



Formulación de herramientas metodológicas para fortalecer habilidades gerenciales del Administrador de Empresas UNIMINUTO.

María Isabel Bautista Parada

Fredy Hernán Arboleda Hernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2021

Formulación de herramientas metodológicas para fortalecer habilidades gerenciales del Administrador de Empresas UNIMINUTO.

María Isabel Bautista Parada ID 680714

Fredy Hernán Arboleda Hernández ID 601485

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Ing. Claudia Milena Pérez

Mg Dirección Desarrollo Local.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2021

### **Dedicatoria**

El siguiente proyecto de investigación se lo dedico a Dios por permitirme culminar mi carrera y sé que estará presente en mi próxima meta. A mi hijo que es el motor de mi vida y por el que trato de superarme siempre para brindarle lo mejor y a todas las personas que han permitido que este proyecto se realice entre ellas la profe Claudia Milena Pérez.

María Isabel Bautista Parada.

Dedico este trabajo de grado con todo mi amor y cariño a mi madre por ser quien me trajo al mundo, mi guía incondicional en el camino de la vida y porque sé que no hay mujer más orgullosa de mis triunfos que ella. A mi esposa e hija que han sido el motor de mi vida y apoyo absoluto en este proceso tan gratificante. Y a todas aquellas personas, amigos, compañeros que directa e indirectamente me han ayudado a cumplir este sueño, compartiendo su tiempo y conocimiento sin esperar nada a cambio.

Fredy Hernán Arboleda Hernández

## **Agradecimientos**

Agradecimiento a Dios por brindarme la sabiduría necesaria y estar conmigo siempre. A nuestros docentes del programa por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la carrera. Agradecimiento a toda mi familia, mi madre Luz Marina Parada y mis hermanos que siempre me han apoyado en todas aquellas situaciones difíciles que pasé para llegar a donde estoy.

María Isabel Bautista Parada

A Dios todo poderoso que me ha premiado con la salud y el entendimiento, a mi compañera de vida Rosaura Villegas Matiz que ha sido mi bastón emocional y financiero, a todos los tutores del programa de Administración de Empresas que han entregado lo mejor de sí para enriquecer nuestros conocimientos, a Uniminuto Centro Regional Cúcuta por la oportunidad de llevar en alto el nombre de tan prestigiosa institución. Gratitud especial y admiración total a la profe Ing. Claudia Milena Pérez, quien se ha convertido en nuestra estrella de Belén, guía incansable y la mejor asesora del mundo sin duda alguna. Mil gracias a todos los estudiantes, compañeros y personas que hicieron su aporte a este proyecto. A todos gracias totales.

Fredy Hernán Arboleda Hernández

## Contenido

<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE GRÁFICAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 PREGUNTA PROBLEMA.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	26
1.4.1 Objetivo General.....	26
1.4.2 Objetivos Específicos.....	26
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1 LAS HABILIDADES GERENCIALES.....	28
2.1.1 Habilidades Interpersonales.....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>34</b>
<b>3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>34</b>
3.1 FASES DEL PROYECTO.....	34

Herramientas metodológicas para habilidades gerenciales: liderazgo, comunicación e inteligencia emocional del Administrador de Empresas	6
3.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN MIXTA .....	35
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
<b><i>CAPÍTULO IV</i></b> .....	<b>45</b>
<b>4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>45</b>
4.1 RESULTADO 1. MEDICIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES EN ESTUDIANTES Y GRADUADOS DEL PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE UNIMINUTO CÚCUTA.....	45
4.2 RESULTADO 2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL. ....	60
4.2.1 <i>Estrategias de desarrollo de habilidades intra e interpersonales</i> .....	64
4.2.2 <i>Estrategias 2. Concurso ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento?</i> .....	88
4.2.3 <i>Estrategia 3. “Las emociones mías y los sentimientos del otro”</i> .....	98
<b><i>CONCLUSIONES</i></b> .....	<b>104</b>
<b><i>RECOMENDACIONES</i></b> .....	<b>106</b>
<b><i>REFERENCIAS</i></b> .....	<b>107</b>
<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>112</b>

### **Lista de tablas**

<i>TABLA 1. MATRIZ DE VARIABLES Y SUBVARIABLES HABILIDADES GERENCIALES DEL LÍDER ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, SEGÚN TENDENCIAS Y ASPECTOS DISCIPLINARES 2021...</i>	<i>22</i>
<i>TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE HABILIDAD GERENCIAL INTERPERSONALES</i>	<i>36</i>
<i>TABLA 3. MUESTRA POBLACIONAL REAL DEL PROYECTO. ....</i>	<i>43</i>
<i>TABLA 4. DEFINICIONES DE LIDERAZGO VARIOS AUTORES. ....</i>	<i>65</i>
<i>TABLA 5. PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL GRID GERENCIAL. ....</i>	<i>70</i>
<i>TABLA 6. RESUMEN PRINCIPALES TEORÍAS DEL LIDERAZGO. ....</i>	<i>74</i>

### Lista de figuras

Figura 1. Anuario Mundial de Competitividad – IMD.....	16
Figura 2. Índice departamental de innovación para Colombia – IDIC 2020.....	18
Figura 3. Presentación de Estrategia metodológica de refuerzo de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional.....	60
Figura 4. Presentación estrategia 1. Metamorfosis “El poder transformador del Liderazgo”	64
Figura 5. Teorías conductuales del liderazgo. ....	71
Figura 6. Ruta de acción de la estrategia Metamorfosis “El poder transformador del liderazgo” .....	77
Figura 7. Presentación estrategia 2. ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento? .....	88
Figura 8. Expresiones del rostro.....	92
Figura 9. Movimiento de las manos .....	92
Figura 10. Expresión corporal.....	93
Figura 11. Ruta de acción estrategia 2. ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento? .....	96
Figura 12. Estrategia “Las emociones mías y los sentimientos del otro” .....	98
Figura 13. Ruta de acción estrategia 2. Las emociones mías y los sentimientos del otro. ..	102

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Tipos de liderazgo. Investigación Semillero Reinnova 2021.....	24
Gráfica 2. Habilidades Interpersonales. Investigación Semillero Reinnova 2021.....	25
Gráfica 3. Rol del participante en la investigación .....	44
Gráfica 4. Resultados generales de medición del grado desarrollo de habilidades interpersonales en estudiantes activos de 8, 9 y 10 semestre (activos periodo 2021-2) y egresados-graduados. ....	46
Gráfica 5. Habilidad liderazgo específica en egresados-graduados. ....	47
Gráfica 6. Habilidad Liderazgo, específica estudiantes 8vo semestre .....	48
Gráfica 7. Habilidad Liderazgo, específica estudiantes 9no semestre .....	49
Gráfica 8. Habilidad Liderazgo, específica estudiantes 10mo semestre .....	50
Gráfica 9. Habilidad de comunicación, específica en egresados-graduados. ....	51
Gráfica 10. Habilidad de comunicación, específica en estudiantes 8vo. Semestre.....	52
Gráfica 11. Habilidad de comunicación, específica en estudiantes 9no. semestre .....	53
Gráfica 12. Habilidad de comunicación, específica en estudiantes 10mo. semestre .....	54
Gráfica 13. Habilidad inteligencia emocional, específica en egresados-graduados.....	55
Gráfica 14. Habilidad inteligencia emocional, específicas estudiantes 8vo. semestre.....	56
Gráfica 15. Habilidad inteligencia emocional, específicas estudiantes 9no. semestre.....	58
Gráfica 16. Habilidad inteligencia emocional, específica estudiantes 10mo. semestre .....	59

### **Lista de anexos**

<b><i>ANEXO 1. Test estilo de liderazgo o grid gerencial. ....</i></b>	<b><i>112</i></b>
<b><i>ANEXO 2. Resultados test. ....</i></b>	<b><i>113</i></b>
<b><i>ANEXO 3. Formulario de registro. ....</i></b>	<b><i>113</i></b>

## **Resumen**

El presente trabajo de grado determina herramientas metodológicas que fortalecen las habilidades gerenciales del estudiante Administrador de Empresas UNIMINUTO Cúcuta, relacionadas con el conocimiento y la capacidad de desarrollo de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional. Estas habilidades son base fundamental del futuro profesional a nivel personal y de relacionamiento, requeridas para favorecer la competitividad y crecimiento del tejido empresarial de Cúcuta y el Área Metropolitana, en respuesta a los retos que exige la globalización. La metodología a desarrollar es de enfoque mixto, tipo descriptivo y correlacional. El resultado del proyecto es la formulación de estrategias didácticas soportadas en el juego y la gamificación, que motiven a docentes y estudiantes a incorporarlas transversalmente en la ruta académica del programa.

*Palabras clave: Habilidades gerenciales, intrapersonales, liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, juegos, gamificación.*

### **Abstract**

This degree work determines methodological tools that strengthen the managerial skills of the UNIMINUTO Cúcuta Business Administrator student, related to knowledge and the capacity to develop leadership, communication and emotional intelligence. These skills are the fundamental basis of the professional future at a personal and relationship level, required to favor the competitiveness and growth of the business fabric of Cúcuta and the Metropolitan Area, in response to the challenges that globalization demands. The methodology to be developed is of a mixed approach, descriptive and correlational. The result of the project is the formulation of didactic strategies supported by games and gamification, which motivate teachers and students to incorporate them transversally into the academic path of the program.

*Keywords: Management skills, intrapersonal, leadership, communication, emotional intelligence, games, gamification.*

## **Introducción**

La dinámica competitiva en los tiempos modernos demanda en los gerentes del futuro personas integra y dotadas de la mayor cantidad posible de habilidades que se adapten a la realidad de las empresas en el marco de la globalización. La labor de un gerente es fundamental en el logro de los objetivos empresariales, gestionados desde la base del proceso administrativo expuesto por Fayol (1980), que identifica las fases fundamentales de la gerencia organizacional como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1980). Así como el desarrollar acciones necesarias preventivas creativas e innovadoras en la mejora continua de la empresa. Todo ello en razón del efectivo funcionamiento de la organización, por lo que se hace indispensable una serie de habilidades interpersonales, técnicas generales y específicas para cumplir con los deberes y actividades propias del cargo.

Whetten y Cameron (2005), consideran que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización y advierten que las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado. Así mismo, Rabanal, et al. (2020) expresa que la persona formada profesionalmente en habilidades es aquella que tiene “conciencia de sus emociones, comprende los sentimientos de los demás y posee aptitudes para afrontar los retos de la vida y habilidades sociales para relacionarse en su entorno” (p.255), es decir, un ser humano capaz, competitivo y que logra insertarse en el mundo laboral sin restricciones.

La finalidad del presente proyecto de investigación consiste en proponer herramientas metodológicas que refuercen el conocimiento y la capacidad de desarrollo de las habilidades gerenciales de liderazgo, comunicación y la inteligencia emocional, como factores claves y de gran incidencia en la gerencia moderna, requeridas con urgencia por la micro y pequeña empresa regional de Cúcuta y su Área Metropolitana. Estas herramientas didácticas pretenden ser articuladas a la propuesta académica del Programa de Administración de Empresas de Uniminuto, Centro Regional Cúcuta como acciones transversales o de ayuda a diferentes asignaturas que aportan al desarrollo de estas habilidades.

El trabajo presenta a continuación un análisis de la problemática sobre la importancia de las habilidades gerenciales en la competitividad de las empresas y la débil estructura que tenemos en Colombia y a nivel regional frente a aspectos de competitividad, lo que demuestra la necesidad de líderes gerenciales con mayor visión y habilidades. A partir de esta problemática se define la justificación y objetivos del proyecto, así como la metodología de enfoque mixto que se trabaja para investigar el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales que desde la ruta académica se han dado en estudiantes y graduados del Programa de Administración de Empresas. Finalmente, se presentan los resultados, conclusiones y referencias bibliográficas del proyecto en los que se incorporan hallazgos de la investigación y las estrategias de mejora de las habilidades gerenciales en el Programa.

## CAPÍTULO I

### 1 Descripción del Problema

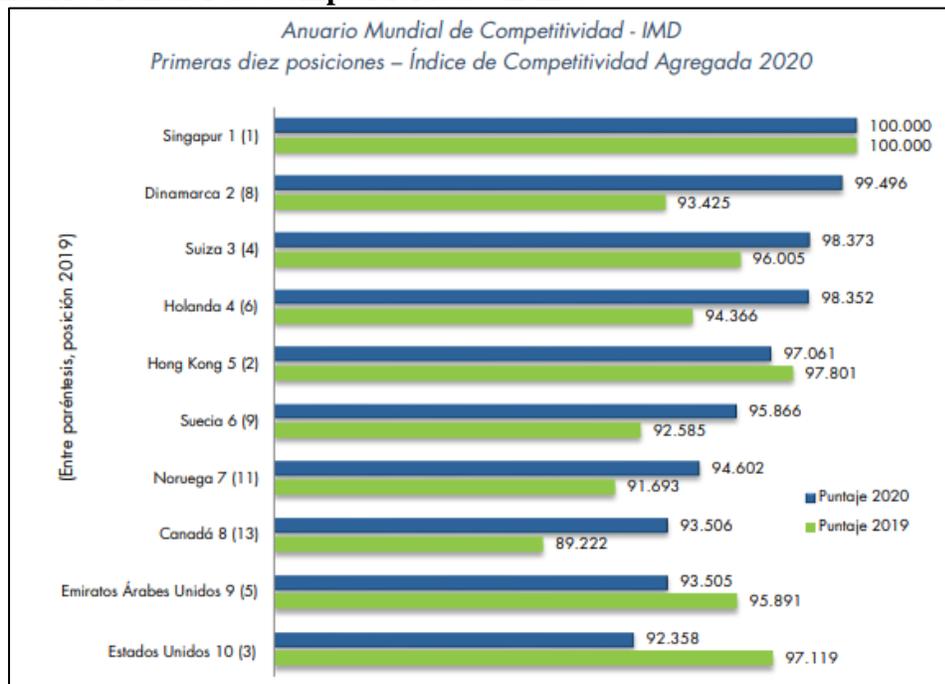
#### 1.1 Planteamiento del Problema

El desarrollo de habilidades gerenciales es de gran importancia para los líderes o administradores de empresas que buscan fortalecer competencias personales y profesionales para asumir retos que demanda el contexto, la globalización y el logro de ventajas competitivas. Tal como lo menciona Nahoul (2020) “para gestionar de manera óptima el talento, los líderes deben contar con las habilidades directivas necesarias que impulsen el potencial de las personas” (p.80) y con ello el logro de los objetivos comunes planteados. Hoy en día, la motivación y gestión del recurso humano es uno de los medios más importantes para lograr ventajas competitivas en las organizaciones (Daft 2007).

En este siglo donde hay gran influencia por la globalización, el internet y la competitividad empresarial, es una urgencia frente a la incertidumbre, la necesidad de cambios y el valor diferenciador constante; lo que exige de profesionales con perfiles apropiados para afrontar estos retos con conocimientos interdisciplinarios y la habilidad de liderazgo, comunicación, empatía, toma de decisiones y resolución de conflictos entre otros aspectos que se exigen a líderes con gran disponibilidad al cambio para alcanzar los objetivos organizacionales que ayuden al logro de la competitividad empresarial (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018).

El Índice de Competitividad Agregada (ICA) realizado por el International Institute for Management Development (IMD) que mide la capacidad de 63 economías para proveer un ambiente en el que las empresas puedan competir, países como Singapur, Dinamarca y Suiza ocuparon los tres primeros puestos para el cierre del año 2020. En Latino América el país con mayor índice de competitividad es Chile en la posición 38, posteriormente se ubica Perú en el puesto 52, seguido de México en el puesto 53, Colombia en la posición 54 y finalmente Venezuela ocupa el último lugar en el puesto 63. Este indicador refleja el bajo nivel de Colombia y de Latino América en general, en este ejercicio de gestión empresarial, que requiere de directivos comprometidos y expertos, con conocimiento y una visión amplia de tendencias y requerimiento del mercado.

**Figura 1. Anuario Mundial de Competitividad – IMD.**

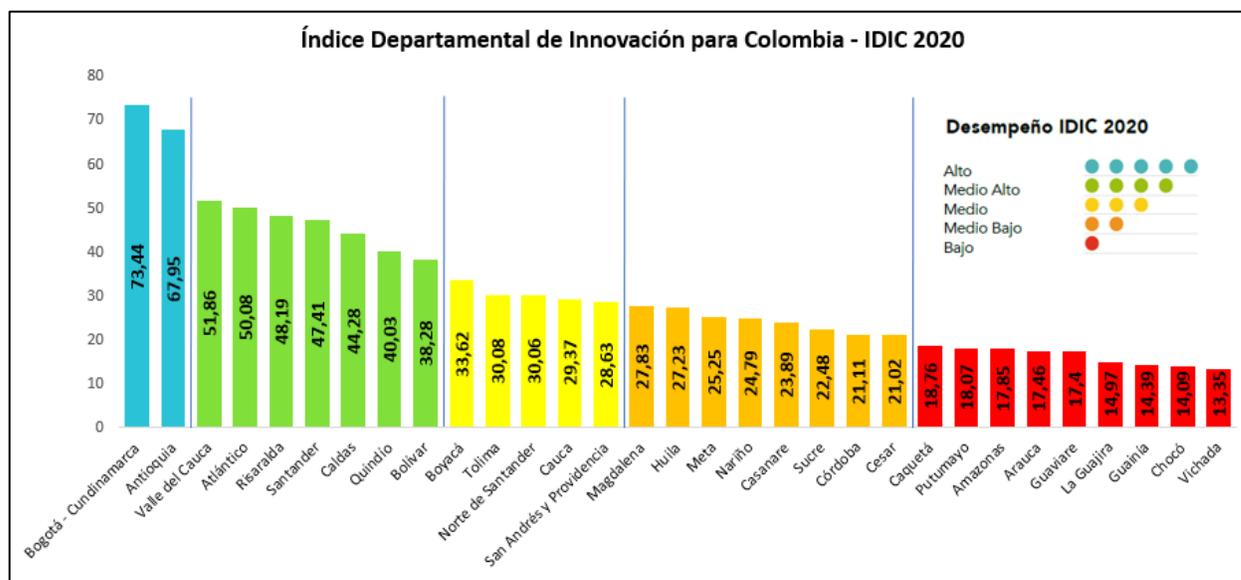


Fuente: Anuario Mundial de Competitividad -IMD, 2020.

En el panorama Nacional, el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (2006) trazó como una de sus metas centrales lograr que Colombia para el año 2030, se ubique entre los tres países más competitivos de América Latina. En este sentido, los resultados del Índice de Competitividad de Ciudades -ICC para el año 2020 ubica a Bogotá D.C. como la ciudad más competitiva del país con un puntaje de 7,49 sobre 10. El segundo lugar lo ocupa Medellín con una puntuación de 7,05 y la tercer ciudad con mayor competitividad es Manizales con un puntaje de 6,64. Cúcuta se ubica en el puesto 15 con un puntaje de 4,98 y en los últimos lugares están Inírida, Puerto Carreño y Mitú. Por otro lado, el Departamento Nacional de Planeación, mide el grado de innovación en el país a través del Índice Departamental de Innovación para Colombia – IDIC. Para el cierre del año 2020 la región Bogotá – Cundinamarca sigue liderando este aspecto con un puntaje de 73.44, seguido de Antioquia con 67.95, territorios que conforman el grupo de desempeño alto y se caracterizan por la solidez y articulación de sus sistemas regionales de innovación y alta concentración del sector productivo. Norte de Santander se ubica en el grupo de desempeño medio con un puntaje de 30.06, muy cerca de la media nacional que estuvo en 30.75 para el año 2020.

En este panorama se viene trabajando y realizando ejercicios de avance en estos aspectos de gestión empresarial, que incorporan la innovación y la competitividad al interior del país y a nivel local, sin embargo, se debe seguir reforzando este trabajo e inversión, favoreciendo la capacitación de directivos y colaboradores y diferentes estrategias que permitan la ampliación de mercados y la mejora productiva.

**Figura 2. Índice departamental de innovación para Colombia – IDIC 2020.**



Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados DPN - IDIC 2020.

Esta situación descrita a nivel internacional y nacional sobre la competitividad y la innovación incide en todo tipo de empresas, ya sean grandes, pequeñas o microempresas con el mismo impacto y requerimiento de mejora continua.

Según la Cámara de Cúcuta (2020) las MiPymes, en Norte de Santander representan el 99,7% del tejido empresarial del departamento, de los cuales el 95,23% son microempresa, 3,68% son pequeña empresas, 0,86% medianas empresas y 0,23% gran empresa; y aportan una gran proporción del PIB, que para el 2018 último reporte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE había presentado un crecimiento de 3,1% superando el del año 2017 (-0,7%) jaloneado por el sector construcción y servicios. Solo un 0,23% de las empresas son grandes y en mayor proporción (81%) son personas naturales adheridas a un establecimiento de comercio. Como se evidencia las empresas del departamento son relativamente jóvenes, un

61,1% tiene entre 1 y 5 años de constitución, seguido por un 19% que tienen entre 6 y 10 años, solo un 4,8% tiene más de 21 años. En cuanto a la tasa de supervivencia, la cual mide el tiempo que sobrevive una empresa después de haberse construido, evidencia que ha ido en aumento, lo que se concluye es que muchas más empresas del departamento logran superar el valle de la muerte venciendo así las dificultades del entorno competitivo, acompañado de innovación y la inversión. Para el 2018, de cada 100 empresas creadas 59 sobreviven frente a 40 que no logran superar el año de vida (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

Siendo conscientes de la necesidad de fortalecer el tejido empresarial del país y del departamento de Norte de Santander, se hace indispensable contar con líderes administradores dotados de conocimiento, habilidades gerenciales, capaces de enfrentar problemáticas y desafíos internos y externos, así como el convencimiento del liderazgo social y económico al servicio de la región.

## **1.2 Pregunta Problema.**

La realidad presentada de la región plantea la necesidad de fortalecer habilidades gerenciales de propietarios y gerentes locales, que orienten las organizaciones en su crecimiento y competitividad de forma sostenible en calidad y en el tiempo, enfrentando las exigencias de la globalización y los cambios en los estilos de vida de la comunidad que se mueven en torno a los medios de comunicación, tendencias, moda y consumismo diferenciador. Priorizando a los futuros gerentes o propietarios locales, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo fortalecer las habilidades gerenciales de los estudiantes del Programa de Administración de Empresas de UNIMINUTO, futuros gerentes o propietarios de empresas de Norte de Santander, para contribuir al crecimiento y competitividad del tejido empresarial regional?

### **1.3 Justificación**

El presente proyecto de investigación busca que los futuros profesionales administradores de empresas de UNIMINUTO Cúcuta refuercen las habilidades gerenciales desarrolladas durante el curso de la carrera profesional y aporten nuevos conocimientos, ideas y acciones estratégicas, técnicas, creativas e innovadoras en el fortalecimiento del tejido empresarial regional. Chiavenato (2009) afirma que el significado de habilidad es usar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear o innovar; además, explica que habilidad es la transformación del conocimiento en resultados y que las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización.

Además, Madrigal (2009, citado por Donawa y Gámez, 2019, p.11) considera que las habilidades de un administrador se miden en función de su capacidad y aptitud para gerenciar, tomar medidas, negociar y solucionar problemas. El autor afirma que la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades gerenciales se cultivan y educan, se aprenden y se desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Así mismo, señala “que entre las habilidades que un gerente debe dominar, en primer lugar, la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva,

tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y, sobre todo, ser asertivo” (p.11).

Ahora bien, “las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos” (Porter, 1990, p.163), lo que se hace cierto en la medida que se fortalece el liderazgo de directivos y colaboradores, así como el fomento de una cultura organizacional soportada en el trabajo en equipo, la satisfacción, motivación, la gestión del conocimiento e innovación y el desempeño efectivo; de lo contrario estas presiones y retos terminan por acabar con la organización al no ser hábiles en detectar y poner en marcha las estrategias claras para mantenerse en un mercado actual e interactuar con el entorno y generar relaciones fuertes de beneficio con proveedores, clientes y otros actores de interés, así como el mantener ventajas competitivas innovadoras frente a rivales nacionales e internacionales exigentes (p.263).

Por tal motivo este trabajo de investigación pretende obtener información, consultar herramientas y validar metodologías propuestas por los grandes exponentes de las habilidades interpersonales de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional, siendo éstas calificadas entre las más importantes desde los resultados obtenidos en investigación realizada por el semillero de investigación Reinnova del Programa de Administración de Empresas de Uniminuto Cúcuta, denominada “Habilidades gerenciales del líder administrador UNIMINUTO en las empresas de Norte de Santander” (2021) que surge a raíz de un análisis de antecedentes teóricos donde se identifican tres tipos de habilidades gerenciales requeridas por el profesional administrador de empresas para cumplir con su rol

gerencial en la empresa moderna, estas habilidades son: Variable 1. Habilidades interpersonales, Variable 2. Habilidades técnicas generales y Variable 3. Habilidades técnicas específicas, como se muestran en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1. Matriz de Variables y Subvariables Habilidades Gerenciales del Líder**

**Administrador de Empresas, según tendencias y aspectos disciplinares 2021.**

VARIABLE 1. HABILIDADES GERENCIALES INTERPERSONALES	VARIABLE 2. HABILIDADES GERENCIALES TÉCNICAS GENERALES (Instrumentales y sistemáticas)	Variable 3. HABILIDADES GERENCIALES TÉCNICAS ESPECÍFICAS DEL ADMINISTRADOR (Conocimiento y destreza)
SUB-VARIABLES	SUB-VARIABLES	SUB-VARIABLES
1.1 Inteligencia emocional: Autoconciencia, autorregulación, capacidad social, empatía (Compromiso ético, Capacidad crítica y autocrítica, Habilidad para trabajar de forma autónoma).	2.1 Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	3.1 Identificar las características de constitución de una organización.
1.2 Liderazgo (Capacidad de trabajo en equipo).	2.2 Capacidades y competencia que demanda la globalización.	3.2 Identificar las áreas funcionales de una organización.
1.3 Motivación (Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes).	2.3 Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	3.3 Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
1.4 Comunicación.	2.4 Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	3.4 Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
1.5 Innovación (Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos).	2.5 Compromiso con la preservación del medio ambiente.	3.5 Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
1.6 Capacidad Creatividad (Generar ideas).	2.6 Compromiso con su medio sociocultural.	3.6 Administrar un sistema logístico integral.
1.7 Pensamiento crítico.	2.7 Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	3.7 Utilizar los instrumentos de la disciplina.
1.8 Toma de decisiones.	2.8. Capacidad para gestionar y formular proyectos.	3.8 Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
1.9 Apertura al cambio (Capacidad para actuar en nuevas situaciones, Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones).	2.9 Compromiso con la calidad.	3.9. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

1.10 Capacidad de investigación (Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión...otras).		3.10. Mejorar los procesos administrativos.
1.11 Capacidad para organizar y planificar el tiempo.		

Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021).

A partir de esta definición de variables y subvariables de las habilidades gerenciales se desarrolla una investigación de campo sobre cuáles son las habilidades de mayor importancia en el desarrollo competitivo de la empresa de Cúcuta y Área Metropolitana, en una escala de medición tipo Likert con una valoración de:

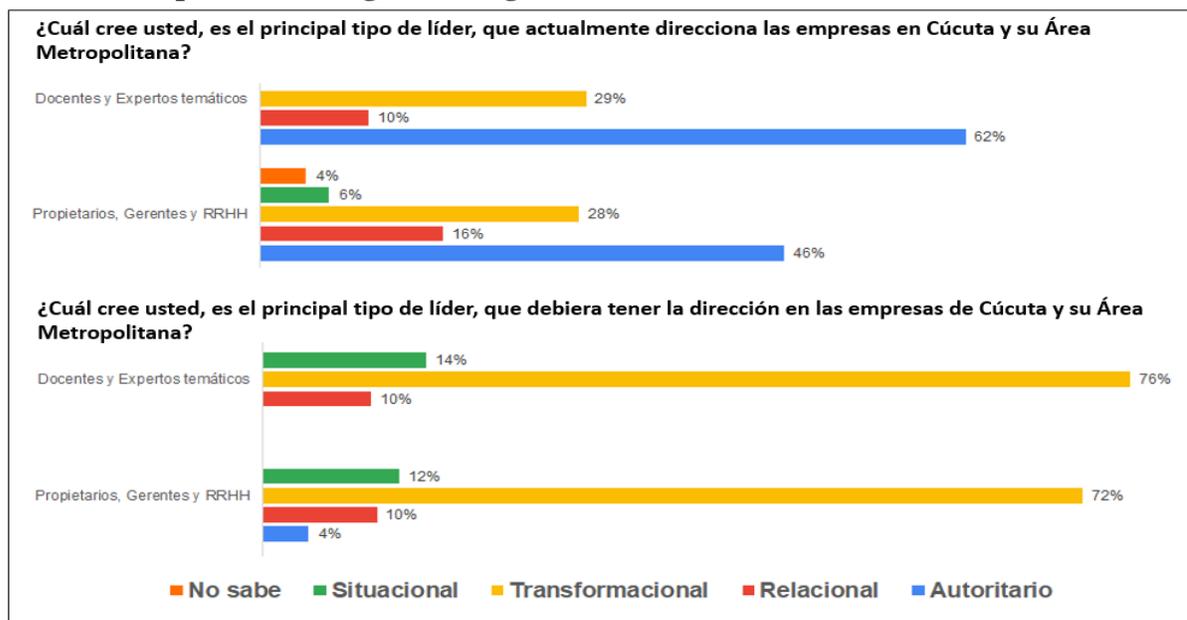
- 1 es No es importante
- 2 es Poco importante
- 3 es Algo importante
- 4 es Importante
- 5 es Muy importante

La recolección de información se realiza a dos tipos de poblaciones en una muestra por conveniencia. En el primer grupo poblacional, se consulta a docentes y expertos temáticos (21 participantes) y el segundo grupo son del tejido empresarial local: propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos (50 personas). Para el presente proyecto de investigación, se retoman los resultados de medición únicamente de la variable 1. Habilidades gerenciales interpersonales con los siguientes aspectos importantes:

A la pregunta: ¿Cuál cree usted, es el principal tipo de líder, que actualmente direcciona las empresas en Cúcuta y Área Metropolitana?, los consultados afirman que en la

ciudad predomina un liderazgo de tipo autoritario, con un 62% el grupo de docentes y expertos temáticos y un 46% el grupo de tejido empresarial (propietarios, gerentes y jefes de recurso humano consultados). Posteriormente se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál cree usted, es el principal tipo de líder, que debiera tener la dirección de las empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana?, a lo que los grupos poblacionales, docentes y expertos temáticos y grupo de tejido empresarial responden con el 76% y 72% respectivamente, la necesidad de un liderazgo transformacional.

**Gráfica 1. Tipos de liderazgo. Investigación Semillero Reinnova 2021.**

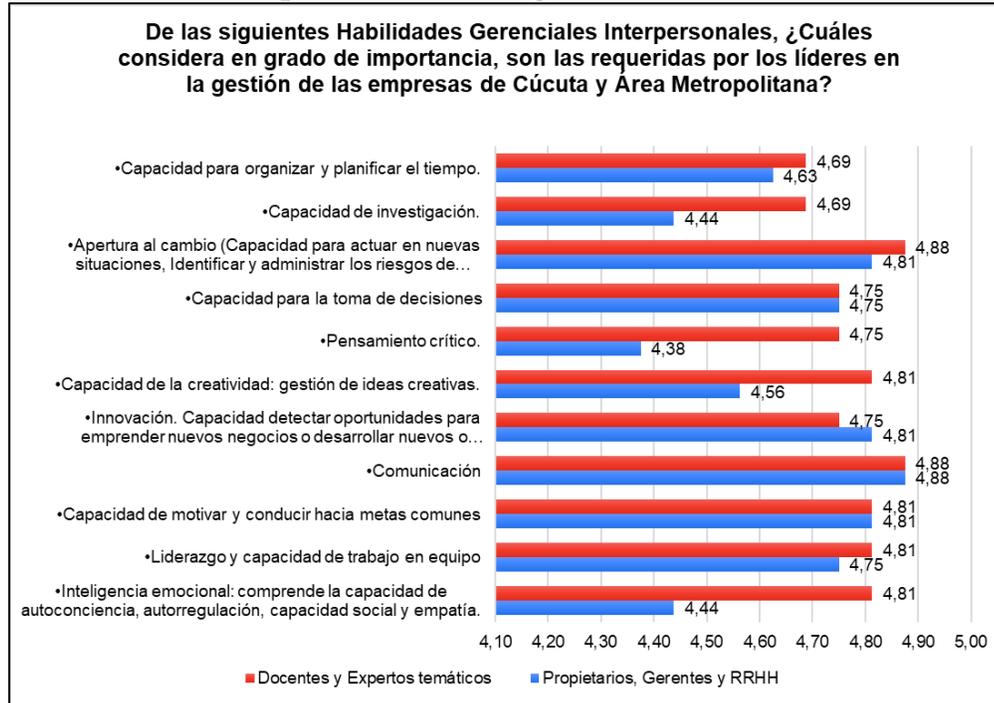


Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

Los grupos poblaciones consultados en general, manifiestan que todas las habilidades gerenciales evaluadas son importantes para el desempeño del gerente que demanda la empresa de Cúcuta y Área Metropolitana, ya que de las 13 habilidades interpersonales

evaluadas (ver tabla 1 anteriormente descrita), todas obtienen una calificación mayor de 4,3 como se muestra en la siguiente gráfica 2:

**Gráfica 2. Habilidades Interpersonales. Investigación Semillero Reinnova 2021.**



Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

El grupo de docentes y expertos y el grupo del tejido empresarial concuerdan que la habilidad de la comunicación es la más requerida por los líderes empresariales de la región con una calificación de 4.88, así como la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes con el 4.81, del mismo modo, compaginan ratificando con un 4.75 la capacidad para tomar decisiones. También es importante rescatar en la medición la importancia del liderazgo y la inteligencia emocional como habilidades claves y directamente relacionadas en la gestión de todas las habilidades mencionadas, ya que estas son la base para el control y dominio de las habilidades gerenciales interpersonales mejores calificadas.

Por las razones expuestas anteriormente, se hace necesario fortalecer al administrador de empresas en el desarrollo de habilidades interpersonales de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional, que desde la integralidad en su actuar, favorecen procesos de conocimiento y destrezas desde el ser y el manejo de relaciones interpersonales, así como el manejo del conflicto de forma positiva y el trabajo en equipo para afrontar desafíos internos y externos que demandan el desarrollo económico y social de la región.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Determinar herramientas metodológicas que permitan fortalecer las habilidades gerenciales de comunicación, liderazgo e inteligencia emocional del estudiante Administrador de Empresas UNIMINUTO.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Investigar metodologías, herramientas y estrategias de diferentes referentes teóricos, en aras de fortalecer las habilidades de comunicación, liderazgo e inteligencia emocional en los futuros administradores de empresas.
- Desarrollar herramientas o propuestas de mejora, para el refuerzo de las habilidades gerenciales de comunicación, liderazgo e inteligencia emocional en el Programa de Administración de Empresas de UNIMINUTO Centro Regional Cúcuta.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Teórico

Fenómenos como la competitividad y la globalización a nivel empresarial han definido una nueva tendencia de administradores orientados y dotados de una serie de habilidades para responder a estos nuevos desafíos. La empresa actual requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizacional y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, esto es uno de los puntos débiles de un gran número de empresas que han desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Si bien siempre ha sido considerado que la estructura organizacional en una empresa es la base del desarrollo eficaz y eficiente de su productividad y competitividad, “no todos los grupos humanos dentro de la organización son igualmente importantes y estratégicos” (p.5). Es en la gerencia donde “recae la responsabilidad de elegir el camino que debe tomar una empresa, la combinación de recursos que ésta requiere para el logro de sus objetivos y metas, y el/los mercados en los que participará” (p.5), es por ello, que la gerencia empresarial y su liderazgo es de gran importancia para la motivación y el trabajo en equipo en el logro del éxito competitivo (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018).

El diccionario de la Real Academia Española – RAE (2020) define habilidad como "la capacidad y disposición para algo", desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al

servicio de los demás. Por su parte Chiavenato (2009, citado por Donawa y Gámez, 2019) afirma que “se requieren las habilidades gerenciales para la creación de nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas” (p.12).

La eficacia en el desempeño de la gerencia se refleja en su actuar ya que aplica de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (Levy – Leboyer, 2003). Adicional a ello, el gerente de hoy debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana, y dominar dos o más idiomas que le permita potencializar las habilidades necesarias para lograr resultados competitivos: excelentes relaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor (Zahra et al., 2007).

## **2.1 Las Habilidades Gerenciales.**

El desarrollo de las habilidades gerenciales ayuda a la alta dirección a tener un papel más estratégico, para enfrentar un entorno empresarial con mayor incertidumbre. Las habilidades han tomado una posición importante en relación a las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional. Además, las habilidades gerenciales se relacionan con las habilidades de comunicación, capacidad de adaptación, receptividad a los ambientes exteriores, fuertes habilidades técnicas, manejo del estrés, capacidad de trabajar bien con otros, inteligencia social y valoración de la diversidad multicultural y trabajo en equipo, para que influyan positivamente en una gestión enfocada a

la competitividad empresarial (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018, p.3). Por su parte, Koenigsfeld et al. (2012, citado por Leyva, Cavazos y Espejel, 2018, p.4) mencionan que las habilidades gerenciales se clasifican en cinco dominios: el dominio conceptual / creativo, la dirección dominio, el dominio administrativo, el dominio interpersonal, y el dominio técnico. También, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo son habilidades críticas para el éxito de los mandos de gerencias medias.

Santillán, Gaona y Hernández (2015, citados por López, Parra y Rubio, 2019) manifiestan que al hacer un análisis de habilidades gerenciales claves de los empresarios se destacan las siguientes: “el esfuerzo del emprendedor, la honestidad, el conocimiento del sector, el liderazgo, la salud física y mental, el trabajo en equipo y la capacidad para evaluar riesgos” (p.6).

### ***2.1.1 Habilidades Interpersonales.***

A nivel profesional, las habilidades interpersonales configuran uno de los elementos clave para las empresas en los procesos de selección. Cuando se habla de habilidades interpersonales, se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con el espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes (Madrigal, 2009). La importancia de estas habilidades para las empresas está muy clara hoy día, se valoran el trabajo en equipo y la productividad se ve beneficiada con el establecimiento de relaciones laborales más sanas y responsables.

El proceso de establecer relaciones interpersonales e intrapersonales guarda una relación muy estrecha con la manera de expresar las emociones, los sentimientos y la forma de plantear las ideas, cuando las personas no actúan sobre la base de la tolerancia, respeto y armonía originan relaciones caracterizadas por la agresividad y frustración, lo que ocasiona entre otras cosas: discordia, desdenes, amenazas; relaciones sociales conflictivas que casi siempre violentan los derechos de las personas y generan conflictos (Suarez y Mendoza, 2008)

### **1) El Liderazgo.**

En relación al liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional en un estudio realizado por Uslu, Ayça y Çubuk (2015, citado por López, Parra y Rubio, 2019, p.6) se encontró específicamente que el estilo de liderazgo de los propietarios tiene efecto directo sobre la actitud de los empleados por lo que es imprescindible que “el líder de hoy sea capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias que en un momento condujeron al éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos; y mantener un modelo mental abierto al cambio” (Naranjo, 2012, p.35). El liderazgo se considera como una habilidad que puede desarrollarse y que se fortalece con el conocimiento. “El conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para medir nuestras habilidades directivas, es imposible mejorar o desarrollar nuestras capacidades a menos que conozcamos el nivel de capacidad que poseemos” (Whetten y Cameron, 2016, p.71). Por otro lado “el liderazgo es el complemento de la dirección, sencillamente es la habilidad para persuadir a otros, a que busquen con

entusiasmo objetivos definidos” (Huerta y Rodríguez, 2014, p.101). Para tener éxito, es de gran importancia que los líderes sepan “comunicar ideas, extrapolar el talento que tienen los colaboradores, motivar a los empleados y, sobre todo, tener creatividad en la organización” (Baque, Triviño y Viteri, 2020, p.4)

## **2) Comunicación.**

Desde el enfoque empresarial se puede afirmar que la comunicación es una habilidad indispensable para el buen funcionamiento de las empresas, por lo que es necesario que el gerente del futuro desarrolle esta competencia en aras de lograr un excelente desempeño del proceso administrativo en la organización.

Axley (1996, citado por Madrigal, 2009) menciona que la comunicación interpersonal “es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por conducto de uno o más medios de información) que produce una respuesta” (p.56). Mediante la escucha activa, el receptor podrá comprender e interpretar con exactitud los mensajes enviados por el emisor. Del mismo modo, Martínez A. y Abraham Nosnik (1998) definen a la comunicación como “un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta” (p.56).

Finalmente, se puede decir que la comunicación es una técnica que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, comportamientos, sentimientos y emociones, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, barreras, facilitadores, participantes, canales, mensajes, relación y realimentación.

### **3) Inteligencia Emocional.**

Las personas con inteligencia emocional conocen y manejan sus emociones, reconocen las emociones de los demás y se relacionan de manera eficiente con sus semejantes, son aquellas que tienen la capacidad de ver sus sentimientos e interiorizarlos. Según Goleman (1999), las personas puras o las que cuentan con un total nivel de inteligencia emocional, son equilibradas, sociables y alegres; asumen responsabilidades y alcanzan perspectivas éticas, son solidarios y cuidadosos de sus relaciones. Suelen llevar una vida emocional rica y se sienten cómodas con ellas mismas, con los demás y con el universo social donde viven, porque manejan con acierto la tensión y expresan sus sentimientos con plena libertad (Suarez y Mendoza, 2008).

A su vez, Agustín y Díaz (1997) señalan que los seres humanos contamos con un cerebro límbico que es el sistema cerebral del sentir, del querer y de las emociones; igualmente expresan que la inteligencia afectiva es la inteligencia de los estados de ánimos y la motivación. La inteligencia afectiva guía las relaciones con las demás personas y el medio ambiente, esta inteligencia permite que los individuos se den permiso continuamente de ser afectados, de sentir a su modo, de recibir señales en su rango emocional relacionadas con el peligro o la seguridad, la belleza o el contenido emocional de su medio ambiente y la inteligencia de los estados de ánimos consiste en poder vivir dentro de todas las emociones, experimentar la información que cada emoción aporta y poder salir de ellas cuando sea apropiado.

En conclusión, la inteligencia emocional puede definirse como el desarrollo y control de las capacidades interpersonales e intrapersonales y su importancia en el directivo, según Madrigal (2009) es prioritaria en toda organización, “porque de ello depende la empresa y la organización, así como la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores” (p.37). “Todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado” (Goleman, 2018, p.24) y la inteligencia emocional son las habilidades tales como “ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas” (p.54). Esta inteligencia de las emociones interviene en las relaciones con los demás a la hora de comunicar, trabajar en equipo o de tomar decisiones, desarrollando una “inteligencia interpersonal” en la que se distinguen de gran importancia el liderazgo, la capacidad de resolver conflictos y las destrezas (p.59), poniendo de relieve la cognición de “comprensión de uno mismo y de los demás en relación a los motivos, a los hábitos de trabajo y a la utilización de esa perspicacia para dirigir la propia vida y llevarse bien con los semejantes” (p.60); siendo este ambiente e interacción personal de directivos y colaboradores el ideal para el trabajo en equipo y el éxito de estrategias organizacionales en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología de Investigación

El método seleccionado en la ejecución del proyecto es mixto. Este método representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recibida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En la ruta de la metodología mixta se evidencian datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos entre otros para responder al problema de investigación. (Hernández y Mendoza, 2018, p.10).

El tipo de investigación es no experimental (observar y medir las variables tal como se dan en su contexto natural para analizarlas), transversal (medición en un tiempo único), de alcance descriptivo y correlacional (Hernández y Mendoza, 2018, p.189-214) en tanto que se busca definir y validar estrategias que propendan por el desarrollo de las habilidades gerenciales en estudiantes.

#### 3.1 Fases del proyecto

- **Fase 1:** Revisión documental para consolidación teórica y definición de estrategias de habilidades interpersonales: liderazgo, comunicación e inteligencia emocional. Esta fase es transversal en toda la investigación.

- **Fase2:** Diseño de instrumento, recolección y análisis de información sobre el grado de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales de estudiantes de 8, 9 y 10 semestre y graduados, adquiridas en el transcurso del proceso de formación en el programa

Administración de Empresas de UNIMINUTO Cúcuta.

- **Fase 3:** Diseño de estrategias metodológicas para fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional.

### **3.2 Instrumentos de investigación mixta**

- Revisión documental. Técnica transversal en el proyecto que permite la consulta de diferentes teóricos para comprender conceptos, características y alcance de las habilidades gerenciales de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional.

- Cuestionario estructurado, tipo online, para recolección y análisis de información del grado de desarrollo de las habilidades gerenciales interpersonales en estudiantes de 8, 9, 10 semestre y egresados-graduados del Programa de Administración de Empresas, Uniminuto Cúcuta. El cuestionario se diseña en trabajo en equipo en el semillero Reinnova y se gestiona la recolección y análisis para esta investigación en lo relacionado con la variable habilidades interpersonales. Se desagrega cada subvariable de esta habilidad principal en indicadores y elementos a medir en estudiantes y graduados que nos permitan determinar el conocimiento y capacidad desarrollado durante la carrera profesional en UNIMINUTO Cúcuta como se muestra en la siguiente Tabla 2. De cada indicador se definen las preguntas del cuestionario.

**Tabla 2. Operacionalización de Variable Habilidad Gerencial Interpersonales**

VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES INTERPERSONALES		
SUB-VARIABLES	INDICADORES DE MEDICION DE LA HABILIDAD	Descripción de elemento a <b>medir</b> en estudiantes y graduados
1.1 Liderazgo	Conocimiento de importancia y tipos de liderazgos modernos	Reconoce la importancia y tipos de liderazgos requeridos en la empresa moderna
	Apertura al cambio, creatividad, innovación e investigación	Apertura al cambio (Capacidad para actuar en nuevas situaciones, Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones) Innovación (Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos) Capacidad Creatividad (Generar ideas) Capacidad de investigación(Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión...otras)
	Habilidad de motivar a otras personas	Reconoce como motivar las personas de forma voluntaria y participativa en el logro de objetivos comunes
	Visión significativa y toma de decisiones	Reconoce la importancia de mantener una visión abierta y actualizada para toma de decisiones oportunas y confiables en el éxito empresarial
	Habilidad de trabajo en equipo	Es capaz de delegar funciones, de forma equilibrada, reconociendo las capacidades de los otros, para el logro de los objetivos propuestos
1.2 Comunicación	Conocimiento de la importancia de la comunicación asertiva organizacional en la calidad de las relaciones laborales (Goleman, 2002)	Manejo de diferentes canales de distribución del mensaje, lenguaje adecuado, empatía, escuchar con atención, retroalimentación.
	Conocimiento de técnicas de comunicación para favorecer el logro de los objetivos	Identificar y diseñar diferentes técnicas de comunicación efectivas, al interior de la organización, como son entre otras: creación un manual corporativo( estructura organizativa),buzon de sugerencias( facilitar la comunicación interna),reuniones de equipo( intercambio de ideas) y utilización de app(manejo de información técnica y personal)manejo de apoyos internos (carteleras, intranet,circulares,correo electrónico,videofrencias, manual del empleado) manejo de apoyos externos (eventos, paginas web,comunicados de prensa, marketing, etc)
	Manejo de comunicación verbal	Transmitir con un lenguaje verbal apropiado, convicción y seguridad del tema, estructuración del mensaje,adaptación a la audiencia,manejo de las diferentes herramientas de apoyo,capacidad de transmitir correctamente el mensaje, intercambio de ideas, gestión de preguntas, control del tiempo, claridad y eficacia en el mensaje. Interviene con facilidad en un grupo y controla suficientemente sus nervios para expresarse ante público
	Manejo de comunicación no verbal	El lenguaje no verbal que utiliza (gestos, posturas, apariencia física, volumen de voz, contacto visual, entre otros), es coherente con el mensaje que quiere transmitir. * Lenguaje Kinésica (movimiento de cuerpo): Gestos, posturas, apariencia física. *Proxémica (aproximación al emisor): volumen de voz, *Paralingüístico (audición- vista): volumen de voz, contacto visual, señas, el acento o énfasis en el discurso, ritmo pausado o acelerado,el gruñido, el llanto, la risa.
	Manejo de comunicación escrita	Se comunica de forma clara y correcta por escrito, con una estructura de contenido adecuada al texto que escribe y dominio de diferentes recursos que permiten expresar sus ideas, conocimientos o sentimientos. Redacción de párrafos breves , manejo de vocabulario,manejo de resúmenes que sintetizen el texto principal,uso de ejemplos e ilustraciones, estructuración del contenido,dominio y claridad en el texto,ortografía.
1.3 Inteligencia emocional	Conocimiento y manejo de las propias emociones	Autoconocimiento (Capacidad crítica y autocrítica: Reconoce y es consciente de sus propias emociones (ira, miedo, felicidad, amor, tristeza, sorpresa entre otros), lo que le permite controlar sus sentimientos y manejar sus impulsos a la hora de actuar o relacionarse. Autoconciencia, autorregulación.
	Automotivación	Ordenar las emociones al servicio de un objetivo, para la automotivación y el autodomínio emocional y para la creatividad (estado de "fluidez" para el desempeño destacado). Desarrollar capacidad de soñar, de crear y de ser feliz.
	Capacidad social - Relacionamiento empático	Capacidad social:Reconocer emociones en los demás. Relaciones interpersonales basadas en la empatía (capacidad de interpretar y reconocer las emociones de los demás), el autodomínio, la escucha, la resolución de conflictos y la cooperación.

Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021).

A continuación, se presenta el instrumento diseñado de recolección, validado por:

**1) Validación de expertos:** Dos docentes expertos, que evalúan:

- \* Pertinencia de las variables con los objetivos del proyecto.
- \*Pertinencia de los ítems del instrumento con las variables de estudio.
- \* Lenguaje técnico, redacción y ortografía, adecuada.
- \*Valida y analiza confianza del instrumento frente a objetivos planteados.

**2) Validación prueba Piloto:** 5 pruebas que evalúan.

- \* Lenguaje técnico y redacción adecuada.

- **Cuestionario diseñado**

**Cuestionario de medición del nivel de desarrollo de habilidades gerenciales en estudiantes de 8, 9, 10 semestre y egresados-graduados del programa de Administración de Empresas de UNIMINUTO Cúcuta**

**Enlace formato Google <https://forms.gle/HHZmJMiR7usvBkmo6>**

El presente cuestionario es realizado con fines académicos, por el Semillero de Investigación Reinnova del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO, sede Cúcuta, en la ejecución del proyecto de “Fortalecimiento de habilidades gerenciales del líder administrador UNIMINUTO”.

**Consentimiento informado:** Con el diligenciamiento y envío del presente instrumento, autorizo al equipo de investigadores del Semillero Reinnova, a usar la información consignada para fines estrictamente académicos, sustentados en el manejo ético y confidencial de la información.

## **DATOS GENERALES**

Programa académico:

Administración de Empresas

Otro: ¿Cuál?

Rol del participante:

Estudiante 9 semestre

Estudiante 10 semestre

Graduado

Otro: ¿Cuál?

Edad del participante:

Menor de 18 años

18-24 años

24-34 años

35 – 44 años

45 – 54 años

55 años y más

Sexo del participante:

Femenino

Masculino

LGBTIQ+

Estimado estudiante, egresado o graduado, por favor determine el nivel de conocimiento y capacidad (entendida como la manera satisfactoria de realizar una tarea o un trabajo) en habilidades gerenciales que considera tener porque han sido adquiridas en su carrera profesional como Administrador de Empresas. Buscamos valorar el aprendizaje desde la formación en UNIMINUTO.

Para esta valoración, por favor responda a las siguientes preguntas en una escala de medición del nivel de conocimiento y capacidad de 1 – 4 donde,

1 = Nada (Inexistencia total o carencia absoluta de lo que se quiere o necesita)

2 = Poco (cantidad insuficientes de lo que se quiere o necesita)

3 = Suficiente (indica lo que precisamente alcanza ó puede alcanzar a cubrir lo necesario para el caso)

4 = Mucho (Que excede a lo ordinario, regular o preciso)

## **HABILIDADES GERENCIALES INTERPERSONALES**

### **Habilidad de liderazgo**

1) ¿Tiene conocimiento de la importancia y tipos de liderazgo requeridos en la gestión eficiente y competitiva de las empresas modernas?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

2) ¿Tiene conocimiento sobre la importancia e implementación de la creatividad e innovación en la vida personal y laboral (si aplica)?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

3) ¿Incorpora la creatividad e innovación en las diferentes actividades que realiza en su vida diaria y laboral (si aplica)?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

4) ¿Tiene conocimiento sobre la importancia e implementación de procesos de investigación para generar nuevos conocimientos?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

5) ¿Incorpora la investigación en diferentes actividades que realiza en su vida diaria y laboral (si aplica)?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

6) ¿Considera que es capaz de estar abierto a los cambios en nuevas situaciones, asumir riesgos y ajustes?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

7) ¿Conoce cómo motivar a otras personas a actuar en el logro de objetivos comunes?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

8) ¿Considera que es capaz de motivar a otras personas a participar de forma voluntaria en logro de objetivos comunes?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

9) ¿Es capaz de delegar funciones, de forma equilibrada, reconociendo las capacidades de los otros, para el logro de los objetivos propuestos?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

### **Habilidad de comunicación**

10) ¿Conoce que es la comunicación asertiva organizacional y su importancia en la calidad de las relaciones laborales?

Nada  
Poco  
Suficiente  
Mucho

11) ¿Conoce diferentes técnicas de comunicación a implementar al interior de una organización?

Nada  
Poco  
Suficiente  
Mucho

12) ¿Es capaz de diseñar e implementar diferentes técnicas de comunicación efectivas, al interior de una organización?

Nada  
Poco  
Suficiente  
Mucho

13) ¿Transmite con un lenguaje verbal apropiado, con convicción y seguridad, los diferentes temas en los que interviene, captando el interés de quien lo escucha?

Nada  
Poco  
Suficiente  
Mucho

14) ¿Interviene con facilidad en un grupo y controla suficientemente sus nervios para expresarse ante público?

Nada  
Poco  
Suficiente  
Mucho

15) ¿El lenguaje no verbal que utiliza como gestos, posturas, apariencia física, volumen de voz, contacto visual, entre otros, es adecuado y coherente con el mensaje que quiere transmitir?

Nada  
Poco  
Suficiente

Mucho

16) ¿Se comunica de forma clara y correcta por escrito?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

17) ¿Es capaz de escribir con una estructura de contenido adecuada y dominio de diferentes recursos que permiten expresar sus ideas, conocimientos o sentimientos?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

### **Habilidad inteligencia emocional**

18) ¿Es capaz de reconocer sus propias emociones como la ira, miedo, felicidad, amor, tristeza, sorpresa entre otros, lo que le permite controlar sus sentimientos y manejar sus impulsos a la hora de actuar o relacionarse?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

19) ¿Considera importante soñar, crear y ser feliz, tanto a nivel personal como profesional?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

20) ¿Es capaz de manejar relaciones interpersonales basadas en valores como la empatía (capacidad de interpretar y reconocer las emociones de los demás), el autodomínio, la escucha, la resolución de conflictos y la cooperación?

Nada

Poco

Suficiente

Mucho

### 3.3 Población y muestra

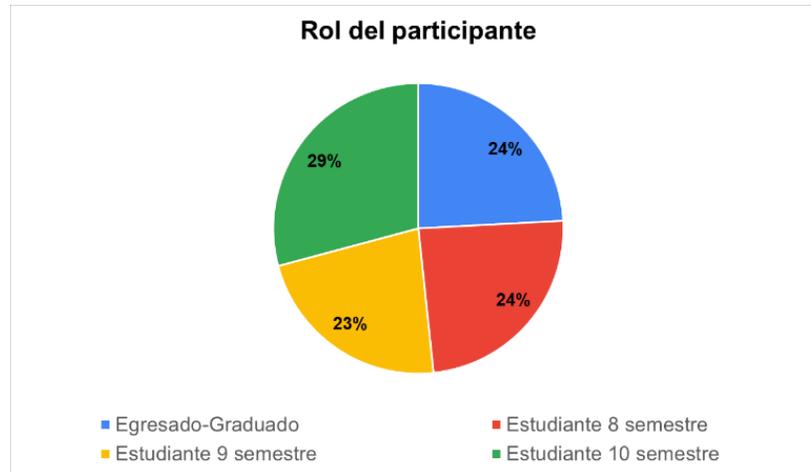
La muestra poblacional que abordó la investigación son estudiantes activos en el semestre 2021-2 de octavo (29 estudiantes), noveno (27 estudiantes) y decimo (35 estudiantes) semestre y egresados o graduados (29 participantes) en un total de 120 participantes del Programa Administración de Empresas de Uniminuto Cúcuta. La muestra poblacional se selecciona por conveniencia no probabilística, acorde al tiempo y recursos con que cuenta el equipo de investigadores.

*Tabla 3. Muestra poblacional real del proyecto.*

POBLACION	CANTIDAD/MUESTRA
Estudiantes activos en el periodo académico 2021, de 8, 9 y 10 semestre, del Programa Administración de Empresas	91
Graduados del programa de Administración de empresas en los últimos dos años 2019 - 2020	29
<b>Total muestra poblacional</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración Propia. Información proporcionada por la coordinación del programa de Administración de Empresas.

**Gráfica 3. Rol del participante en la investigación**



Fuente: Elaboración propia, Semillero Reinnova (2021).

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Resultados de investigación**

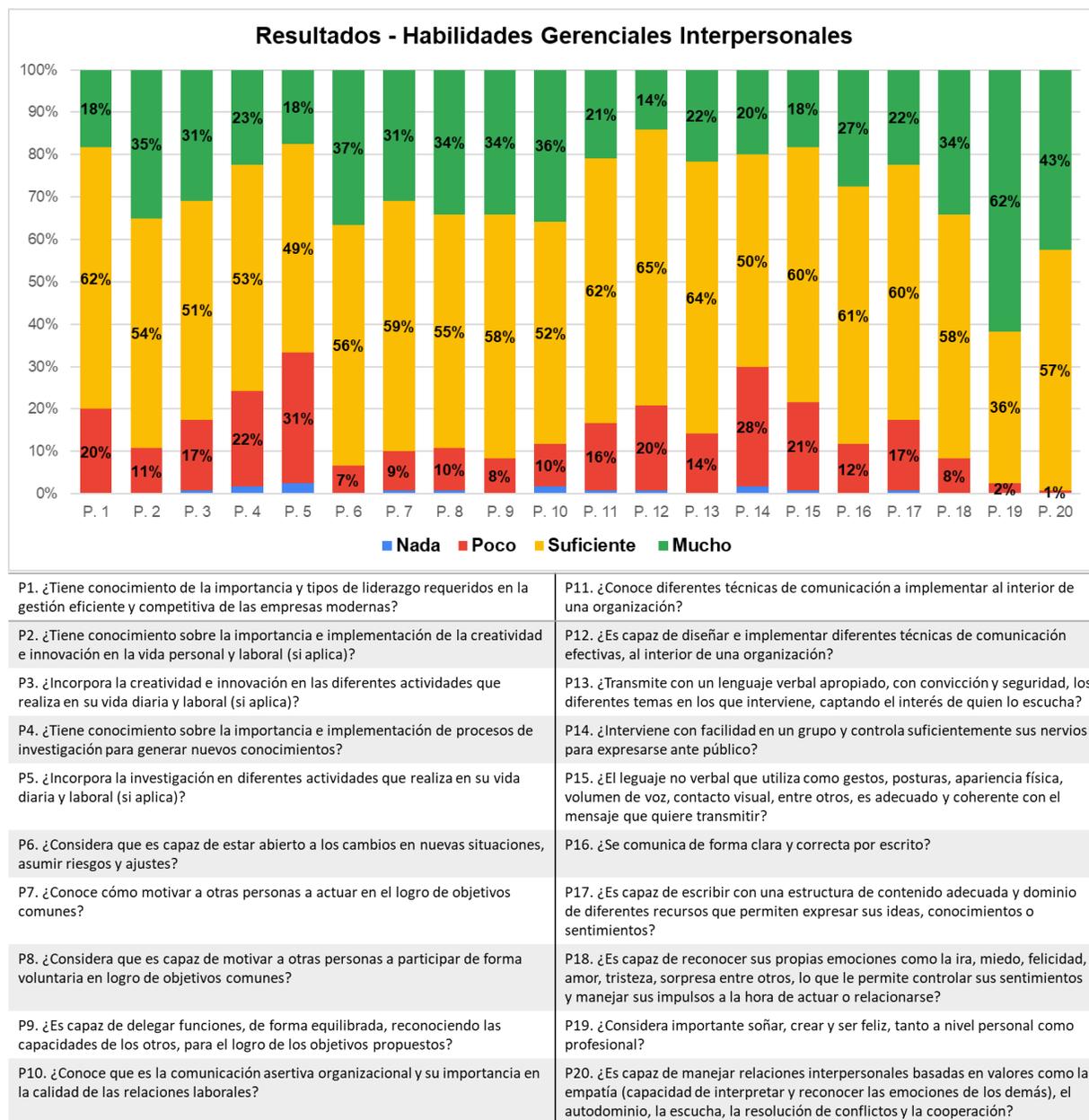
De acuerdo con los objetivos propuestos en el proyecto se presenta a continuación los resultados de investigación:

#### **4.1 Resultado 1. Medición del grado de desarrollo de habilidades gerenciales en estudiantes y graduados del Programa Administración de Empresas de Uniminuto Cúcuta**

Previo a la definición de estrategias metodológicas de fortalecimiento de las habilidades gerenciales de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional, se realiza la medición del estado actual de dichas habilidades en cuanto a conocimiento y capacidad (para realizar de manera satisfactoria una tarea o un trabajo), adquiridos durante la carrera profesional en UNIMINUTO Cúcuta. Se aplica el instrumento a un total de 120 participantes.

- **Análisis de resultados:**

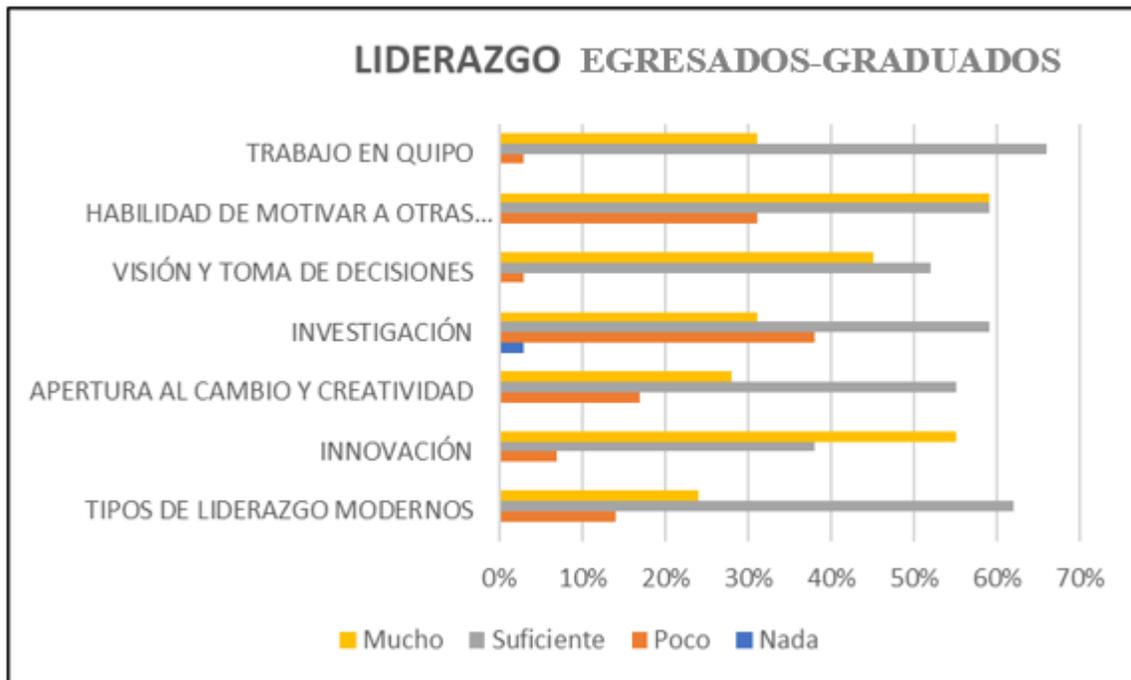
**Gráfica 4. Resultados generales de medición del grado desarrollo de habilidades interpersonales en estudiantes activos de 8, 9 y 10 semestre (activos periodo 2021-2) y egresados-graduados.**



Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

En los resultados generales se pudo observar que los estudiantes afirman tener un desarrollo suficiente, principalmente desde el conocimiento de todas las habilidades interpersonales consultadas con una valoración mayor de 3 del 99% del total de participantes. No obstante, se evidencia que cuando se profundiza en la pregunta desde el nivel de desarrollo de la capacidad para implementar, la valoración en la escala con calificación 2 “Poco”, aumenta sustancialmente, indicando inseguridad o ausencia en la destreza al hacer de la habilidad.

**Gráfica 5. Habilidad liderazgo específica en egresados-graduados.**

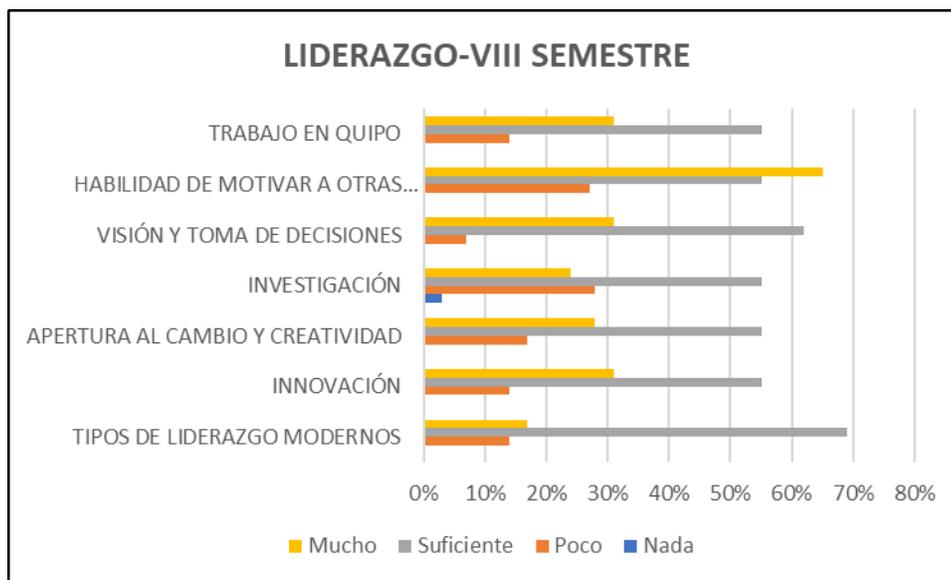


Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021).

La gráfica 5 de medición del grado de conocimiento y capacidad de la habilidad liderazgo, se evidencia que los egresados-graduados del Programa, consultados, manejan

suficiente conocimiento y capacidad para ejercer un liderazgo, principalmente para el trabajo en equipo, siendo este indicador el promedio más alto del 66%. Seguido del claro conocimiento sobre los tipos de liderazgo y el proceso de investigación. En cuanto al indicador de habilidad para motivar a otras personas, es el de mayor peso considerando su mayor valor entre mucho y suficiente 60% en conocimiento. La innovación, la habilidad para motivar, y la toma de decisiones es de aporte alto pues los estudiantes dicen tener mucho conocimiento. Muy pocos egresados-graduados, menos del 10%, no saben trabajar en equipo, tomar decisiones y poca innovación

**Gráfica 6. Habilidad Liderazgo, específica estudiantes 8vo semestre**

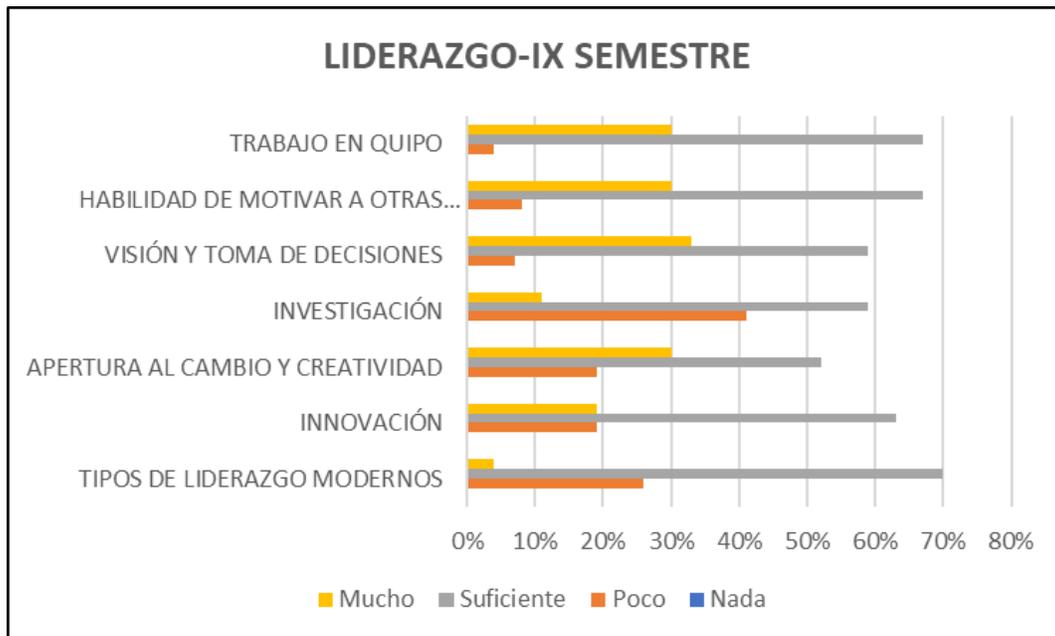


Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

Se puede observar en la gráfica 6 que los estudiantes del programa de Administración de Empresas de 8vo. semestre, conocen lo suficiente los tipo de liderazgo modernos casi en

un 70% de los encuestados, seguido el indicador que más pesa en este grupo poblacional es la habilidad de motivar a otras personas entre mucho conocimiento de casi un 65% y un resultado suficiente del 55%. También se evidencia un resultado muy equilibrado para todos los indicadores que se estudiaron con un porcentaje entre el 55% y 70% suficiente, contra un mucho conocimiento del 18% al 32%. El 5% de los estudiantes no manejan nada de liderazgo en investigación y un 8% poco en la toma decisiones.

**Gráfica 7. Habilidad Liderazgo, específica estudiantes 9no semestre**

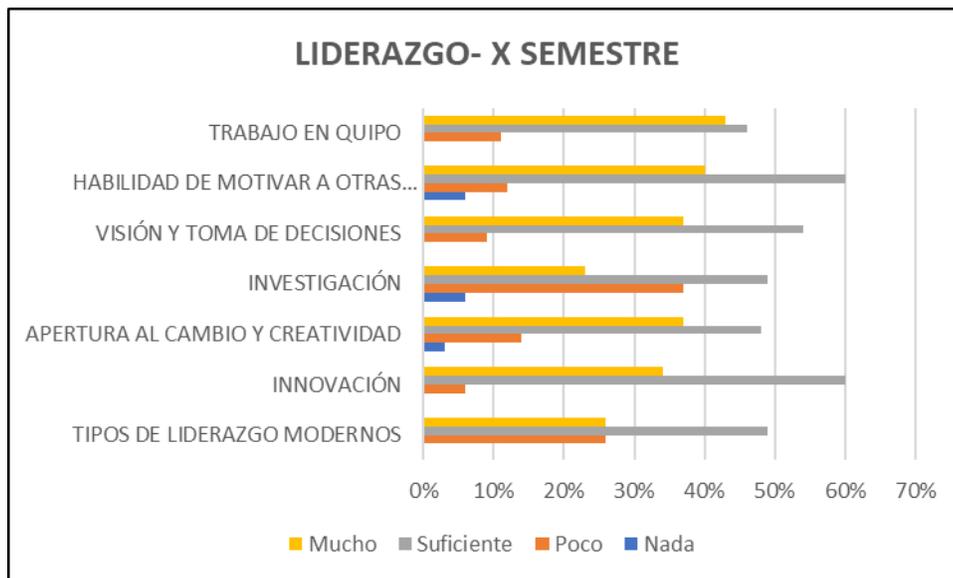


Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

Con relación a los estudiantes de 9no. semestre del programa, se observa en la gráfica 7, que un 70% valoran como suficiente conocer los tipos de liderazgo moderno, seguido de trabajo en equipo, habilidad de motivar a otras personas con un 68%. Igualmente, la calificación de suficiente en innovación con un 63%. Cabe resaltar que los demás

indicadores evaluados están equilibrados entre un 50% y 60% con suficiente conocimiento. Existe un preocupante porcentaje del 42% que manejan poco la habilidad de investigación. Pero se observa un porcentaje equilibrado en trabajo en equipo, habilidad de motivar a otras personas, toma de decisiones, apertura al cambio y creatividad del 30% con valoración de mucho en conocimiento.

**Gráfica 8. Habilidad Liderazgo, específica estudiantes 10mo semestre**

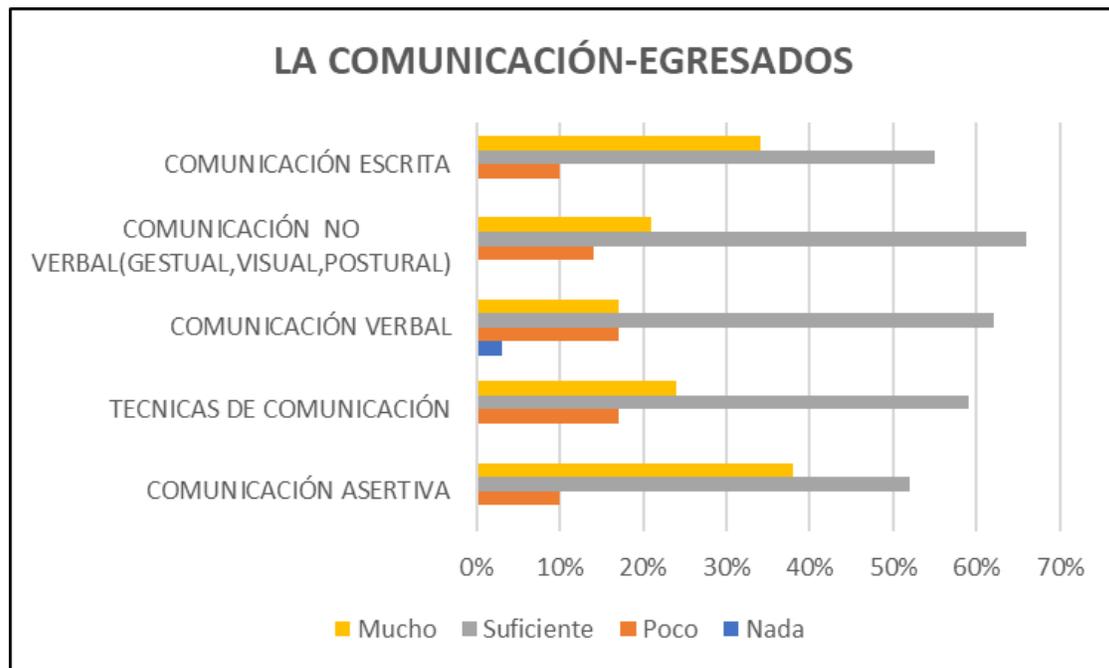


Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021).

En este grupo poblacional se evidencia en la gráfica 8, un suficiente liderazgo en innovación del 60% al igual que la capacidad para motivar a otras personas, y el resto de los indicadores a evaluar representan un suficiente conocimiento equilibrado entre el entre el 45% y 55%. Se observa, además, un 43% de valoración como mucho en conocimiento en las habilidades de trabajo en equipo, seguido de la habilidad para motivar, toma decisiones,

creatividad e innovación que superan el 35%. Por otro lado, se califica como poco conocimiento la habilidad de investigación con un 37% y tipos de liderazgo con un 26%, siendo porcentajes altos para esta fase de la carrera. Igualmente se observa nada de conocimiento en creatividad, investigación y habilidad para motivar a otras personas entre un 8% y 15%, porcentaje considerable a tener en cuenta ya en último semestre.

**Gráfica 9. Habilidad de comunicación, específica en egresados-graduados.**

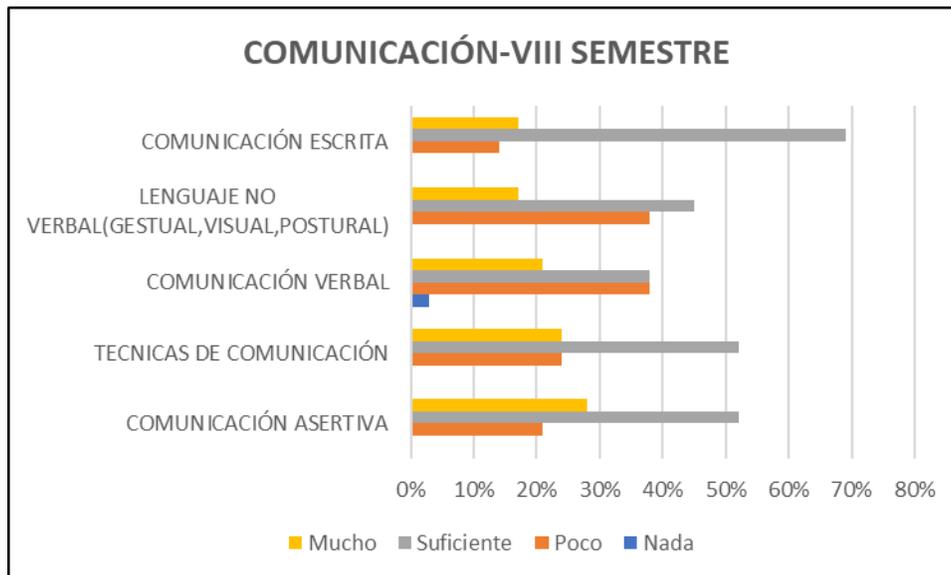


Fuente: Elaboración propia, Semillero Reinnova (2021).

La grafica 9 representa con una valoración de suficiente en mayor porcentaje la comunicación no verbal (gestual, visual y corporal) en un 66% de los participantes, seguido de la comunicación verbal (oral) del 63% y el conocimiento en técnicas de comunicación del 58%. Al igual porcentaje de 55% suficiente en comunicación escrita. Lo que evidencia que

en general los egresados-graduados conocen lo suficiente en la habilidad de la comunicación. Un 38% valora de mucho conocimiento, la comunicación asertiva, seguido de un 34% de mucho en la comunicación escrita. Se debe tener en cuenta, además, el porcentaje de valoración de poco conocimiento en todos los indicadores que va de 10% a un 16%. Y un 3% del grupo poblacional considera no manejar el indicador de comunicación verbal (oral).

**Gráfica 10. Habilidad de comunicación, específica en estudiantes 8vo. Semestre**

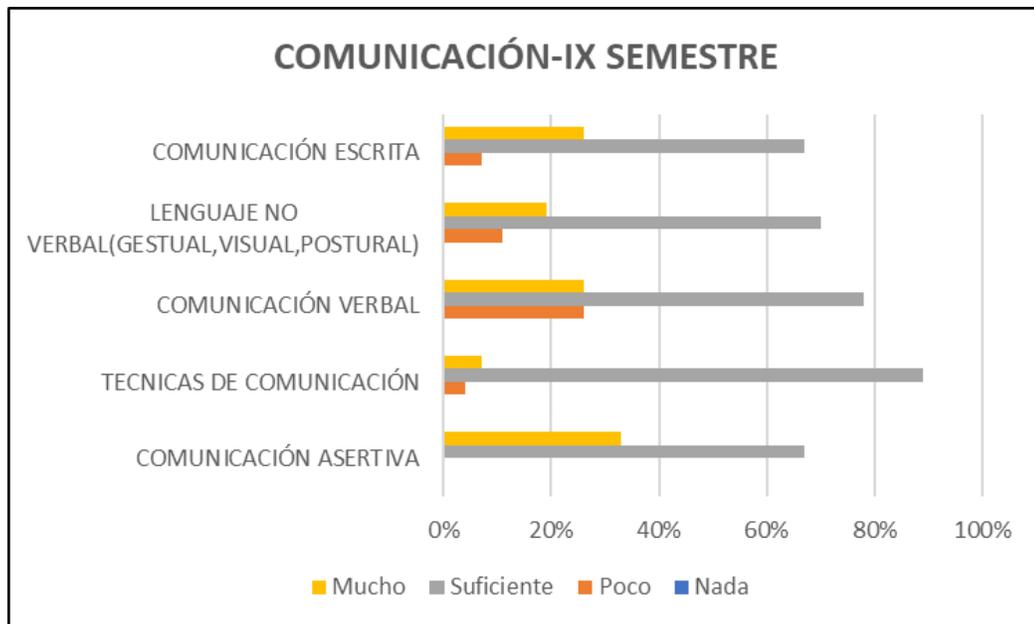


Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

La grafica 10, evidencia un porcentaje suficiente en comunicación escrita del 68% relativamente alto del resto de indicadores. Las técnicas de comunicación y comunicación asertiva en este grupo poblacional son del 52% con valoración suficiente; comparado con un lenguaje no verbal (gestual, visual, corporal) del 45%, indican que la mayoría de los

estudiantes de 8vo. semestre tiene el conocimiento necesario en esta habilidad. Existe un considerable porcentaje de valoración de mucho conocimiento en todos los indicadores, en excepción del lenguaje no verbal con una valoración de poco del 38%. Un 3% de la población encuestada se le dificulta la comunicación verbal.

**Gráfica 11. Habilidad de comunicación, específica en estudiantes 9no. semestre**

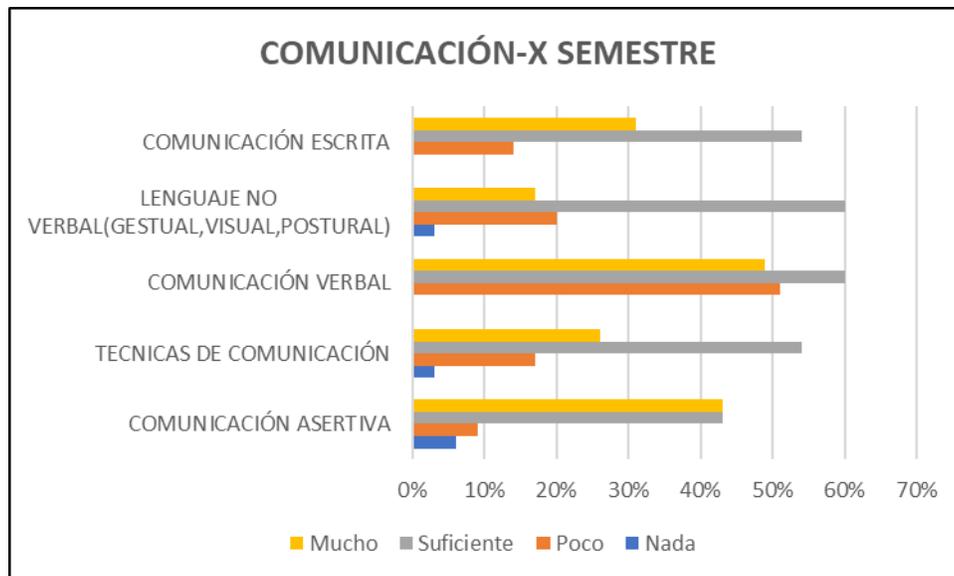


Fuente: Elaboración propia, Semillero Reinnova (2021).

La grafica 11 evidencia que los estudiantes de 9no. semestre del Programa Administración de Empresas, tiene un porcentaje mayor de calificación de suficiente conocimiento en las técnicas de comunicación con 85%, seguido de la comunicación verbal con un 68% y un porcentaje equilibrado en comunicación escrita, lenguaje no verbal y

comunicación asertiva entre un promedio del 64% al 65%. Observando que este grupo poblacional conoce lo necesario en todos los indicadores evaluados. Además, se tiene una calificación de mucho conocimiento en comunicación asertiva del 27%, comunicación verbal del 23% igual que la comunicación escrita y un porcentaje relativo del 19% en manejo del lenguaje no verbal. Se observa calificación de poco manejo de la comunicación verbal (oral) en el 23% de los encuestados y en lenguaje no verbal del 8%, así como 5% de poco conocimiento en comunicación escrita y un 3% en técnicas de comunicación. Lo que indica que la habilidad de comunicación no se está manejando de la mejor manera en esta fase del programa.

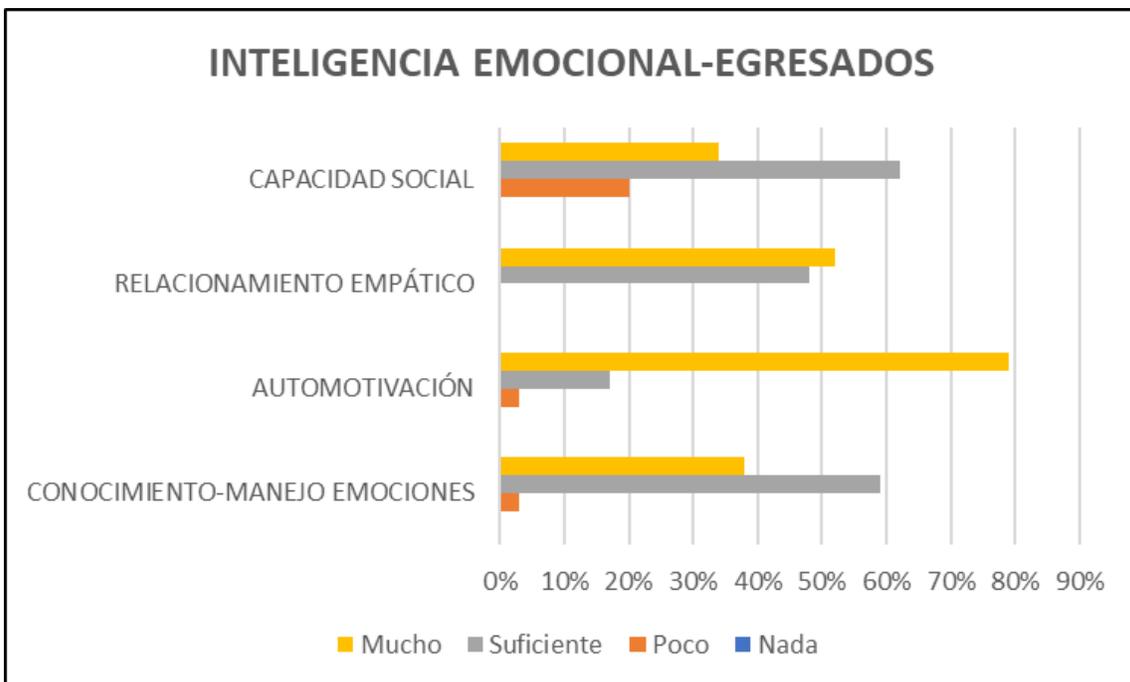
**Gráfica 12. Habilidad de comunicación, específica en estudiantes 10mo. semestre**



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinova (2021).

En la gráfica 12, se muestra que los estudiantes de 10mo. semestre del Programa Administración de Empresas, valoran con mucho conocimiento en todos los indicadores evaluados entre el 18% y 48% siendo este porcentaje positivo en esta fase final de la carrera, igualmente un porcentaje suficiente del 43% al 60% en general. Pero preocupa un 51% de valoración de poco conocimiento y manejo de la comunicación verbal(oral), siendo esta tan importante para el desarrollo profesional y personal. Se observa poco dominio del lenguaje no verbal (gestual, visual, postural) del 5% de participantes, igual que en las técnicas de comunicación y 8% en comunicación asertiva. Independiente de los resultados observados se evidencia claramente, mejor desarrollada esta habilidad de comunicación en los estudiantes próximos a salir a su vida profesional.

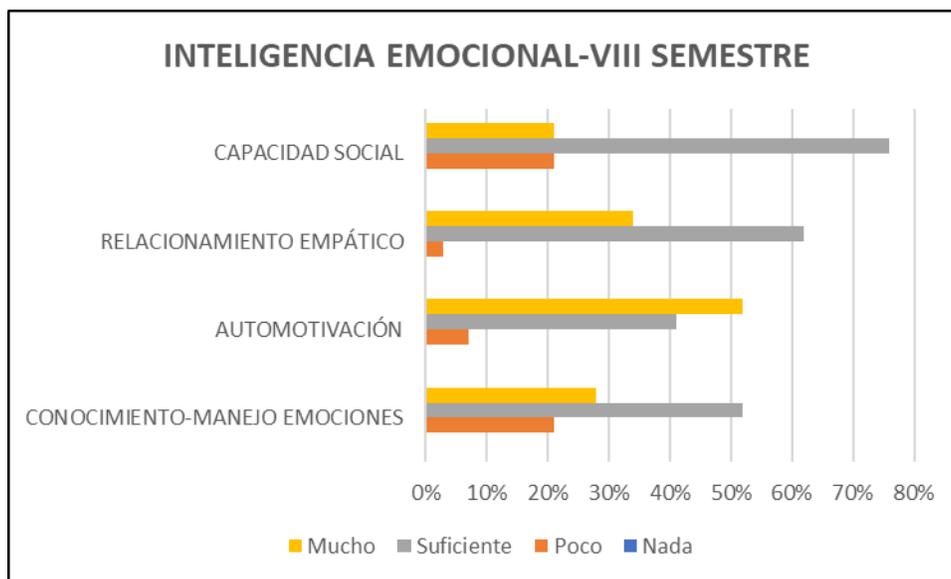
**Gráfica 13. Habilidad inteligencia emocional, específica en egresados-graduados.**



Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

La grafica 13 muestra resultados positivos en temas de automotivación con casi un 80% de los participantes que manifiestan tener la facilidad para reinventarse y seguir a pesar de las dificultades del proceso o situación que se presente. Seguido del relacionamiento empático con una valoración de mucho en conocimiento del 52%, igual que el manejo de las emociones del 38%. Un porcentaje considerable de valoración de poco conocimiento en capacidad social, entendida como la capacidad de reconocer las emociones en los demás, con un 20% de selección de los participantes, mientras la automotivación y manejo de emociones del 5%. Se puede observar en general, que este grupo poblacional tiene buen manejo de la habilidad en inteligencia emocional por observar resultados altos en mucho y suficiente conocimiento.

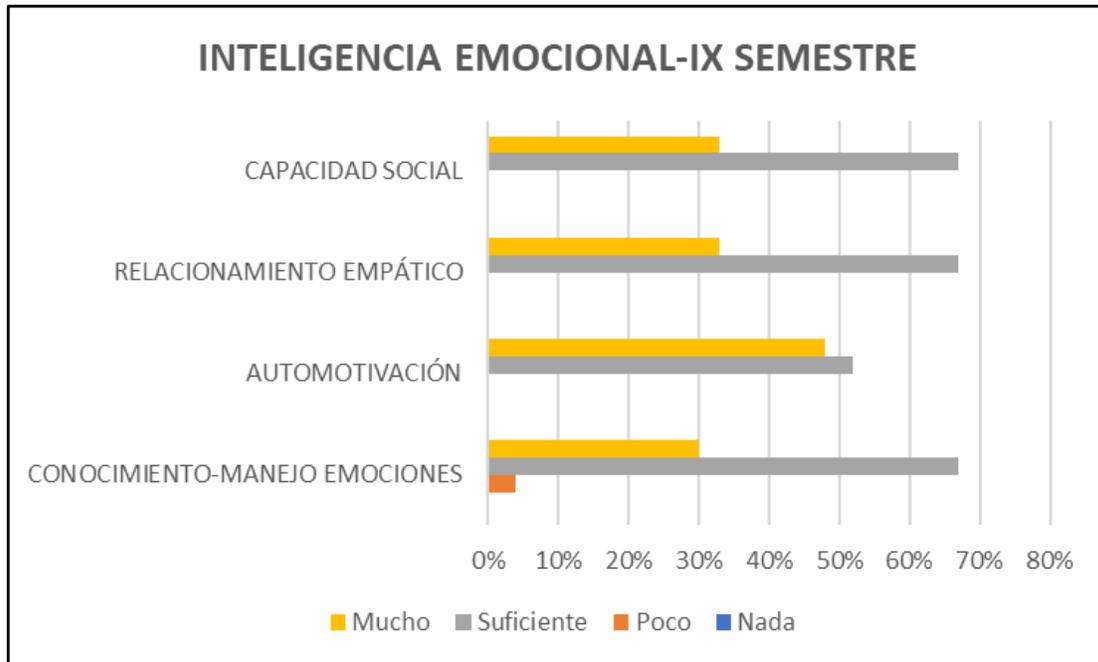
**Gráfica 14. Habilidad inteligencia emocional, específicas estudiantes 8vo. semestre**



Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

La gráfica 14 muestra que los estudiantes del Programa de Administración de Empresas de 8vo. semestre manejan con valoración de suficiente la capacidad social con un 75%, seguido del relacionamiento empático con un 62% frente a un 52% de manejo de emociones. La automotivación representa un 52% considerable, con valoración de mucho conocimiento para reinventarse frente a las diferentes situaciones y seguir motivados, también buen porcentaje de mucho relacionamiento empático de un 33% y manejo de emociones de un 28%, seguido de un 28% de mucha facilidad para la capacidad social. Un 21% del grupo poblacional encuestado califica de poco el manejar sus emociones con un porcentaje igual al de capacidad social. Observando también la gráfica se reitera que los estudiantes de este semestre manejan todos los indicadores de la inteligencia emocional y una proporción del 33% al 76% de mucho y suficiente conocimiento siendo un logro positivo en esta fase.

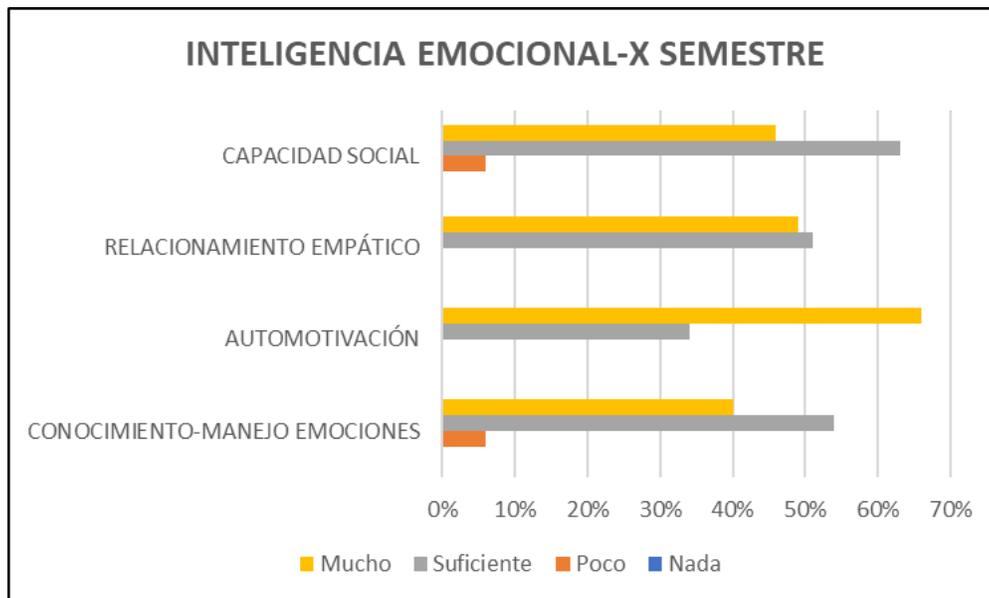
**Gráfica 15. Habilidad inteligencia emocional, específicas estudiantes 9no. semestre**



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021).

En la gráfica 15 se evidencia que los estudiantes de 9no. semestre del Programa Administración de Empresas tienen un suficiente manejo en todos los indicadores a evaluar de la habilidad en inteligencia emocional al observar porcentajes altos en todos, y además equilibrados como lo es la capacidad social, el relacionamiento empático y manejo de emociones con un 67% igualmente. La valoración de mucho conocimiento se evidencia en todos los indicadores desde un 30% a un 48%, porcentajes importantes a considerar como habilidades fuertes en los futuros profesionales. En cuanto al poco dominio en manejo de emociones representa el 5% de los encuestados, el cual se puede mejorar con mayor preparación educativa.

**Gráfica 16. Habilidad inteligencia emocional, específica estudiantes 10mo. semestre**



Fuente: Elaboración propia, datos tomados semillero Reinnova (2021).

La gráfica 16 evidencia que los estudiantes de 10mo. semestre del Programa Administración de Empresas poseen conocimientos altos en automotivación reflejados en un 66% de la valoración de mucho, seguido del relacionamiento empático con un 49%, capacidad social con un 46% y manejo de emociones de un 40%; siendo valores positivos para el Programa que busca fortalecer esta habilidad de inteligencia emocional en sus estudiantes. Además, se observa un suficiente conocimiento en todos los indicadores manejando un promedio entre un 35% a un 63%. Datos por mejorar serían el porcentaje de 8% con valoración de poco conocimiento en la capacidad social, igual en el tema de manejo de emociones, influyentes en su vida profesional.

#### 4.2 Resultado 2. Estrategias metodológicas de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional.

**Figura 3. Presentación de Estrategia metodológica de refuerzo de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional.**



**Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021)**

## Introducción

La labor del gerente o administrador de empresas es cada vez más retadora y exigente frente al compromiso del crecimiento y la sostenibilidad empresarial, por ello requiere de “contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo” (Naranjo, 2012, p.27). Las habilidades directivas o gerenciales son comportamientos

que son observables y que contribuyen al éxito en el desempeño de las funciones de dirección, se pueden medir y pueden desarrollarse para convertirse en hábitos (Noreña, 2017, P.4).

“La función final de la gerencia, es dirigir a los trabajadores y al trabajo, siendo el recurso esencial para ello las personas” (Drucker, (2002) citado por Daza, Charris y Vilorio, (2015), p.278). Es precisamente el establecimiento de relaciones positivas entre las personas en el ambiente laboral, lo que influye en mayor proporción en el éxito de estas, ya que, con ello los directivos y colaboradores encuentran una conexión fluida, abierta, proactiva y generadora de acciones de cambio y trabajo en equipo.

Los mejores jefes son personas seguras, empáticas y conectadas, personas que nos hacen sentir tranquilos, valorados, e inspirados y los peores son personas distantes, difíciles y arrogantes, que, en el mejor de los casos, no hacen sentir incómodos y, en el peor, despiertan nuestro resentimiento (Goleman, 2021, p.375)

Existe la necesidad inmediata por parte de los gerentes de las empresas modernas, de manejar distintos tipos de habilidades gerenciales que contribuyan en la gestión de relaciones formales y empáticas, que despierten de lado y lado el trabajo colaborativo hacia la consecución de metas y objetivos trazados en la organización. Por ello, la presente propuesta de estrategias didácticas busca favorecer desde diferentes actividades didácticas, transversales a la ruta académica del Programa, las habilidades gerenciales de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional del estudiante Administrador de Empresas de Uniminuto Cúcuta, consideradas desde resultados de investigación en el Semillero Reinnova, como ejes

fundamentales para fortalecer habilidades sociales y emocionales desde el autoconocimiento del ser y la capacidad del entendimiento con el otro por parte del futuro líder organizacional, a la hora de actuar, motivar, delegar o tomar decisiones en aras del mejor desempeño empresarial.

## **Recursos didácticos de la Propuesta**

El principal recurso didáctico que se desarrollará en la presente propuesta es el juego y la gamificación.

El juego es un medio importante para motivar la interacción, el trabajo en equipo, la generación de sentimientos, emociones y otros aspectos que favorecen el desarrollo de habilidades sociales y emocionales.

El juego es un concepto muy difícil de definir. Quizás es más fácil reconocerlo que definirlo. Sin embargo, podemos decir que es una actividad lúdica, recreativa y placentera que se practica a cualquier edad. Se juega para explorar los materiales y los objetos; experimentar y aprehender la realidad; comprender y poner en práctica descubrimientos; y aprender a participar, a relacionarse con los demás y a desenvolverse en el mundo en el que viven (Gallardo y Gallardo, 2018, p.41).

En la referente a la gamificación en el contexto educativo, “está siendo utilizada tanto como una herramienta de aprendizaje en diferentes áreas y asignaturas, como para el desarrollo

de actitudes y comportamientos colaborativos y el estudio autónomo” (CAPONETTO; EARP; OTT, 2014, citado por Ortiz et al. (2018) p. 4). Burke (2012, citado por Ortiz et all, 2018) plantea la gamificación como “el uso de diseños y técnicas propias de los juegos en contextos no lúdicos con el fin de desarrollar habilidades y comportamientos de desarrollo” (p.4). Contempla además “la incorporación de elementos y mecánicas propias del juego en actividades diferentes al entretenimiento, con el fin de diseñar una estructura lúdica que active el comportamiento de las personas positivamente, y ayude a gestionar la motivación y la participación” (p.4).

La gamificación crea experiencias emocionantes y memorables de acuerdo con el contenido que se está trabajando, permite desarrollar la motivación de los participantes mediante mecánicas y elementos de juego, además, permite diseñar un sistema de retroalimentación y recompensas que promueve la atención y el compromiso.

## **Objetivo general**

Despertar a través del juego y la gamificación el interés de docentes y estudiantes de fortalecer las actitudes y el conocimiento requerido para el ejercicio del liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional, habilidades transversales en la gerencia moderna.

#### 4.2.1 Estrategias de desarrollo de habilidades intra e interpersonales

### **Estrategia 1. Metamorfosis “El poder transformador del Liderazgo”**

Figura 4. Presentación estrategia 1. Metamorfosis “El poder transformador del Liderazgo”



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021)

### **HABILIDAD HA FORTALECER: Líder de equipo orientado al liderazgo transformacional**

El liderazgo es una habilidad que juega un rol muy importante en la empresa moderna y en general se conceptualiza desde la existencia del hombre. Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se ha debatido durante años si el liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida y desarrollada o si es una propiedad propia del individuo

(Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Muchos son los autores que definen esta habilidad, cada uno con sus diferentes connotaciones:

**Tabla 4. Definiciones de liderazgo varios autores.**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Korman, Greenhaus y Badin (1977)	Plantean que el liderazgo es generar que un individuo A persuada a B para que realice lo que A quiere. Sin embargo, se han presentado otras disposiciones para que se considere que A influye en B en algo que es bueno para ambos. El punto importante de estos autores es la influencia social que se ejerce, es decir, el líder que influye a sus seguidores (p.62).
Burns (1978)	Describió el liderazgo como un proceso recíproco entre las personas que pertenecen a un grupo o equipo (p.62).
Drucker (1985)	Los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas. Así mismo afirma que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte. Defendía que el liderazgo habitualmente surgía de un compromiso de servir a los demás en vez de a uno mismo (p.40).
Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991)	Definen el liderazgo como el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales (p.62).
John P. Kotter (1999)	El liderazgo es un proceso a largo plazo, en el que se busca lograr cambios útiles (para alcanzar una visión), y donde existe una acción voluntaria de los seguidores (individuos que son liderados) que actúan por el carisma, la personalidad y la credibilidad del líder (p.22).
Koontz & O'Donell, (2001).	El principio primordial del liderazgo es que las personas tiendan a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (p.188).
Weibler (2001)	Señala que el liderazgo consiste en influir en otros, a través de un comportamiento socialmente aceptado, de tal manera que mediante esta influencia se oriente hacia un comportamiento enfocado a objetivos. La idea planteada por Weibler (2001) es sustentada por los argumentos de Rosenstiel (2000) que indica

	que los determinantes del comportamiento se encuentran dentro de los factores de capacidad (capacitación), voluntad (motivación), valores y normas, así como las condiciones situacionales (circunstancias) (p.62).
Gómez (2002)	El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (p.188).
Fullan (2002)	El rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (p.189).
Lussier y Achua (2002)	Se refieren al liderazgo como un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (p.62).
Davis & Newstrom (2003)	El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (p.188).
Payeras (2004)	Lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos (p.188).
Uribe (2005)	Un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo (p.189).
Levi (2006)	El liderazgo proporciona un ambiente de aprendizaje para transformar y evaluar las creencias de las personas (p.62).
Koontz y Weihrich (2007)	Definen el liderazgo como el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales (p.59).
Chiavenato (2009)	Afirma que en la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje (p.188).
Perdomo & Prieto (2009)	El rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (p.189).
Barroso & Salazar (2010)	Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el

	florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (p.189).
Goleman (2013)	Define el liderazgo como el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común, y que es un requisito básico para ser un buen líder, el conocimiento de uno mismo, en tres aspectos: ser conscientes de las propias emociones, la autoconfianza y la valoración adecuada de uno mismo. También señala la importancia de desarrollar la capacidad de expresar quejas o divergencias sin agredir, es decir comunicación asertiva; la valoración de la diversidad como algo positivo en un equipo de trabajo y establecer redes eficaces (p.9).
Lussier y Achua (2016)	El liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a partir del cambio; los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal; quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la empresa, no de sí mismos (p.62).

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de diferentes autores.

En este sentido, el liderazgo en la gerencia moderna debe aludirse a un líder o guía que inspira a sus colaboradores y les motiva a realizar las tareas correspondientes, con la certeza de pertenecer a un equipo sólido y comprometido con los objetivos organizacionales. El gerente o líder moderno debe reunir ciertas características para ser realmente influyente en el equipo, esta persona debe motivar, tener capacidad creativa, ser innovador, excelente comunicador, participar de la investigación en pro al desarrollo de nuevas estrategias que le permitan tener una visión y disposición al cambio, asumir retos y tomar decisiones asertivas de manera colaborativa, delegando funciones de forma equilibrada a los colaboradores y a su vez reconoce las capacidades del talento humano, a fin de lograr valor para la empresa, el

potenciar todas estas habilidades dependen del correcto uso de la inteligencia emocional según lo expuesto por Goleman (2013).

- **Teorías del liderazgo.**

Las primeras teorías del liderazgo datan en los años 772- 481 a. de C., cuando el pensador Chino Confucio (Kung Fu Tse) recorrió gran parte de este país tratando de persuadir a varios Sres. feudales acerca de cómo gobernar (liderar) sus reinos de una forma más eficaz. Los aportes significativos de Confucio según Cleary T. (2004) fueron un modelo autoritario, lleno de terror, fuerza y muerte, donde el amo disponía de la vida y muerte del esclavo bajo la premisa “unos nacen para mandar y otros para obedecer”. Posteriormente, nacen y se clasifican en cuatro las teorías del liderazgo, también llamadas enfoque de investigación, las cuales se usan para explicar el liderazgo, estas son: rasgos, comportamiento, contingencia e integrador.

- a) **Teoría de los rasgos – “el líder nace, no se hace”.**

Esta teoría se centró en identificar las características y habilidades personales que dan lugar al líder, establece que el liderazgo es algo innato. Para Fayol (1986) los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa (p.63). Por su parte Jones y George (2010) manifiestan que

dentro de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, el conocimiento, la experiencia, el dominio y confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad y madurez. No obstante, el problema es que las personas con rasgos similares posiblemente terminen siendo líderes totalmente distintos. Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo, pero no garantizan la efectividad; porque no se toma en cuenta los efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del líder (Gordon, 1997).

#### **b) Teorías de comportamiento – “el líder se hace”.**

Las Teorías del Comportamiento aseguran que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o por medio de los patrones de comportamiento. Kurt Lewin (1930) dedica gran parte de su tiempo a investigar sobre la concepción del liderazgo y lo define como un estilo de comportamiento, a su vez asegura que una vez identificadas estas habilidades se pueden enseñar a otros individuos y de esta manera convertir las personas en líderes eficaces (p.47). Posteriormente las universidades de Iowa, Ohio y Michigan (1940 – 1960) realizaron diversos estudios y consideraciones importantes sobre esta teoría (figura 1). El estudio de Ohio concluye que los líderes se basan en dos patrones de comportamiento (tendencia a la tarea y tendencia a la relación), así como dos dimensiones del comportamiento (consideración y estructura inicial) es decir, un líder eficaz era aquel que se comportaba con los demás de manera considerada otorgando las herramientas necesarias para permitir que se realizaran las tareas.

Desde esta última perspectiva aparece el Grid Gerencial, cuya matriz es sustentada en base a que el liderazgo se puede enseñar, existiendo una gran variedad de líderes. Por

eso el Grid gerencial describe en forma gráfica las características de los líderes (Robbins & Judge, 2009). Esta matriz fue desarrollada por Blake y Mouton en 1964 (Chiavenato, 2004). Estos investigadores utilizaron una escala del 1 al 9 tanto en un eje horizontal como en un vertical, basadas en la relación de los estilos orientados a los seguidores y a las tareas, para identificar los diferentes comportamientos del liderazgo (Barroso & Salazar, 2010). Robbins y Judge (2009) manifiesta que el Grid crea 81 posiciones donde puede ubicarse el estilo de liderazgo. Aclara también que la matriz muestra los componentes dominantes en el pensamiento de un líder en razón de la obtención de resultados. Blake y Mouton (citados por Chiavenato 2004) basaron su matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas. Chiavenato (2004) establece las siguientes características de los principales estilos de la rejilla del Grid Gerencial:

*Tabla 5. Principales estilos de liderazgo según el Grid Gerencial.*

<b>Estilo</b>	<b>Significado</b>	<b>Participación</b>	<b>Frontera entre grupos</b>
<b>1,1 - Líder indiferente.</b>	Preocupación mínima por la producción y personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de Colaboración entre grupos.
<b>1,9 - Líder Country Club.</b>	Énfasis en las personas, con mínima preocupación por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro de un común denominador mínimo.	Coexistencia pacífica entre grupos. Evitan problemas para mantener una armonía aparente.
<b>5,5 - Líder de medio camino.</b>	Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Camino medio y adaptación, que deja a todos descontentos.	Tregua inquieta. Transigencia, regateos y adaptación para mantener la paz.

<b>9,1 - Líder autoritario.</b>	Énfasis en la producción, con una preocupación mínima por las personas.	No hay participación de las personas.	Hostilidad entre grupos. La sospecha y la desconfianza son mutuas. Actitud de ganar/perder.
<b>9,9 - Líder de equipo.</b>	Estilo de excelencia. Énfasis en la producción y énfasis en las personas	Elevada participación y personas involucradas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y actitud para tratar los problemas de forma constructiva.

Fuente: Tomado de Serrano B. y Portalanza A. (2014) citando a Chiavenato (2004).

**Figura 5. Teorías conductuales del liderazgo.**

<p><b>UNIVERSITY OF IOWA<sup>4</sup></b></p> <p><b>Dimensión conductual</b></p> <p><b>Estilo democrático:</b> involucra a los subalternos, delega autoridad y alienta la participación.</p> <p><b>Estilo autocrático:</b> determina métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación.</p> <p><b>Estilo laissez-faire:</b> da libertad para tomar decisiones y terminar el trabajo.</p> <p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>El estilo democrático de liderazgo era el más efectivo, aunque estudios posteriores mostraron resultados diversos.</p>	<p><b>OHIO STATE<sup>5</sup></b></p> <p><b>Dimensión conductual</b></p> <p><b>Consideración:</b> implica tomar en cuenta las ideas y los sentimientos de los seguidores.</p> <p><b>Estructura de iniciación:</b> estructura el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas organizacionales.</p> <p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>Un líder alto-alto (alto en consideración y alto en estructura de iniciación) logra niveles elevados de desempeño y satisfacción de los subalternos, aunque no en todas las situaciones.</p>	<p><b>UNIVERSITY OF MICHIGAN<sup>6</sup></b></p> <p><b>Dimensión conductual</b></p> <p><b>Orientada a los empleados:</b> hace hincapié en las relaciones interpersonales y en hacerse cargo de las necesidades de los subalternos.</p> <p><b>Orientada a la producción:</b> destaca los aspectos técnicos o las tareas laborales.</p> <p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>Los líderes orientados a los empleados se asocian con alta productividad grupal y mayor satisfacción laboral.</p>	<p><b>REJILLA O GRID GERENCIAL<sup>7</sup></b></p> <p><b>Dimensión conductual</b></p> <p><b>Preocupación por las personas:</b> mide la preocupación del líder por los subalternos en una escala de 1 a 9 (de nivel bajo a alto).</p> <p><b>Preocupación por la producción:</b> mide en una escala de 1 a 9 la preocupación del líder por lograr que el trabajo se realice.</p> <p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>Los líderes que se desempeñaron mejor son quienes mostraron un estilo 9.9 (alta preocupación por la producción y alta preocupación por la gente).</p>
---	---	---	--

Fuente: Tomado de Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2017, p.366)

**c) Teorías de contingencia o situacionales.**

La teoría de contingencia o situacional, se fundamenta en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este depende del lugar o la situación donde el líder se desenvuelve. Según, Robbins (1994) el comportamiento del líder se ve afectado por el grado de madurez que presenten los seguidores para con el trabajo y luego el líder debe incorporar

el tipo de comportamiento necesario para realizar un buen estilo de liderazgo ante sus subordinados, “acorde a la situación” (p.120).

**d) Teoría integral o emergente.**

Este enfoque se centra principalmente en el liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional según Burns (1978), citado por Herмосilla, Amutio, Da Costa, y Páez (2016, p.4) produce cambios en el estilo de comportamiento de las personas, lo cual influye directamente en las organizaciones, en este se reinventa la forma de valorar y percibir el entorno, se desarrolla una comunicación más fluida, se genera inspiración, compromiso, lo que permite una mayor motivación y confianza con los subalternos, incrementando la efectividad en el desarrollo organizacional. Valera (2010) afirma que “el liderazgo transformacional actúa sobre las actividades intangibles, creando relaciones de compromiso en los integrantes de la organización empresarial” (p.4).

Así pues, Bass (1985), asegura que el liderazgo transaccional está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Por su parte, Contreras y Barbosa (2013) opinan que en este enfoque de liderazgo “se evidencia la sanción o recompensa del trabajador en base al desempeño o rendimiento, este tipo de liderazgo se ajusta a los procedimientos normales de las tareas de trabajo, sin considerar un desarrollo a futuro de la actividad empresarial” (p.4). La recompensa de pago es un sistema en que ambas partes ganan por un esfuerzo realizado (Guanilo, 2017).

El liderazgo transaccional es efectivo en el entorno empresarial tradicional, para generar estrategias que permitan cumplir las metas organizacionales (Contreras y Barbosa. 2013). El liderazgo transformacional y transaccional trabajan de manera conjunta, mientras que el liderazgo transformacional intenta cambiar la cultura organizacional, el liderazgo transaccional trabaja en la cultura existente (Fernández y Quintero, (2017), citados por Manosalvas, Tobanda y Quevedo (2020, p.5).

En definitiva, las nuevas generaciones requieren adoptar en su liderazgo un enfoque transformacional que evolucione sobre las perspectivas anteriores y se adapte a las necesidades de la nueva gestión organizacional, basadas en relaciones internas y externas que buscan beneficios y logro de objetivos comunes, abiertas, flexibles y participativas, que apunten a sacar lo mejor de cada persona en el cumplimiento de sus responsabilidades y el trabajo en equipo.

Los trabajos de Burns (2010) y Bass (1985) tuvieron un papel instrumental al documentar el surgimiento e influencia de la teoría del liderazgo transformacional como un acercamiento al liderazgo apoyado en las relaciones transaccionales, las cualidades carismáticas de los líderes y la moralidad. Keating, Rosch y Burgoon (2014) argumentaron que los líderes exitosos tienen conductas transformacionales y transaccionales efectivas, tienen confianza en su capacidad de dirigir y están motivados para hacerlo. (Díaz, Espinoza, Peterson. y Kuri (2019), p.4)

“Sólo con líderes comprometidos, lograremos la construcción de un mundo mejor” (Naranjo, 2008, p. 15). La tendencia del liderazgo empresarial tiene como punto de partida un liderazgo social e inteligente, presente en el día a día del directivo, “sólo desde ahí puede desplegarse la amplia diversidad de facetas que componen la inteligencia social del líder,

desde darse cuenta de cómo se sienten los trabajadores y por qué, hasta relacionarse amablemente con ellos y movilizarlos a un estado más positivo” (Goleman, 2021, p.379).

**Tabla 6. Resumen principales teorías del liderazgo.**

TEORÍAS	ORIENTACIÓN	PRINCIPALES AUTORES
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.	*Ralph Stogdill *McCall y Lombardo
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo.	*McGregor *Lewin *Likert *Blake y Mounton
Contingencia/ situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.	*Fiedler *Hersey y Blanchard
Integral/emergente	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	*Burns *Bass/ Avolio *Crossan, Vera, Nanjad *Goleman

Fuente: Tomado de Sánchez Montalván S. E., et al. (2014)

## Desarrollo de la estrategia 1.

La estrategia, Metamorfosis “El poder transformador del Liderazgo”, está pensada en dos momentos: un primer momento denominado “el diagnóstico” y un segundo momento que llamaremos “el tablero de juegos”, que sirva de apoyo metodológico para el refuerzo de la teoría impartida por los profesores de los diferentes cursos que oferta el programa de

Administración de Empresas y que a su vez aporte al modelo praxeológico que desarrolla UNIMINUTO.

### 1) Momento 1. El diagnóstico

“El diagnóstico”, consiste en aplicar a los estudiantes que inician su proceso de formación profesional la herramienta desarrollada en Microsoft Excel, **Test estilo de liderazgo o Grid Gerencial** (modelo adaptado de Blake, Mouton y McCauley -1991), **anexo 1**. Inicialmente, el estudiante contestará un cuestionario de 18 preguntas con opción de respuesta de 0 a 5 de acuerdo a una escala Likert de frecuencia, donde:

- 0 = Nunca
- 1 = Casi nunca
- 2 = En ocasiones
- 3 = Con frecuencia
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

Una vez finalizada esta etapa, el participante podrá ver el resultado del test y el estilo de liderazgo que más se le ajusta (anexo 2). Posteriormente, el estudiante debe diligenciar el registro de participación del ejercicio (anexo 3) con el resultado del test y los datos personales que allí se solicitan. Terminada la actividad, el profesor podrá acceder a una base de datos (plantilla de Excel), donde conocerá de primera mano los estilos de liderazgo que poseen los estudiantes y así determinar la ruta a seguir en pro de fortalecer la habilidad de

liderazgo. Esta herramienta requiere el uso de las TIC y se puede aplicar de manera presencial o remota.

## **2) Momento 2. El tablero de juegos.**

“**El tablero de juegos**”, es una estrategia orientada a la práctica, donde los estudiantes realizarán una serie de juegos o dinámicas (seis) de grupo que permitan romper el hielo, desarrollar un ambiente de disposición, retroalimentación y reflexión en torno a las habilidades a fortalecer propuestas en cada juego y entorno al liderazgo.

Figura 6. Ruta de acción de la estrategia Metamorfosis “El poder transformador del liderazgo”



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021)

	<b>Estrategia metodológica de refuerzo de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional</b>
	<b>Estrategia 1. Metamorfosis “El poder transformador del Liderazgo”</b>
	<b>Tablero de juegos</b>

### 1) Dinámica El Semáforo de la Risa

**Tiempo necesario:** 10 minutos.

**Tamaño del grupo:** Sin límite de personas.

**Materiales:** Tarjetas, marcadores rojo, amarillo y verde o cartulinas de color.

**Área de trabajo:** Juego de interior.

**Objetivo:** Promover la desinhibición (perdida de la vergüenza), generar un clima grupal distendido (tranquilidad- relajamiento) y contribuir a la interacción grupal.

**Descripción e instrucciones:** La dinámica el semáforo de la risa es una propuesta de un ejercicio de risoterapia donde las personas reirán según los colores del semáforo. Además, es un divertido ejercicio de rompe-hielo que energizará al grupo para posteriormente desarrollar otra actividad que requiera la participación activa de todos. Quien coordina el ejercicio deberá preparar previamente tarjetas con círculos de colores, los mismos deberán ser los colores del semáforo: rojo, amarillo y verde. La cantidad de tarjetas debe ser igual a la cantidad de personas que integran el grupo y proporcionales. Por ejemplo, si el grupo está integrado por 40 personas se deberán hacer 13 tarjetas rojas, 13 tarjetas amarillas y 14 tarjetas verdes. Está dinámica es recomendable llevarla adelante en grupos numerosos, al menos deberá estar compuesto por 30 integrantes. Para dar inicio al ejercicio el facilitador distribuirá las tarjetas al azar, los participantes deberán permanecer parados distribuidos en diferentes partes del salón. Quien coordina se quedará con una tarjeta de cada

color para ser levantadas y exhibirlas al grupo. Se explica que, al levantar la tarjeta con el círculo rojo, las personas que poseen la misma tarjeta tendrán que reír con el sonido de la sílaba JU. Si el facilitador levanta la tarjeta con el círculo amarillo, quienes poseen la misma tarjeta reirán con la silaba JI; y quienes poseen la verde lo harán con la sílaba JA. Las personas deberán reír mientras se mantenga el brazo en alto exhibiendo la tarjeta, las risas se detendrán cuando el facilitador baje el brazo con la tarjeta. A modo de prueba se levantará de una las tarjetas durante unos segundos escuchando las risas. El ejercicio se desarrollará con diferentes movimientos por parte de quien coordina, se escucharán los sonidos de las risas intercaladas al ir levantando las tarjetas una detrás de la otra. Incluso se podrán levantar las tres tarjetas al mismo tiempo, o dos tarjetas, o no exhibir ninguna para dejar espacios silenciosos.

## 2) Buscar al líder

**Tiempo necesario:** 20 minutos.

**Tamaño del grupo:** 5 - 25 personas.

**Materiales:** vendas para los ojos.

**Área de trabajo:** Juego de interior. Debe ser desarrollado en un salón amplio.

**Objetivo:** Esta actividad funciona para fortalecer el trabajo en equipo, la confianza y la comunicación asertiva.

**Descripción e instrucciones:** Se divide al grupo en equipos de igual número de integrantes, preferiblemente entre 5 y 6. Cada equipo escoge un nombre que se les ocurra, por ejemplo: los pumas, los leones, los vaqueros, los invencibles, y cosas así. En cada equipo se nombra a un líder. Este debe aprenderse los nombres de todos los integrantes, para luego

llamarlos a que se reúnan con él. Los demás se distribuyen por el salón y se vendan los ojos.

Los líderes se ubican en diferentes lugares del espacio de juego.

A una señal, inicia el juego. Cada líder empieza a llamar a los miembros de su equipo para que lleguen a su lugar, pero el líder no se puede mover de donde está, solo contará con el nombre de cada participante del equipo y únicamente podrá utilizar comandos como: izquierda, derecha, adelante, atrás, avance y pare (stop).

Los otros participantes irán avanzando a tientas, el líder los debe guiar, para que no se choquen entre sí o con algún obstáculo previamente puesto en el camino (sillas, mesas, u otro) o se vayan hacia otro sitio. Aquí veremos la capacidad de orientación y de comunicación entre los miembros del equipo con su líder.

El primer equipo que logre reunirse con su líder, será el ganador y recibe alguna recompensa por parte del orientador.

### **3) Pase de hula hula. (Pass the Hoop)**

**Tiempo necesario:** 20 minutos

**Tamaño del grupo:** Sin límite de personas (mínimo 2).

**Materiales:** 2 aros de hula hula o 2 cuerdas atada en sus extremos y un reloj.

**Área de trabajo:** Juego de interior o exterior.

**Objetivo:** Esta actividad funciona para fortalecer el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la comunicación.

**Descripción e instrucciones:** Haga que el grupo forme un círculo, tomados de la mano. Explique que el objetivo de esta actividad es pasar un hula hula completamente

alrededor del círculo lo más rápido posible sin romper los asideros (soltar de manos). Mientras explica esto, coloque un hula hula sobre las manos de dos miembros del grupo.

Haga que el grupo pase el hula hula alrededor del círculo una vez para que todos participen y tomen el tiempo. Anime al grupo a establecer una meta y ver si pueden hacerlo más rápido. Apoye al grupo en el trabajo a través del establecimiento de metas y la elaboración de estrategias sobre cómo ir más rápido mientras brinda aliento. Inicie el grupo en su segundo intento. Puede hacer varios intentos si el grupo no cumple su objetivo y quiere volver a intentarlo o redefinir su objetivo.

Como desafío final, dígame al grupo que va a agregar otro hula hula para hacerlo un poco más interesante. Agrega otro hula hula al lado opuesto del círculo, moviéndolo en la dirección opuesta.

#### **4) Perdidos en la Luna**

**Autor:** Ramírez Miranda C. (2014)

**Tiempo necesario:** 30 minutos.

**Tamaño del grupo:** 5 – 30 personas.

**Materiales:** Hojas de papel y lapiceros.

**Área de trabajo:** Juego de interior o exterior.

**Objetivo:** Esta actividad funciona para fortalecer trabajo grupal, resolución conflicto y estilos de liderazgo.

**Descripción e instrucciones:** Se les explica a los participantes que son un grupo de astronautas que debido a una emergencia debieron alunizar de manera forzosa a unos 300

kilómetros de la base lunar donde los esperaban. Si conocemos al líder natural del grupo, en este punto podemos anularlo en el juego, para que deje a otros tomar decisiones, por lo que diremos que él o ella se encuentra herido e inconsciente sin peligro de muerte y que deben llevarlo hasta la base. Las instrucciones son: deben ir todos los integrantes del grupo, no pueden separarse y deben cargar al herido llevando lo necesario para el viaje. Tendrán 15 minutos para organizarse. Se les entrega una lista de objetos que se salvaron del alunizaje. El desarrollo es: Durante el alunizaje gran parte del equipo de la nave quedó dañado y puesto que la supervivencia de la tripulación depende de que puedan llegar a la base lunar, los artículos más críticos deben ser escogidos para llevárselos o desechados. La tarea consiste en ordenar todos estos artículos de acuerdo con su importancia y utilidad para ayudarles a llegar a la base lunar. Deberán clasificar en la lista los artículos más necesarios, un 1 para el artículo más importante, un 2 para el que sigue en importancia y así sucesivamente con todos los artículos que se piensa llevar. Se les da el tiempo indicado para que resuelvan y se organicen, cómo viajarán, qué cosas llevarán y cómo cargar al herido. Todo debe ser por consenso. Una vez terminada esta parte, donde deben hacer la mímica del viaje, se hace el análisis de la dinámica.

### **Objetos encontrados en la nave**

<b>No</b>	<b>Artículos</b>	<b>Orden que deberían tener</b>
1	Dos recipientes con 100 Lts. de Oxígeno.	<b>2</b> Básico y vital. No hay aire en la luna.
2	25 Lts. de agua potable.	<b>3</b> Muy importante. No se puede vivir mucho tiempo sin agua.
3	Un mapa de estrellas de la constelación lunar, el cielo visto desde la luna.	<b>4</b> Necesario para orientarse.
4	Diez cajas de píldoras alimenticias.	<b>5</b> Se puede vivir un tiempo sin comida.

5	Un aparato de radio FM (emisor receptor) con batería solar.	<b>1</b> Importante para establecer comunicación.
6	Veinte metros de cuerda de nylon.	<b>6</b> Trasladarse sobre terreno irregular, atar, trepar...
7	Un botiquín de primeros auxilios con agujas hipodérmicas.	<b>7</b> Puede ser necesario tanto el botiquín como las agujas.
8	Un paracaídas de seda de nylon.	<b>8</b> Acarrear.
9	Una barca inflable de salvamento.	<b>9</b> Cierta valor para protegerse o llevar Cosas.
10	Tres cohetes de señales luminosas.	<b>10</b> No hay oxígeno.
11	Diez pistolas del calibre 45.	<b>11</b> Podrían ser útiles para propulsión.
12	Una caja de leche en polvo.	<b>12</b> Necesita agua.
13	Una estufa portátil.	<b>13</b> La cara iluminada de la luna está caliente.
14	Una brújula (o Compás magnético).	<b>14</b> Campo magnético lunar, diferente al terrestre.
15	Una caja de cerillas.	<b>15</b> No se pueden usar. No hay oxígeno.

Cuando llegan a su objetivo, se compara el listado de los participantes con el resuelto

originalmente y se evalúa el desarrollo de la dinámica:

- ¿Ha dado mejor resultado la decisión grupal?
- ¿Ha sido difícil llegar a un consenso dentro del grupo?
- ¿Cómo se ha tomado la decisión grupal?
- ¿Alguien imponía su criterio personal?
- ¿Había conformismo y para evitar conflictos se evitaba la discusión?

- ¿Ha habido decisiones por mayoría, consenso o imposición?

- ¿Ha habido negociación y pacto? ¿Cómo se ha hecho?

¿Ha habido alguna idea discrepante de la mayoría que después haya resultado realmente más acertada?

- ¿Qué conclusiones podemos sacar de esta actividad para nuestro funcionamiento como grupo?

### 5) El juego de los globos.

**Tiempo necesario:** 20 minutos.

**Tamaño del grupo:** Sin límite de personas.

**Materiales:** Globos (o trozos de papel), marcador y cronómetro.

**Área de trabajo:** Juego de interior.

**Objetivo:** Esta actividad funciona para fortalecer el trabajo en equipo y sirve como actividad rompe hielo.

**Descripción e instrucciones:** El organizador (profesor) previamente infla muchos globos, luego marca un globo con el nombre de cada estudiante (globo por cada nombre, ejemplo: 10 nombres – 10 globos), seguidamente deja los globos sueltos por todo el salón con otros globos adicionales sin marcar o los puede señalar con otros nombres diferentes a los de los estudiantes para dificultar un poco la actividad (ejemplo: 30 estudiantes – 60 globos). Una vez lleguen los estudiantes, el organizador les pedirá que busquen su nombre y que ganará el que encuentre primero el globo con su nombre y para esto cuentan con 3 minutos. Pasado este tiempo el profesor, revisa cuantos cumplieron con el objetivo... luego el organizador mezcla todos los globos una vez más y les pide a los estudiantes repetir el

ejercicio, con la salvedad que el que encuentre el globo con el nombre de un compañero se lo debe entregar al dueño. Pasados los 3 minutos, el moderador evalúa el ejercicio y como reflexión final les indica a los estudiantes como el trabajar en equipo facilita los procesos o las tareas en pro de cumplir con los objetivos organizacionales.

## **6) Juego de la creatividad.**

**Tiempo necesario:** 10 minutos.

**Tamaño del grupo:** 5 – 30 personas.

**Materiales:** Objetos (silla, marcador u otro).

**Área de trabajo:** Juego de interior o exterior

**Objetivo:** Esta actividad funciona para despertar el pensamiento entorno a la imaginación y creatividad.

**Descripción e instrucciones:** El orientador recibe a todos los estudiantes y les pide hacer un círculo o mesa redonda, posteriormente les pide que observen un objeto x (el que el profesor decida utilizar), por ejemplo: una “silla” y cuestiona a los estudiantes con la siguiente pregunta ¿Qué se puede hacer con esta silla? ¿Qué objeto es ese y para qué sirve?... la idea es escuchar la opinión de cada uno de los participantes propiciando un ambiente de debate y destacar a las personas que finalmente propongan algo totalmente diferente, por ejemplo: un estudiante manifiesta ver un “cohetes”, él está utilizando su imaginación y creatividad, a partir de allí formula su hipótesis. Finalmente, el profesor hace una reflexión acerca de la importancia de tener una visión creativa.

### **Recompensa.**

El método de recompensa para la estrategia, Metamorfosis “El poder transformador del Liderazgo”, está sustentado y adaptado del modelo “Dreyfus de adquisición de habilidades”. El modelo Dreyfus de adquisición de habilidades, es un prototipo que se puede usar para evaluar el nivel de desarrollo de habilidades en las personas que están aprendiendo algo nuevo y fue desarrollado por los hermanos Stuart E. y Hubert L. Dreyfus (1980). En la actualidad sigue vigente y es utilizado frecuentemente como herramienta pedagógica para evaluar el nivel de experiencia de un individuo en cinco niveles o categorías, denominadas: novato, principiante, competente, profesional y experto.

Se sugiere que el profesor enliste a todos los participantes y les otorgue puntos en el transcurso de cada una de las actividades, para que finalmente elija a un ganador (nivel EXPERTO).

- En el nivel NOVATO, se espera que el participante no tenga mayor dominio de la habilidad de liderazgo y por consiguiente tenga la disposición de aprender, siguiendo las reglas, técnicas e instrucciones que imparta el profesor. Esta insignia se les otorga a todos los jugadores que participan en la primera fase denominada “diagnostico”.
- El nivel de PRINCIPIANTE, es otorgado a todos los participantes que superen los 2 primeros juegos propuestos en “el tablero de juegos” (dinámica el semáforo de la risa y buscar al líder), se espera que con estas actividades los estudiantes pierdan el miedo (estado de confianza) y estén dispuestos a participar activamente en la clase, así como un acercamiento a los conceptos de trabajo en equipo y liderazgo formulados desde la reflexión impartida por el profesor.

- En el nivel **COMPETENTE**, se espera que los estudiantes tengan un desarrollo positivo de la habilidad de liderazgo y puedan superar con facilidad el juego número 3 - pase de hula hula. (Pass the Hoop), cumpliendo con el objetivo del mismo, que busca fortalecer habilidades como: el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas.
- El grado de **PROFESIONAL**, se logra cuando los estudiantes logran superar los juegos cuarto, quinto y sexto del tablero de juegos (perdidos en la luna, el juego de los globos y juego de la creatividad)
- Finalmente, el nivel **EXPERTO**, lo recibe el estudiante que logró alcanzar el primer lugar en la sumatoria de los puntos otorgados por el profesor.

**Insignias:**



Fuente: elaboración propia.

- *Estrategias 2. Concurso ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento?*

**Estrategia 2.  
Concurso ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento?**

Figura 7. Presentación estrategia 2. ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento?



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021)

**HABILIDAD HA FORTALECER:  
La comunicación verbal (oral y escrita) y la comunicación no verbal (gestual, visual, corporal )**

La comunicación involucra un proceso sistemático que permite la interacción entre dos o más personas mediante un mismo código. Este proceso se caracteriza por

interrelacionar aparte de los agentes actuantes, un mensaje, un canal, un referente, una situación; todos ubicados dentro de un mismo contexto. Cuando los individuos perciben adecuadamente lo que las demás personas expresan, poseen habilidades para liderar y comunicarse con un equipo de trabajo, están dispuestos a establecer procesos de negociación y pueden identificar la formación de conflictos en las relaciones interpersonales e intergrupales, así como sus consecuencias; desarrollan competencias laborales que propician un mayor desempeño, favorecen la toma de decisiones, la proactividad y eficacia en el puesto de trabajo (García, 2005; Suhaimi et al., 2014)

La comunicación involucra dos formas; verbal (oral y escrita) y no verbal (gestual, visual, corporal). La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y las inflexiones de nuestra voz si ésta es oral. Pero si es escrita alude a la disposición gráfica y estratégica de las palabras. La comunicación no verbal hace referencia a diferentes canales como el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos y la postura de la distancia corporal.

“Gracias a señas, gestos, miradas, las personas son capaces de transmitir mensajes (emisor) que permiten al receptor saber lo que significan sin ponerse de acuerdo. En este caso la interpretación de lo que dichas señales pueden significar es altamente dependiente del contexto lingüístico” (Muñoz, 2009, p 49). La comunicación gestual y corporal está representado por señas con los brazos, las manos, los dedos, los hombros, las miradas, los guiños, gestos.

La comunicación visual comprende tanto las señas o indicios simples como algunos códigos semióticos; aquellos donde la vista participa para determinar cualquier tipo de mensaje: la vestimenta, las señales de tránsito, los símbolos patrios, los carteles, los afiches, etc.

### **La comunicación verbal.**

- **Comunicación oral.** Todo proceso de comunicación oral implica la participación de un agente emisor del mensaje y de un sujeto que lo escucha. Ambos son relevantes en este proceso pues sino existe el uno, no tiene sentido la participación del otro. Los propósitos de la escucha se logran cuando el mensaje llega al destinatario y se capta la idea que el emisor pretende lograr.

Zacharis y Coleman (1987, citados por Fonseca et al, 2011, p. 31), indican que al escuchar se pueden presentar varios obstáculos en la comunicación, debido a diferencias entre emisor y receptor, entre las cuales encontramos principalmente:

- Diferencias en las percepciones: cada individuo tiene su propia forma de ver el mundo, es decir, experiencias, valores, principios y otros.
- Diferencias en la interpretación del mensaje: cada individuo tiene su propia forma de interpretar los mensajes.
- Diferencia en autoridad o estatus: el rol social influye en la percepción del mensaje (p. 196).

- **La comunicación escrita.** La palabra ortografía proviene del griego orthos ("correcto") y grafos("grabar/escribir"); significa, por lo tanto, "escritura correcta". Generalmente, este término lleva al estudio de signos gráficos, con los cuales se representan los fonemas, que son los elementos más simples de la lengua. La ortografía es el conjunto de normas de la lengua que regula la escritura, el uso de ciertas letras que generalmente se prestan a confusión, se incluyen en ese conjunto de normas. También, bajo el término "ortografía" se enseña la utilización de los signos que indican las pausas, el acento y la entonación, entre otros aspectos. "Actualmente, cuando los sistemas comunicativos y de información en el nivel mundial han alcanzado su máximo desarrollo, es muy importante que la persona se exprese con mensajes claros, precisos y correctamente escritos. En esto radica la importancia de la ortografía y escritura" (Pacheco y Loría, 2010, p. 41).

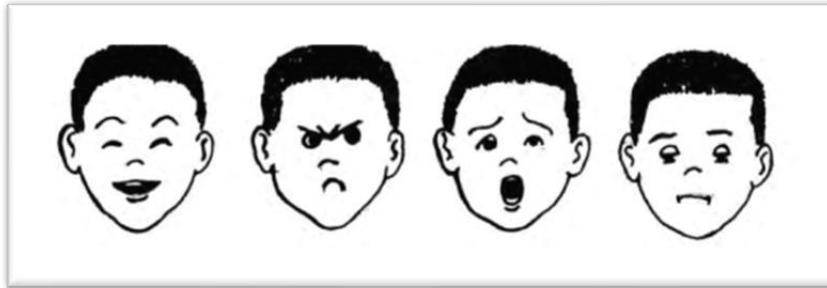
Otro aporte en el tema de la comunicación escrita lo realizó Suazo (2001, p.187), el cual considera que los signos son necesarios en la escritura, sin ellos puede ser dudoso o ambiguo el significado de muchas frases, y su lectura sería más lenta y torpe porque la función de los signos de puntuación es marcarnos pautas parciales.

### **La comunicación no verbal.**

Aquella que se expresa por medio de gestos o con movimientos de las diferentes partes del cuerpo y que por lo tanto no utiliza palabras, de allí la denominación de no verbal. El cuerpo, con sus movimientos o con la ausencia de ellos, interviene de una manera muy clara en la comunicación oral, de tal manera que no podemos emitir una comunicación verbal sin

que intervenga la expresión total de quien la pronuncia. Un gesto del rostro, una mirada, el movimiento de una mano, etc., pueden a veces expresar más que lo que se dice con palabras.

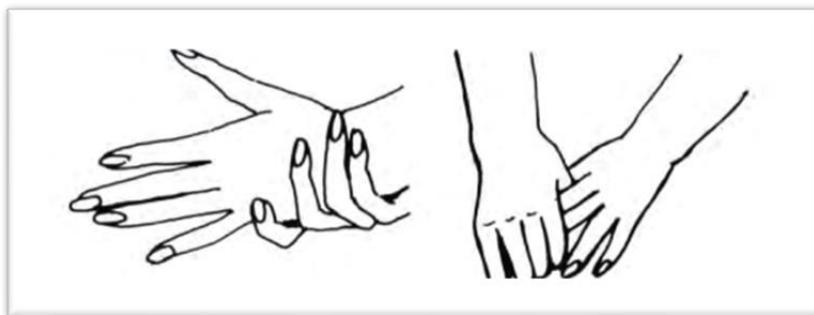
**Figura 8. Expresiones del rostro**



Fuente: Imágenes Google (28-10-2021)

- **Las manos.** En los movimientos de las manos cooperan también los brazos, los hombros y la totalidad del cuerpo.

**Figura 9. Movimiento de las manos**



Fuente: Imágenes Google (28-10-2021)

- **Corporal.** El cuerpo es una especie de "emisora" del estado psicológico y

lo psíquico influye de tal manera en el cuerpo en todo momento que, a través de él, de sus expresiones, se pueden identificar sus diferentes estados. En relación con el manejo del cuerpo algunos hablan de una Regla de Oro, que dice: evite a toda costa la gesticulación, o sea, el movimiento incontrolado e innecesario que se convierte inmediatamente en una barrera para la comunicación.

**Figura 10. Expresión corporal.**



Fuente: Imágenes Google (28-10-2021)

Ekman, Friesen y Sorensen (1984) realizaron investigaciones en culturas tan dispares como Estados Unidos, Borneo, Japón, Brasil y Nueva Guinea y llegaron a afirmar que existen gestos universales. Apoyados en programas subcorticales que vinculan ciertos elementos evocativos o expresiones fáciles universalmente perceptibles correspondientes a cada una de las emociones primarias: alegría, interés, sorpresa, miedo, enojo, angustia, desagrado, desprecio y vergüenza. Según esta teoría, el cerebro del ser humano está programado para

adoptar determinados gestos ante emociones concretas. Así levantamos las extremidades de la boca cuando nos sentimos felices, levantamos las cejas ante una sorpresa, etc.

Parece ser que pueden existir unas normas básicas heredadas y que el resto son culturales, variables en el espacio y en el tiempo, de alguna forma aprendidas por el individuo en sus primeros años o etapas avanzadas de la vida. Esta forma de aprendizaje va a depender del nivel cultural donde nos movamos y enseñado por preceptos, utilizando la lógica o imitación. Por tanto, nuestro lenguaje no verbal es en parte instintivo, enseñado e imitativo (p.23)

## Desarrollo de la estrategia 2.

La estrategia 2. Concurso ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento?, es una propuesta didáctica que busca fomentar y motivar la escritura, la expresión verbal y no verbal de los estudiantes en trabajo de equipo a través del género literario del cuento. Este género permite expresar de forma breve una historia real o ficticia que despierte la competencia entre los diferentes cursos semestrales o cuatrimestrales del Programa de Administración de Empresas. Se busca “poner de moda” escribir con imaginación y creatividad.

Un concurso pretende la participación de varias personas, potencialmente aptas según las bases y reglas fijadas para la competencia, en vista de obtener un premio, a decidir al ganador en virtud de sus méritos físicos, intelectuales o artísticos.

### **1) Objetivo del concurso**

Desarrollar habilidades de comunicación verbal (oral y escrita) y no verbal (gestual, visual y corporal) en estudiantes del programa Administración de Empresas, UNIMINUTO Cúcuta, para fortalecer su crecimiento profesional, seguridad y trabajo en equipo.

### **2) Público objetivo.**

Grupo de estudiantes de cuatrimestre o semestres del programa Administración de empresas, dinamizado por el líder representante.

### **3) Reglas del concurso**

- Estudiantes del programa Administración de Empresas
- Su representante de salón debe asistir a la sensibilización de la propuesta.
- Realizar la inscripción de curso.
- Asistir a talleres de capacitación de comunicación verbal (oral y escrita) y no verbal (gestual, visual y corporal)
- Entrega de su “su historia por contar” de forma escrita
- Escoger a la persona que representará su “historia por contar”
- Participar activamente el día del evento
- Conclusiones a nivel grupal de la experiencia y habilidad aprendida

### **4) Premio**

- Reconocimiento simbólico (certificado o trofeo) a los tres primeros puestos.
- Incentivo de acuerdo con recursos disponibles en el programa de administración de empresas.

#### **5) Ruta de promoción y publicidad del evento**

**Figura 11. Ruta de acción estrategia 2. ¡Hey! ¿Cuál es tu cuento?**



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021)

#### 4.2.2 Estrategia 3. “Las emociones mías y los sentimientos del otro”

### **Estrategia 3. “Las emociones mías y los sentimientos del otro”**

Figura 12. Estrategia “Las emociones mías y los sentimientos del otro”



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinova (2021).

### **HABILIDAD HA FORTALECER: Inteligencia emocional**

El ser humano es un organismo autónomo que se adapta a la naturaleza y requiere de la interacción con sus semejantes para evolucionar plenamente en una sociedad. En este relacionamiento influyen en gran medida las emociones, ya que definen el comportamiento en su entorno y las formas de relación con quienes interactúa. Estas emociones pueden ser valorados como positivos o negativos de acuerdo con los resultados que ofrece al individuo a

nivel personal y de su relación. “Por ejemplo, a nivel organizacional, algunas emociones como la tristeza y la melancolía pueden ser vistas como perjudiciales para el correcto desempeño de las personas” (Rathi, 2014, Tofighi, Tirgari, Fooladvandi, Rasouli y Jalali, 2015, citados por Duque, García y Hurtado, 2017, p.255). La vida emocional según Goleman (2018) puede desarrollarse con mayor o menor destreza y requiere de un singular conjunto de habilidades para desplegar una aptitud emocional, una meta-habilidad que determina “lo bien que podemos utilizar cualquier talento, incluido el talento puro” (p.56).

Las investigaciones continúan discutiendo y analizando cuales son las emociones más importantes para considerar como primarias de los sentimientos y cómo desde estas emociones se desencadenan las demás o se generan ciertas combinaciones o simplemente se discute si realmente existen. Otros teóricos, proponen familias básicas, como casos pertinentes a los diferentes matices de la vida emocional, “que contienen un núcleo emocional básico con sus parientes formando ondas a partir de este núcleo en incontables mutaciones” según Goleman (2018, p.332). Estas familias y núcleo son las siguientes:

- Ira, que combina la furia ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y tal vez en el extremo, la violencia y odio patológico.
- Tristeza, reúne el congojo, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación, y en caso patológico depresión grave.

- Temor, combina ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- Placer, trae consigo felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, entretenimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y en el extremo, manía.
- Amor, incluye aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación.
- Sorpresa, reúne la conmoción, asombro, descontento.
- Disgusto, combina el desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, repulsión.
- Vergüenza, reúne culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

“La mente emocional es mucho más rápida que la mente racional, y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo” (Goleman, 2018, p.334) lo que hace que muchas veces nos convirtamos en seres al servicio de la emoción y creamos hábitos de los mismo y no paremos unos instantes a reflexionar sobre lo hacemos y la forma como reaccionamos y tomamos decisiones.

Gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas – las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se

enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás – cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas, íntimas o en elegir reglas tácticas que gobiernan el éxito en la política organizativa. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más posibilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no puedan poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad (p.57).

Las aptitudes emocionales que definen la inteligencia emocional “se relacionan con el pensamiento y los sentimientos originando un mayor desempeño laboral, donde dichas aptitudes pueden ser personales por determinar el dominio de sí mismo; o sociales por determinar el manejo de las relaciones con otros” (Goleman, 1995, citados por Duque, García y Hurtado, 2017, 251).

Cuando el individuo reconoce e identifica sus emociones y las consecuencias positivas y negativas de ellas, es persistente en el logro de objetivos, reconoce sus fortalezas como persona y acepta la responsabilidad sobre sus resultados en el puesto de trabajo y tiende a desarrollar competencias que pueden garantizar un buen desempeño en las organizaciones. En este sentido, la estrecha relación entre competencias y aptitudes y conductas del individuo se ven afectadas por emociones y sentimientos que hacen parte de la acción humana (Fernández, 2004 citado por Duque, García y Hurtado, 2017, p.251).

De allí la importancia que los directivos empresariales desarrollen aptitudes emocionales y la utilicen de forma adecuada según las circunstancias, favoreciendo rasgos fundamentales como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la capacidad social “en esencia, todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado” (Goleman, 2018, p.24).

### Ruta de acción Estrategia 3.

Figura 13. Ruta de acción estrategia 2. Las emociones mías y los sentimientos del otro.



Fuente: Elaboración propia. Semillero Reinnova (2021)

- Dinámicas de apoyo para la ejecución de la ruta: Jugando a despertar emociones. Método Alfabetización emocional “La alfabetización emocional es la habilidad de identificar, entender y responder a emociones propias y ajenas de una manera saludable” (p.2) (Joseph G., 2005):

1) Se pueden cortar imágenes que representen caras con varios sentimientos y ponerlas en un envase que se pasa en un círculo mientras se escucha la música. Cuando la música se detiene, el participante que tiene el envase puede seleccionar una cara que indica una emoción y la tiene que identificar, mostrar como luce él mismo cuando se siente así, o describir una situación en la que se sintió así. Para extender esta actividad divertida, dele a los participantes espejos que pueden usar para ver sus propias caras de sentimientos. (Joseph, 2005) y hacer un collage con las caras.

2) Se pueden jugar a “charadas de caras de sentimientos” congelándose en cierta expresión emocional y luego permitiendo que otros adivinen cuál es el sentimiento. Para extender esta actividad, pida a los participantes que piensen en una situación en la que se sintieron así.

3) Hable sobre los sentimientos expresados por personajes en historias cortas o en vídeos o pequeños párrafos que expresan situaciones (Goleman, 2018)

4) Juegue juegos y cante canciones sobre sentimientos, tales como “Si eres feliz y lo sabes”

5) Utilice la herramienta estratégica del Clown.

6) Utilice diferentes herramientas tecnológicas de apoyo, entornos virtuales de aprendizaje en las tutorías para hacer más dinámicos los ejercicios, estas pueden ser : Kahoot, Celebrety, ClassCraft, Edmodo, Wix.Com, Menti.com, otras.

## Conclusiones

Los gerentes de la empresa moderna cada día se ven enfrentados a diferentes retos de la información y el nuevo conocimiento, además de que deben orientar un equipo de trabajo al mismo ritmo y motivar la participación, por lo que requieren reconocer y optimizar sus habilidades intrapersonales, disciplinares e interpersonales de relacionamiento social empático, siendo estas últimas el motor de la acción empresarial y el logro de objetivos propuestos.

El tomar el camino de ser un líder gerencial, significa desarrollar habilidades disciplinares constantemente, actualizar nuevas técnicas y tecnologías al servicio de las empresas en mejora de su efectividad, sin embargo, si estos cambios no se gestionan y se comunican en ambientes de intercambios e interacciones positivas en la rutina que requiere el ejercicio empresarial, además de promover el trabajo en equipo comprometido y voluntario; difícilmente se logra la adaptación y la contribución responsable del personal, en la mejora continua y la puesta en marcha de estos nuevos cambios.

El líder administrador de empresas requiere desarrollar la habilidad de comunicación empática, en la que reconoce sus necesidades, pero también lo que piensa y sienten los otros; entre mayor es la empatía por alguien, se siente mayor impulso de ayudarlo, generando un vínculo positivo de cooperación que favorece la consecución de los objetivos grupales. Así mismo es importante en el líder, desarrollar aptitudes emocionales y sociales, esencialmente

humanas como la “la conciencia de la propia persona, el autodomínio y la empatía, el arte de escuchar, resolver conflictos y cooperar” (Goleman, 2018, p.18).

### **Recomendaciones**

Al programa de Administración de Empresas UNIMINUTO Centro Regional Cúcuta, se sugiere impulsar actividades transversales y curriculares articuladas al modelo praxeológico, sobre la importancia y capacidad de desarrollo de las habilidades gerenciales como pilar y valor intangible en el profesional que demanda el tejido empresarial de la región.

A los docentes se les recomienda el uso de herramientas didácticas y lúdicas que incorporen la creatividad, la gamificación y el juego con el fin de generar un estado de motivación, confianza y disposición en los estudiantes para la participación activa en las diferentes acciones que se emprendan.

A los estudiantes se les invita a reforzar el conocimiento, la capacidad, así como la toma de conciencia y la reflexión en torno a la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales principalmente de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional, indispensables para la formación integral como persona y profesional, consolidando mayores ventajas competitivas en el mercado laboral. Importante también fortalecer el compromiso con la autoformación y la responsabilidad con que se debe asumir el rol de estudiantes para lograr aprendizajes significativos.

## Referencias

- Agenda regional UNIMINUTO Norte de Santander, (2020). Recuperado de <https://eventos.uniminuto.edu/54314/section/26420/agendas-regionales.html>
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Baque, V.L., Triviño, V.K. y Viteri, I.D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(58), p.p.1-16.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2021). Sistema de información empresarial de Colombia, Compite 360. Recuperado de <https://www.compitem360.com/>.
- CEPAL. Comisión económica para América Latina y el Caribe (2014). *Política de innovación para América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Consejo Privado de Competitividad (2020) Índice de Competitividad de Ciudades. Recuperado de [https://compitem.com.co/wp-content/uploads/2020/07/Libro-ICC\\_2020\\_VF.pdf](https://compitem.com.co/wp-content/uploads/2020/07/Libro-ICC_2020_VF.pdf)
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=7296>
- Daza, C.A., Charris, F.A. y Vilorio, E.J. (2015). Competencias específicas de los administradores como: factor de desarrollo. *Dimensión Empresarial*, 13(2), p.p 275-292.

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2020) Anuario Mundial de Competitividad – 2020. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resutados\\_IMD2020.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resutados_IMD2020.pdf)

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2020) Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC). Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Competitividad/Paginas/Indice-Departamental-de-Innovacion-para-Colombia.aspx>

Donawa Torres, Z. A. y Gámez Araujo, W. G. (2019) Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35.

Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M. y Hurtado Ayala, A. (2017) Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33, p.p. 250-260.

Gallardo López J. A. y Gallardo Vázquez P. (2018). Teorías sobre el juego y su importancia como recurso educativo para el desarrollo integral infantil. *APORTACIONES ARBITRADAS – Revista Educativa Hekademos*, 24, Año XI.

García Solarte M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79. ISSN: 1900-3803.

Goleman D. (2013) *Liderazgo; el poder de la inteligencia emocional*. Primera edición, ediciones B, S.A. ISBN DIGITAL: 978-84-9019-432-4

Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional*. Bogotá: Tc Impresores S.A.S.

Goleman, D. (2021). *Inteligencia social, la nueva ciencia de las relaciones humanas* (ed 13º). Barcelona: Romanya-valls.

Hernández S.R. y Mendoza, (2018). Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta. México: McGraw Hill.

Huerta, M.J. y Rodríguez, C.G. (2014). Desarrollo de habilidades directivas. (2ª ed.). México: Pearson Educación.

Issa Fontalvo S. (2017). Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta. Revista Academia y Virtualidad, 10, (1), Págs. 56-67

Leyva C.A., Cavazos, A.J. y Espejel, B.J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. Contaduría y Administración, 63(3), pp. 1-21.

López, P.L., Parra, A.M y Rubio, G.G (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). Revista Espacios, 40 (11), p.p.25-36.

Madrigal Torres B. E. (2009). Habilidades directivas. Segunda edición. México: McGraw Hill.

Manosalvas Vaca L. O., Tobanda Barragán A. A., Manosalvas Vaca C. A. y Quevedo Amay D. V. (2021) Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024. Vol. 6, No.1 pp. 1-17

Nahoul, L.M. (2020). Las habilidades directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Ver. Revista Universita Ciencia, 9(25), pp. 73-95.

Naranjo, A.R. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. Revista TEACS, 5(10), pp.25-36.

- Noreña Villarreal H. (2017). Habilidades gerenciales para consultores empresariales: acelerando el potencial. Boletín Cámara de Comercio de Bogotá, 27, (4).
- Ortiz Colón A. M., Jordán J. y Agredal M. (2018) Gamificación en educación: una panorámica sobre el estado de la cuestión. Revista Educ. Pesqui., São Paulo, v. 44, e173773.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. USA: Harvard Business Review.
- Ramírez Cardona C. y Ramírez Salazar M. del P. (2016) Fundamentos de administración. Cuarta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española (2020) Habilidad. Recuperado de <https://dle.rae.es/habilidad>
- Red de aliados Gobernación de Norte de Santander, Alcaldía de Cúcuta, Cámara de comercio de Cúcuta (2019). Plan regional de competitividad de Norte de Santander, 2019-2032. Cúcuta: Data Cúcuta.
- Rivera Matta J. (2006) Management y liderazgo en Peter Drucker. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año No 19, No 195, 2006, págs. 38-44
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2017). Fundamentos de administración. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=4914>
- Sánchez Montalván S. E., Vaca Aguirre I. P., Padilla Sánchez J. P. y Quezada Condolo C. R. (2014) Teorías del liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. Revista OIKOS año 18, No 37, ISSN 0717-327 X • pp. 41 – 61
- Semillero Reinova (2021). Proyecto de investigación Fortalecimiento de las habilidades gerenciales del líder administrador UNIMINUTO en las empresas de Cúcuta y Área Metropolitana. Programa Administración de Empresas UNIMINUTO Cúcuta.

Serrano, M.H., Cárdenas, C.J., Vinueza, M.M. y Robles, S.R. (2015). Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales. Revista PODIUM, 28, pp. 125-143.

Serrano Orellana B. J. y Portalanza A. (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios. Págs. 117- 125.

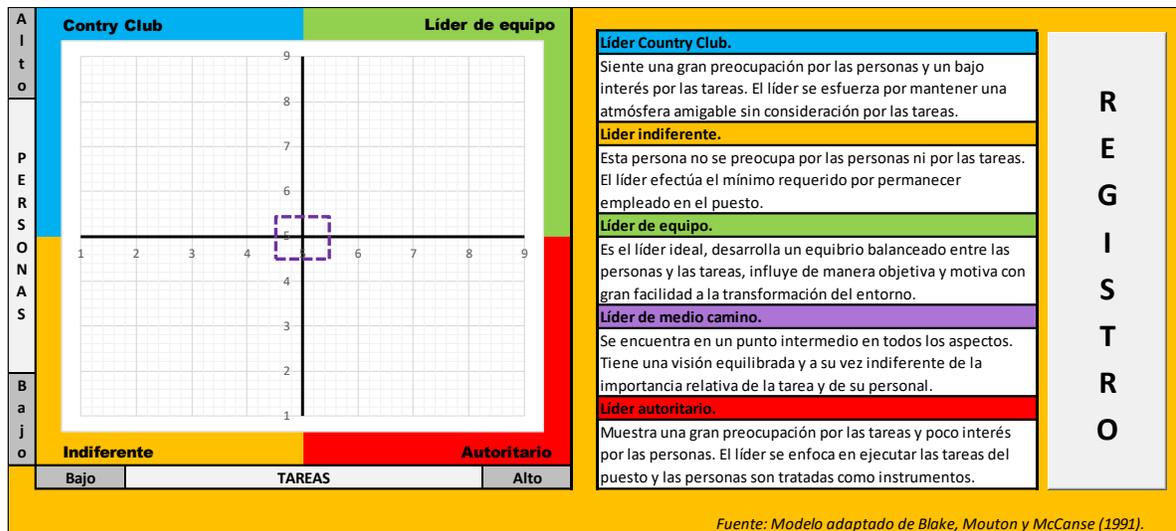
Tito, C.J, Ogozi, A.J., Franco, M.J. y Vértiz, O.J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. Revista Venezolana de Gerencia, 25(91), pp. 1234-1245. ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423.

Anexos

Anexo 1. Test estilo de liderazgo o Grid gerencial.

<b>Test estilo de liderazgo</b>			<b>Escala - Calificación.</b>			
<i>Grid gerencial.</i>			<b>Nunca</b>	<b>0</b>		
Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted.			<b>Calificación</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>1</b>	
<i>Para mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.</i>				<b>En ocasiones</b>	<b>2</b>	
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	0	<b>Con frecuencia</b>	<b>3</b>		
2	Nada es más importante que completar un objetivo o tarea.	0	<b>Casi siempre</b>	<b>4</b>		
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	0	<b>Siempre</b>	<b>5</b>		
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	0	<b>R E S U L T A D O S</b>			
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	0				
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	0				
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	0				
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	0				
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	0				
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.	0				
11	Administro mi tiempo con efectividad.	0				
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.	0				
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	0				
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	0				
15	Me gusta analizar problemas.	0				
16	Respeto los límites de los demás.	0				
17	Aconsejar a mis empleados para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.	0				
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	0				
<i>Fuente: Modelo adaptado de Blake, Mouton y McCauley (1991).</i>						

**Anexo 2. Resultados test.**



**Anexo 3. Formulario de registro.**

**FORMULARIO TEST DE LIDERAZGO**

Datos estudiante

<b>Fecha (DD/MM/AA)</b>	29/10/2021
<b>ID. Estudiante</b>	
<b>Nombres y Apellidos:</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Programa:</b>	
<b>Semestre o cuatrimestre:</b>	
<b>Centro regional:</b>	
<b>Resultado test:</b>	
<b>Email:</b>	