



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

TES

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES

IXTAPALUCA

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

**“PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y DESARROLLO
DE HABILIDADES BLANDAS EN EMPLEADOS PARA LA EMPRESA
DEMIM, MÉXICO”**

TESIS

QUE PRESENTA:

HUMBERTO SANTIAGO CRUZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARIA EUGENIA ESTRADA CHAVIRA

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO, 2025



INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	2
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
AGRADECIMIENTOS	11
DEDICATORIA.....	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	15
1.1 Planteamiento del Problema	16
1.2 Justificación.....	17
1.2.1 Justificación teórica.....	17
1.2.2 Justificación práctica	18
1.3 Hipótesis.....	19
1.3.1 Hipótesis general	19
1.3.2 Hipótesis específica	19
1.3.3 Variables	19
1.3.3.1 Variable dependiente	19
1.3.3.2 Variables independientes.....	19
1.4 Objetivos	20
1.4.1 Objetivo general	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 Alcance y delimitación de la investigación.....	20
1.5.1 Alcance teórico.....	20
1.5.2 Alcance práctico.....	21
1.5.3 Alcance geográfico.....	21
1.5.4 Visión de la empresa DEMIM.....	22
1.5.5 Misión de la empresa DEMIM	22
1.5.6 Valores de la empresa DEMIM	22

1.5.7 Cronogramas de Actividades	23
1.5.8 Presupuesto	24
CAPITULO II: MARCO TEORICO	25
2.1 Antecedentes de investigación	26
2.2 Marco histórico	29
2.3 Bases Teóricas.....	31
2.3.1 Gestión por competencias del talento humano	32
2.3.2 Competencias	33
2.3.3 Modelo de gestión por competencias.....	34
2.3.3.1 Implantación del sistema de gestión por competencias.....	41
2.3.4 Matriz Eisenhower.....	44
2.3.5 Reclutamiento y selección por competencias	45
2.3.6 Plan de capacitación	46
2.3.7 Estadística descriptiva.	48
2.3.7.1 Medidas de variabilidad. Varianza	48
2.3.8 Prueba de Confiabilidad.....	49
2.3.8.1 La prueba de chi cuadrada	51
2.4 Marco legal.....	53
2.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que reforma la de 5 de febrero de 1857.....	53
2.4.2 Ley Federal del Trabajo	53
2.4.3 Ley General de Educación	54
2.4.4. Programa de Desarrollo Institucional PDI 2019-2024 del Tecnológico Nacional de México.....	55
2.4.5 Reglamento Interior de Trabajo, de Conformidad a la Ley Federal del Trabajo, para el Mejor Desempeño de los Trabajadores de la Empresa Demim S.A. de C.V.	56
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	58
3.1 Tipo y diseño de Investigación	59
3.2 Población y muestra	61
3.3 Instrumentos.....	62

3.4 Procedimiento	63
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION.....	64
4.0 Diagnóstico.....	65
4.0.1 Análisis PESTEL	65
4.0.2 Matriz de Evaluación de factores Internos y Externos	67
4.0.3 DAFO cruzado	71
4.1 Presentación y análisis de resultados	73
4.1.1 Análisis del Cuestionario	73
4.1.2. Prueba de Confiabilidad	80
4.1.3 Matriz de Competencias y Análisis	85
4.2 Pruebas de hipótesis.....	87
4.3 Discusión de resultados	94
CAPITULO V: IMPACTOS	97
5.1 Propuesta para la solución del problema	98
5.1.1 Marco contextual de DEMIM	98
5.1.2 Modelo de Gestión por Competencias en DEMIM	101
5.1.2.1 Identificación de competencias	101
5.1.2.2 Evaluación de competencias	120
5.1.2.3 Desarrollo de competencias	125
5.1.2.4 Integración en procesos de Recurso Humanos	129
5.1.2.5 Alineación con los objetivos organizacionales	134
5.1.2.6 Mejora continua	139
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
6.1 Conclusiones.....	149
6.2 Recomendaciones.....	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
GLOSARIO.....	159
ANEXOS	161
ANEXO 1: Cuestionario “Descubre tus soft skills”	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Presupuesto</i>	24
Tabla 2	<i>Modelo de Gestión por competencias en los Recursos Humanos</i>	37
Tabla 3	<i>Diferencias entre evaluación por competencias y otros modelos</i>	38
Tabla 4	<i>matriz de competencias para el puesto de gerente de producto</i>	42
Tabla 5	<i>matriz Eisenhower</i>	45
Tabla 6	<i>valores del Alfa de Cronbach</i>	51
Tabla 7	<i>Las 37 preguntas se estructuran</i>	62
Tabla 8	<i>Evaluación de Factores Internos - DEMIM</i>	68
Tabla 9	<i>Evaluación de Factores Externos - DEMIM</i>	69
Tabla 10	<i>Matriz DAFO cruzado</i>	71
Tabla 11	<i>Matriz de Competencia y Análisis</i>	85
Tabla 12	<i>Discusión de Pereda y la presente investigación</i>	95
Tabla 13	<i>Matriz de Eisenhower de Habilidades Blandas a considerar en el Plan de capacitación de empresa DEMIM</i>	124
Tabla 14	<i>Esquema inicial del Plan de Capacitación de empresa DEMIM</i>	126
Tabla 15	<i>Presupuesto de la capacitación por puesto de trabajo En DEMIM</i>	128
Tabla 16	<i>Presupuesto por curso en DEMIM</i>	129
Tabla 17	<i>programa de mejora continua para incrementar las ventas de DEMIM</i>	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de localización del proyecto	21
Figura 2	Cronograma de actividades	23
Figura 3	prueba de hipótesis	51
Figura 4	Análisis PESTEL de DEMIM	66
Figura 5	Resultado de Matriz MEFI y MEFE de DEMIM	70
Figura 6	Procedimiento de aplicación del cuestionario a la empresa DEMIM	74
Figura 7	Género - DEMIM	75
Figura 8	Nivel de Estudio de los empleados - DEMIM	76
Figura 9	Antigüedad de los trabajadores - DEMIM.....	77
Figura 10	Posición trabajadores en la empresa DEMIM	78
Figura 11	Edad de los trabajadores de DEMIM.....	79
Figura 12	Nivel Satisfacción del salario por trabajadores - DEMIM.....	80
Figura 13	Preguntas del cuestionario mostrando varianzas.....	81
Figura 14	Análisis de Fiabilidad.....	83
Figura 15	Resultado de análisis de fiabilidad	83
Figura 16	Estadística de fiabilidad.....	84
Figura 17	Tabla de contingencia y prueba de X^2	87
Figura 18	Distribución de Chi Cuadrada X^2	89
Figura 19	Tabla de contingencia y prueba de X^2	90
Figura 20	Distribución de Chi Cuadrada X^2	91
Figura 21	Tabla de contingencia y prueba de X^2	92
Figura 22	Distribución de Chi Cuadrada X^2	94
Figura 23	Equipo médico y accesorios de DEMIM	100
Figura 24	Organigrama de la Empresa DEMIM	102
Figura 25	Puestos en DEMIM	103
Figura 26	Descripción de puesto de CEO	104
Figura 27	Descripción de puesto de Gerente de Ventas	105
Figura 28	Descripción de puesto de Gerente de servicio	106
Figura 29	Descripción de puesto de Gerente de administración	107
Figura 30	Descripción de puesto de Jefe de administración	108
Figura 31	Descripción de puesto de Jefe de recursos humanos.....	109
Figura 32	Descripción de puesto de Jefe de almacén.....	110

Figura 33 Descripción de puesto de Jefe de mantenimiento.....	111
Figura 34 Descripción de puesto de Jefe de ventas.....	112
Figura 35 Descripción de puesto de Jefe de servicios	113
Figura 36 Descripción de puesto de Jefe de exportación.....	114
Figura 37 Descripción de puesto de Servicio al cliente	115
Figura 38 Descripción de puesto de Instaladores	116
Figura 39 Descripción de puesto de Almacenistas.....	117
Figura 40 Descripción de puesto de Administrativos-personal de apoyo	118
Figura 41 Matriz de competencias y habilidades.....	119
Figura 42 Preguntas en excel.....	121
Figura 43 Desviación estándar de las preguntas de la encuesta	122
Figura 44 Habilidades blandas de la empresa DEMIM	123
Figura 45 Proceso de contratación de la empresa DEMIM	131
Figura 46 Modelo de gestión por competencias en proceso de contratación de RH de DEMIM	133
Figura 47 Programa Estratégico actual de DEMIM	135
Figura 48 Programa estratégico de DEMIM con Modelo de gestión por competencias	137
Figura 49 Plan Mejora - Actividades.....	144
Figura 50 Programa de Plan de Mejora - Empresa DEMIM - Diagrama de Gantt...	146

"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para el Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR QUE, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por el **Ing. Humberto Santiago Cruz**, bajo el título **"Programa de fortalecimiento empresarial y desarrollo de habilidades blandas en empleados para la empresa DEMIM, México"**, hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión

ATENTAMENTE

PRESIDENTE



Dra. María Eugenia Estrada Chavira

SECRETARIO



Mtro. Edgardo Rodríguez Moreno

VOCAL



Mtra. Daniela Alejandra Bonilla Gutiérrez

VOCAL



Mtra. María Juana Hernández Flores

"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, el que suscribe **Ing. Humberto Santiago Cruz**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. María Eugenia Estrada Chavira** cede los derechos del trabajo "**Programa de fortalecimiento empresarial y desarrollo de habilidades blandas en empleados para la empresa DEMIM, México**", al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos de trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTOR INTELECTUAL



Ing. Humberto Santiago Cruz





GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO



ESTADO DE
MÉXICO
¡El poder de servir!

EDUCACIÓN

TES
TÍTULO DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE IXTAPALUCA



UNIVERSIDAD
DE IXTAPALUCA



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, el que suscribe el **Ing. Humberto Santiago Cruz**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **"Programa de fortalecimiento empresarial y desarrollo de habilidades blandas en empleados para la empresa DEMIM, México"**, el cual ha sido elaborado y presentado por la obtención del grado en la Maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTOR INTELECTUAL



Ing. Humberto Santiago Cruz



Km 7 de la carretera Ixtapaluca- Coatepec, C. P. 56580, Ixtapaluca, Estado de México.
Tel.:(55)1314 8150. <https://tesixtapaluca.edomex.gob.mx/>

AGRADECIMIENTOS

Al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, por haberme aceptado y brindado el entorno ideal para mi desarrollo profesional. Estoy agradecido por la infraestructura de vanguardia y los recursos que me facilitaron el camino para obtener el grado de maestría.

Mi gratitud se extiende a todo el personal administrativo, sin distinción de jerarquía. Desde los directivos hasta el personal de mantenimiento, su labor diaria y su amabilidad crearon un ambiente propicio para el aprendizaje.

Al claustro académico que formaron parte de mi preparación. Gracias por su compromiso, por sus clases magistrales y por su disposición a compartir su experiencia profesional.

Un reconocimiento particular a la Dra. María Eugenia Estrada Chavira. Su asesoría y su dedicación fueron esenciales en la investigación y desarrollo de mi tesis. Su orientación fue la clave para llevar este proyecto a buen término.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes son el pilar de mi vida y mi más grande inspiración. Mi padre, que con solo la secundaria completa me enseñó que la educación no se mide en títulos, sino en la sed de conocimiento y la resiliencia. Aunque ya no está físicamente, su espíritu me acompañó en cada clase y en cada página de esta tesis. Este logro es para ti, papá. A mi madre, que, con su inmensa sabiduría y su amor infinito, me demostró que no se necesita saber leer y escribir para ser la maestra más grande de la vida. Gracias por tu sacrificio, por tu fe inquebrantable en mí y por recordarme siempre de dónde vengo. A mi hermano, por caminar a mi lado en este viaje, por ser mi amigo y mi apoyo incondicional.

A mi esposa, mi compañera de vida por más de 22 años, quien, con su apoyo inquebrantable y su amor incondicional, me alentó a retomar mi camino académico después de más de dos décadas. Su comprensión y aliento fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

A mis amados hijos, Jaqueline y Humberto. Verlos a ustedes alcanzar sus sueños me dio la inspiración para ir por los míos. A mi futura ingeniera aeroespacial, gracias por compartir tu pasión por los cielos. Y a mi futuro piloto, gracias por recordarme que no hay límites para volar. Ustedes son mi mayor orgullo y la razón por la que valió la pena cada sacrificio.

A la Maestra María del Carmen Arrieta López, por su valiosa amistad y por ser un ejemplo de integridad y profesionalismo. Gracias por su apoyo incondicional y por compartir tu vasta experiencia académica y profesional durante la elaboración de este proyecto. Tus recomendaciones y orientación fueron clave para la conclusión exitosa.

RESUMEN

Durante la pandemia de COVID-19, la empresa DEMIM (Distribuidora de Equipo Médico e Industrial de México, S.A. de C.V.), enfrentó una severa escasez de personal debido a contagios, fallecimientos y renunciaciones. Esta situación afectó gravemente su capacidad para cumplir con entregas, asistencias y asesorías en hospitales de todo el país, y generó actitudes negativas hacia el trabajo colaborativo. A partir de 2022, DEMIM inició un proceso de crecimiento que evidenció la necesidad de mejorar sus procesos de contratación y capacitación. Por ello, se propuso la investigación de un "Programa de fortalecimiento empresarial y desarrollo de habilidades blandas en empleados". La investigación, de tipo mixto, descriptiva, correlacional y aplicada, utilizó una muestra finita de 40 trabajadores de un universo de 50, con un nivel de confianza del 95% y un error del 7%. Se aplicó un cuestionario de 37 preguntas a 48 empleados, cuya consistencia interna fue validada con un Alfa de Cronbach de 0.915, indicando una excelente fiabilidad. Mediante estadística descriptiva (desviación estándar y promedios), se identificaron las habilidades blandas más críticas: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, organización y comunicación. Estas representan el 50% de las competencias evaluadas y se consideran urgentes de capacitar. La investigación aplicó un Modelo de Gestión por Competencias de seis pasos: Identificación, Evaluación, Desarrollo, Integración en R.H., Alineación con objetivos y Mejora Continua. El programa busca capacitar al menos al 80% de los trabajadores operativos en talleres de habilidades blandas asegurando una ruta clara y medible hacia el incremento de sus ventas.

Palabras clave: Habilidades blandas, Gestión por competencias, capacitación, fortalecimiento empresarial, empleabilidad y plan de mejora

ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, the company DEMIM (Distribuidora de Equipo Médico e Industrial de México, S.A. de C.V.) faced a severe staff shortage due to infections, deaths, and resignations. This situation gravely affected its ability to fulfill deliveries, provide assistance, and offer consulting services to hospitals nationwide, and it generated negative attitudes toward collaborative work. Starting in 2022, DEMIM began a growth process that highlighted the need to improve its hiring and training processes. Therefore, research was proposed for a "Program for business strengthening and soft skills development in employees." The research, which was mixed-method, descriptive, correlational, and applied, used a finite sample of 40 workers from a universe of 50, with a 95% confidence level and a 7% margin of error. A 37-question questionnaire was administered to 48 employees, and its internal consistency was validated with a Cronbach's Alpha of 0.915, indicating excellent reliability. Using descriptive statistics (standard deviation and averages), the most critical soft skills were identified: working under pressure, teamwork, organization, and communication. These represent 50% of the competencies evaluated and are considered urgent for training. The research applied a six-step Competency Management Model: Identification, Evaluation, Development, Integration into H.R., Alignment with objectives, and Continuous Improvement. The program aims to train at least 80% of operational workers in soft skills workshops, ensuring a clear and measurable path toward increasing their sales.

Keywords: Soft skills, Competency management, Training, Business strengthening, Employability, Improvement plan.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa DEMIM (Distribuidora de Equipo Médico e Industrial de México. S.A de C.V. especialista en comercio al por mayor de mobiliario, equipo e instrumental médico y de laboratorio. Fue fundada el 5 de julio del 2005 con la figura de persona física, fue hasta en 2014 cuando se constituye como empresa, para 2023 trabajan en esta empresa 51 personas, pero presentaba una plantilla de 75 personas en 2018, que en la pandemia del COVID - 19 factor para un análisis del crecimiento, por un lado, se tenía la necesidad de cumplir con la demanda y por otro lado la falta de personal por los contagios al cumplir con las entregas, asistencias y asesoría a los hospitales del todo el país.

Durante la pandemia por COVID - 19 comprendida en los años 2018-2021 algunos empleados dejaron de laborar por decisión personal por el giro de la empresa, pero otros mostraron actitudes negativas al trabajo colaborativo, viendo reflejadas la falta de habilidades blandas, como resultado hubo carencia de personal especializado en habilidades duras de algunos empleados, aunado a las habilidades blandas.

A partir del 2022 la empresa se ha dado a la necesidad de incrementar la planilla de personal y que en su proceso de contratación existen oportunidades de mejora que les permita seleccionar empleados con una formación de habilidades duras pero lo más importante para la empresa sin duda es el dominio de las habilidades blandas ya que por ser una empresa en crecimiento y de servicio, se requiere que los empleados se identifiquen para que puedan desarrollarse en el ámbito laboral y personal. Así que la necesidad del área de recursos humanos en su proceso de contratación padece la falta de candidatos con habilidades duras y habilidades blandas desarrolladas a la par.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento y de acuerdo a sus estadísticas internas el 80% de sus clientes muestran satisfacción con el servicio, por lo que existe una necesidad de fortalecer las habilidades blandas en los empleados

actualmente contratados y reducir el gasto en capacitación para los nuevos solicitantes de empleo, siendo necesario reestructurar y mejorar la forma de contratación para seleccionar correctamente al personal, con ello fortalecer la estructura orgánica de la empresa, capacitar al personal contratado y seleccionar al nuevo personal más idóneo que cumpla con la misión de la empresa.

Por lo que es necesario aportar un programa empresarial con habilidades blandas que permita fortalecer un trabajo colaborativo entre los empleados, que genere identidad, pertinencia para un desarrollo personal y empresarial.

Formulación

¿Cuáles son las habilidades blandas más representativas que determinan la empleabilidad en el sector servicios para el desarrollo y fortalecimiento de la empresa DEMIM, México?

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar el conocimiento existente sobre las habilidades blandas como parámetro de evaluación de los empleados de la empresa DEMIM, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta de fortalecimiento empresarial que permita mejorar el nivel de desempeño de los empleados. De acuerdo, con el director de Go Productivity, Cesar Palomar dijo que las soft skills o habilidades blandas son apreciadas por las empresas porque permite a los trabajadores resolver problemas complejos, innovar constantemente para ayudar al negocio a evolucionar, comunicarse efectivamente con sus compañeros, adaptarse a las transformaciones y reentrenarse para desarrollar nuevas competencias (Hernandez).

Si las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales, estas deberían ser parte de la formación de los educandos en las instituciones de educación para que en el sector laboral puedan ejecutarse. Empresarios, directivos y especialistas en materia laboral principalmente capacitadores plantean que, si tienen empleados con una gran habilidad de comunicación, negociación y habilidades interpersonales, deben ser retenidos en su organización, porque de acuerdo con el Estudio de Remuneración de Page Group una de las grandes preocupaciones de las organizaciones al momento de buscar talento es que los perfiles no cuentan con habilidades blandas (Hernandez).

Tales supuestos conducen a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de los empleados en la empresa, ya que cada vez más las organizaciones les dan más peso a las habilidades blandas al momento de ingresar nuevos empleados.

1.2.2 Justificación práctica

Esta investigación contribuirá a mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa DEMIM, primero con el uso de herramientas estadísticas que permitan la cuantificación y la toma de decisiones sobre las habilidades blandas que se deben reforzar y en segundo el programa de fortalecimiento para que la empresa ubicada en León Guanajuato, se posicione como líder en ventas en la zona del bajo y con ello ampliar su mercado, ante estas dos premisas se plantea un crecimiento mutuo, para la empresa a través de los empleados más flexibles, abiertos a los cambios, con mayor capacidad de entendimiento del entorno, con ello aumentar el nivel de satisfacción personal y sentimiento de felicidad convirtiéndose en mejor profesional y mejor ser humano en un entorno exigente y competitivo.

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis general

Las habilidades blandas influyen positivamente para la contratación de candidatos y permanencia de los empleados administrativos y operativos de la empresa DEMIM, México.

1.3.2 Hipótesis específica

La adaptabilidad se relaciona positivamente con la permanencia de los empleados administrativos y operativos en la empresa DEMIM, México.

1.3.3 Variables

1.3.3.1 Variable dependiente

En esta investigación se elegirá variable dependiente a la empleabilidad de permanecer en un puesto dentro de la organización.

1.3.3.2 Variables independientes

En esta investigación se elegirá variable independiente a las habilidades blandas de: comunicación, adaptabilidad, toma de decisiones y flexibilidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un programa de fortalecimiento empresarial con habilidades blandas para fortalecer la empleabilidad en la empresa DEMIM, México.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades blandas requeridas por la empresa DEMIM para su fortalecimiento empresarial.
2. Determinar las habilidades blandas más representativas con métodos estadísticos que formaran parte del programa de fortalecimiento empresarial para empleados de la empresa DEMIM.
3. Validar la relación entre las habilidades blandas y la permanencia del trabajador en el programa de fortalecimiento empresarial de la empresa DEMIM.

1.5 Alcance y delimitación de la investigación

1.5.1 Alcance teórico

Determinación de habilidades blandas por métodos estadísticos que permitan diagnosticar las variables dependientes e independientes para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa DEMIM.

1.5.2 Alcance práctico

Elaborar un programa de fortalecimiento empresarial en habilidades que fortalezca el trabajo en equipo y permita el crecimiento de la empresa dando un servicio con personal calificado donde se determinen las habilidades blandas.

1.5.3 Alcance geográfico

El proyecto se realizará en la empresa Distribuidora de Equipo Médico E Industrial de México SA de CV, ubicada en Carretera león lagos 251 interior. 13, Los Laureles Cp. 37669 León, GTO.

Figura 1

Mapa de localización del proyecto



Nota. Fuente: <https://www.google.com/maps/@21.0249982,-101.6939882,14z?entry=ttu>

La investigación está dirigida a 51 empleados directos que trabajan en la empresa DEMIM.

1.5.4 Visión de la empresa DEMIM

Ser los proveedores de referencia en la industria de la salud

1.5.5 Misión de la empresa DEMIM

Proveer soluciones que mejoren el cuidado de la salud, aporta seguridad, tecnología e innovaciones, siempre a tiempo para eficientar los procesos de la industria médica excediendo sus expectativas, buscando soluciones efectivas y relaciones a largo plazo, con la finalidad siempre de satisfacer sus necesidades y preferencias.

1.5.6 Valores de la empresa DEMIM

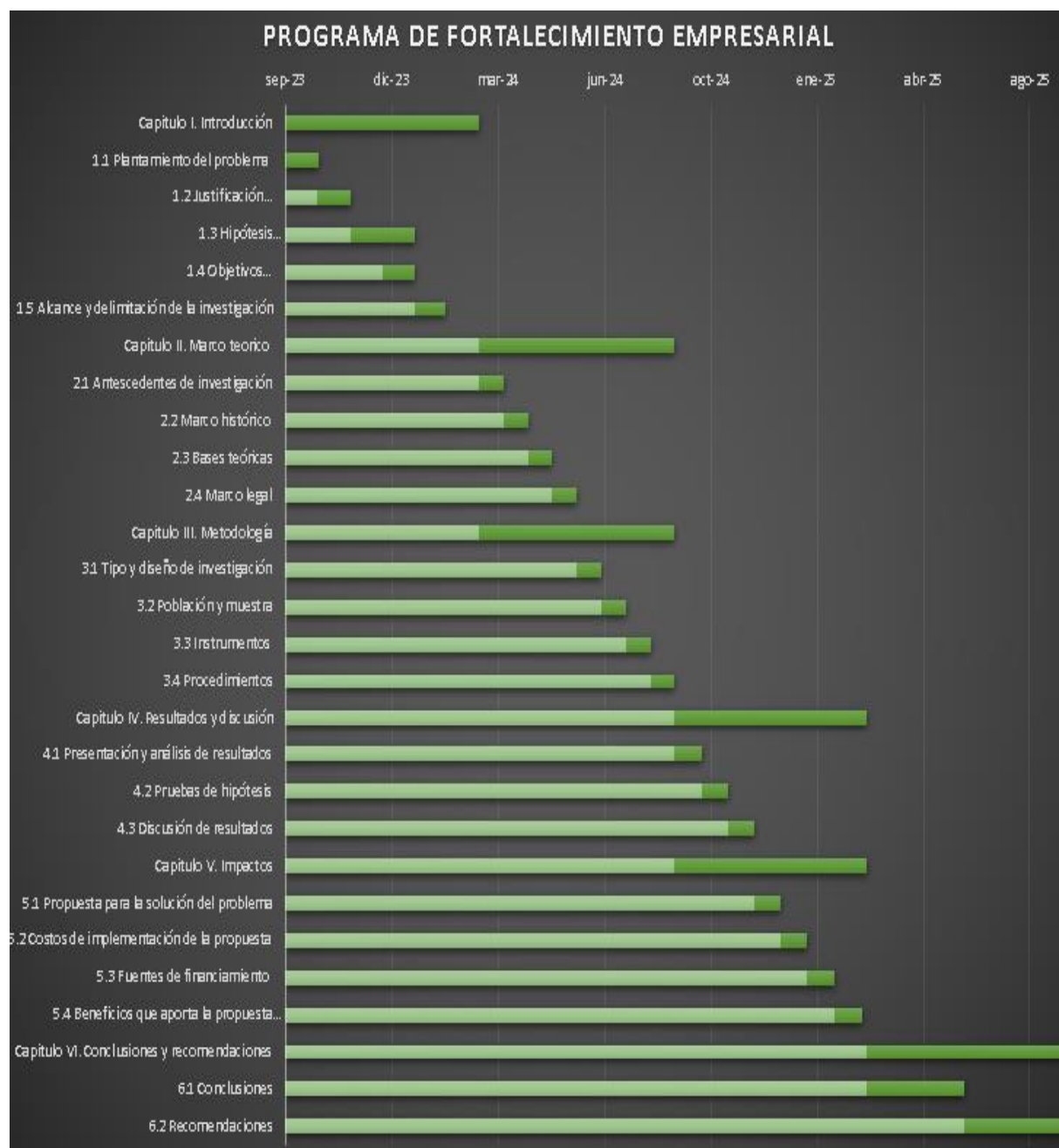
Ser emprendedor, innovador y perceptivo, se relacionan con su entorno siguiendo los principios de integridad, honestidad, lealtad, respeto, congruencia y responsabilidad social, trabajan en equipo de manera activa, objetiva, competitiva y servicial.

Población: Este trabajo beneficiará directamente a 51 empleados que trabajan en la empresa DEMIM.

1.5.7 Cronogramas de Actividades

Figura 2

Cronograma de actividades



Nota. Elaboración propia

1.5.8 Presupuesto

Tabla 1

Presupuesto

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Pasajes terrestres	Pasaje	6	1500	9,000
Viáticos, pasajes locales y alimentos	Viático / día	3	1200	3,600
Hospedaje	Habitación/noche	3	1,200	3,600
Papelería	Lote	2	2,500	5,000
1° curso de capacitación para empleados actuales en habilidades blandas para que la empresa lo contrate	Curso de 30 horas	1	22,000	22,000
Total				43,200

Nota. Elaboración propia

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de investigación

Como antecedentes de esta investigación se retoma algunas definiciones que Filmus 1996, sociólogo, educador y político argentino y que desde el 2021 es el ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación del país de Argentina estableciendo que las competencias son:

- Imprescindibles para potenciar las posibilidades de participación social y laboral de todas y todos, de manera que no solo deben formar para el trabajo, sino también la formación integral como ciudadano, además de que abren mayor igualdad de posibilidades de acceso a los restringidos puestos de trabajo.
- Coincidentes con las necesarias para el desarrollo adecuado y multilateral de la personalidad y la participación social.

También hace referencia que la sistematización del conjunto de capacidades y competencias conforma, en el plano de la subjetividad, de su espiritualidad, el poder del sujeto, sintiéndose más confiado, seguro y dispuesto a enfrentarse a la realidad social (G. ,. Gonzalez)

Si bien las habilidades directivas no corresponden a todos los puestos de trabajo, tanto en organizaciones públicas o privadas, se entiende que un desempeño eficiente de cualquier puesto de trabajo requiere, no solo conocimientos y la actitud adecuada, sino también, determinadas habilidades que se ocupen en puestos de responsabilidad. se han denominado directivas. Esta investigación apuesta por reforzar este componente de la competencia, la habilidad, como una estrategia demandada. En este contexto, el análisis de las habilidades directivas se refiere necesariamente a saberes determinados, en cuanto a que el término habilidad se relaciona con la noción de capacidad. En esa lógica, se diferencia sobre tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad conceptual) y saber social (habilidad humana). Este grupo de habilidades con las que debe

contar un directivo del siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza tanto para la organización que dirige como para el mercado al cual esté orientado sus objetivos y metas (Javier)

En la gestión de competencias para el desempeño exitoso en el sector empresarial cubano, es necesario que cada uno de los miembros de la organización desde su realidad contextual, sea capaz de transformarla con una actitud verdaderamente propositiva, para lo cual es necesario cambiar la concepción del proceso formativo desde la empresa, logrando con ello homogenizar, comunicar, motivar, promocionar, desarrollar, perfeccionar, relacionar, rentabilizar, educar y formar en el amplio sentido de la palabra.

La formación en función de la gestión por competencias debe ser integral, para la vida, en la vida y a lo largo de toda la vida; siendo desde esta perspectiva, sistémica y eficiente dirigida a fomentar la capacidad innovadora y creativa desde el propio contexto sociolaboral y empresarial en que se desarrolla; todo lo cual se sustentará sobre la base de las destrezas técnicas, humanas y conceptuales (G. G. Gonzalez)

Las habilidades blandas han existido en todo momento de nuestra vida, pero no se les había otorgado la relevancia necesaria, y es a raíz de la pandemia COVID-19 sumada a todos los contratiempos por el mal manejo de las emociones, se determina la necesidad e importancia de trabajar en forma continua y firme con las habilidades blandas también llamadas del siglo XXI (López, 2021).

Las habilidades blandas o interpersonales se enfocan a impulsar la inteligencia emocional. Las habilidades transversales o socioemocionales se enfocan en el fomento de los valores y rasgos que reafirman la comunicación entre los colaboradores en el ámbito laboral (Gamboa).

Desarrollar habilidades blandas es un proceso (a veces incómodo) porque los empleados deben primero realizar una autorreflexión antes de saber qué entrenamiento en habilidades blandas necesitan. Esto puede ser difícil pero

gratificante, se plantea cómo desarrollar habilidades blandas en el trabajo en 4 pasos: 1 desarrollar una mentalidad de aprendizaje, 2 fomentar la autorreflexión, 3 ampliar el conocimiento y la comprensión y 4 ofrecer feedback con frecuencia (Certus).

Uno de los puntos fuertes de los procesos de selección actuales son las soft skills o habilidades blandas. La importancia de las habilidades es tan sencilla como el asimilar que no están solos en la empresa. Siempre se necesita tratar con compañeros y con clientes, tanto si estás en una oficina como si trabajas desde casa. Para ello establece las siguientes soft skill: comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, resolución de problemas, capacidad para trabajar bajo presión, flexibilidad, atención al cliente, resiliencia, coraje para hacer recomendaciones y positividad y curiosidad (Factorial, 2023).

García 2022, docente del área académica de psicología organizacional en la UNAM, indicó que las habilidades blandas “pueden estar relacionadas con lo que son rasgos de personalidad que se adquieren en los primeros núcleos de aprendizaje, porque la vida muchas veces es la que nos dota de esto”. Las habilidades blandas más comunes son: Comunicación, escucha activa, planificación, gestión de tiempo, trabajo en equipo, flexibilidad, toma de decisiones, orientación a resultados, negociación, manejo del estrés, inteligencia emocional, empatía, pensamiento crítico, optimismo, motivación, resolución de conflictos, adaptabilidad, creatividad. La autora en mención no hace menos las habilidades técnicas, destacó que, para sobrevivir en el mundo laboral o incluso personal, se requiere de las *soft skills*. En ocasiones, en el mundo laboral falla el proceso de reclutamiento y en el momento de seleccionar a las personas “estamos pensando en perfiles que van orientados a qué debes saber hacer, cuánta experiencia tienes haciendo eso y nos falta un poco la parte actitudinal-emocional. Y es ahí donde observamos las habilidades blandas”. Y agregó: “No sólo es saber hacer, sino el cómo lo haces. No es lo mismo con un determinado tono de voz que a través de un escrito o, a veces, nada más gesticulando. Hoy sabemos que una de cada tres contrataciones no llega ni al año, y

es porque estamos viendo perfiles técnicos y no cómo y con qué herramientas se hará ese trabajo”.

“En una organización toca aprender las habilidades blandas. A lo mejor hay algo que no sabes y lo aprendes, y te vuelves más fuerte, más hábil y así enfrentar lo que es adverso. Lo aprendes en el trabajo y te lo llevas a la vida. A veces se forman de manera natural a lo largo de nuestra formación, pero otras veces se tienen que fortalecer en el lugar de trabajo, ya que es necesario formar habilidades para completar competencias que no posees”, manifestó (Jose).

Las cinco soft skills o habilidades blandas que deberías desarrollar según la autora García 2022, tanto para la vida como a nivel profesional:

1. Liderazgo: “por lo que implica en la gestión de equipos para que te sumen creatividad”.
2. Innovación: “para adaptarse y resolver. Si se mueve el entorno, hay que seguir moviéndonos con él”.
3. Negociación: “para permitir que dos más partes lleguen a un compromiso”.
4. Colaboración: “porque no sólo eres el líder; vas a colaborar con otros pares y con tu propio equipo”.
5. Adaptabilidad: “implica flexibilidad. Esa capacidad de adaptación a los cambios. Todo va a seguir cambiando. Nosotros también”. manifestó (Jose).

2.2 Marco histórico

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la

publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias ha crecido en su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Goleman 1990 sobre la inteligencia emocional.

A partir de la década de los sesenta del siglo XX, en numerosos países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral de sus Recursos Humanos, dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de competencia (Sanchez, R.A).

El nacimiento de este término remonta a 1972, cuando el ejército de los Estados Unidos había detectado que las mejores tropas no eran las que mejor sabían utilizar la maquinaria o cualquier dispositivo, sino los grupos con habilidades transversales más desarrolladas: comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y responsabilidad. Este conjunto de habilidades se conocía como *soft skills* para diferenciarlas de las llamadas *hard skills*, relacionadas con el uso de máquinas y aparatos de todo tipo, en los manuales de entrenamiento del ejército se definen las *soft skills* de la siguiente forma: *“Importante conocimiento relacionado con el trabajo que implica escasa o nula interacción con una máquina o equipo, pero requiere una interacción muy alta con otras personas, en un entorno incierto con los recursos disponibles.”*

En otras palabras, *hard skill* era aquella que permitía al operador de un tanque identificar el objetivo, mientras que *soft skill* suponía determinar si el objetivo identificado era el más importante, si se trataba del momento más adecuado para atacar o si las posibles consecuencias eran oportunas. Para el ejército americano,

las *soft skills* eran algo muy importante porque, en última instancia, diferenciaban a un equipo de éxito de cualquier otro (Gamelearn).

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos, hoy *Hay Group*. En esos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

Debido a las investigaciones de McClelland (1973); el significado del término Competencia ha dado lugar a múltiples interpretaciones, matices y a malos entendidos, dado que el concepto es polisémico, acomodándose al contexto y discernimiento de la audiencia. Es decir, el vocablo Competencia funciona más como un discurso prescriptivo, plagado de buenas intenciones respecto a lo que los directivos desean en cuanto al desempeño de sus empleados, de lo que en realidad es a la hora de implantarlo en la vida organizacional. Debido a ello, surge la cuestión sobre la efectividad de la confección de oficios y los programas de formación en el currículo de las Universidades de México, debido a que actualmente la interpretación del término “competencia o competencias”, es diversa en la gestión de los recursos humanos y el ámbito educativo (Dávalos).

2.3 Bases Teóricas

A continuación, se describe los modelos por competencias que se desarrollará en esta investigación:

2.3.1 Gestión por competencias del talento humano

La gestión por competencias es un modelo que permite que todos los colaboradores de la organización trabajen en conjunto para conseguir los objetivos de la empresa.

Esta gestión estratégica busca integrar de manera orgánica a todos los equipos dentro de la compañía, para alcanzar los resultados esperados de acuerdo con la visión y misión de la empresa.

Es importante decir que esas competencias básicas que los líderes de la compañía definen, sirven para ilustrar con más claridad la cultura empresarial y destacar también lo que la distingue de sus competidores. En líneas generales, estas competencias se suelen agrupar de la siguiente manera:

Saber. Se trata del conjunto de conocimientos tanto técnicos, como de gestión.

Saber hacer. Son las habilidades o destrezas que nacen de la experiencia y del aprendizaje y que pueden ser aplicadas para resolver los problemas que se presentan.

Ser. En este caso se habla de los comportamientos, actitudes, personalidad y valores.

Querer hacer. Se trata de la motivación de las personas para realizar las tareas que demanda su puesto (Factorial).

La gestión por competencias es la técnica de Recursos Humanos mediante la cual se identifican las competencias necesarias para desarrollar cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, así como las habilidades y los talentos de las personas que forman la plantilla, de forma cuantificable y medible.

Para que el modelo sea realmente eficaz, es tarea del departamento de Recursos Humanos es definir las competencias básicas que se requieren para desempeñar las funciones que componen la empresa.

A la hora de crear el modelo de competencias de la organización, se pueden organizar las competencias listadas en cuatro grandes grupos:

- Conocimientos técnicos y de gestión.
- Habilidades procedentes de la experiencia.
- Comportamientos y actitudes personales.
- Motivación de las personas.

El objetivo final de la gestión por competencias es complementar las necesarias para desarrollar los puestos de trabajo de la empresa con las habilidades de cada una de las personas que trabajan en la misma.

Con las metas de desarrollo de la organización y, en base a las conclusiones obtenidas, es posible establecer un protocolo de reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional y valoración de las personas empleadas, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos. (Grupo Castilla).

2.3.2 Competencias

Las competencias son las habilidades, los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos necesarios para llevar a cabo de manera óptima un trabajo concreto en una empresa determinada.

Si los objetivos son el “QUÉ” de una empresa (qué quiere conseguir, sus objetivos), las competencias son el “CÓMO” (cómo alinear el capital humano con la

estrategia de la empresa para alcanzar las metas propuestas). Además de ayudar a las competencias también están estrechamente relacionadas con la cultura organizacional.

Existen multitud de modelos para realizar una correcta gestión de las competencias de la plantilla en función del tipo de empresa, el sector, el tamaño del equipo, las habilidades que se quieren valorar. A continuación, se hace un repaso por los más comunes según (Grupo Castilla).

- Competencias genéricas: se trata de las habilidades básicas que se requieren a cualquier persona empleada en la compañía y, por este motivo, están presentes en todos los cargos.
- Competencias específicas: se conoce así a las habilidades específicas necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- Competencias funcionales: aún más precisas que las específicas, como el conocimiento de un idioma o el manejo de determinado software.
- Competencias de liderazgo: o diferenciadoras, son las que se buscan para aquellos puestos entre cuyas funciones está la supervisión.

2.3.3 Modelo de gestión por competencias

Actualmente, los grandes cambios organizacionales, el rápido desarrollo tecnológico, la competencia desenfrenada, la globalización han orillado a las organizaciones a dar oportuna importancia y relevancia al factor humano, implementando estrategias para el desarrollo de competencias del talento humano para revalorizar las capacidades de las personas en su puesto de trabajo y propiciar un mejor desempeño para el éxito de las organizaciones

El contexto organizacional ha cambiado, lo que ha orillado a redefinir la visión, misión, objetivos, estructuras y procesos organizacionales. A través del tiempo la gestión de capital humano ha tomado mayor importancia, al tratarse de un área que involucra uno de los mayores activos de una organización que es su personal, por ende, la importancia de sus acciones y el impacto que ésta aporta en la búsqueda y materialización de los objetivos institucionales.

Es importante mencionar que el concepto de competencias surge como una nueva forma de gestión, cuyo principal objetivo es el asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las idóneas para una determinada función.

Son muchos los beneficios que aporta la gestión por competencias, razón por la cual cada vez más organizaciones lo adoptan como parte de sus procesos, entre los beneficios son:

- Diseñar perfiles profesionales que contribuyen a la efectividad.
- Conocer las áreas de oportunidad que permitan mejora
- Objetivos y desempeño cuantificables
- Incremento en la productividad y enfoque a los resultados.
- Sinergia en los equipos de trabajo que permiten que se alcancen las responsabilidades de asignadas a todos los miembros.
- Potencialización de las competencias enfocada en los individuos.
- Justas evaluaciones de desempeño
- Compensaciones justas de acuerdo con los resultados

Dentro de las principales ventajas se pueden señalar, acerca de la implementación de este tipo de gestión, son: a) Menores costos, mayor producción,

b) Ventajas gerenciales, c) Mayor motivación de los colaboradores, d) Mayor compromiso y lealtad a la organización.

Es así como se puede ubicar y llegar a la gestión integrada del capital humano-basada en competencias, dentro de la organización, la cual se conforma de las siguientes etapas:

1. Selección.
2. Formación y Desarrollo.
3. Evaluación del Desempeño.
4. Evaluación 360°.
5. Análisis del potencial.
6. Diseño organizacional.
7. Políticas de remuneración.
8. Plan de vida, carrera y sucesión.

De tal manera, que en la búsqueda de generar ventaja competitiva, las organizaciones trabajan en función de las competencias organizacionales que permitirán el logro de resultados exitosos (De León De la Garza y Laines Alamina)

La Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia, sirva para transformar los modelos tradicionales en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo y que maneje al Recurso Humano bajo un estilo gerencial holístico, tal como se reflejan sus diferencias en la siguiente tabla:

Tabla 2*Modelo de Gestión por competencias en los Recursos Humanos*

Descripción	Modelo Tradicional	Modelo por Competencias
Incorporación	Busca a las personas de acuerdo con las características de un puesto determinado.	Busca a las personas que pueden desarrollar o aportar competencias requeridas por la organización.
Formación y Autodesarrollo	Una persona a un puesto de trabajo con conjunto de tareas conocidas y limitadas.	Una persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridas.
Evolución y Trayectoria	Promociona ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración.	Busca el desarrollo de competencias para desempeñar otras situaciones de trabajo criterios de movilidad carreras verticales.
Evaluación	Nivel de ejecución de las tareas Del puesto.	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación.

Nota. Fuente: Reyes (1998) Andersen Consulting

El análisis del cuadro N.- 2 se infiere que la Gerencia del Recurso Humano vinculada a las competencias y la Evaluación del Desempeño establezca una relación entre la capacidad de personal y los equipos que agregan valor a la organización con los procesos de trabajo, siendo la competencia el insumo que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencia en procesos claves para la empresa, produciendo un intercambio de

información que permite a cada proceso del recurso humano obtener competencias como insumo y al modelo información para su mantenimiento y actualización.

En conclusión, lo que se obtiene para el área de Recurso Humano con el modelo es un dinamismo basado en un esquema oferta-demanda, donde las situaciones de trabajo demandan competencias y las personas, así mismo, se ve también la integralidad de los procesos porque se engloba a todas las capas o niveles de la organización afectados por todos los procesos de Gerencia de los Recursos Humanos (Camejo)

Al relacionar la Evaluación del Desempeño por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales se infiere que los elementos coincidentes son escasos prevaleciendo más un esquema diferenciador que se traduce en las siguientes características:

Tabla 3

Diferencias entre evaluación por competencias y otros modelos

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA	OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN
• Se centra en los resultados del desempeño laboral. • Su resultado es competente o aún no competente. • Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas. • Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente	• La evaluación se centra en el esfuerzo más que en los resultados. • Usa comparaciones estadísticas cuyo resultado siempre se traduce en castigo. • Disminuye el compromiso del trabajador por sesgo-castigo del supervisor al aplicarlo. • Sesga la comunicación y las relaciones personales se quebrantan por la verticalidad de las relaciones de

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA	OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN
de apoyo y orientador. • El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente • La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse los supervisores exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas. • Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar y desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro. • Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general. • Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta. • La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.	poder. • Se recompensa el esfuerzo más que el resultado y el compromiso se traduce solo en lograr la meta fijada por su superior. • La organización se convierte en un sistema explorador que solo exige al trabajador cumplir su tarea y lograr la meta propuesta. • El clima organizacional desmejora por la escasa participación del trabajador en la proposición de sus metas. • Se busca solo un contexto de evaluación directa para establecer responsabilidades. • El trabajador oculta sus debilidades por el temor al castigo por parte de su superior. • La organización funciona como sistema cerrado donde la confianza hacia el trabajador se traduce en supervisión.

Nota. Fuente: Camejo 2005

Desde esta perspectiva resulta claro observar que al relacionar la Evaluación del Desempeño por Competencias con el resto de los enfoques desde su perspectiva gerencial y organizacional se visualiza un elemento coincidencia, concretado en el accionar del trabajador cuyo factor constituye para la organización la variable humanizadora del trabajo en consecuencia se hace necesario atender su conducta específicamente sus intereses, motivaciones y metas para comprender el comportamiento y funcionamiento organizacional en su conjunto, de esta manera se conjuga la eficiencia con la satisfacción y el crecimiento personal del trabajador, es decir, una acción orientada hacia la necesidad del logro (Camejo).

El modelo de gestión de competencias es un enfoque utilizado en la gestión de recursos humanos que se centra en identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y conocimientos específicos que son esenciales para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo o rol específico dentro de una organización.

Este modelo implica definir las competencias necesarias para cada puesto, evaluar el nivel de competencia de los empleados actuales, identificar brechas de habilidades y proporcionar oportunidades de desarrollo para cerrar esas brechas. Lo que implica:

- Identificación de competencias: según cada puesto de trabajo. Las competencias pueden dividirse entre técnicas (duras) o blandas.
- Evaluación de competencias: luego de haber identificado las competencias esenciales, el siguiente paso es la evaluación sistemática de cada uno de los empleados.
- Desarrollo de competencias: se implementan programas de desarrollo y capacitación personalizados. Estos programas buscan fortalecer las

competencias necesarias para el crecimiento profesional y el logro de los objetivos organizacionales.

- Integración en procesos de R.H: el modelo de gestión de competencias se integra completamente en los procesos de recursos humanos de la organización
- Alineación con los objetivos organizacionales: las competencias individuales se alinean estratégicamente con los objetivos y metas de la organización.
- Mejora continua: el modelo de gestión de competencias está en constante evolución. Se realizan ajustes y actualizaciones periódicas en función de las necesidades cambiantes de la organización y del mercado laboral. (Arenas Mayteck).

2.3.3.1 Implantación del sistema de gestión por competencias

Implementar el modelo de gestión por competencias en la empresa requiere:

1. Define el alcance

¿Qué procesos de Recursos Humanos serán afectados por su implementación? Algunos de los procesos que se pueden alinear con la gestión por competencias incluyen el reclutamiento, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño y los planes de carrera.

2. Identifica las competencias esenciales

Identificar las competencias clave para mejores resultados en los objetivos de la organización. Se puede recurrir a herramientas como:

- **Análisis de puestos:** ayuda a detectar cuáles son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para desempeñar un determinado puesto de trabajo en la organización.
- **Evaluación del desempeño:** dará información sobre las competencias importantes.
- **Retroalimentación:** realizar conversaciones con empleados, gerentes y líderes puede allanar parte del camino.

3. Desarrolla una matriz

Esta matriz consiste en una herramienta que ayuda a comprender cuáles son todas las competencias necesarias y a cada una se le asigna un nivel de relevancia o importancia para cada puesto. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede desarrollar la siguiente matriz de competencias para el puesto de gerente de producto.

Tabla 4

matriz de competencias para el puesto de gerente de producto

Competencia	Descripción	Importancia
Orientación al cliente con inteligencia emocional	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y satisfacerlas	Alta
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar de forma eficaz con otros	Media

Habilidades de comunicación	Capacidad para comunicar de forma eficaz de forma oral y escrita	Alta
Habilidades de resolución de problemas	Capacidad para identificar y resolver problemas	Alta

Nota. Fuente: Arenas (2024) Modelo de gestión de competencias: que es y cómo funciona

4. Implementa el modelo

Tras haber desarrollado la matriz, es momento de llevar el modelo al terreno práctico.

- **Reclutamiento y selección:** se puede utilizar la matriz de competencias para identificar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo. En lugar de seleccionar perfiles según una intuición subjetiva, el proceso se centra a los requerimientos específicos del puesto.
- **Planes de carrera:** se puede aprovechar para trabajar profundamente en la brecha de habilidades existentes para que los talentos exploten su potencial y la empresa alcance los objetivos planteados.

5. Actualízalo en forma permanente

El modelo de gestión por competencias debe mantenerse actualizado para que siga siendo relevante para las necesidades de la empresa. Una buena práctica es revisarlo de forma periódica para asegurarse de que las competencias clave siguen siendo las mismas y que la matriz de competencias sigue siendo precisa (Arenas Mayteck).

2.3.4 Matriz Eisenhower

La matriz Eisenhower es una herramienta de gestión que orienta el proceso de priorización y planificación de tareas permitiendo así liberar tiempo y esfuerzo en aquello que no contribuye significativamente a los objetivos propuestos.

La matriz *Eisenhower* lleva su nombre por *Dwight D. Eisenhower*, general de cinco estrellas en el Ejército de los Estados Unidos, comandante supremo de las fuerzas aliadas en Europa en la Segunda Guerra Mundial, donde señaló “tengo dos tipos de problemas, los urgentes y los importantes” posteriormente agregaría “lo urgente no es importante y lo importante nunca es urgente.”

La matriz Eisenhower consta de cuatro cuadrantes:

Cuadrante I: La esquina superior izquierda es para tareas que son urgentes e importantes; estas se relacionan directa y significativamente con los objetivos propuestos y reclaman atención inmediata para su cumplimiento.

Cuadrante II: La esquina superior derecha es para tareas que son importantes, pero no urgentes. Estas son tareas clave para alcanzar nuestros objetivos, pero, no necesariamente deben ser ejecutadas de inmediato.

Cuadrante III: La esquina inferior izquierda es para tareas urgentes, pero no importantes. Estas tareas no son necesariamente fundamentales para alcanzar nuestros objetivos principales,

Cuadrante IV: Finalmente, la esquina inferior derecha es para tareas que no son urgentes y no son importantes. Se debe comenzar por eliminar las tareas obsoletas. (Alvares).

Tabla 5
matriz Eisenhower

	Urgente	No urgente
Importante	Las crisis, emergencias, compromisos, imprevistos. HACER AHORA	Estrategias, formación, planificación e innovación. PROGRAMAR O DELEGAR
No importante	Revisar, informar, supervisar. DELEGAR O CEDER	Tiempos innecesarios, reuniones sin objetivo, supervisiones sin metas. SUPRIMIR O LIMITAR

Nota. Fuente: Alvares (2025) La matriz Eisenhower, una herramienta de planificación y gestión.

2.3.5 Reclutamiento y selección por competencias

El modelo de gestión por competencias afecta a todo el sistema empresarial, aunque hay dos áreas concretas en las que la interrelación es más fuerte: la selección de personal y la inteligencia emocional.

Este modelo de gestión reduce en gran medida las posibilidades de problemas futuros por falta de compatibilidad entre la cultura empresarial y los valores de las personas que trabajan en la compañía.

Para la selección de personas es necesario:

- Conocer y listar las competencias genéricas que la organización le gustaría que tuvieran las personas que trabajaran para ella alineándose a la perfección con la cultura empresarial y que serán comunes a todos los puestos de todos los departamentos.

- Recopilar las competencias específicas para cada uno de los cargos que se deben cubrir dentro de la empresa, formados por los conocimientos, habilidades y actitudes que debería tener la persona candidata ideal para esa posición.

El mix de ambos enfoques es el punto de partida ideal para comenzar con un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias. (Grupo Castilla)

2.3.6 Plan de capacitación

La capacitación es un sistema conformado por diferentes elementos cuya principal misión es la mejora de los resultados dentro de las organizaciones que busca asegurar el desarrollo del personal; para esto se requiere que tenga un enfoque sistemático y con impacto estratégico, cada empresa debe contar con un plan específico diseñado a la medida.

En términos generales, un plan de capacitación inicia con la fase de planeación en la cual se realiza la identificación de las necesidades; seguidamente se diseñan los contenidos y se programan las actividades; los pasos siguientes consisten en la ejecución, control y evaluación de las actividades formativas. Finalmente se analiza el impacto de estas dentro del ciclo funcional del personal capacitado que pueda mostrarse dentro de la planeación de la capacitación en un Plan de Capacitación, documento de gestión donde a partir de un análisis de las necesidades, se especifican los objetivos que debe conseguir en la capacitación y se detallan las actividades específicas que se deben realizar para alcanzar cada uno de ellos y a quienes van a ser dirigidas.

Es necesario destacar que el plan de capacitación más que un listado de cursos es un instrumento de gestión que sirve para dirigir las acciones y orientar los esfuerzos formativos de una empresa. En el plan de capacitación se deben incluir los objetivos

que se buscan al formar a los empleados, se ordenan las secuencias de las actividades, se organiza el método y los contenidos.

De acuerdo con Vecino Pico en “Como crear un plan maestro de capacitación”, los propósitos de un plan de capacitación deben establecerse de acuerdo con aspectos propios de la empresa tales como el sector al cual pertenece, al número de colaboradores, al presupuesto asignado, etc.; en todo caso, es posible establecer de manera general los siguientes objetivos:

- Hacer frente a la competencia: Indudablemente las empresas son exitosas y superan a sus competidores cuando logran agregar valor a sus productos o servicios mediante una atención cálida, procedimientos ágiles, nuevos desarrollos tecnológicos y en general con estrategias orientadas a tener una mayor cobertura y visibilidad del servicio al cliente.
- Cubrir las brechas para desempeños superiores: Mediante un instrumento de diagnóstico se deben reconocer las brechas en las competencias de los colaboradores, esto con el fin de contar con equipos altamente productivos y con la capacidad de alcanzar resultados excepcionales tanto en lo individual como en lo colectivo.
- Atraer, retener y desarrollar el mejor talento: Cuando las empresas dan importancia a los programas de capacitación, esto se convierte en una característica valorada por los grupos de interés y empieza a ser reconocida como “una empresa donde vale la pena trabajar”, se transforma así en una empresa deseada por las personas talentosas que buscan espacios laborales para contribuir y seguir creciendo.
- Construir una cultura de servicios para la organización: Todas las empresas tienen un sello distintivo que las caracteriza, que las distingue de las demás, ese sello es la “cultura” organizacional, es la manera de hacer las cosas. Un plan de capacitación adecuado contribuye a esa puesta en acción de los valores y virtudes de la cultura que la organización desea implantar en todos sus colaboradores.

- Contribuir al desarrollo del país: No menos importante es el deseo de las empresas por estar a la vanguardia en las tendencias mundiales en responsabilidad ambiental y social; hoy en día es clara la necesidad de realizar esfuerzos para apoyar las comunidades mediante planes y programas orientados al desarrollo sostenible, haciendo que los programas de capacitación sean un punto de apoyo para el logro de las competencias necesarias para ello.

2.3.7 Estadística descriptiva.

2.3.7.1 Medidas de variabilidad. Varianza

La varianza es una medida de variabilidad que utiliza todos los datos. La varianza está basada en la diferencia entre el valor de cada observación (x_i) y la media. A la diferencia entre cada valor (x_i) y la media ($\bar{x}$ cuando se trata de una muestra, μ cuando se trata de una población) se le llama desviación respecto de la media. Si se trata de una muestra, una desviación respecto de la media se escribe ($x_i - \bar{x}$), y si se trata de una población se escribe ($x_i - \mu$). Para calcular la varianza, estas desviaciones respecto de la media se elevan al cuadrado (David 93)

Si los datos son de una población, el promedio de estas desviaciones elevadas al cuadrado es la varianza poblacional. La varianza poblacional se denota con la letra griega σ^2 . En una población en la que hay N observaciones y la media poblacional es μ , la varianza poblacional se define como sigue.

Varianza poblacional
$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}$$

Si los datos a analizar provienen de una muestra. Cuando se calcula la varianza muestral, lo que interesa es estimar la varianza poblacional σ^2

Varianza muestral
$$S^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

Desviación estándar

La desviación estándar se define como la raíz cuadrada positiva de la varianza. Continuando con la notación adoptada para la varianza muestral y para la varianza poblacional, se emplea S para denotar la desviación estándar muestral y σ para denotar la desviación estándar poblacional. La desviación estándar se obtiene de la varianza como sigue.

$$\text{Desviación estándar muestral} = S = \sqrt{S^2}$$

$$\text{Desviación estándar poblacional} = \sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

(David 95).

2.3.8 Prueba de Confiabilidad

La elaboración de cuestionarios es una herramienta para recopilar datos y obtener insights valiosos. Sin embargo, ¿cómo se puede estar seguros de que las preguntas que formulamos son coherentes entre sí y miden con precisión lo que se pretende evaluar? Aquí es donde entra en juego una herramienta estadística esencial: el **Alfa de Cronbach**.

El Alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de un conjunto de preguntas en un cuestionario. Si las preguntas están relacionadas entre sí y miden el mismo constructo, se espera obtener un alto coeficiente Alfa, indicando alta confiabilidad interna.

El Alfa de Cronbach no aborda directamente la cuestión de si el instrumento mide el concepto correcto. Puede haber alta consistencia interna entre las preguntas, pero eso no garantiza que estén midiendo el constructo que se supone que deben medir.

La validez se refiere a esa relación entre el instrumento y el concepto real que se está intentando medir

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas; correlaciones situadas entre el intervalo 0,8 y 1 podríamos considerarlas de muy altas y, en consecuencia, denotarían altos niveles de fiabilidad de los diferentes instrumentos elaborados (Vinicio. J).

El coeficiente Alfa de Cronbach se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{S_{T^2}} \right]$$

Donde: $K = \text{El número de ítems}$

$\sum s^2 = \text{Sumatoria de la varianza de los ítems}$

$S_{T^2} = \text{Varianza de la suma de los ítems}$

$\alpha = \text{Coeficiente de alfa de Cronbach}$

Tabla 6
valores del Alfa de Cronbach

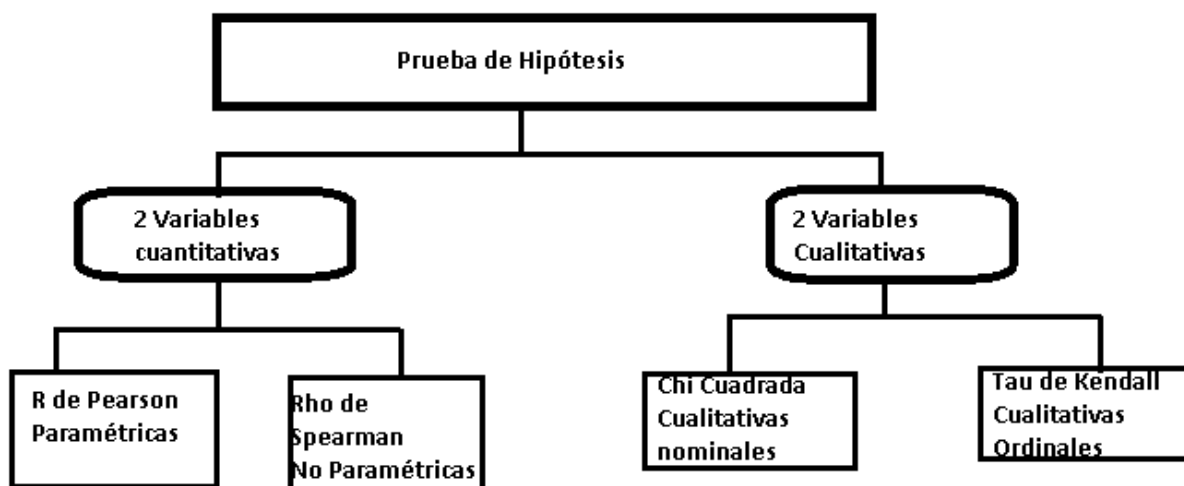
Valores Alfa de Cronbach	Consistencia interna
$\alpha \geq 0.9$	Excelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Bueno
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Aceptable
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Cuestionable
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Pobre
$\alpha < 0.5$	Inaceptable

Nota. Fuente Vinicio. J

2.3.8.1 La prueba de chi cuadrada

Para la prueba de hipótesis de acuerdo con el siguiente esquema se toma la decisión de aplicar el modelo de Chi cuadrada para 2 variables cualitativas nominales.

Figura 3
prueba de hipótesis



Nota. Elaboración propia

Considerando la siguiente declaración:

Hipótesis nula (H_o) = ***La variable A no se relaciona con la variable B***

Hipótesis alterna (H_a) = ***La variable A se relaciona con la variable B***

Cuando $P > 0.05$ Aceptamos la hipótesis nula (H_o)

La variable A no se relaciona con la variable B

Cuando $P < 0.05$ Rechazamos la hipótesis nula (H_o) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a)

La variable A se relaciona con la variable B

La prueba chi-cuadrada, también llamada Ji cuadrado (X^2), se encuentra dentro de las pruebas pertenecientes a la estadística descriptiva, concretamente la estadística descriptiva aplicada al estudio de dos variables. Por su parte, la estadística descriptiva se centra en extraer información sobre la muestra. En cambio, la estadística inferencial extrae información sobre la población. (Spiegel)

El estadístico de chi cuadrada proporciona una medida de la discrepancia existente entre la frecuencia observada y la frecuencia esperada, que está dada por la fórmula:

$$X^2 = \frac{(\sigma_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(\sigma_2 - e_2)^2}{e_2} + \dots + \frac{(\sigma_k - e_k)^2}{e_k} = \sum_{j=1}^k \frac{(\sigma_j - e_j)^2}{e_j}$$

$$X^2 = \sum \frac{\sigma_j^2}{e_j} - N$$

Donde:

Evento	E_1	E_2	E_3	. . .	E_k
Frecuencia observada	σ_1	σ_2	σ_3	. . .	σ_k
Frecuencia esperada	e_1	e_2	e_3	. . .	e_k

En esencia, el chi cuadrado es una comparación entre la tabla de frecuencias observadas y la denominada tabla de frecuencias esperadas, la cual constituye la tabla que esperaríamos encontrar si las variables fueran estadísticamente independientes o no estuvieran relacionadas. Es una prueba que parte del supuesto de “no relación entre variables” y el investigador evalúa si en su caso esto es cierto o no, analiza si las frecuencias observadas son diferentes de lo que pudiera esperarse en caso de ausencia de correlación. (Sampiere)

2.4 Marco legal

Para el desarrollo de esta investigación se sustentará en la siguiente normatividad de México.

2.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que reforma la de 5 de febrero de 1857.

Artículo 123 apartado A, XIII: En el específico Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión).

2.4.2 Ley Federal del Trabajo

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. “Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus

actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas”

- II. “Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo”
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- V. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- VI. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- VII. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos (Camara de Diputados del H. Congreso de la Union).

2.4.3 Ley General de Educación

En marzo del 2022 se presenta la **Iniciativa que reforma y adiciona el artículo 59 de la ley general de educación**, decreto por el que se adiciona un párrafo tercero, con lo que se recorre el orden del actual, al artículo 59 de la Ley General de Educación.

Único. – Se adiciona un párrafo tercero, y se recorre el actual en su orden al artículo 59 de la Ley General de Educación para quedar como sigue:

Artículo 59. En la educación que imparta el Estado se promoverá un enfoque humanista, el cual favorecerá en el educando sus habilidades socioemocionales que le permitan adquirir y generar conocimientos, fortalecer la capacidad para aprender a pensar, sentir, actuar y desarrollarse como persona integrante de una comunidad y en armonía con la naturaleza.

De igual forma, para resolver situaciones problemáticas de manera autónoma y colectivamente, aplicar los conocimientos aprendidos a situaciones concretas de su realidad y desarrollar sus actitudes y habilidades para su participación en los procesos productivos, democráticos y comunitarios.

Las habilidades socioemocionales son el conjunto de conocimientos, actitudes y valores para entender, manejar y expresar los aspectos sociales y emocionales de la vida, permitiendo la fácil adaptación y ejecución de las actividades cotidianas comprendiendo el autoconocimiento, autocontrol, empatía y la colaboración (Sistema de Información Legislativa de la Secretaría de Gobernación).

2.4.4. Programa de Desarrollo Institucional PDI 2019-2024 del Tecnológico Nacional de México

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca sustenta sus programas educativos en el Tecnológico Nacional de México, para ello la Maestría en Administración en la gestión académica se alinea al **Programa de Desarrollo Institucional PDI 2019-2024 del Tecnológico Nacional de México**, con los siguientes ejes estratégicos:

Eje estratégico 2. Objetivo 4, Línea de acción 4.2, punto 4.2.1. Impulso al desarrollo de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación con enfoque a la solución de problemas regionales y nacionales.

Eje estratégico 2. Objetivo 4, Línea de acción 4.3, punto 4.2.4. Impulso a la participación de estudiantes de posgrado en proyectos de investigación (Tecnológico Nacional de México).

2.4.5 Reglamento Interior de Trabajo, de Conformidad a la Ley Federal del Trabajo, para el Mejor Desempeño de los Trabajadores de la Empresa Demim S.A. de C.V.

La siguiente investigación se realiza para el fortalecimiento de la empresa Demim, por lo cual se hace referencia en el **Reglamento Interior de Trabajo, de Conformidad a la Ley Federal del Trabajo, para el Mejor Desempeño de los Trabajadores de la Empresa Demim S.A. de C.V.** en los siguientes articulados:

ARTÍCULO 4º. Todos los trabajadores que ingresen a la empresa, además de lo estipulado en su contrato, reunirán los siguientes requisitos:

4.1 Estar capacitados físicamente para desempeñar labores en el puesto.

4.2 Poseer la destreza y conocimientos necesarios para la correcta realización de su trabajo.

ARTÍCULO 31º Los candidatos a ingresar a la empresa, se someterán a exámenes médicos, psicológicos y psicométricos previos de ingreso. Los trabajadores restantes se someterán a exámenes médicos, psicológicos y psicométricos periódicos, los cuales se realizarán de acuerdo a las normas vigentes expedidas para el caso.

ARTÍCULO 39º El patrón deberá:

39.3 Proporcionar a los trabajadores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo, procurando tecnología y materia prima de calidad a fin de alcanzar el mejoramiento sostenido de la productividad de la empresa.

ARTÍCULO 54º Los trabajadores deberán observar las siguientes recomendaciones:

54.3 Capacitarse para elevar la productividad como medio de superación personal y colectiva (Distribuidora de Equipo Médico (DEMIM)).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de Investigación

Método. La presente investigación utiliza el método científico, el cual se conoce por teoría, se tiene por objetivo clarificar las relaciones entre variables que afectan al fenómeno bajo estudio; de igual manera, planea con cuidado los aspectos metodológicos, asegurándose de la validez y confiabilidad de sus resultados. (Hernández, Fernandez y Baptista)

Diseño. La investigación realizada es de tipo mixto. debido a que en su fase inicial contempla la recolección y análisis de datos cualitativos y en una segunda etapa se analizan datos cuantitativos, que tiene una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados (Cortez y Alan) El objetivo de esta investigación mixta es adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles.

El alcance de la investigación es descriptivo, según (Hernandez y Mendoza), este tipo de alcance tiene la finalidad de especificar las propiedades, conceptos, variables o hechos dentro de un contexto determinado, se recaba información sobre las variables para describirlos o caracterizarlos. Asimismo, tiene el alcance correlacional, busca medir la relación existente entre las variables de estudio, en este caso las dos variables (habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores), en un contexto en particular, asimismo los resultados de esta investigación permitirán determinar un grado de predicción.

La investigación es del tipo aplicada, según (Sanchez, Reyes y Mejía), este tipo de investigación es pragmática o utilitaria que utiliza y aprovecha los conocimientos para solucionar problemas de manera inmediata. Esta investigación se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento, que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada. Bajo este contexto, en este

trabajo se enfoca al diagnóstico empresarial de las competencias blandas que han desarrollado los trabajadores de la empresa DEMIM, donde se elabora un estudio con el propósito de obtener información que permita determinar el estatus de sus trabajadores que actualmente laboran, con ello surgirá una capacitación de las competencias blandas que aún se requieran fortalecer y por último determinar el perfil de contratación para personal de nuevo ingreso en términos de competencias blandas.

El presente trabajo es descriptivo y correlacional según (Hernández, Fernandez y Baptista) en los estudios descriptivos únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. En los estudios correlacionales según (Hernández, Fernandez y Baptista), se pretende responder a preguntas de investigación con la finalidad de conocer la relación que exista entre dos o más variables en una muestra.

El diseño es no experimental, del tipo transversal, del tipo (descriptivo, correlacional) siguiendo a (Hernandez y Mendoza), en la investigación no experimental no implica la manipulación de variables, y estas serán observadas y analizadas en su ambiente natural, es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. Los diseños transversales, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, evalúan una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. Los diseños transversales descriptivos, estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único. Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios descriptivos. Los diseños transversales correlacionales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto.

3.2 Población y muestra

La población objetivo para la muestra serán todas y todos los trabajadores de la empresa DEMIM incluyendo los responsables de la empresa que está a cargo por un CEO, un Director de ventas, un Gerente de ventas y un Gerente de servicios, así como los representantes de ventas y los ingenieros de servicio sumando un total de 50 trabajadores.

Se aplicará el método de muestra finita con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 P q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z_{α} = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

P= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

e= Error de estimación máximo aceptado

q= (1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Los datos:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población = 50 trabajadores

Z_{α} = nivel de confianza 95% (para este valor de acuerdo con la tabla $Z_{\alpha} = 1.96$)

P= 50% = 0.5

$$e = 7\% = 0.07$$

$$q = 50\% = 1 - 0.5 = 0.5$$

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{50 (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(0.07)^2 (50 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)} = 40$$

El muestreo será probabilístico brindando a todos los individuos de la población la misma oportunidad de ser seleccionados para la investigación y aleatorio simple eligiendo al azar a 40 trabajadores como mínimo que hará parte de la muestra de un universo de 50 trabajadores que conforman la empresa DEMIM

3.3 Instrumentos

Para la recopilación de información de esta investigación se emplea un cuestionario con 37 preguntas estructuradas de opción múltiple en escala de likert en la plataforma de Google Forms, las cuales serán concretas, directas, y se plantean de manera sencilla para que no resulte aburrida al trabajador de la organización.

Tabla 7

Las 37 preguntas se estructuran

Tipo de pregunta/Habilidad blanda	Numero de pregunta
Conociendo a la empresa y al trabajador	1,2,3,4,5 y 6
Trabajo en equipo	7,8 y 9
Flexibilidad	10,11,12,13 y 14
Organización	15 y 16
Toma de decisiones	17,18 y 19
Innovación	20,21 y 22
Comunicación	23,24,25,26 y 27
Liderazgo	28,29,30,31,32,33,34 y 35
Trabajo bajo presión	36 y 37

Nota. Elaboración propia.

El cuestionario que se aplicó a la empresa DEMIM se encuentra descrito con cada pregunta y respuesta en el anexo I

3.4 Procedimiento

Para realizar la encuesta se elige en forma aleatoria a 48 trabajadores de la empresa DEMIM para practicar los cuestionarios de aproximadamente de 15 a 20 min. cada uno que fueron estructurados de la siguiente manera:

- Identificación del conjunto de variables relevantes
- Diseño y selección de muestra,
- Recolección de la información a través de los instrumentos de evaluación
- Análisis de las encuestas realizadas
- Realización de un diagnóstico
- Validación de las variables seleccionadas
- Análisis de estadístico descriptivo
- Pruebas de hipótesis mediante análisis estadístico
- Lugar y materiales requeridos
- Propuesta administrativa
- Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas para generar la toma de decisiones
- Generar conclusiones y recomendaciones generales y específicas

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.0 Diagnóstico

El diagnóstico empresarial para la empresa DEMIM permitirá identificar las áreas de la empresa que requieran mejoras o cambios para aumentar la eficiencia administrativa, proporcionará información valiosa que permita a los líderes de la empresa a tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos y estadísticas para la optimización de los recursos y destinarlos a las áreas que necesitan atención y mejora.

Al identificar las áreas de debilidad proporcionará una base sólida para el desarrollo de estrategias y planes de acción que impulsen el crecimiento y mejorar su posición en el mercado y aumentar su competitividad

Este diagnóstico se realiza utilizando el análisis con las herramientas DAFO CRUZADO y una Matriz PESTEL que permita un análisis interno y externo, con estas dos herramientas utilizadas vertió información que permitió estructurar un cuestionario.

4.0.1 Análisis PESTEL

Con la finalidad de conocer a la empresa DEMIM en el proceso administrativo se realizó un análisis PESTEL como una herramienta para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la empresa y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación.

Figura 4
Análisis PESTEL de DEMIM

 Análisis PESTEL-DEMIM		
Políticos	Económicos	Sociocultural
- La empresa ubicada en el Estado de Guanajuato se vio afectada por elecciones presidenciales, Gobernatura del estado, 36 diputaciones estatales y 46 ayuntamientos el 2 de junio del 2024, lo que provocó el cierre repentino de licitaciones dónde la empresa tenía oportunidades de ventas. - Se ha mantenido un gobierno de izquierda (PAN) desde hace 80 años, teniendo continuidad y dando confianza a la inversión.	- El panorama económico del Estado de Guanajuato ha alcanzado exportaciones de alrededor de 27 mil millones de dólares al año, permitiendo tener crecimiento económico dejando de ser uno de los 10 estados más pobres al pasar a la sexta economía a nivel nacional, lo que motivo a la empresa DEMIM establecerse en ese Estado - Actualmente los costos de adquisición de los equipos médicos han asumido un incremento del 19% con relación a marzo 2024, debido al cambio de moneda del dólar estadounidense que a la fecha 09 de noviembre a la compra: \$19.05 y a la venta: \$20.75. - Se ha presentado afectaciones por el incremento del INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor) del 4.99 % en la segunda quincena de agosto 2024, lo que afecta los precios de combustibles, gastos de traslados, viáticos, etc.	Actualmente en el Estado de Guanajuato se ha incrementado la violencia, en el sector social por grupos criminales y de narcotráfico, lo que ha afectado a la empresa DEMIM en recorte de horarios laborales y la forma de traslados de equipos ocupando paquetería lo que ha incrementado el costo de operación sin cargos a los clientes.
Tecnológicos	Ecológicos	Legal
- El Estado de Guanajuato cuenta con armadoras de vehículos, aviones, innovación tecnología, gran avance de infraestructura de movilidad, cuenta con el puerto seco más importante de América Latina. - El Estado de Guanajuato cuenta con el mejor sistema de salud del país (conforme el Índice de Transparencia del Gasto en Salud de las Entidades Federativas emitido por la Secretaría de Salud Federa), situación idónea que permite a la empresa estabilidad y crecimiento. - Los avances tecnológicos han orillado a incrementar la capacitación técnica debido a la innovación en los equipos y la actualización constante en el área de medicina. Actualmente la inteligencia artificial está ocupando un espacio importante en la medicina, lo que ha obligado la búsqueda de nuevos desafíos.	El Estado de Guanajuato para combatir el cambio climático ha orillado a las empresas a tomar acciones para sus desechos de residuos peligrosos. Por lo que la empresa DEMIM ha ofrecido el servicio de reparación y actualización de equipos con miras a obtener la certificación: Norma Internacional ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social"	- El Estado de Guanajuato promueve que las empresas incorporen regulaciones técnicas para su mejora en la competitividad en el mercado como: - NORMA Oficial Mexicana NOM-137-SSA1-2008, Etiquetado de dispositivos médicos. - NORMA Oficial Mexicana NOM-240-SSA1-2012, Instalación y operación de la tecnovigilancia. - NORMA Oficial Mexicana NOM-241-SSA1-2012, Buenas prácticas de fabricación para establecimientos dedicados a la fabricación de dispositivos médicos. Por lo que la empresa ofrece servicios con normas sanitarias, reparación y actualización de equipos médicos, y pruebas especializadas y certificadas.

Nota. Elaboración propia

El análisis PESTEL proporciona una visión integral del entorno en el que opera la empresa DEMIM en el Estado de Guanajuato. A través de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, se pueden identificar tanto los desafíos como las oportunidades que la empresa enfrenta.

En resumen, DEMIM se enfrenta a un entorno mixto, con importantes oportunidades de crecimiento económico y expansión, pero también debe afrontar desafíos significativos relacionados con la seguridad, los costos operativos y la necesidad de actualización tecnológica y cumplimiento normativo. La clave será gestionar estos factores de manera estratégica para aprovechar al máximo las ventajas del entorno.

4.0.2 Matriz de Evaluación de factores Internos y Externos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) son herramientas que ayudan a las empresas a analizar su desempeño y tomar decisiones estratégicas a la empresa DEMIM.

Tabla 8*Evaluación de Factores Internos - DEMIM*

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO				
Internas	Criterio	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
	Fortalezas			
	• Excelente portafolio de ventas y servicio a hospitales públicos y privados en la zona del bajo.	0.20	4	0.80
	• Venta de productos y suministros médicos de mejor calidad y precio	0.15	4	0.60
	• Servicios de instalación, capacitación y garantía postventas	0.10	2	0.20
	Debilidades			
	• El servicio y administración posventa muy deficiente	0.15	2	0.30
	• Poca difusión de la empresa en página web y redes sociales	0.15	1	0.15
	• Falta de reportes en tiempo y forma de los servicios prestados	0.10	2	0.20
	• Trabajadores con poca capacitación en competencias blandas	0.15	3	0.45
Valor ponderado:				2.7
<i>Nota. Elaboración propia</i>				

Tabla 9*Evaluación de Factores Externos - DEMIM*

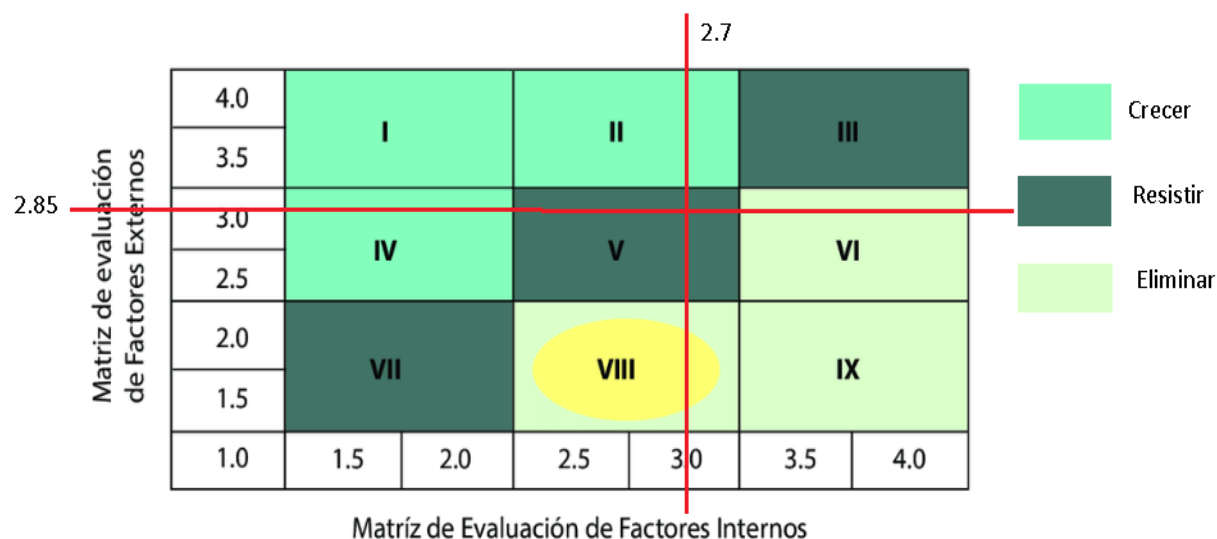
MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO				
Externas	Criterio	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
	Oportunidades			
	• Incrementar las ventas por la oportunidad de exportación.	0.10	4	0.40
		0.10	4	0.40
	• Ampliar el mercado nacional aprovechando la concentración en el Estado de los sistemas de salud.	0.10	3	0.30
	• Oportunidad de nuevas inversiones por confianza en el gobierno.	0.15	4	0.6
	• Incorporación de la inteligencia artificial en la medicina.			
	Amenazas			
	• Cierre repentino de licitaciones donde la empresa tenía oportunidades de ventas.	0.10	2	0.20
		0.15	3	0.45
	• Aumento en los costos de los equipos por aumento en el precio del dólar.	0.10	3	0.30
	• Incremento de la violencia por lo que se han aumentado los costos de operación.	0.10	1	0.10
	• Incremento de gastos para establecer acciones de manejo de residuos sólidos	0.10	1	0.10
	• Aumento en los gastos por incorporación de las NOM en la empresa.			
Valor ponderado:				2.85

Nota. Elaboración propia

Con los resultados de la matriz de análisis internos el valor ponderado que se obtiene es de 2.7 y la matriz de análisis externo de 2.85, ahora gráfica para ubicar la posición de la empresa, la cual se muestra en la figura siguiente.

Figura 5

Resultado de Matriz MEFI y MEFE de DEMIM



Nota. Elaboración propia.

El resultado de la intersección de la matriz MEFI y MEFE se ubica en la posición V pero muy cerca de la posición II, observando que la empresa se encuentra en resistencia, pero muy cercana a la posición de crecer, con la propuesta del “Programa de fortalecimiento empresarial y desarrollo de habilidades blandas en empleados para la empresa Demim, México” existe la gran oportunidad que la empresa se coloque en la posición II.

También el análisis realizado en la matriz FODA CRUZADA de la empresa DEMIM en este trabajo permitió verificar que el proyecto se desprende de la matriz MEFI en criterio debilidad en el rubro de “trabajadores con poca capacitación en competencias blandas” que formara parte de un programa de fortalecimiento empresarial.

4.0.3 DAFO cruzado

Ahora se realiza un análisis DAFO cruzado donde se cruza las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas identificadas, para posterior detectar las áreas de oportunidad y reflejarlas en un cuestionario

Tabla 10

Matriz DAFO cruzado

MATRIZ FODA CRUZADA		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	- Incrementar las ventas por la oportunidad de exportación. - Ampliar el mercado nacional aprovechando la concentración en el Estado de los sistemas de salud. - Oportunidad de nuevas inversiones por confianza en el gobierno. - Incorporación de la inteligencia artificial en la medicina.	- Cierre repentino de licitaciones donde la empresa tenía oportunidades de ventas. - Aumento en los costos de los equipos por aumento en el precio del dólar. - Incremento de la violencia por lo que se han aumentado los costos de operación. - Incremento de gastos para establecer acciones de manejo de residuos sólidos - Aumento en los gastos por incorporación de las NOM en la empresa.
FORTALEZA	ESTRATEGIAS (F.O.)	ESTRATEGIAS (F.A.)
- Excelente portafolio de ventas y servicio a hospitales públicos y privados en la zona del bajo - Venta de productos y suministros médicos de mejor calidad y precio - Servicios de instalación, capacitación y garantía postventas.	- Mantener un equilibrio en ventas y ampliar el mercado nacional para evitar problemas financieros - Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades y segmentos de clientes. - Considerar la posibilidad de expansión a nuevas regiones o países. - Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado.	- Ofrecer calidad y precio en los productos de la empresa para hacerla preferente con respecto a otras del ramo. - Realizar negociaciones con empresas bien establecidas legalmente para importar productos confiables y de entrega inmediata. - Diversificar la base de clientes para no depender de un solo cliente o sector. - Revisar los procesos internos para identificar las áreas donde se pueden reducir los costos sin comprometer la calidad. Tal vez la automatización y la mejora de la eficiencia operativa son claves.

- Negociar con los proveedores mejores precios o condiciones de pago.

DEBILIDAD	ESTRATEGIAS (D.O.)	ESTRATEGIAS (D.A.)
• El servicio y administración posventa muy deficiente. • Poca difusión de la empresa en página web y redes sociales. • Falta de reportes en tiempo y forma de los servicios prestados. • Trabajadores con poca capacitación en competencias blandas.	• Reforzar la presencia en el mercado con campañas de marketing efectivas y una estrategia de ventas sólida. • Mejorar la atención y la administración para evitar reducir las ventas. • Diagnosticar las habilidades blandas que carecen los trabajadores y con ello elaborar un modelo de competencias. • Implementar programas de capacitación continua en habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos. • Establecer programas de mentoría donde los empleados más experimentados puedan guiar a los nuevos para el desarrollo de habilidades blandas. • Realizar evaluaciones periódicas de desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva para identificar áreas de mejora y trabajar en ellas. • Organizar talleres y seminarios sobre habilidades blandas presenciales o virtuales. • Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva las habilidades blandas. Reconocer y recompensar a los empleos que demuestren esas habilidades en su trabajo diario.	• Ejecutar un modelo de competencias en donde e refleje el Alcance, las competencias, Evaluación de competencias por puestos E Integrar al proceso de R.H. • Disponer diplomados y cursos sabatinos presenciales • Disponer de los cursos gratuitos en línea como webinars, artículos, videos y cursos en plataformas como Coursera, edx, Khan academy.

Nota. Elaboración propia

El análisis DAFO Cruzado indica que la empresa tiene un portafolio competitivo y un servicio postventa que, aunque actualmente deficiente, puede ser mejorado para fortalecer la relación con los clientes. Las oportunidades en la expansión

internacional, el crecimiento del mercado nacional y la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial pueden posicionar a la empresa para un crecimiento sostenido. Sin embargo, las amenazas externas, como el aumento de costos y la inseguridad económica y social, deben ser gestionadas con estrategias de diversificación, optimización de costos y mejora de la eficiencia operativa. La clave será invertir en el desarrollo de capacidades internas, tanto técnicas como blandas, para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y superar las debilidades internas.

4.1 Presentación y análisis de resultados

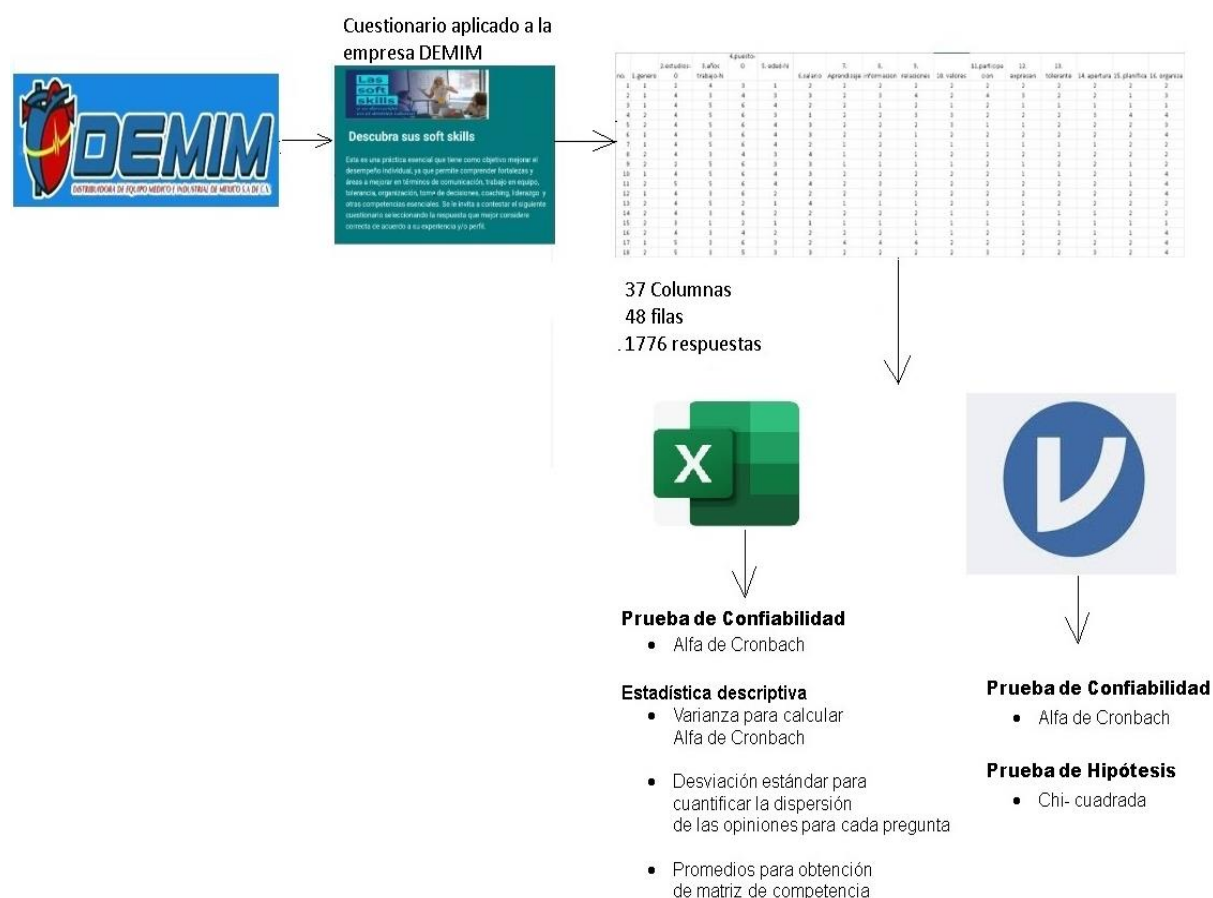
4.1.1 Análisis del Cuestionario

Este cuestionario fue contestado por 48 empleados de la empresa DEMIM de todos los niveles administrativos con 37 preguntas estructuradas de la siguiente manera:

Tipo de pregunta/Habilidad blanda	Numero de pregunta
Conociendo a la empresa y al trabajador	1,2,3,4,5 y 6
Trabajo en equipo	7,8 y 9
Flexibilidad	10,11,12,13 y 14
Organización	15 y 16
Toma de decisiones	17,18 y 19
Innovación	20,21 y 22
Comunicación	23,24,25,26 y 27
Liderazgo	28,29,30,31,32,33,34 y 35
Trabajo bajo presión	36 y 37

Para la aplicación del cuestionario se contactó a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa DEMIM, para aplicar un cuestionario de habilidades blandas, posterior se analizaron 1776 datos que fueron procesados por herramientas Excel y Jamovi para obtener parámetros estadísticos que permitan la toma de decisiones como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6
Procedimiento de aplicación del cuestionario a la empresa DEMIM

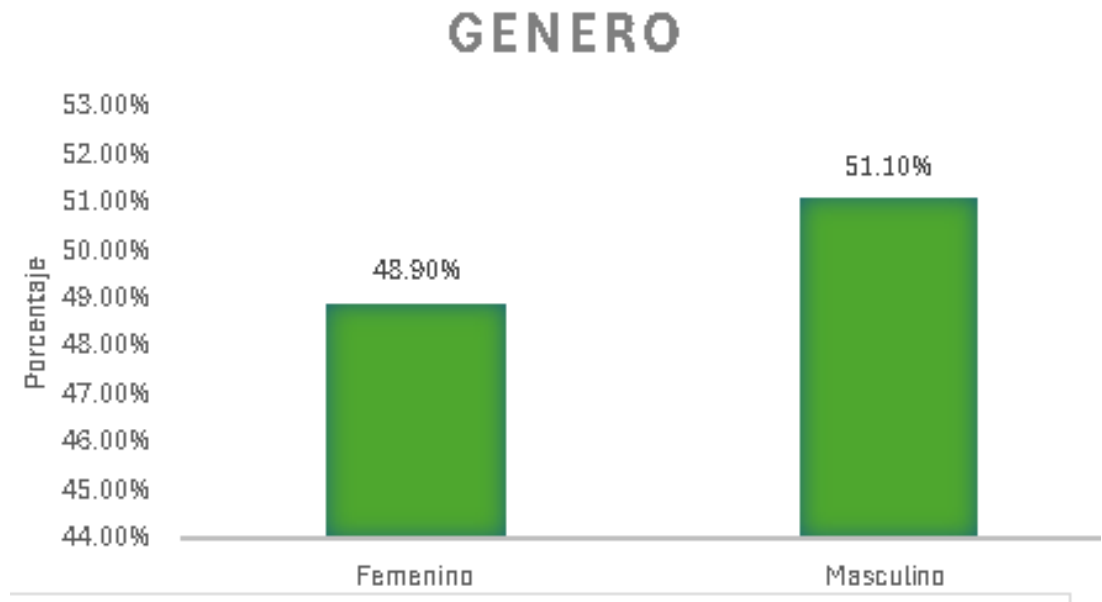


Nota. Elaboración propia

Dentro del cuestionario las preguntas 1,2,3,4,5 y 6 permitieron conocer a la empresa concluyendo lo siguiente:

La empresa cumple con la Norma Mexicana de Igualdad Laboral y No Discriminación (NMX-R025-SCFI-2015) que es un instrumento que busca promover la igualdad de oportunidades en el mercado laboral teniendo un 48.9% de hombres y 51.1% de mujeres.

Figura 7
Género - DEMIM

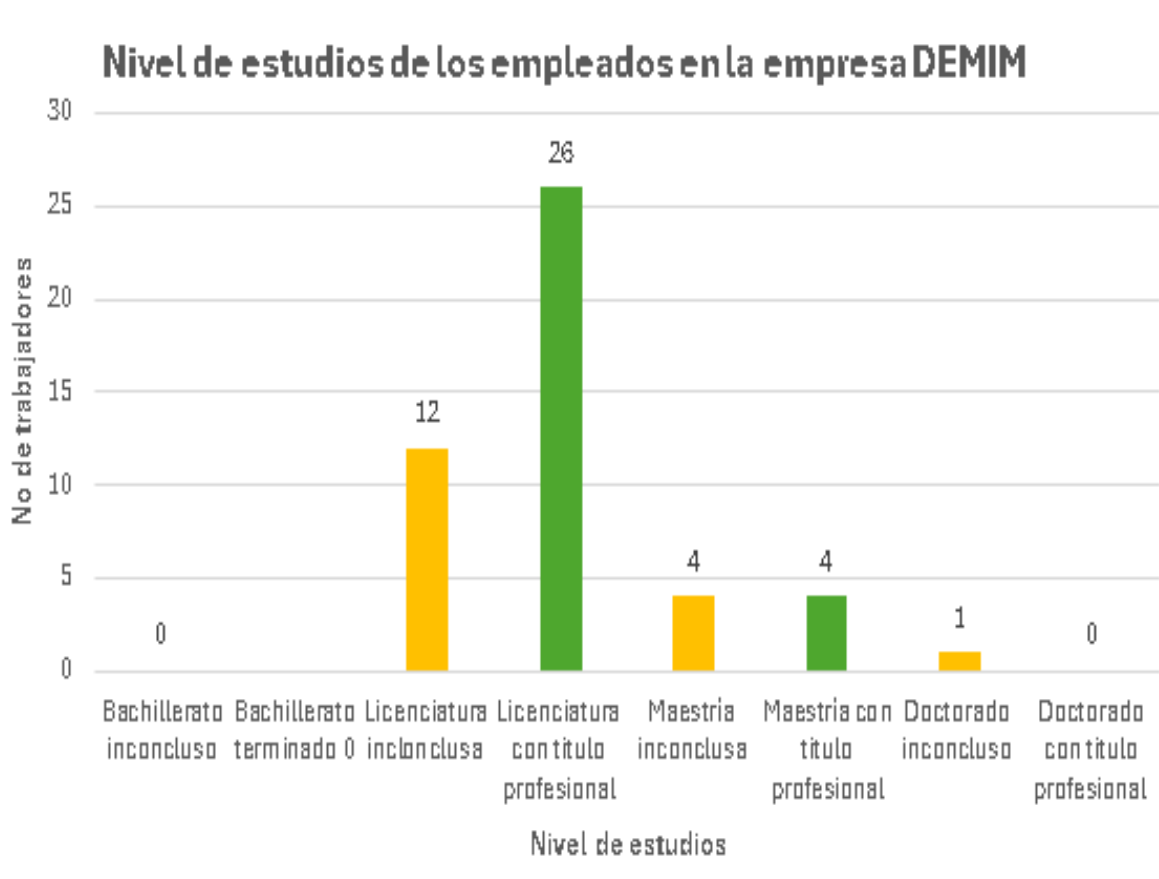


Nota. Elaboración propia.

En cuanto al nivel de estudios la empresa tiene en su plantilla un trabajador doctorante, lo que representa el 2.1% del total; 4 trabajadores con título de maestría, lo que representa el 8.5%; 4 trabajadores maestrantes, lo que representa el 8.5%; 26 trabajadores con licenciatura terminada representando el 55.3% y 12 trabajadores como pasantes de licenciatura, lo que representa el 25.53%; concluyendo que el 62.5% de los trabajos está titulado en licenciatura y maestría; el 35.41% tiene estudios inconclusos de licenciatura, maestría o doctorado.

Figura 8

Nivel de Estudio de los empleados - DEMIM

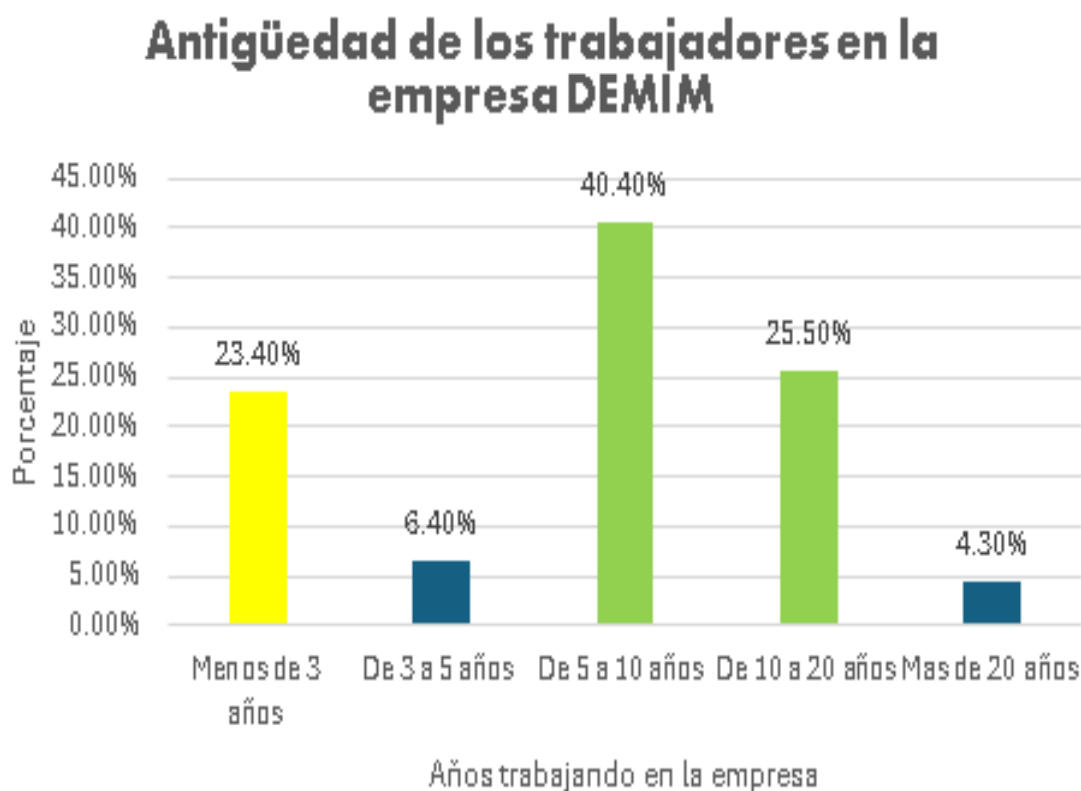


Nota. Elaboración propia.

Con respecto, a los años de antigüedad de los trabajadores se observa que el 40.4% de los trabajadores tiende 5 a 10 años; el 25.5% tiene de 10 a 20 años; el 23.4% de los trabajadores tiene menos de 3 años; el 6.4% de los trabajadores tiene de 3 a 5 años y solo el 4.3% de los trabajadores más de 20 años por lo que concluimos que 65.9% de los trabajadores tiene entre 5 y 20 años laborando en la empresa, lo que muestra estabilidad laboral, un factor importante para crear identidad de la empresa

Figura 9

Antigüedad de los trabajadores - DEMIM

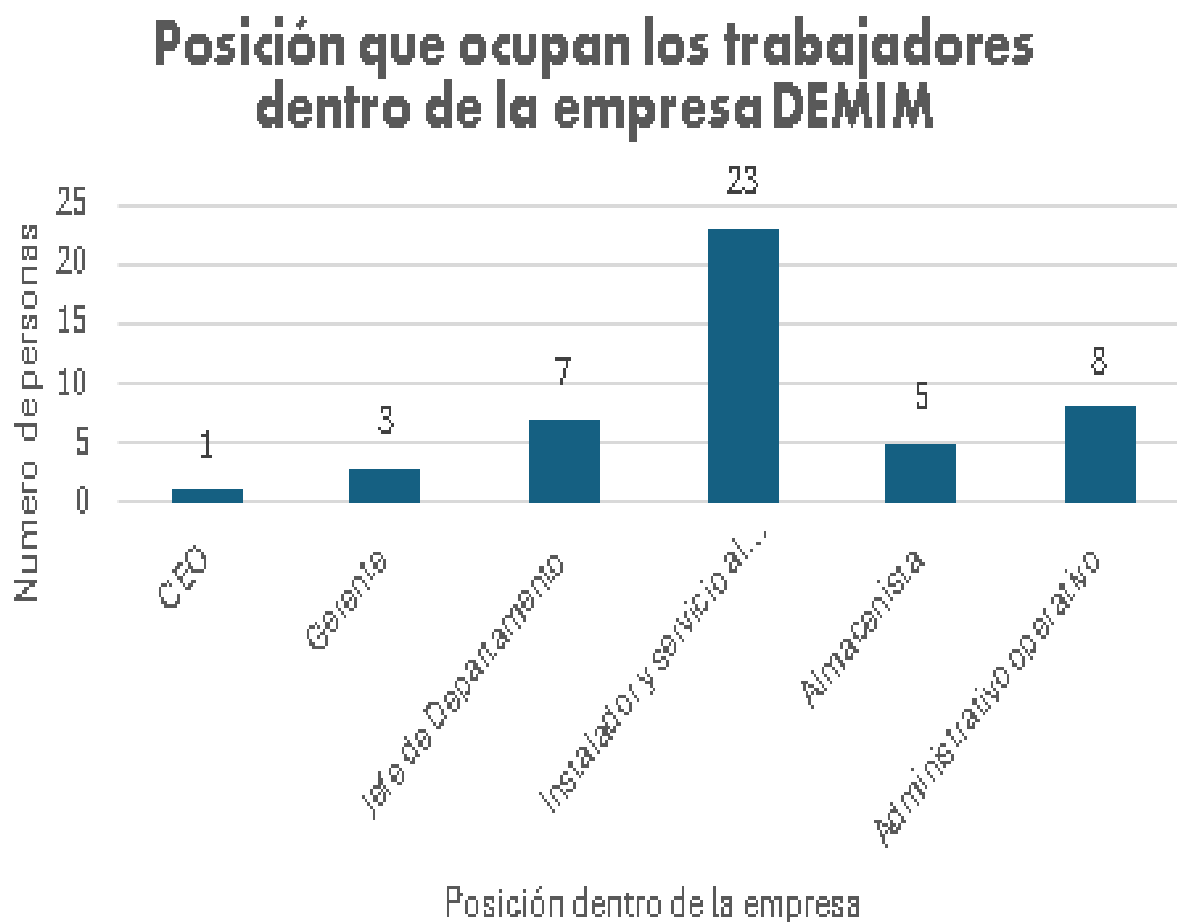


Nota. Elaboración propia.

El 47.9% de los trabajadores son instaladores y de servicio al cliente por lo que sus labores son fuera de la empresa y el 52.1% son administrativos que trabajan dentro de la empresa.

Figura 10

Posición trabajadores en la empresa DEMIM



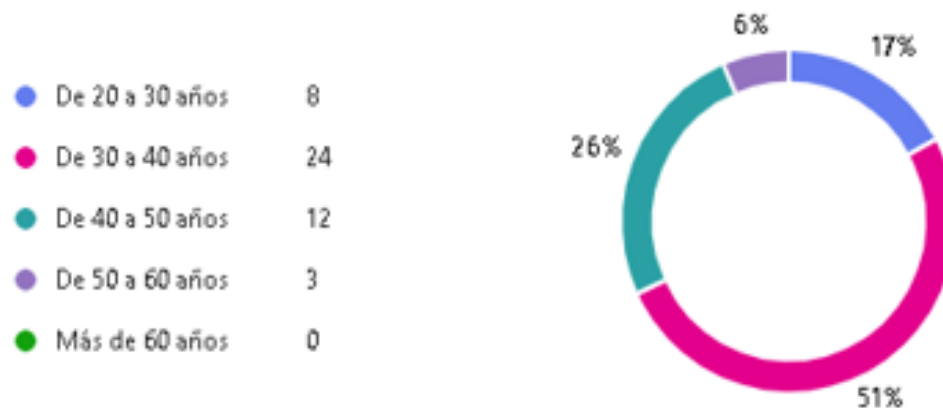
Nota. Elaboración propia.

El 51% de los trabajadores tiene entre 30 y 40 años; el 26% tiene entre 40 y 50 años; el 17% de 20 a 30 años y sólo el 6 % entre 50 y 60 años, por lo que es una empresa con personal joven

Figura 11

Edad de los trabajadores de DEMIM

5. Seleccione el rango en que se encuentra su edad (0 punto)

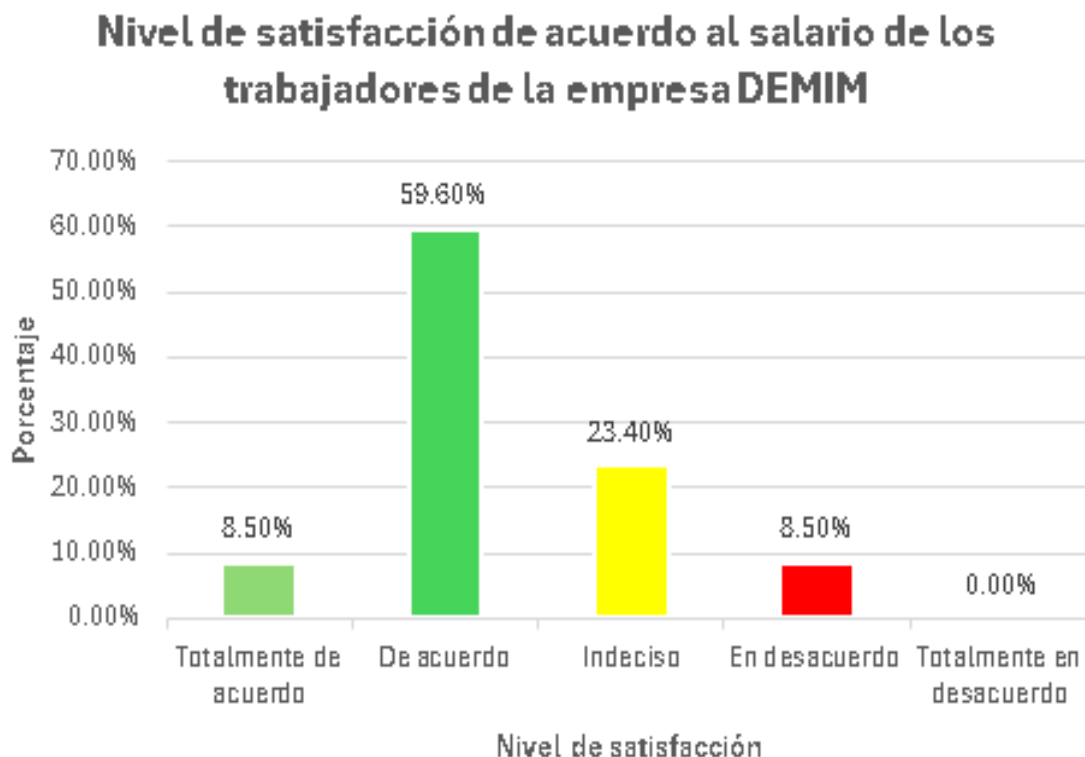


Nota. Elaboración propia.

Referente a la satisfacción de los trabajadores con base al salario percibido está de acuerdo con las actividades a realizar el 68.1 % tiene buen nivel de satisfacción; el 23.4% no opinó y solo el 8.5% está en desacuerdo, por lo que existe armonía laboral por las actividades realizadas y salarios percibidos.

Figura 12

Nivel Satisfacción del salario por trabajadores - DEMIM



Nota. Elaboración propia.

4.1.2. Prueba de Confiabilidad

De la prueba de confiabilidad. El Alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de un conjunto de preguntas en un cuestionario. Si las preguntas están relacionadas entre sí y miden el mismo constructo, se espera obtener un alto coeficiente Alfa, indicando alta confiabilidad interna.

Se aplicó un cuestionario con escala de Likert de 37 preguntas y se sometió a prueba de confiabilidad en software Jamovi obteniendo una media de 2.15, una

Donde:

$K = \text{El número de ítems} = 37$

$\sum s^2 = \text{Sumatoria de la varianza de los ítems} = 31.2191$

$S_{T^2} = \text{Varianza de la suma de los ítems} = 244.197$

Valores obtenidos del análisis en Excel de los valores:

Donde:

$K = \text{El número de ítems} = 37$

$\sum s^2 = \text{Sumatoria de la varianza de los ítems} = 31.2191$

Sumatoria de las varianzas	31.21918403
-------------------------------	-------------

$S_{T^2} = \text{Varianza de la suma de los ítems} = 244.197$

Varianza de la suma de los ítems	244.1974826
-------------------------------------	-------------

Sustituyendo se tiene:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{S_{T^2}} \right] = \frac{37}{37-1} \left[1 - \frac{(31.2191)}{(244.197)} \right] = 0.89638$$

$$\alpha = 0.89638$$

Para comprobar los datos estadísticos utilizamos el software jamovi y se obtuvo lo siguiente:

Figura 14
Análisis de Fiabilidad

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	Alfa de Cronbach
escala	0.900

Nota. los elementos '4.puesto-O', '7. Aprendizaje', '8. informacion', '9. relaciones', y '13. tolerante' se correlacionan negativamente con la escala total y probablemente deberían invertirse

Nota. Elaboración propia

El software identifica que los ítems 4,7,8,9 y 13 se correlacionan negativamente, indico el sistema no considerar, posterior a ello volvemos a utilizar el software jamovi con las observaciones emitidas, obteniendo lo siguiente:

Figura 15
Resultado de análisis de fiabilidad

Resultados

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	Media	DE	Alfa de Cronbach
escala	2.15	0.467	0.915

Nota. Elaboración propia

El resultado anterior es obtenido del análisis estadístico de fiabilidad de cada elemento de las preguntas contempladas en el cuestionario como se muestra a continuación:

Figura 16
Estadística de fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento			
	Media	DE	Si se descarta el elemento Alfa de Cronbach
2.estudios-O	3.90	0.973	0.913
3.años trabajo-N	3.21	1.184	0.919
5. edad-N	2.75	0.838	0.915
6.salario	2.31	0.748	0.915
10. valores	1.77	0.592	0.913
11.participacion	1.98	0.887	0.912
12. expresen	1.60	0.574	0.912
13. tolerante	2.04	0.967	0.918
14. apertura	1.83	0.630	0.911
15. planifica	1.54	0.617	0.912
16. organiza	3.10	1.325	0.912
17. decisiones	1.88	0.789	0.910
18. aprendido	1.75	0.668	0.912
19. mejoras	1.98	0.785	0.911
20.coaching	2.85	1.130	0.911
21. ideas	1.88	0.890	0.912
22. trabajo	1.52	0.505	0.914
23. comunicación	1.96	0.922	0.913
24. conversacion	1.79	0.874	0.910
25. decir	1.73	0.676	0.912
26. necesidades	1.90	0.905	0.911
27. hablar	2.06	1.192	0.908
28. delegar	2.96	1.429	0.913
29. desacuerdos	2.00	0.715	0.910
30. flexible	1.88	0.789	0.909
31. solucion	1.67	0.663	0.910
32. influir	2.31	0.971	0.909
33. conciliar	1.79	0.824	0.909
34. situaciones	1.94	0.932	0.912
35. flexible	1.60	0.610	0.911
36. presion	3.44	1.303	0.918
37. fracasos	1.77	0.627	0.913

Nota. Elaboración propia

Una vez obtenido el valor del alfa de Cronbach de 0.915 como parámetro general de todo el cuestionario se concluye que el método utilizado de muestra finita para determinar el tamaño de la muestra, así como el planteamiento de las preguntas en número de ítems y contenido del cuestionario dio como resultado una excelente consistencia y relación entre los ítems planteados a los trabajadores de la empresa DEMIM.

4.1.3 Matriz de Competencias y Análisis

De los resultados obtenidos se concluye que: la descripción de las competencias de acuerdo con su nivel de significancia de los resultados del Alfa de Cronbach es:

Tabla 11

Matriz de Competencia y Análisis

Competencia	Descripción	Nivel de significancia
Flexibilidad (preguntas 10,11,12,13 y 14)	Capacidad de discernimiento individual para respetar y aceptar las diferencias raciales, políticas, sexuales y sociales de los demás	Alta
Trabajo en equipo (preguntas 7,8 y 9)	Capacidad para trabajar de forma eficaz con otros	Bueno
Habilidades de comunicación (preguntas 23, 24, 25, 26 y 27)	Capacidad para comunicar de forma eficaz de forma oral y escrita	Alta

Competencia	Descripción	Nivel de significancia
Organización (preguntas 15 y 16)	Capacidad para la creación de estructura y orden, el aumento de la productividad y la priorización de las tareas que deben completarse inmediatamente, frente a aquellas que pueden posponerse, delegarse a otra persona o eliminarse por completo.	Alta
Toma de decisiones (preguntas 17,18 y 19)	Capacidad para toma de decisiones a partir de un proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos y en la información disponible.	Alta
Innovación (preguntas 20,21 y 22)	capacidad del líder para ayudar a su colaborador a comprometerse con aquello que tiene que hacer para alcanzar su meta.	Alta
Liderazgo (Preguntas 28,29,30,31,32,33,34 y 35)	capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente.	Alta
Trabajo bajo presión (preguntas 36 y 37)	capacidad de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia.	Alta

Nota. Elaboración propia.

4.2 Pruebas de hipótesis

Hipótesis General:

Las habilidades blandas influyen positivamente para la contratación de candidatos de candidatos y permanencia de los empleados administrativos y operativos de la empresa DEMIM, México

Comprobación: considerando una variable de competencia blanda de comunicación relacionada con el puesto que ocupa un empleado dentro de la empresa se tiene:

Figura 17

Tabla de contingencia y prueba de χ^2

Tablas de Contingencia								
Tablas de Contingencia		4.puesto-O						
23. comunicación		1 CEO	2 Gerente	3 Administrativo	4 Jefe de departamento	5 Almacenista	6 Instalador y servicio al cliente	Total
1 Totalmente de Acuerdo	Observado	1	2	2	3	0	8	16
	Esperado	0.3333	1.000	3.000	2.333	1.667	7.67	16.00
2 De Acuerdo	Observado	0	1	6	4	3	9	23
	Esperado	0.4792	1.438	4.313	3.354	2.396	11.02	23.00
3 Indeciso	Observado	0	0	1	0	1	2	4
	Esperado	0.0833	0.250	0.750	0.583	0.417	1.92	4.00
4 En Desacuerdo	Observado	0	0	0	0	1	4	5
	Esperado	0.1042	0.313	0.938	0.729	0.521	2.40	5.00
Total	Observado	1	3	9	7	5	23	48
	Esperado	1.0000	3.000	9.000	7.000	5.000	23.00	48.00

Pruebas de χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	11.9	15	0.688
χ^2 con corrección de continuidad	11.9	15	0.688
Razón de Verosimilitud	15.8	15	0.396
Test exacto de Fisher			0.630
N	48		

Nota. Elaboración propia

Como $P = 0.688$ y $es > 0.05$

La variable A no se relaciona con la Nota. Elaboración propia ***variable B***

Es decir, la competencia de comunicación no se relaciona con el puesto que ocupa un empleado dentro de la empresa.

Para la comprobación de esta hipótesis se realizó también por tabla de distribución de Chi cuadrada χ^2 , para ello calculamos los grados de libertad de la tabla de contingencia anterior

$$g.l. = (f - 1)(c - 1)$$

$$f = \text{filas} = 4$$

$$c = \text{columnas} = 6$$

Sustituyendo tenemos:

$$g.l. = (4 - 1)(6 - 1) = (3)(5) = 15$$

El nivel de significancia será: $\alpha = 0.05$

Con estos valores se regresa a la tabla de distribución

Figura 18
Distribución de Chi Cuadrada χ^2

Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8794	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795

Nota. Elaboración propia

Considerando que el valor obtenido de χ^2 por herramienta Jamovi 2.6.26 = 11.9 y el valor obtenido de la tabla = 24.99 Por lo tanto:

$$\chi_c^2 < \chi_t^2 \text{ Ho se rechaza, la variable A no se relaciona la variable B}$$

Hipótesis Específica

La adaptabilidad se relaciona positivamente con la permanencia de los empleados administrativos y operativos en la empresa DEMIM, México.

Comprobación: considerando una variable de competencia blanda de toma de decisiones relacionada con el puesto que ocupa un empleado dentro de la empresa se tiene:

Figura 19*Tabla de contingencia y prueba de χ^2*

Tablas de Contingencia						
Tablas de Contingencia						
4.puesto-O		17. decisiones				Total
		1 Totalmente de Acuerdo	2 De Acuerdo	3 Indeciso	4 En Desacuerdo	
1 CEO	Observado	1	0	0	0	1
	Esperado	0.333	0.500	0.125	0.0417	1.00
2 Gerente	Observado	2	1	0	0	3
	Esperado	1.000	1.500	0.375	0.1250	3.00
3 Administrativo	Observado	0	5	3	1	9
	Esperado	3.000	4.500	1.125	0.3750	9.00
4 Jefe de departamento	Observado	2	5	0	0	7
	Esperado	2.333	3.500	0.875	0.2917	7.00
5 Almacenista	Observado	0	4	0	1	5
	Esperado	1.667	2.500	0.625	0.2083	5.00
6 Instalador y servicio al cliente	Observado	11	9	3	0	23
	Esperado	7.667	11.500	2.875	0.9583	23.00
Total	Observado	16	24	6	2	48
	Esperado	16.000	24.000	6.000	2.0000	48.00

Pruebas de χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	21.9	15	0.110
χ^2 con corrección de continuidad	21.9	15	0.110
Razón de Verosimilitud	26.7	15	0.031
Test exacto de Fisher			0.033
N	48		

Nota. Elaboración propia**Como $P = 0.110 > 0.05$ La variable A no se relaciona con la variable B**

Es decir, la competencia de toma de decisiones no se relaciona con el puesto que ocupa un empleado dentro de la empresa.

Para la comprobación de esta hipótesis se realizó-también por tabla de distribución de Chi cuadrada χ^2 , para ello calculamos los grados de libertad de la tabla de contingencia anterior

$$g.l. = (f - 1)(c - 1)$$

$$f = \text{filas} = 6$$

$$c = \text{columnas} = 4$$

Sustituyendo tenemos:

$$g.l. = (6 - 1)(4 - 1) = (5)(3) = 15$$

El nivel de significancia será: $\alpha = 0.05$

Con estos valores se regresa a la tabla de distribución

Figura 20
Distribución de Chi Cuadrada χ^2

Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8794	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0905	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853
15	37,6978	34,9494	32,8013	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795

Nota. Elaboración propia

Considerando que el valor obtenido de χ^2 por herramienta Jamovi 2.6.26 = 21.9 y el valor obtenido de la tabla = 24.99 Por lo tanto:

$$\chi_c^2 < \chi_t^2 \text{ Ho se rechaza, la variable A no se relaciona la variable B}$$

Ahora se hace otro nuevo planteamiento para la hipótesis general tomando en cuenta la competencia blanda de flexibilidad con la pregunta No 30 ¿Es flexible para asumir diferentes roles y posturas para beneficio de la negociación? Vs el puesto que ocupa los empleados dentro de la empresa en el software de Jamovi, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 21
Tabla de contingencia y prueba de χ^2

Tablas de Contingencia

Tablas de Contingencia

30. flexible	4.puesto-0						Total
	1 CEO	2 Gerente	3 Administrativo	4 Jefe de departamento	5 Almacenista	6 Instalador y servicio al cliente	
1 Totalmente de Acuerdo	1	2	0	2	0	11	16
2 De Acuerdo	0	1	5	5	2	11	24
3 Indeciso	0	0	2	0	3	1	6
4 En Desacuerdo	0	0	2	0	0	0	2
Total	1	3	9	7	5	23	48

Pruebas de χ^2

	Valor	gl	p
χ^2	31.0	15	0.009
χ^2 con corrección de continuidad	31.0	15	0.009
N	48		

Nota. Elaboración propia

Como $P = 0.009$ y $es < 0.05$ Rechazamos la hipótesis nula (H_o) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a)

La variable A se relaciona con la variable B

Es decir, la competencia blanda de flexibilidad para asumir diferentes roles y posturas para beneficio de la negociación se relaciona con el puesto que ocupa un empleado en la empresa DEMIM.

Para la comprobación de esta hipótesis lo realizamos también por tabla de distribución de Chi cuadrada χ^2 , para ello calculamos los grados de libertad de la tabla de contingencia anterior

$$g.l. = (f - 1)(c - 1)$$

$$f = \text{filas} = 4$$

$$c = \text{columnas} = 6$$

Sustituyendo tenemos:

$$g.l. = (4 - 1)(6 - 1) = (3)(5) = 15$$

El nivel de significancia será: $\alpha = 0.05$

Con estos valores se ingresa a la tabla de distribución

Figura 22
Distribución de Chi Cuadrada χ^2

Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8794	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853
15	37,6978	34,9494	32,8013	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795

Nota. Elaboración propia

Considerando que el valor obtenido de χ^2 por herramienta Jamovi 2.6.26 = 31 y el valor obtenido de la tabla = 24.99 Por lo tanto:

$$\chi_c^2 > \chi_t^2 \text{ Ho se acepta, la variable A se relaciona la variable B}$$

4.3 Discusión de resultados

Realizando un análisis con investigaciones acorde al tema investigado que es: “Programa De Fortalecimiento Empresarial Y Desarrollo De Habilidades Blandas En Empleados Para La Empresa DEMIM, México” con una investigación realizada por la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Córdoba con el tema: “Análisis De Las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado Al Sector Público De La Provincia De Córdoba” que presentó Francisco Javier Pereda Pérez en una tesis doctoral cuyo objetivo principal de la investigación fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia

de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, donde se aplicaron 1363 encuestas aplicadas a 82 entidades y unidades administrativas diferentes pertenecientes a las cuatro administraciones consideradas: estatal, autonómica, local y universitaria, elegidas específicamente con objeto de abarcar sectores diferentes, localización geográfica dispar y dimensiones distintas.

En el análisis de nivel de formación de los empleados presentan los siguientes resultados:

Tabla 12

Discusión de Pereda y la presente investigación

	Pereda (2016)	Presente investigación
Universidad	Facultad de Derecho y Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Córdoba	Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca
Objetivo	Identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba	Identificar las habilidades blandas requeridas por la empresa DEMIM para su fortalecimiento empresarial
Tema	“Análisis De Las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado Al Sector Público De La Provincia De Córdoba”	“Programa De Fortalecimiento Empresarial Y Desarrollo De Habilidades Blandas En Empleados Para La Empresa DEMIM, México”
1º Discusión	El 32.5 % de los trabajadores tienen licenciatura	El 55% de los trabajadores tienen licenciatura
2º Discusión	El 34 % de los empleados ganan entre 1000 y 1500 euros equivalentes a 20,000 y 30,000 pesos mexicanos aproximadamente	el 59.60% de los empleados está de acuerdo con el salario percibido

Nota. Elaboración propia

En la primera discusión se precisa que en la investigación realizada por la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Córdoba el 32.5 % de los trabajadores tienen licenciatura mientras que en la investigación presentada en este trabajo 26 trabajadores de 47 tienen licenciatura teniendo un porcentaje del 55%, en ambas investigaciones predominan los empleados con estudios de licenciatura tanto en el sector público y privado

En la segunda discusión se observa que el 34 % de los empleados públicos de la provincia de Córdoba ganan entre 1000 y 1500 euros equivalentes a 20,000 y 30,000 pesos mexicanos aproximadamente que es el porcentaje más alto, y de acuerdo con el número de encuestas de 1363 se puede observar que este porcentaje refleja que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo con su salario. Aunque en la empresa DEMIM por cuestiones de datos confidenciales no se tiene el dato de los ingresos percibidos se pone a discusión que el 59.60% de los empleados está de acuerdo con el salario percibido. En ambas investigaciones comparten al menos una cifra de comparación, una en valor monetario de ingresos y por el otro lado un valor de satisfacción.

CAPITULO V

IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

5.1.1 Marco contextual de DEMIM

La empresa DEMIM (Distribuidora de Equipo Médico e Industrial de México. S.A de C.V. especialista en comercio al por mayor de mobiliario, equipo e instrumental médico y de laboratorio. Fue fundada el 5 de julio del 2005 con la figura de persona física, fue hasta en 2014 cuando se constituye como empresa, para 2023 trabajan en esta empresa 51 personas, pero presentaba una plantilla de 75 personas en 2018, que en la pandemia del COVID - 19 factor para un análisis del crecimiento, por un lado, se tenía la necesidad de cumplir con la demanda y por otro lado la falta de personal por los contagios al cumplir con las entregas, asistencias y asesoría a los hospitales del todo el país.

Visión de la empresa DEMIM

Ser los proveedores de referencia en la industria de la salud

Misión de la empresa DEMIM

Proveer soluciones que mejoren el cuidado de la salud, aporta seguridad, tecnología e innovaciones, siempre a tiempo para eficientar los procesos de la industria médica excediendo sus expectativas, buscando soluciones efectivas y relaciones a largo plazo, con la finalidad siempre de satisfacer sus necesidades y preferencias.

Valores de la empresa DEMIM

Ser emprendedor, innovador y perceptivo, se relacionan con su entorno siguiendo los principios de integridad, honestidad, lealtad, respeto, congruencia y responsabilidad social, trabajan en equipo de manera activa, objetiva, competitiva y servicial.

Productos o servicios que ofrece la empresa DEMIM

La empresa DEMIM es una empresa de servicios que vende equipo médico en un 80%, servicio de reparación menor 5% y servicio de reparación mayor en un 15%, sus ventas son directas al sector salud, cuenta con marca y nombre comercial registrados su mercado es nacional, sus principales clientes son: IMSS, Guadalajara Centro Hospitalario MAC Aguascalientes, Secretaría de salud de Guanajuato, Hospital Ángeles ciudad de México.

Los principales equipos de ventas son: esterilizadores, equipos de iluminación para quirófanos, monitores de signos vitales, máquinas de anestesia, conectores especializados de interfaz, electrocardiógrafos, mesas de cirugía, ventiladores mecánicos, equipos de ultrasonidos, centrales de monitoreo, camas de hospitalización, cama de terapia intensiva, camilla hidráulica, camilla transfer, cuna pediátrica, mesa de exploración, sensores de pulsioximetría, sensor de temperatura, brazalete de monitor, accesorios de capnografía, accesorios de presión invasiva, celdas de oxígeno, sensor de oxígeno, accesorios de electrocardiógrafo, accesorios de electrocirugía, accesorios de desfibrilador marcapaso, etc.,

Figura 23
Equipo médico y accesorios de DEMIM



Nota. Elaboración propia

Sus ventas son recurrentes con mayor demanda de septiembre a diciembre y abril-mayo, sus clientes los prefieren por sus productos de calidad con tecnología alemana, china y Portugal, sus estrategias de ventas son por recomendación, y redes sociales, su canal de distribución es entrega directa con el cliente a través de mensajería y transporte propio, sus precios tienen variación porque dependen del precio del dólar americano, dentro de sus principales competidores son: TE Ingeniería clínica hospitalaria, LG Querétaro, entre otras

5.1.2 Modelo de Gestión por Competencias en DEMIM

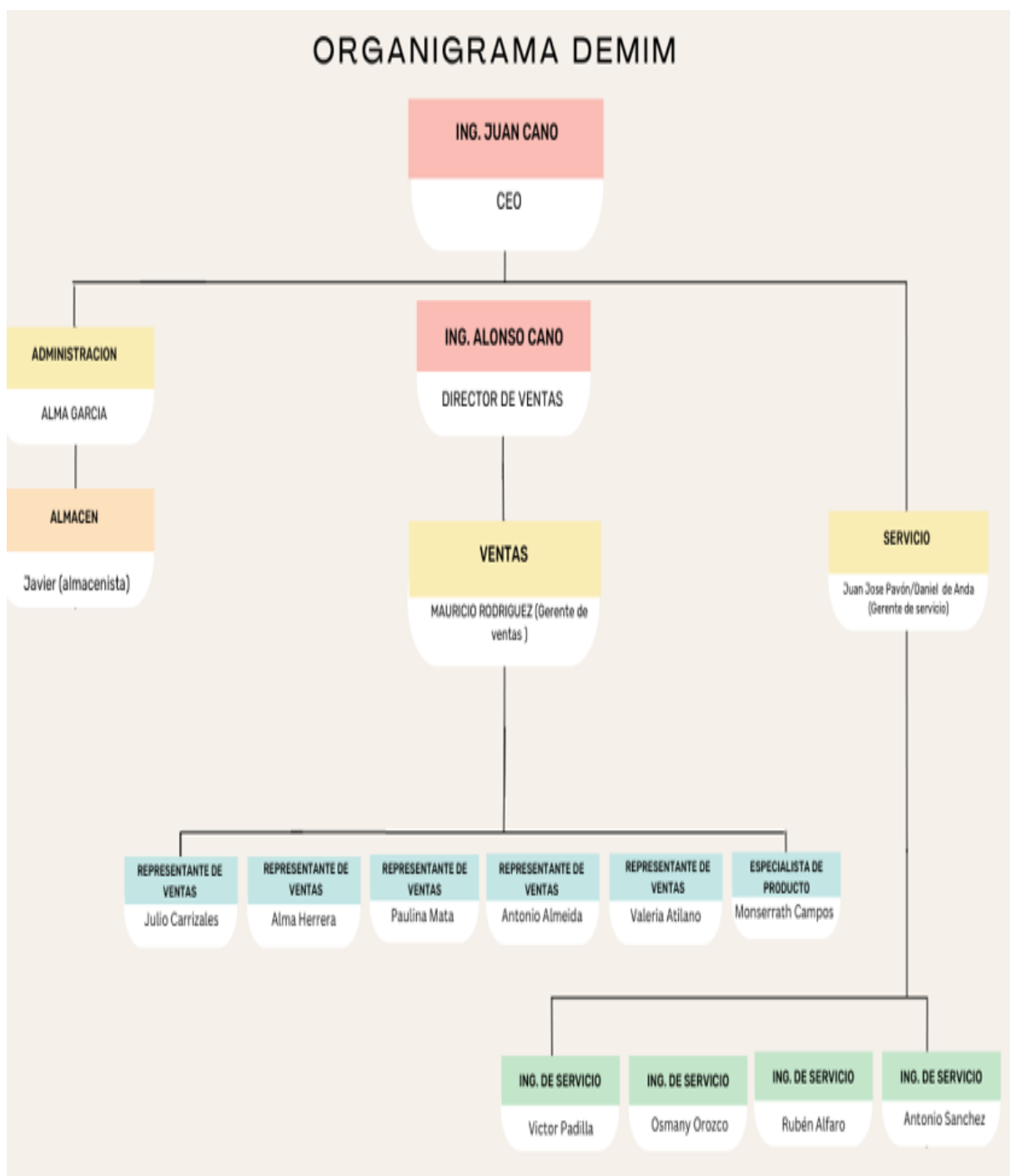
5.1.2.1 Identificación de competencias

Un organigrama muestra la estructura jerárquica y las responsabilidades de cada puesto, pero no directamente las competencias individuales de los trabajadores. Sin embargo, se puede usar como un punto de partida para identificar las competencias necesarias para cada rol.

En un organigrama se pueden analizar los Puestos, buscando detallar las responsabilidades, tareas y objetivos clave del rol. Después se puede derivar las competencias necesarias para ejecutarlas con éxito tomando en cuenta las competencias técnicas y las competencias blandas.

Observando el organigrama se puede ver las diferentes áreas y los niveles jerárquicos como nivel operativo (competencias técnicas), nivel medio (competencias técnicas y blandas), alta dirección (competencias blandas), lo que ayuda a refinar la identificación de competencias:

Figura 24
Organigrama de la Empresa DEMIM



Nota. Fuente de la empresa DEMIM

A continuación, se resumen los puestos de acuerdo con el organigrama de DEMIM.

Figura 25
Puestos en DEMIM



Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Breve descripción de puestos

Figura 26

Descripción de puesto de CEO

 CEO	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	CEO
Jornada laboral	Tiempo completo, con disponibilidad para horarios extendidos y viajes según las necesidades del negocio.
Funciones y responsabilidades	• Informar a la junta directiva de los objetivos, gestión y logros de la empresa. • Planificar las estrategias necesarias para que se cumplan los objetivos. • Motivar y asesorar a los empleados que tiene a su cargo. • Tomar decisiones organizativas para un periodo determinado. • Crear un buen equipo y manejarlo. • Cuidar de los clientes. Para que la empresa logre una mayor cantidad de ganancias, es importante que mantenga a su clientela satisfecha gracias a un excelente servicio. • Usar el presupuesto empresarial para conseguir mayores beneficios.
Experiencia profesional previa	Liderazgo estratégico y operativo comprobado en empresas de manufactura o servicios en México, con historial de crecimiento y rentabilidad.
Competencias y habilidades	• Visión de negocio, • pensamiento estratégico, • toma de decisiones, • liderazgo transformacional, • comunicación efectiva y • negociación.
Formación	Licenciatura en Negocios, Ingeniería o campo relacionado; preferentemente con posgrado en maestría de administración de empresas

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 27

Descripción de puesto de Gerente de Ventas

 GERENTE DE VENTAS	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Gerente de Ventas
Jornada laboral	Tiempo completo, con flexibilidad para viajar y atender clientes fuera del horario de oficina.
Funciones y responsabilidades	• Ejecuta las ventas al sector privado y público • Ejecuta las licitaciones • Supervisa a representantes de ventas • Gestiona los problemas de aduanas para la entrega de equipo de importación • Arma expedientes y participa en licitaciones • Planea entrega de equipos médicos.
Experiencia profesional previa	Experiencia sólida en gestión de equipos de ventas, desarrollo de estrategias comerciales y logro de objetivos de venta en el mercado mexicano.
Competencias y habilidades	• Liderazgo de equipos, • negociación, • orientación a resultados, • capacidad analítica y • comunicación persuasiva.
Formación	Licenciatura en Administración, Mercadotecnia o campo afín.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 28

Descripción de puesto de Gerente de servicio

 GERENTE DE SERVICIOS	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Gerente de Servicios
Jornada laboral	Tiempo completo, con disponibilidad para atender emergencias o situaciones especiales.
Funciones y responsabilidades	• Ejecuta los servicios mayores y menores al sector público y privado • Supervisa a ingenieros de servicio • Supervisa instalaciones y equipo contra entrega a los hospitales • Verifica que todos los equipos sean puestos en marcha y cumplan con la normatividad hospitalaria • Gestiona con el gerente de ventas adquisiciones de reparaciones • Ejecuta licitaciones • Arma expedientes y participa en licitaciones
Experiencia profesional previa	Liderazgo en operaciones de servicio al cliente, gestión de equipos técnicos y resolución de problemas complejos en entornos mexicanos.
Competencias y habilidades	• Orientación al cliente, • gestión de proyectos, • habilidades técnicas, • resolución de conflictos y • liderazgo de equipo.
Formación	Licenciatura en Ingeniería, Administración, mercadotecnia o carrera técnica

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 29

Descripción de puesto de Gerente de administración

 GERENTE DE ADMINISTRACION	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Gerente de Administración
Jornada laboral	Tiempo completo, con posible flexibilidad para cierre de mes o proyectos especiales.
Funciones y responsabilidades	• Planifica y coordina procedimientos y sistemas administrativos • Contrata y capacita personal • Controla el inventario de los suministros de oficina y la compra de nuevo material • Controla costos y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos • Supervisa los servicios en las instalaciones, las actividades de mantenimiento y contratistas dentro de la empresa • Asegura que los procesos cumplan las políticas y las normativas • Mantenerse al día de todos los cambios organizativos y las novedades empresariales
Experiencia profesional previa	Gestión integral de áreas administrativas, financieras y de recursos humanos, con enfoque en optimización de procesos y cumplimiento normativo en México.
Competencias y habilidades	• Planificación, organización, • análisis financiero, • gestión de equipos y • cumplimiento normativo.
Formación	Licenciatura en Contaduría, Administración o Finanzas.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 30

Descripción de puesto de Jefe de administración

 JEFE DE ADMINISTRACION	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	jefe de Administración
Jornada laboral	Tiempo completo, con apego a los horarios de oficina.
Funciones y responsabilidades	• Ejecuta facturación • Realiza nómina bancaria • Realiza contabilidad • Administra caja chica • Paga a proveedores
Experiencia profesional previa	Coordinación de actividades administrativas diarias, control de presupuestos y supervisión de personal de apoyo en el contexto mexicano.
Competencias y habilidades	• Organización, • atención al detalle, • manejo de software administrativo y • comunicación efectiva.
Formación	Licenciatura o carrera técnica en Administración o Contaduría.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 31

Descripción de puesto de Jefe de recursos humanos

		JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Descripción del puesto		
Nombre del puesto	jefe de Recursos humanos	
Jornada laboral	Tiempo completo, con disponibilidad para atender situaciones de personal.	
Funciones y responsabilidades	• Planificación del personal • Selección, reclutamiento y ajustes de personal • Mediación entre empleados y la empresa • Administración de personal • Prevención de riesgos laborales • Evaluación del rendimiento • Resolución de conflictos y quejas • Formación de personal • Presupuesto y control de gastos de personal • Desarrollo de clima organizacional	
Experiencia profesional previa	Gestión de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, nóminas y relaciones laborales, con conocimiento de la legislación mexicana.	
Competencias y habilidades	• Gestión de procesos de reclutamiento, • selección, • capacitación, • nóminas y relaciones laborales, • con conocimiento de la legislación mexicana.	
Formación	Licenciatura en Psicología, Administración o Recursos Humanos.	

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 32

Descripción de puesto de Jefe de almacén

 JEFE DE ALMACEN	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	jefe de Almacén
Jornada laboral	Tiempo completo, con posible rotación de turnos.
Funciones y responsabilidades	• Supervisa las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de mercancía y materia prima • Implementa y supervisa las operaciones de seguridad • Mantener la documentación y las bitácoras para tener registros precisos de las actividades del almacén • Asistir con las entregas • Administrar el almacén siguiendo la visión de la empresa • Respetar los requisitos legales de almacenamiento • Realizar informes de las actividades de entrada y salida de mercancía • Identificar, clasificar y seleccionar la mercancía
Experiencia profesional previa	Tiempo completo, con posible rotación de turnos.
Competencias y habilidades	• Organización, • control de inventarios, • manejo de sistemas de almacén y • liderazgo de equipo.
Formación	Carrera técnica o licenciatura en Logística, Administración o área relacionada.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 33

Descripción de puesto de Jefe de mantenimiento

 JEFE DE MANTENIMIENTO	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	jefe de Mantenimiento
Jornada laboral	Tiempo completo, con disponibilidad para guardias o atención de emergencias.
Funciones y responsabilidades	• Planifica, organiza y supervisa las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, maquinarias y equipos • Coordina con proveedores y contratistas para la ejecución de trabajos especializados • Gestiona y supervisa el inventario de herramientas, repuestos y materiales necesarios para las labores de mantenimiento. • Asegura el cumplimiento de las normativas y regulaciones de seguridad y salud en el trabajo, así como de buenas prácticas de mantenimiento. • Implementa sistemas de información y control para la gestión de mantenimientos y reportes de incidencias.
Experiencia profesional previa	Planificación y ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria e instalaciones industriales.
Competencias y habilidades	• Conocimientos técnicos, • resolución de problemas, • planificación y • gestión de equipos técnicos.
Formación	Carrera técnica o ingeniería en Mecánica, Mecatrónica, Electromecánica o Mantenimiento Industrial.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 34

Descripción de puesto de Jefe de ventas



JEFE DE VENTAS

Descripción del puesto	
Nombre del puesto	jefe de Ventas
Jornada laboral	Tiempo completo, con flexibilidad para viajar y visitar clientes.
Funciones y responsabilidades	• Diseña e implementa planes de ventas • Identifica mercados potenciales • Desarrolla estrategias de posicionamiento para los productos y servicios de equipo médico. • Analizar el mercado • Mantiene y desarrolla relaciones sólidas con clientes estratégicos (hospitales, clínicas, médicos especialistas, instituciones de salud, etc.). • Negocia contratos y acuerdos comerciales • Asegurar la satisfacción del cliente • Desarrollar campañas, materiales promocionales y estrategias de lanzamiento de nuevos productos.
Experiencia profesional previa	Supervisión de un equipo de ventas, capacitación y seguimiento de metas individuales y colectivas en el mercado mexicano.
Competencias y habilidades	• Liderazgo de equipo, • negociación, • técnicas de venta y • orientación a resultados.
Formación	Licenciatura o carrera técnica en Mercadotecnia, Administración o Ventas.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 35

Descripción de puesto de Jefe de servicios

 JEFE DE SERVICIOS	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	jefe de Servicios
Jornada laboral	Tiempo completo, con posible disponibilidad para fines de semana o emergencias.
Funciones y responsabilidades	• Comunica los objetivos del servicio y como estos contribuyen a los objetivos institucionales. • Conecta el trabajo con el contexto de hospitales y del medio • Evalúa técnicamente nuevos equipos antes de su compra • Supervisa la instalación y configuración adecuada de todos los equipos médicos en las instalaciones del cliente • Garantizar que todas las actividades de servicio y mantenimiento cumplan con las normativas sanitarias • Mantiene la documentación y registros detallados de todas las intervenciones, calibraciones y verificaciones de seguridad de los equipos. • Actúa como punto de contacto principal para los clientes en asuntos relacionados con el servicio técnico, brindando soporte y resolviendo problemas. • Asesorar a los clientes y al equipo de ventas sobre el uso y cuidado adecuados de los equipos médicos. • Implementar nuevas tecnologías y metodologías para optimizar la eficiencia del servicio.
Experiencia profesional previa	Coordinación de equipos de servicio, gestión de incidencias y aseguramiento de la satisfacción del cliente en campo o en oficina.
Competencias y habilidades	• Orientación al cliente, • resolución de problemas, • habilidades técnicas y • gestión de personal
Formación	Carrera técnica o licenciatura en Ingeniería, Electrónica, Ingeniería Biomédica o área de servicio.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 36

Descripción de puesto de Jefe de exportación



JEFE DE EXPORTACION

Descripción del puesto	
Nombre del puesto	jefe de Exportación
Jornada laboral	Tiempo completo, con posible flexibilidad según operaciones aduaneras.
Funciones y responsabilidades	• Explora e investiga nuevos mercados para la selección de nuevos proveedores • Asesora en la preparación de ofertas y precios para los proveedores internacionales • Asesora y coordinar las operaciones logísticas que surjan con cada intercambio • Apoyar al área de compras • Gestiona la documentación financiera de las importaciones y exportaciones como permisos, certificados y operaciones aduaneras • Gestionar el transporte de las importaciones.
Experiencia profesional previa	Gestión de operaciones de comercio exterior, conocimiento de normativas aduaneras mexicanas y logística internacional.
Competencias y habilidades	• Conocimiento de comercio internacional, • logística, • negociación y • documentación.
Formación	Licenciatura en Comercio Internacional, Negocios Internacionales o Logística.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 37

Descripción de puesto de Servicio al cliente

 SERVICIO AL CLIENTE	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Servicio al Cliente
Jornada laboral	Tiempo completo, en horarios de oficina o con posibles turnos rotativos.
Funciones y responsabilidades	• Encargados de entregar las ventas a clientes • Cada representante tiene asignado cierta zona comercial • Atienden directamente al cliente • Se capacitan constantemente • Instalan equipos vendidos • Dan asesoría personalizada • Capacitan al personal que manejará los equipos • Dan asistencia técnica •
Experiencia profesional previa	Atención a clientes presencial, telefónica y/o digital, resolución de dudas y manejo de quejas.
Competencias y habilidades	• Orientación al cliente, • comunicación efectiva, • empatía y • resolución de problemas.
Formación	Ingeniería electrónica, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Mecatrónica.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 38

Descripción de puesto de Instaladores

 INSTALADORES	
Descripción del puesto	
Nombre del puesto	instaladores
Jornada laboral	Tiempo completo, con posibilidad de trabajar en campo y horarios flexibles según proyectos.
Funciones y responsabilidades	• Encargados de dar servicios mayores y menores a clientes • Cada ING de Servicio tiene asignado cierta zona comercial • Atienden directamente al cliente • Se capacitan constantemente • Instalan equipos y servicios vendidos • Dan asesoría personalizada • Capacitan al personal que manejará los equipos • Dan asistencia técnica
Experiencia profesional previa	Experiencia en instalación y configuración de equipos o sistemas, siguiendo especificaciones técnicas y estándares de seguridad.
Competencias y habilidades	• Habilidades técnicas, • atención al detalle, • trabajo en equipo y • seguridad en el trabajo.
Formación	Ingeniería electrónica, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Mecatrónica.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 39

Descripción de puesto de Almacenistas

		ALMACENISTAS			
Descripción del puesto					
Nombre del puesto	instaladores				
Jornada laboral	Tiempo completo, con posible rotación de turnos o jornadas extendidas según la operación.				
Funciones y responsabilidades	• Recepción y verificación de mercancías • Gestión de inventario • Organización y almacenamiento • Preparación y despacho de pedidos • Mantenimiento y seguridad del almacén • Almacenamiento adecuado de productos siguiendo los protocolos establecidos • Control de stock • Preparación y embalaje de pedidos				
Experiencia profesional previa	Recepción, clasificación, almacenamiento y despacho de mercancías, control de inventarios.				
Competencias y habilidades	• Organización, • atención al detalle, • manejo de equipos de almacén y • cumplimiento de procedimientos.				
Formación	Bachillerato o carrera técnica, preferentemente con experiencia en almacén.				

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Figura 40

Descripción de puesto de Administrativos-personal de apoyo



ADMINISTRATIVOS – PERSONAL DE APOYO

Descripción del puesto	
Nombre del puesto	Administrativos – personal de apoyo
Jornada laboral	Tiempo completo, en horario de oficina.
Funciones y responsabilidades	- Atención telefónica o chat online: Contestar llamadas y consultas y dirigirlas al personal correspondiente - Gestionar la correspondencia y el correo electrónico - Recepción de visitas en la oficina - Gestionar documentos: Clasificar, archivar y mantener actualizados los documentos y registros de la empresa - Organizar el archivo en la oficina, ya sea en formato físico o electrónico - Realizar tareas administrativas básicas: Gestionar facturas, costos de pedidos y compras - comunicación interna de la empresa: Comunicar toda la información útil al resto de los departamentos, trabajadores y superiores de la empresa - Coordinación de reuniones y eventos - Procesamiento de datos Ingresar y mantener actualizada la información en sistemas informáticos, hojas de cálculo y bases de datos.
Experiencia profesional previa	Soporte en tareas administrativas, manejo de documentos, atención telefónica y uso de software de oficina.
Competencias y habilidades	- Organización, - proactividad, - manejo de paquetería Office y - comunicación efectiva.
Formación	Bachillerato o carrera técnica en Administración o secretariado.

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

Después de describir los puestos en el organigrama, ya se tiene una base sólida para la identificación de competencias. La clave es vincular directamente esas descripciones a lo que cada empleado necesita saber y saber hacer.

Figura 41
Matriz de competencias y habilidades










Competencias Necesarias	Nivel de dominio (empresa)	Periodo de tiempo requerido	CEO (1)	Gerentes (3)	Jefes de departamento (7)	Instaladores y servicio al cliente (23)	Almacén (5)	Administrativo (9)	Acciones necesarias
Trabajo en equipo		Diplomado de 90 horas 15 sábados de 6 horas diarias							Taller de métodos de trabajo en equipo
Flexibilidad		No urgente							-
Organización		2 veces al mes durante 6 meses							Taller de habilidades de organización
Toma de decisiones		No urgente							-
Innovación		No urgente							--
Comunicación		2 veces a la semana durante 6 meses							Taller de comunicación asertiva
Liderazgo		No urgente							-
Trabajo bajo presión		Diplomado de 90 horas 15 sábados de 6 horas diarias							Taller de habilidades de trabajo bajo presión
	ALTO			MEDIO				BAJO	

Nota. Fuente de la empresa DEMIM

La matriz de competencias y habilidades se revela como un elemento estratégico fundamental para comprender el capital humano de la empresa. Al visualizar las competencias de los empleados, se facilita la implementación de programas de capacitación que optimicen el rendimiento en las áreas fuertes y mejoren las áreas de desarrollo. Este conocimiento también resulta crucial para una contratación de personal más efectiva en la empre DEMIM.

Una vez realizado el diagnóstico y analizado los resultados, el paso siguiente es estipular cuáles son los temas prioritarios para el plan de capacitación. Este paso se hará a través de la matriz de Eisenhower, permite evaluar la importancia y la urgencia de los temas mencionados por el personal de DEMIM, atendiendo lo manifestado por la gerente de administración y teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, se ha determinado realizar las capacitaciones en los siguientes tres aspectos:

- Capacitación de habilidades de trabajo bajo presión
- Capacitación de métodos de comunicación asertiva
- Capacitación en habilidades de organización
- Capacitación de trabajo en equipo

5.1.2.2 Evaluación de competencias

Con respecto al análisis de las habilidades blandas de 31 preguntas que se vertieron en el cuestionario se analizó de la siguiente manera: primero omitiendo las preguntas que corresponden a la clasificación de conociendo a la empresa y trabajador (preguntas 1,2,3,4,5 y 6) y solo se considera de la pregunta 7 a la 37 en la escala de Likert del 1 al 4, donde 1 es totalmente de acuerdo, 2 de acuerdo, 3 indeciso, 4 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, para una toma de decisiones dónde el análisis de que competencias blandas son más significativas que la empresa ha

desarrollado por los trabajadores, así como aquellas que se tengan que proponer en un plan de capacitación, lo anterior se realizará por medio de cálculo de la desviación estándar debido a que permite cuantificar la dispersión de las opiniones para cada pregunta, evaluar el nivel de acuerdo o desacuerdo e Identificar la homogeneidad o heterogeneidad de las respuestas. Las desviaciones estándar de cada pregunta se calculan en Excel de la siguiente manera:

Figura 42
Preguntas en excel

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	
No.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	
	aprendi- zaje	informa- ción	relaci- ones	valore s	partici- pación	expres ión	toleran- cia	apertu- ra	planifi- cación	organiz- ación	decisi- ones	aprendi- do	mejora- ción	achin- g	ideas	trabaj- o	comuni- cación	convers- ación	decir	necesid- ades	habla- r	deleg- ar	desac- uerdos	flexibl- e	soluci- ón	con- flictos	situaci- ones	flexible	presio- n	fracas- os		
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	1	3	2	3	2	4	3	1	5	2	4	2	5	1	
2	2	3	4	2	4	3	2	2	1	3	1	1	2	4	4	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	1	
3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	1	4	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	5	2
4	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	2	
5	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	4	2	
6	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	3	1	4	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	4	2
8	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
9	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	1	1
10	2	2	2	2	2	1	1	2	1	4	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2
13	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1
14	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	2	2	1	1	2	2	2	2	1	4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2
17	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2
18	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	2
19	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	2
20	2	2	1	1	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	4	3	3	3	3	4	2	2	4	2
21	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	1	4	1	1	2	1	1	1	1	3	4	2	2	2	3	2	2	2	4	2
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
25	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2
26	4	4	4	2	2	2	3	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	4	2
27	2	4	4	2	1	1	4	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1
28	4	4	5	3	4	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	2	5	1
29	4	4	4	2	1	2	4	2	1	5	1	1	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1
30	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3	3	2	4	5	3	2	2	3	3	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	2	2
31	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	2	3	5	2	2	2	2	3	2	2	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
32	3	5	3	1	1	1	2	2	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1
33	4	4	4	2	3	1	1	1	1	4	1	2	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	2
34	1	1	1	2	2	1	2	1	1	4	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
35	4	4	5	3	2	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	2	1	3	2	1	3	5	2	2	2	2	2	1	1	1	5	1
36	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2
37	2	2	3	2	4	2	2	2	1	5	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	4	5	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2
38	4	4	3	2	2	2	4	1	1	5	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3
39	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	4	1	1	2	2	1	3	5	5	3	3	2	4	2	2	2	2	4	3
40	2	2	4	2	2	1	5	2	1	5	1	2	2	4	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	5	2
41	4	4	4	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	4	1	1	3	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1	5	2
42	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
43	3	4	4	2	2	1	5	2	1	4	2	2	2	4	1	2	4	1	2	1	1	5	2	1	1	2	1	1	1	1	4	3
44	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2
45	4	4	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1
46	2	2	2	2	1	2	2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	2
47	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2
Desviación estandar	0.9884	1.1361	1.307	0.532	0.887	0.574	0.967	0.63	0.617	1.3247	0.79	0.668	0.785	1.13	0.89	0.5	0.9216	0.8742	0.676	0.9048	1.19	1.43	0.715	0.79	0.663	0.971	0.8	0.932	0.61	1.3	0.627	

Nota. Elaboración propia.

Figura 43*Desviación estándar de las preguntas de la encuesta*

Habilidad blanda/Numero de pregunta/	Valor de las desviaciones estándar obtenidas en cada pregunta	Valor promedio de las desviaciones estándar
Trabajo en equipo 7,8 y 9	0.98, 1.13, 1.59	1.136
Flexibilidad 10,11,12,13 y 14	0,59, 0.88,0.57, 0.96, 0.63	0.726
Organización 15 y 16	0.61, 1.32	0.965
Toma de decisiones 17,18 y 19	0.78, 0.66, 0.78	0.74
Innovación 20,21 y 22	1.13, 0.89, 0.5	0.84
Comunicación 23,24,25,26 y 27	0.92, 0.87,0.67,0,90, 1.19	0.91
Liderazgo 28,29,30,31,32,33,34 y 35	1.42, 0.71, 0.78, 0.66, 0.97, 0.82, 0.93, 0.60	0.86
Trabajo bajo presión 36 y 37	1.30, 0.62	0.96

Nota. Elaboración propia.

Considerando que una desviación estándar baja indica que las respuestas de los trabajadores están muy cerca de la media, lo que se interpreta un mayor nivel de consenso, mientras que una desviación estándar alta indica que las respuestas de los trabajadores están más dispersas de la media, lo que se interpreta una mayor diversidad de opiniones o menor nivel de acuerdo.

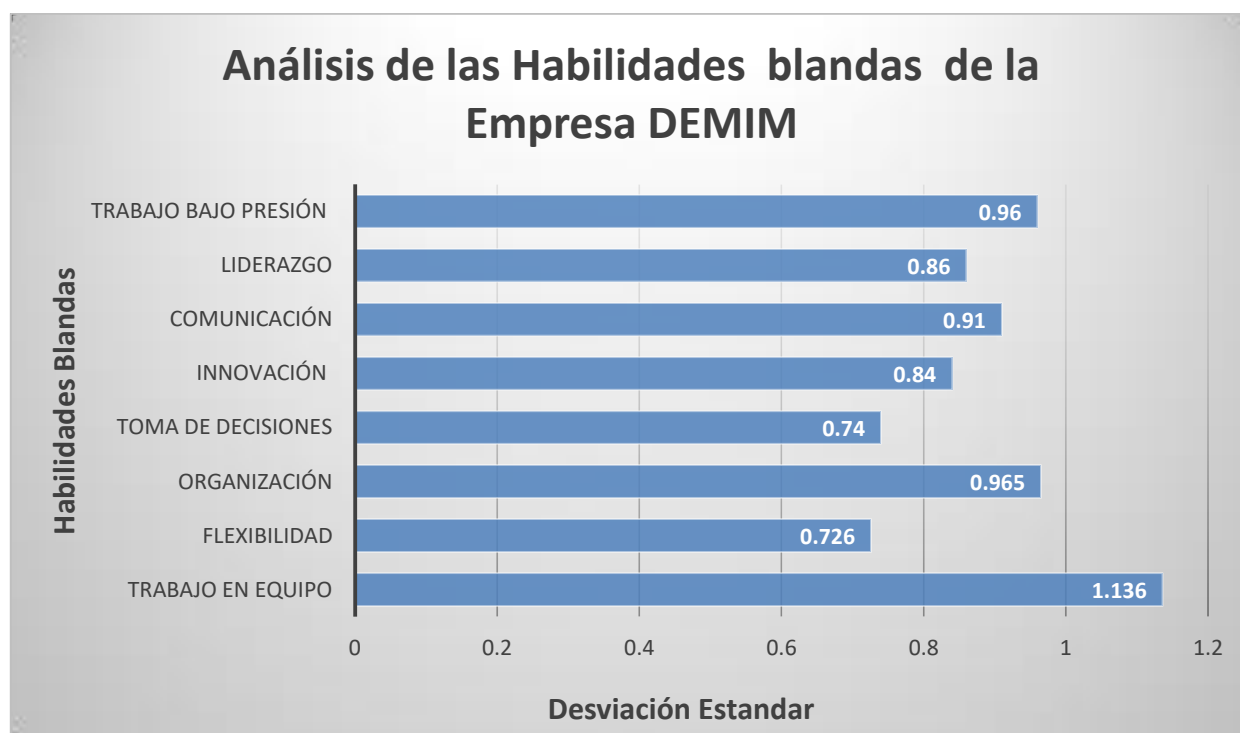
De acuerdo con la tabla de resultados de las desviaciones estándar de las habilidades blandas obtenidas y en consenso con la Gerente de Administración de la Empresa DEMIM se tomarán los valores mayores a 0.90, las cuales son:

1. Trabajo bajo presión
2. Comunicación
3. Organización
4. Trabajo en equipo

Como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 44

Habilidades blandas de la empresa DEMIM



Nota. Elaboración propia.

Para cada competencia, es útil definir niveles de dominio (básico, intermedio, avanzado, experto) y comportamientos observables asociados a cada nivel. Esto dará una guía clara de qué buscar durante la evaluación.

Definidas las competencias por puesto, el siguiente paso es crear una matriz o herramienta de evaluación. La matriz debe permitir

- Listar las competencias clave para cada puesto.
- Registrar el **nivel de dominio actual** del empleado.
- Las acciones para impulsar el desarrollo de las competencias blandas con base en las brechas identificadas

Tabla 13

Matriz de Eisenhower de Habilidades Blandas a considerar en el Plan de capacitación de empresa DEMIM

	Urgente	No urgente
Importante	Actividades: 1. Capacitación de habilidades de trabajo bajo presión 2. Capacitación de métodos de comunicación asertiva Efectos: 1. Mejorar la toma de decisiones 2. Mejores relaciones humanas	Actividades: 1. Pruebas psicométricas de los niveles de estrés individual 2. capacitaciones prolongadas y poco prácticas Efectos: 1. Una batería de pruebas psicométricas no es urgente para desarrollar habilidades prácticas 2. Capacitaciones prolongadas es urgente para desarrollar habilidades prácticas
	Actividades: 1. Capacitación de habilidades de organización Efectos: 1. Mejorar la gestión del tiempo	Actividades: 1. Capacitación de métodos de trabajo en equipo Efectos: 1. Mejorar la distribución equitativa del trabajo

Nota. Elaboración propia. Fuente del Diagnóstico y encuesta aplica a la empresa DEMIM.

5.1.2.3 Desarrollo de competencias

El desarrollo de las habilidades blandas en el personal de la empresa DEMIM se llevará a cabo con un "Plan de **Capacitación de Habilidades Blandas**".

Plan de Capacitación para el Desarrollo de Habilidades Blandas en los Colaboradores de DEMIM

Diagnóstico inicial: Basado en las entrevistas y su análisis previo, el diagnóstico inicial confirmó la importancia de las habilidades blandas para la vida profesional y personal de los colaboradores de DEMIM, considerando además su exposición intercultural. Se identificaron habilidades blandas existentes con potencial de mejora. Por lo tanto, se presenta el plan de capacitación diseñado para este propósito.

Objetivo: Capacitar a los colaboradores de DEMIM en temas de habilidades de trabajo bajo presión, **comunicación** asertiva, habilidades de organización y trabajo en equipo.

Áreas: Operaciones, Ventas.

Implicados: personal instalador y servicio al cliente.

Recursos iniciales: espacios físicos y virtuales de reunión, personas que gestionen las capacitaciones, capacitadores.

Tiempo de ejecución: por definir, pero se recomienda hacer un piloto de al menos seis meses donde se pueda analizar el progreso de las personas.

Descripción del proyecto: El plan de capacitación en habilidades blandas que se articula en el presente documento de fortalecimiento empresarial representa la fase inaugural de una iniciativa organizacional destinada a la implementación sistemática

de formación en estas competencias. Se contempla la ejecución de talleres periódicos dirigidos a generar un impacto significativo en los colaboradores, proporcionándoles técnicas elementales para el desarrollo de habilidades cruciales como habilidades de trabajo bajo presión, **comunicación** asertiva, habilidades de organización y trabajo en equipo.

Con el propósito de llevar a cabo un plan de capacitación integral para los colaboradores de DEMIM, se presenta un esquema inicial que considera las habilidades blandas primordiales detectadas en la investigación, las cuales se estiman de significativa utilidad para el desarrollo individual y el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Tabla 14
Esquema inicial del Plan de Capacitación de empresa DEMIM

Tema	Contenido	Técnica	Recursos	Tiempo
Taller de habilidades de trabajo bajo presión	Definiciones de: - Estrés y la presión - Reconocimiento de las respuestas al estrés - Estrés positivo (eustrés) y negativo (distrés) - Priorización de tareas - Delegación efectiva - Gestión de interrupciones y distracciones - Manejo de conflictos	- Conferencia - Estudios de casos - Videos - Técnicas de relajación - Ejercicio físico y bienestar - Aprender a proteger el tiempo y la energía personal - Aprendizaje de los errores - Actitudes frente al conflicto	- Capacitador - Colaboradores - Aula de capacitación - Recursos electrónicos - Papelería - Servicio de cafetería - Manual del usuario	Diplomado de 90 horas 15 sábados de 6 horas diarias
Taller de comunicación asertiva	Definiciones de: - Comunicación asertiva - Saber comunicar - Saber que comunicar - Cando comunicar - Como hacer uso de la comunicación asertiva en el trabajo	- Telefono descompuesto - Role play - Juegos - Estudios de casos	- Capacitador - Colaboradores - Aula de capacitación - Recursos electrónicos - Papelería - Servicio de cafetería - Manual del usuario	2 veces a la semana durante 6 meses

Tema	Contenido	Técnica	Recursos	Tiempo
Taller de habilidades de organización	Definición de: • Importancia de la organización • Gestión del tiempo efectiva • Establecimiento de prioridades • Organización en el espacio de trabajo • Gestión de documentos físicos • Organización de archivos digitales • Seguimiento y control de tareas	• Conferencia • Cuestionario autodiagnóstico • Estudios de casos • Videos • Ejercicios de priorización • Ejercicios de organización de espacio físico • Ejercicio de organización de archivos digitales • Discusiones grupales • Plan de seguimiento personal	• Capacitador a distancia • Colaboradores • Aula virtual de capacitación • Recursos electrónicos • Manual del usuario	2 veces al mes durante 6 meses
Taller de métodos de trabajo en equipo	Definición de: • Trabajo en equipo • Equipo de alto rendimiento • Roles y responsabilidades en equipo • Comunicación no verbal y su impacto en el equipo • Pensamiento crítico y análisis de problemas • Estilos de liderazgo • Delegación y empoderamiento • Cohesión y espíritu de equipo • Celebración de logros y desafíos • Diversidad e inclusión en el equipo	• Conferencia • Estudios de casos • Videos • Metodologías ágiles de Scrum y Kanban • Presentaciones creativas • Actividad dos verdades y una mentira • Juego equipos con restricciones • Mapeo de habilidades de equipo • Juego comunicación con barreras • Ejercicio toma de decisiones bajo presión	• Capacitador • Colaboradores • Aula de capacitación • Recursos electrónicos • Papelería • Servicio de cafetería • Manual del usuario	Diplomado de 90 horas 15 sábados de 6 horas diarias

Nota. Por cuestiones de tiempo y alcance del proyecto de mejoramiento, se presenta una etapa inicial del plan de fortalecimiento empresarial en el cual es muy importante tener en cuenta que las habilidades blandas son una cuestión que tarda mucho tiempo en desarrollarse, entonces por eso es una propuesta piloto inicial, donde se

fomento y se puedan ver los resultados obtenidos al cabo de cierto tiempo transcurrido. Para ello se cuenta con la ayuda del área de talento humano.

El desarrollo del plan de capacitación requiere de presupuesto realizando primero un análisis de las personas que se requiere capacitar detectadas en la tabla de evaluación de competencias, así teniendo el número de personas y las áreas involucradas procedemos a presentar el presupuesto

Tabla 15

Presupuesto de la capacitación por puesto de trabajo En DEMIM

Curso de capacitación requerido	Puestos de los empleados	Cantidad de empleados	Total, de empleados a capacitar
Taller de habilidades de trabajo bajo presión	Jefes de departamento	7	44
	Instaladores y servicio al cliente	23	
	Almacenistas		
	Administrativos	5	
Taller de comunicación asertiva		9	14
	Almacenistas	5	
	Administrativos	9	
Taller de habilidades de organización	Instaladores y servicio al cliente	23	37
	Almacenistas		
	Administrativos	5	
Taller de métodos de trabajo en equipo		9	32
	Instaladores y servicio al cliente	23	
	Administrativos	9	

Nota. Elaboración propia

El siguiente presupuesto se tomó con precios dados en pesos mexicanos del 2025 y se presenta como propuesta que se alinea a la Matriz de Eisenhower considerando

primero los cursos de habilidades de trabajo bajo presión y taller de comunicación asertiva en segundo plano se considera los talleres de habilidades de organización y taller de métodos de trabajo en equipo como se describe a continuación:

Tabla 16

Presupuesto por curso en DEMIM

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario por persona \$	Costo total \$
Taller de habilidades de trabajo bajo presión (44 personas)	Curso	1	15,000	660,000
Taller de comunicación asertiva (14 personas)	Curso	1	10,000	140,000
Taller de habilidades de organización (37 personas)	Curso	1	8,000	296,000
Taller de métodos de trabajo en equipo (32 personas)	Curso	1	8,000	256,000
Total				1,352,000

Nota. Elaboración propia

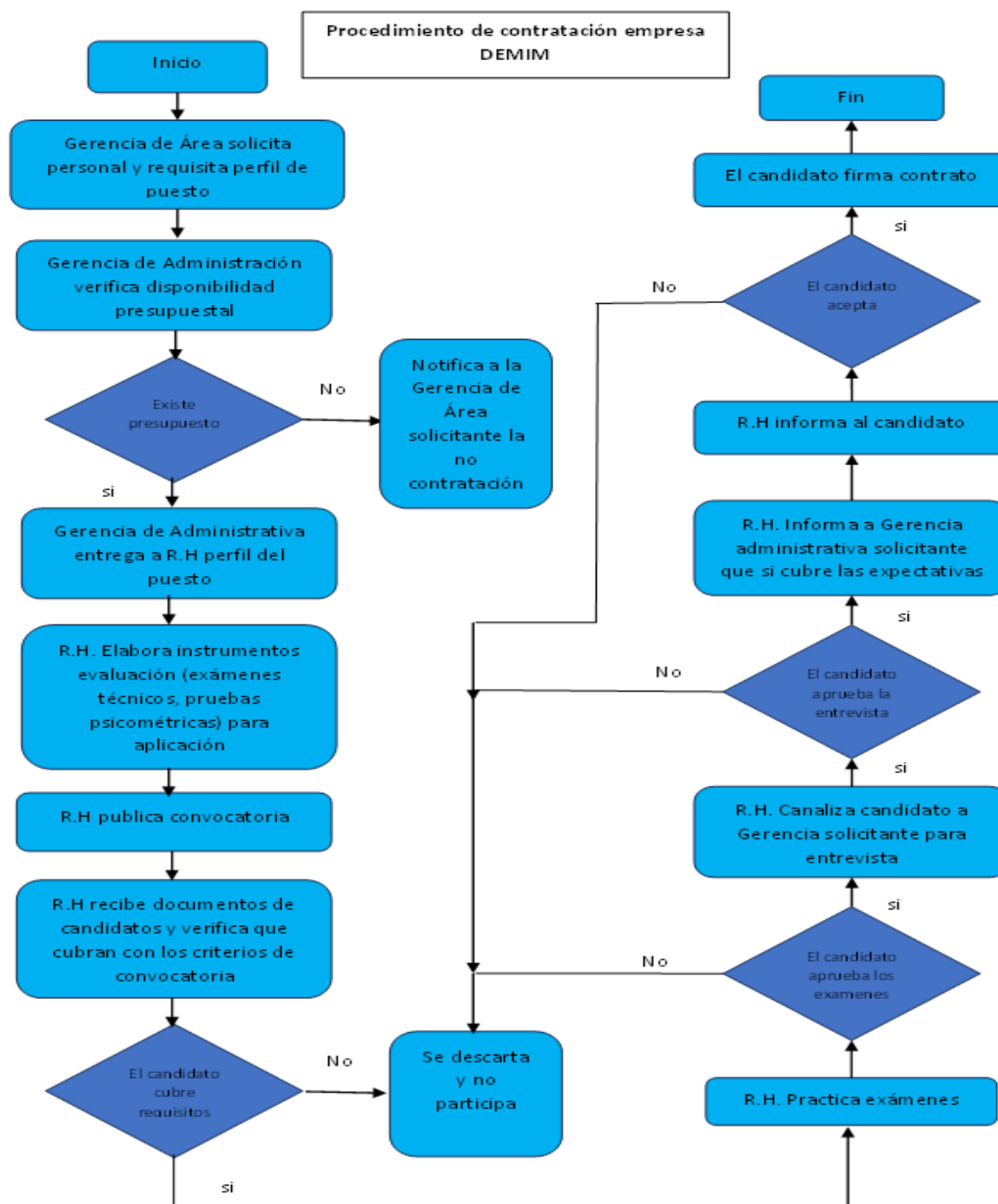
5.1.2.4 Integración en procesos de Recurso Humanos

Actualmente la empresa DEMIM tiene un procedimiento de contratación que inicia con el requerimiento de la Gerencia de cada Área con una solicitud de cubrir una vacante de personal de acuerdo al perfil de puesto, el departamento de Recursos Humanos que pertenece a la Gerencia de Administración de acuerdo al organigrama de la empresa recluta difundiendo la vacante y selecciona con la aplicación de exámenes técnicos y pruebas psicométricas a los candidatos y se define con una entrevista que realiza la Gerencia de Área solicitante; por lo que se concluye que los exámenes técnicos, las pruebas psicométricas y la entrevista son las evidencias que se tienen para la decisión de contratación del nuevo personal. Haciendo notar la ausencia de consideración de las competencias blandas en el procedimiento.

En esta investigación se propone a la empresa que se integren las competencias blandas para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, y que la empresa logre una mejora en su procedimiento de contratación.

A continuación, se muestra el procedimiento que tiene la empresa DEMIM sin consideración de las competencias blandas

Figura 45
Proceso de contratación de la empresa DEMIM



Nota. Elaboración propia

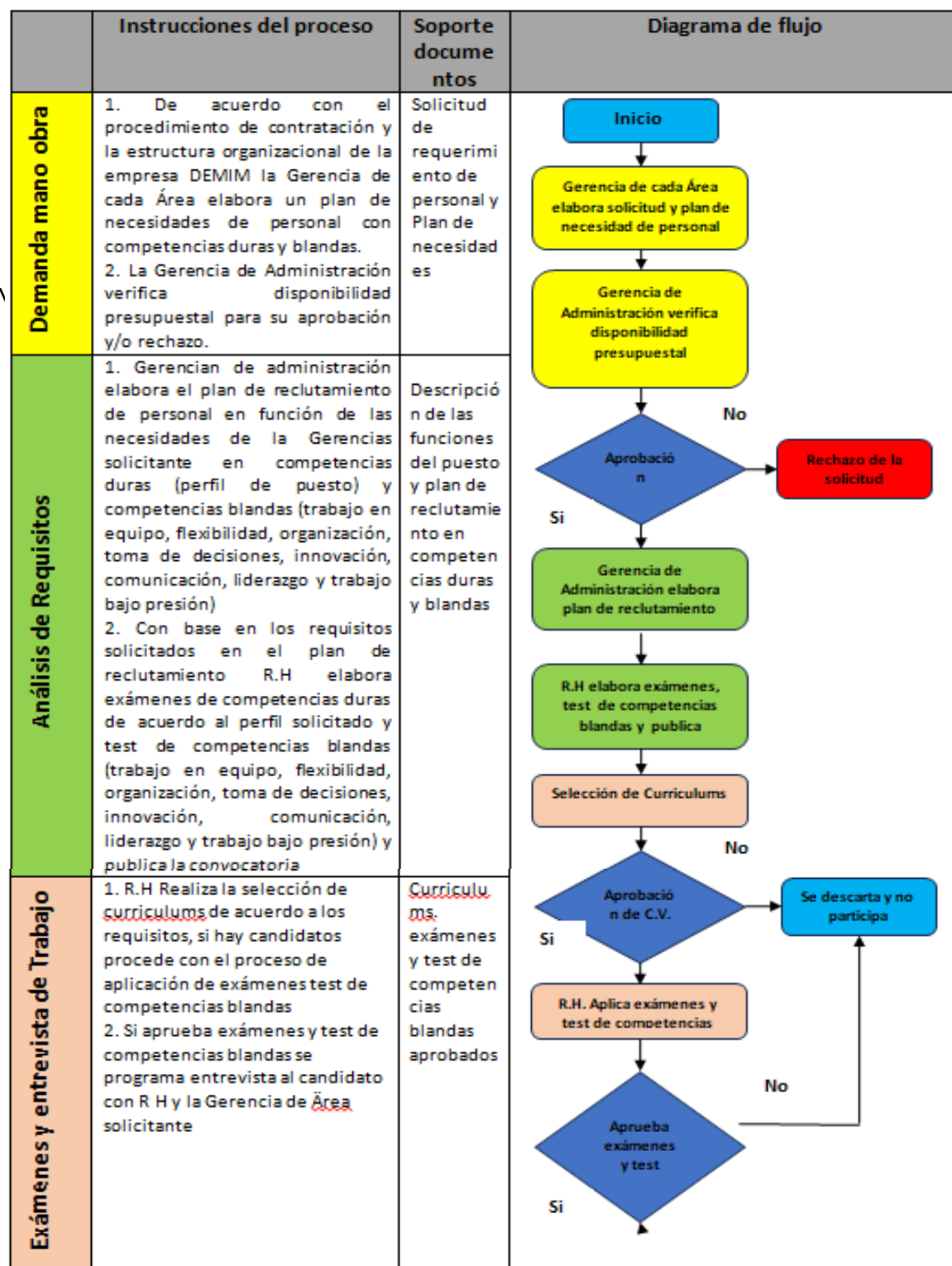
Con la presente investigación y apoyándose del modelo de gestión por competencias en el punto cuatro como una forma de fortalecer a la empresa DEMIM se propone integrar en el proceso de reclutamiento y selección de R.H las competencias blandas; por ello que se propone reestructurar el procedimiento de contratación que incluya: competencias duras a través del perfil de puesto y competencias blandas donde se plasme las siguientes habilidades: trabajo en equipo, flexibilidad, organización, toma de decisiones, innovación, comunicación, liderazgo y trabajo bajo presión. Con este planteamiento se fortalecen las evidencias para la toma de decisiones que serán:

- Solicitud de requerimientos
- Plan de necesidades
- Plan de reclutamiento en competencias duras y blandas
- Currículos Vitaes
- Exámenes de competencias duras
- Test de competencias blandas
- Oficio de aprobación de entrevista
- Carta de aceptación de empleo
- Contrato firmado
- Documentos de recepción de resguardos,
- Firma de aceptación de políticas de la empresa
- Constancia de capacitación

Con estas nuevas evidencias se deben tomar mejores decisiones y con ello sumar al fortalecimiento de la empresa DEMIM. Se muestra nuevo diagrama de bloques de contratación propuesta de esta investigación:

Figura 46

Modelo de gestión por competencias en proceso de contratación de RH de DEMIM



	Instrucciones del proceso	Soporte documentos	Diagrama de flujo
Contratación de personal	1. Al finalizar las entrevistas, conforme a los resultados del candidato que cumpla con los requisitos continúa con el proceso 2. Una vez confirmada la información y documentación de incorporación del candidato con el responsable de la Gerencia de Área solicitada, se programa fecha de presentación y firma de contrato	Oficio de aprobación de entrevista, carta de aceptación de empleo y contrato firmado	<pre> graph TD A[Se efectúa entrevista con R.H y Gerencia de Área solicitante] --> B{Aprueba entrevista y cumple con los requisitos} B -- No --> C[Se descarta y no participa] B -- Si --> D[Se programa fecha de presentación y firma de contrato] D --> E[Entrega de puesto de trabajo y capacitación] E --> F[Fin] </pre>
Gestión de Incorporación	1. Seguimiento de la fecha de incorporación y gestión de la disposición de los candidatos a sumar sus funciones 2. Entrega del puesto de trabajo con artículos de oficina y herramientas, así como el proceso de capacitación en políticas de la empresa y prestaciones y documentación complementaria al trabajo laboral	Documentos de recepción de resguardos, firma de aceptación de políticas de la empresa y constancia de capacitación	

Nota. Elaboración propia

5.1.2.5 Alineación con los objetivos organizacionales

En esta sección se detalla el plan de acción actual de la empresa DEMIM diseñado para impulsar el incrementar de ventas. Este plan estratégico se encuentra en plena vigencia, se estructura de la siguiente manera: tiene un objetivo general que es su

propósito central que guía sus acciones, cuatro objetivos específicos que son sus metas detalladas que desglosan el objetivo general en componentes manejables, enfoque estratégico para cada objetivo específico que es la metodología a utilizar para alcanzar la meta, fechas de implementación y evaluación, responsables claros para cada acción, asegurando la rendición de cuentas.

Figura 47
Programa Estratégico actual de DEMIM

Programa estratégico actual para incrementar las ventas de la empresa DEMIM						
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Fecha de implantación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
Incrementar las ventas de la empresa DEMIM innovando en el servicio con responsabilidad social, ambiental y sostenible	1.Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado.	Capacitar a los agentes de ventas e ingenieros de servicios en nuevos equipos médicos con nuevas tecnologías de ahorro de energía, agua y equipos más ergonómicos para ofrecer nuevos productos o servicios	Cubrir los gastos de capacitación, hospedaje y alimentación en el extranjero: Alemania, Italia, Canadá principalmente	Enero 2026	Junio 2028	Gerencia Administrativa Área de Especialidad de producto Área de servicio
	2.Ofrecer servicio de reparación y actualización de equipos médicos evitando el desecho de equipos que genere residuos peligrosos	Contratar más personal de ingenieros especialistas de producto para ampliar el servicio de reparación y actualización de equipos médicos	Incrementar de 10 a 15 ingenieros de servicio, así como el stock de piezas solicitadas de exportación	Agosto 2025	Diciembre 2026	CEO Departamento de recursos humanos
	3.Cumplir con las Normas: NORMA Oficial Mexicana NOM-137-SSA1-2008, Etiquetado de dispositivos médicos. NORMA Oficial Mexicana NOM-240-SSA1-2012, Instalación y operación de la tecnovigilancia. NORMA Oficial Mexicana NOM-	Capacitar al personal en las normas: NOM-137-SSA1-2008, NOM-240-SSA1-2012, NOM-241-SSA1-2012 y adecuar las instalaciones de almacén, empaquetado y traslado adaptados a las normatividades	Cubrir los costos de capacitación y las adecuaciones en infraestructura, así como la adquisición de equipos de empaquetado para cumplir con la normatividad	Febrero 2026	Febrero 2027	Gerencia Administrativa Dirección de ventas Almacén

Programa estratégico actual para incrementar las ventas de la empresa DEMIM						
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Fecha de implantación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
	241-SSA1-2012. Buenas prácticas de fabricación para establecimientos dedicados a la fabricación de dispositivos médicos					
	4. Lograr la certificación ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social"	Capacitar al personal de mandos superiores, medios y operativos en la norma ISO 26000:2010	Cubrir los costos de capacitación y certificación, así como los gastos de operación administrativa	Febrero 2026	Junio 2028	CEO Gerencia Administrativa Dirección de ventas Recursos Humanos Representantes de Ventas Especialistas de producto Ingeniería de servicio

Nota. Elaboración propia. Fuente información empresa DEMIM.

Ahora bien, a continuación, se detalla cómo el **modelo de gestión por competencias** se alinea y se integra con el programa estratégico original de **DEMIM**, resultando en la siguiente estructura:

Figura 48

Programa estratégico de DEMIM con Modelo de gestión por competencias

Programa estratégico para incrementar las ventas de la empresa DEMIM integrando el modelo de gestión por competencias						
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos con modelo de gestión por competencias	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Fecha de implementación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
Incrementar las ventas de la empresa DEMIM innovando en el servicio con responsabilidad social, ambiental y sostenible	1.Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado.	Capacitación en competencias duras: - Capacitar a los instaladores e ingenieros de servicio al cliente en nuevos equipos médicos con nuevas tecnologías de ahorro de energía, agua y equipos más ergonómicos para ofrecer nuevos productos o servicios Capacitación en competencias blandas: - Capacitar a los instaladores e ingenieros de servicio al cliente en competencias blandas de: Taller de habilidades de trabajo bajo presión, Taller de habilidades de organización y Taller de métodos de trabajo en equipo	Cubrir los gastos de capacitación, hospedaje y alimentación en el extranjero: Alemania, Italia, Canadá principalmente. Cubrir los gastos de capacitación en habilidades blandas	Enero 2026	Junio 2028	Gerencia Administrativa Área de Especialidad de producto Área de servicio
	2.Ofrecer servicio de reparación y actualización de equipos médicos evitando el desecho de equipos que genere residuos peligrosos	Contratar más personal de instalación e ingenieros de servicio al cliente para ampliar el servicio de reparación y actualización de equipos médicos bajo el nuevo procedimiento de contratación del modelo de gestión por competencias mostrado en esta investigación.	Incrementar de 23 a 30 ingenieros de servicio, así como el stock de piezas solicitadas de exportación	Agosto 2025	Diciembre 2026	CEO Gerencia Administrativa Departamento de recursos humanos Gerencia de ventas Gerencia de servicio
	3.Cumplir con las Normas: NORMA Oficial Mexicana NOM-137-SSA1-2008, Etiquetado de dispositivos médicos. NORMA Oficial Mexicana NOM-240-SSA1-2012,	Capacitación en competencias duras: - Capacitar al personal: Jefes de Departamento, Almacenistas, Administrativos, e Instaladores y servicio al cliente en las normas: NOM-137-SSA1-2008, NOM-240-SSA1-2012, NOM-241-SSA1-2012 - Adecuar las instalaciones de almacén, empaquetado y traslado	Cubrir los costos de capacitación en habilidades duras de las NOM. Cubrir los gastos de capacitación en habilidades blandas	Febrero 2026	Febrero 2027	Gerencia Administrativa Dirección de ventas Almacén

Programa estratégico para incrementar las ventas de la empresa DEMIM integrando el modelo de gestión por competencias						
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos con modelo de gestión por competencias	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Fecha de implementación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
	Instalación y operación de la tecnovigilancia. NORMA Oficial Mexicana NOM-241-SSA1-2012. Buenas prácticas de fabricación para establecimientos dedicados a la fabricación de dispositivos médicos	adaptados a las normatividades Capacitación en competencias blandas: Capacitar al personal: Jefes de Departamento, Almacenistas y Administrativos en: Taller de habilidades de trabajo bajo presión, Taller de comunicación asertiva, Taller de habilidades de organización y Taller de métodos de trabajo en equipo. A los instaladores e ingenieros de servicio al cliente en: Taller de comunicación asertiva.	Cubrir los costos de capacitación y las adecuaciones en infraestructura, así como la adquisición de equipos de empaquetado para cumplir con la normatividad			
	4. Lograr la certificación ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social"	Capacitación en competencias duras: - Capacitar al personal de mandos superiores, medios y operativos en la norma ISO 26000:2010 Capacitación en competencias blandas: - Capacitar al CEO y gerentes en: Taller de habilidades de trabajo bajo presión, Taller de comunicación asertiva, Taller de habilidades de organización y Taller de métodos de trabajo en equipo	Cubrir los costos de capacitación en habilidades duras: ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social" Cubrir los gastos de capacitación en habilidades blandas Cubrir los gastos de certificación	Febrero 2026	Junio 2028	CEO Gerencia Administrativa Dirección de ventas Recursos Humanos Gerencia de Ventas Gerencia de Servicio Almacén instaladores e ingenieros de servicio al cliente

Nota. Elaboración propia

En la nueva propuesta de alineación del modelo de competencias al programa que originalmente tiene la empresa DEMIM solo contempla la capacitación en competencias duras por lo que en este nuevo planteamiento del modelo de gestión por competencias se incluye en tres objetivos específicos de: Objetivo 1. Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado, Objetivo 3. Cumplir con las Normas: NORMA Oficial Mexicana NOM-137-SSA1-2008, Etiquetado de dispositivos médicos. NORMA Oficial Mexicana NOM-240-SSA1-2012, Instalación y operación de la tecnovigilancia. NORMA Oficial Mexicana NOM-241-SSA1-2012. Buenas prácticas de fabricación para

establecimientos dedicados a la fabricación de dispositivos médicos y Objetivo 4. Lograr la certificación ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social” se mantiene la capacitación en competencias duras y se adiciona la capacitación de competencias blandas de acuerdo al análisis realizado en la evaluación de competencias.

En el objetivo 2. Ofrecer servicio de reparación y actualización de equipos médicos evitando el desecho de equipos que genere residuos peligrosos, se propone la incorporación de contratar más personal de instalación e ingenieros de servicio al cliente para ampliar el servicio de reparación y actualización de equipos médicos bajo el nuevo procedimiento de contratación del modelo de gestión por competencias mostrado en este trabajo, así los cuatro objetivos específicos del Programa para incrementar las ventas de la empresa DEMIM tienen alineación a la nueva propuesta que se realiza en esta investigación. En la columna de tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos haciendo el conteo y análisis del número de ingenieros de servicio que contestaron el cuestionario aplicado a la empresa fueron 23 por lo que se puede observar que se incrementaron en 13 nuevas contrataciones por lo que se propone en el nuevo programa incrementar de 23 a 30 los ingenieros de servicio.

Así es como se propone que DEMIM asegure una ruta clara y medible hacia el incremento de sus ventas, al tiempo que alinea cada esfuerzo con sus objetivos organizacionales.

5.1.2.6 Mejora continua

La mejora continua en una empresa como DEMIM al considerar la evaluación de competencias blandas reveló donde los empleados necesitan desarrollarse, la capacitación para promoverlas e incluirla en su plan estratégico como una práctica

permanente, permite avanzar hacia los objetivos definidos en el plan estratégico, ser ágil y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado y los recursos financieros, humanos, tecnológicos se utilicen de la manera más efectiva.

Los programas de mejora continua pueden diseñar iniciativas específicas para fortalecer las competencias blandas, crear un ambiente donde los empleados se sientan motivados a mejorar sus habilidades blandas de forma constante, no solo por cumplir una meta u objetivo, sino por un incremento personal y profesional.

Tabla 17
programa de mejora continua para incrementar las ventas de DEMIM

Programa de mejora para incrementar las ventas de la empresa DEMIM integrando el modelo de gestión por competencias							
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos con modelo de gestión por competencias	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Metas	Fecha de implementación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
Incrementar las ventas de la empresa DEMIM innovando en el servicio con responsabilidad social, ambiental y sostenible	1.Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado.	Capacitación en competencias duras: - Capacitar a los instaladores e ingenieros de servicio al cliente en nuevos equipos médicos con nuevas tecnologías de ahorro de energía, agua y equipos más ergonómicos para ofrecer nuevos productos o servicios Capacitación en competencias blandas: - Capacitar a los instaladores e ingenieros de servicio al cliente en competencias blandas de: Taller de habilidades de trabajo bajo presión, Taller de habilidades de organización y Taller de métodos de trabajo en equipo	Cubrir los gastos de capacitación, hospedaje y alimentación en el extranjero: Alemania, Italia, Canadá principalmente. Cubrir los gastos de capacitación en habilidades blandas	Capacitar a 23 ingenieros de servicio al cliente en nuevos equipos médicos con nuevas tecnologías (formula1) Capacitar a 23 ingenieros de servicio al cliente en taller de habilidades de trabajo bajo presión, taller de habilidades de organización y taller de métodos de trabajo en equipo (formula 2)	Enero 2026	Junio 2028	Gerencia Administrativa Área de Especialidad de producto Área de servicio
	Indicadores	Formula 1 % ingenieros capacitados en competencias duras = $\frac{(No\ de\ ingenieros\ de\ servicio\ capacitados\ en\ un\ año)}{23} \times 100$ Formula 2 % de ingenieros capacitados en competencias blandas = $\frac{(No\ de\ ingenieros\ de\ servicio\ capacitados\ en\ un\ año)}{23} \times 100$					
	2.Ofrecer servicio de reparación y actualización de equipos médicos evitando el desecho de equipos que genere residuos peligrosos	Contratar personal de instalación e ingenieros de servicio al cliente para ampliar el servicio de reparación y actualización de equipos médicos bajo el nuevo procedimiento de contratación del modelo de gestión por competencias mostrado en este trabajo Incrementar stock de piezas para reparación de exportación	Disponer presupuesto para mano de obra directa de ingenieros de servicio Adquisición de piezas de exportación para incrementar el stock	Incrementar la contratación de personal de 23 a 30 ingenieros de servicio al cliente para ampliar el servicio de reparación y actualización de equipos médicos (formula 3) Incrementar del 20% al 80% las piezas de reparación de importación (formula 4)	Agosto 2025	Diciembre 2026	CEO Gerencia Administrativa Departamento de recursos humanos Gerencia de ventas Gerencia de servicio
	Indicadores	Formula 3 % ingenieros de servicio contratados = $\frac{(No\ de\ ingenieros\ de\ servicio\ que\ trabajan\ actualmente)}{30} \times 100$ Formula 4 % de piezas adquiridas = $\frac{(No\ de\ piezas\ solicitadas)}{(No\ de\ piezas\ adquiridas)} \times 100$					

Programa de mejora para incrementar las ventas de la empresa DEMIM integrando el modelo de gestión por competencias							
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos con modelo de gestión por competencias	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Metas	Fecha de implementación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
	3. Cumplir con las Normas: NORMA Oficial Mexicana NOM-137-SSA1-2008, Etiquetado de dispositivos médicos. NORMA Oficial Mexicana NOM-240-SSA1-2012, Instalación y operación de la tecnovigilancia. NORMA Oficial Mexicana NOM-241-SSA1-2012. Buenas prácticas de fabricación para establecimientos dedicados a la fabricación de dispositivos médicos	Capacitación en competencias duras: - Capacitar al personal: Jefes de Departamento, Almacenistas, e Instaladores y servicio al cliente en las normas: NOM-137-SSA1-2008, NOM-240-SSA1-2012, NOM-241-SSA1-2012 y adecuar las instalaciones de almacén, empaquetado y traslado adaptados a las normatividades. Capacitación en competencias blandas: - Capacitar al personal: Jefes de Departamento, Almacenistas y Administrativos en: Taller de habilidades de trabajo bajo presión, Taller de comunicación asertiva, Taller de habilidades de organización y Taller de métodos de trabajo en equipo. A los instaladores e ingenieros de servicio al cliente en: Taller de comunicación asertiva.	Cubrir los costos de capacitación en habilidades duras de las NOM. Cubrir los gastos de adecuaciones en infraestructura, así como la adquisición de equipos de empaquetado para cumplir con la normatividad Cubrir los gastos de capacitación en habilidades blandas	Capacitar a 44 empleados en las normas: NOM-137-SSA1-2008, NOM-240-SSA1-2012, NOM-241-SSA1-2012 (formula 5) Cubrir el 60% de las adecuaciones de infraestructura y nuevos equipos (formula 6) Capacitar a 21 empleados en competencias blandas (formula 7)	Febrero 2026	Febrero 2027	Gerencia Administrativa Dirección de ventas Almacén
	Indicadores	Formula 5 % de empleados capacitados en NOM = $\frac{(\text{No de empleados capacitados en un año})}{44} \times 100$					
		Formula 6 % de adecuaciones de infraestructura y nuevos equipos = $\frac{(\text{No de adecuaciones y equipos adquiridos})}{(\text{No de adecuaciones y equipos solicitados})} \times 100$					
		Formula 7 % de empleados capacitados en competencias blandas = $\frac{(\text{No empleados capacitados en un año})}{21} \times 100$					
	4. Lograr la certificación ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social"	Capacitación en competencias duras: Capacitar al personal de mandos superiores, medios y operativos en la norma ISO 26000:2010 Capacitación en	Cubrir los costos de capacitación en habilidades duras: ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad	Capacitar a 48 empleados: ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social" (formula 8)	Febrero 2026	Junio 2028	CEO Gerencia Administrativa Dirección de ventas Recursos Humanos

Programa de mejora para incrementar las ventas de la empresa DEMIM integrando el modelo de gestión por competencias							
Objetivo general	Objetivos Específicos	Enfoque para lograr los objetivos con modelo de gestión por competencias	Tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos	Metas	Fecha de implementación	Fecha de evaluación	Responsables de la acción
		competencias blandas: Capacitar al CEO y gerentes en: Taller de habilidades de trabajo bajo presión, Taller de comunicación asertiva, Taller de habilidades de organización y Taller de métodos de trabajo en equipo	Social" Cubrir los gastos de capacitación en habilidades Blandas Cubrir los gastos de certificación	Capacitar a 4 empleados en competencias blandas (formula 9) Certificado (certificado obtenido)			Gerencia de Ventas Gerencia de Servicio Almacén instaladores e ingenieros de servicio al cliente
Indicadores	Formula 8 $\% \text{ de empleados capacitados en ISO 26000:2010} = \frac{(\text{No de empleados capacitados en un año})}{4R} \times 100$ Formula 9 $\% \text{ de ingenieros capacitados en competencias blandas} = \frac{(\text{No de ingenieros de servicio capacitados en un año})}{4} \times 100$						

Nota. Elaboración propia

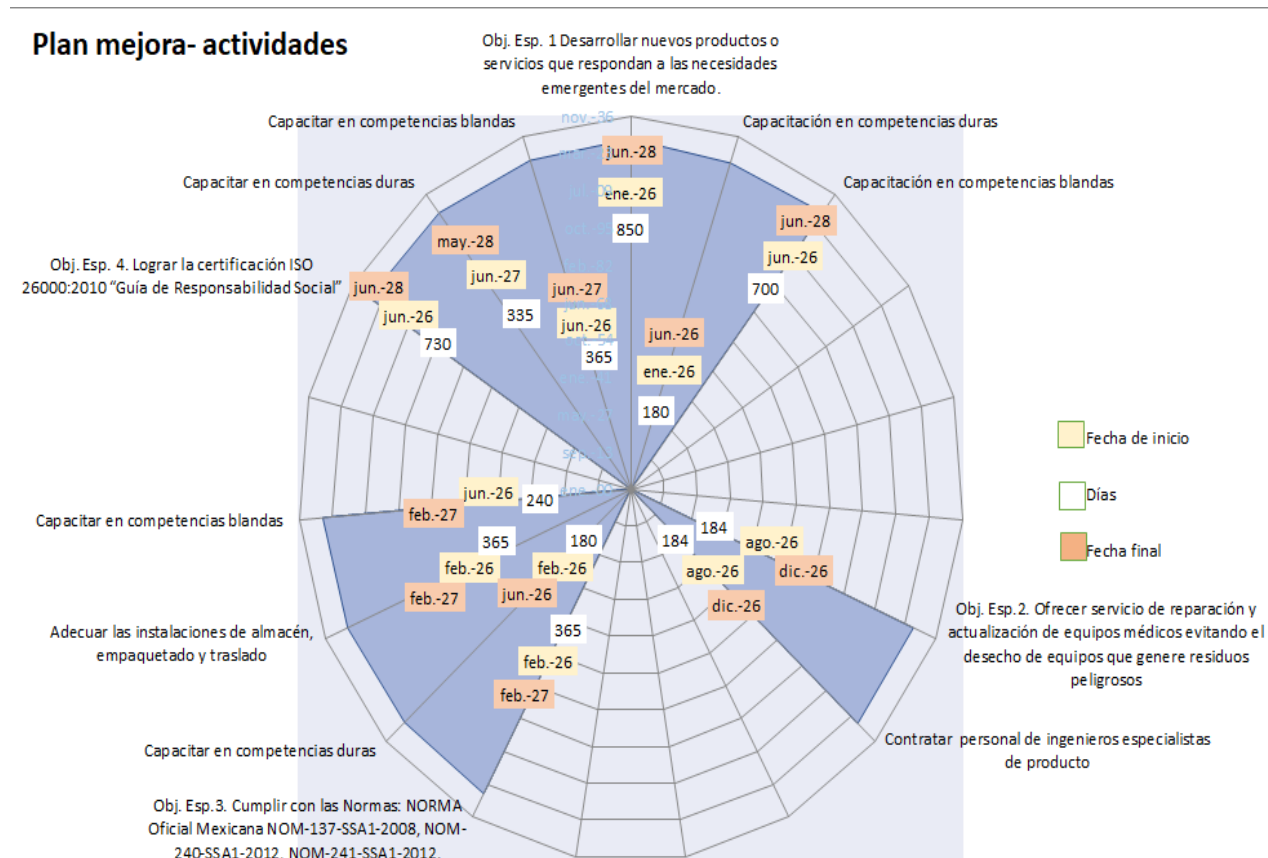
En esta propuesta de plan de mejora que se construye a partir del nuevo programa para incrementar las ventas de la empresa DEMIM alineado al modelo de gestión por competencias que se realiza con esta investigación, una vez modificado y alineado en la columna de enfoques para lograr los objetivos se establecen las metas y los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de cada objetivo específico y con ello contabilizar el avance planteado originalmente,

Recordando que en el programa original de la empresa no estaba alineado a un modelo de gestión por competencias que permitía dar un enfoque actualizado tomando en cuenta las habilidades blandas que cada trabajador tiene y las habilidades blandas que cada trabajador necesita fortalecer, así como no contar con indicadores que permitieran medir el avance de cumplimiento de cada objetivo específico, recordando que lo que no se puede medir no se puede mejorar.

Ahora con este plan de mejora la empresa podrá establecer el cumplimiento de sus metas y con ello comprobar que el recurso asignado a cada objetivo específico de

resultados, impactando en el objetivo general de incrementar las ventas, cerrando así esta investigación de: “Desarrollar un programa de fortalecimiento empresarial con habilidades blandas para fortalecer la empleabilidad en la empresa DEMIM, México”.

Figura 49
Plan Mejora - Actividades



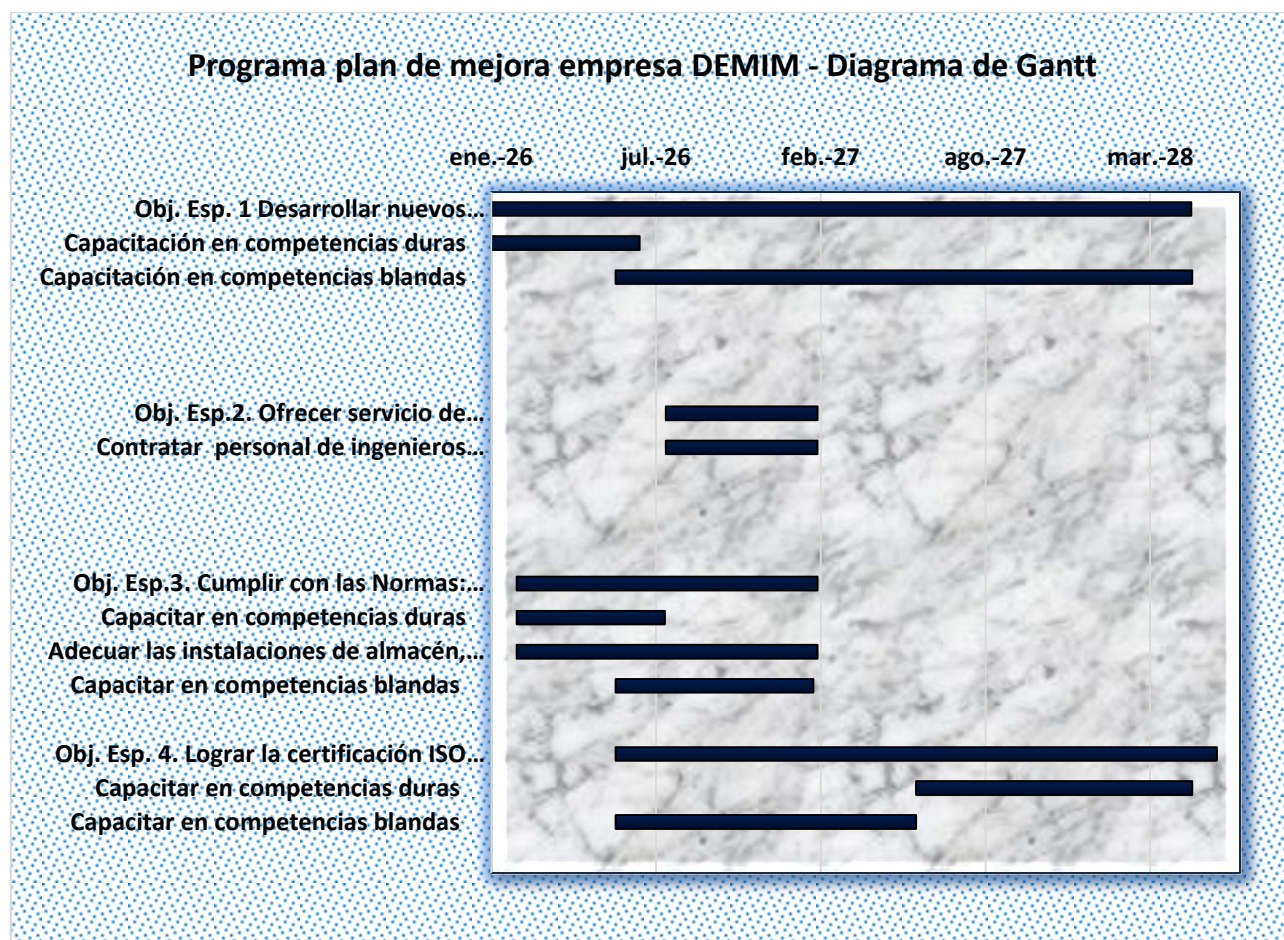
Nota. Elaboración propia

En el plan de mejora se integra por un objetivo general, 4 objetivos específicos y cada uno de ellos con actividades a realizar en tiempos definidos, por lo que en la gráfica anterior se interpreta del centro hacia afuera mostrando la fecha de inicio, fecha de término y los días transcurridos que se lleva en cada actividad. En el sentido de las manecillas del reloj se proyecta los objetivos específicos, esta es una

forma de visualizar el plan de mejora de una manera ejecutiva para la toma de decisiones. Para el objetivo específico 1 “Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado” que consta de 2 actividades la primera de 180 días que contempla capacitación en competencias duras y la segunda con 700 días de capacitación en competencias blandas dando cumplimiento de 850 días. El objetivo específico 2 “Ofrecer servicio de reparación y actualización de equipos médicos evitando el desecho de equipos que genere residuos peligrosos” consta de una sola actividad de 184 días de contratar ingenieros especialistas de producto. El objetivo específico 3 “Cumplir con las Normas: NOM-137-SSA1-2008, NOM-240-SSA1-2012, NOM-241-SSA1-2012” consta de 3 actividades, la primera capacitar en competencias duras con un tiempo de 180 días, la segunda de adecuar las instalaciones de almacén, empaquetado y traslado en tiempo que se desarrollará en 365 días y la tercera capacitar en competencias blandas con 240 días, dando un cumplimiento de 730 días. El objetivo específico 4 “Lograr la certificación ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social” consta de 2 actividades, la primera capacitar en competencias duras con una duración de 335 días y la segunda capacitar en competencias blandas con una duración de 365 que juntas se desarrollan en 730 días.

Figura 50

Programa de Plan de Mejora - Empresa DEMIM - Diagrama de Gantt



Nota. Elaboración propia

Otra forma de proyectar tiempos de cumplimiento del plan de mejora, es a través de un diagrama de Gantt que permite dar seguimiento de las actividades de cada objetivo específico ofreciendo una visión general de alto nivel de planificación, observando que el proyecto inicia en febrero 2026 y termina en marzo 2028, donde el objetivo específico 1 “Desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado” se desarrollará durante todo el programa de 2 años con 2 meses, es decir la capacitación es constante. El objetivo específico

2 “Ofrecer servicio de reparación y actualización de equipos médicos evitando el desecho de equipos que genere residuos peligrosos” se efectuará en 7 meses que es el más corto derivado que solo tiene la actividad de contratación de personal. El objetivo específico 3 “Cumplir con las Normas: NOM-137-SSA1-2008, NOM-240-SSA1-2012, NOM-241-SSA1-2012” se proyecta para 1 año 1 mes que son capacitaciones en competencias duras y blandas, así como adecuación de instalaciones y el objetivo específico 4 “Lograr la certificación ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social” en 1 año 8 meses una vez iniciando el objetivo específico 1 y 3, con ello se proyecta las actividades que se realizarán y permite mostrar de otra manera ejecutiva los tiempos de cumplimiento de las metas y programar el recurso económico que se derogue del programa.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación abordó la problemática de la escasez de personal y las actitudes negativas hacia el trabajo colaborativo en DEMIM, durante la pandemia de COVID-19, lo que puso de manifiesto actualizar los procesos de contratación y capacitación. El objetivo central fue desarrollar un programa integral que fortaleciera las habilidades blandas, buscando mejorar la empleabilidad y el desempeño general de los trabajadores. Esto se logró mediante un enfoque mixto y aplicado, validando la consistencia de los datos con un Alfa de Cronbach de 0.915, lo que garantizó la fiabilidad de las encuestas de opinión.

El impacto de la investigación se centró en el Modelo de Gestión por competencias integrado por 6 pasos; Identificación de competencias; Evaluación de competencias; Desarrollo de competencias; Integración en procesos de R.H; Alineación con los objetivos organizacionales y Mejora continua, terminado en un plan de mejora que contempla la capacitación de competencias duras y blandas, así como la evaluación continua de 4 objetivos específicos con 9 indicadores. Este modelo no solo organizó el procedimiento de adquisición de competencias, sino que también promovió la formación de un ciclo positivo de desarrollo y adaptación constante en el seno de la organización. La puesta en marcha de este modelo ofreció a la empresa un esquema organizado para administrar la toma de decisiones.

La evaluación de las habilidades blandas, utilizando la escala de Likert y el cálculo de la desviación estándar, fue fundamental para cuantificar las áreas de mejora. Los valores promedio de desviación estándar obtenidos, como el 1.136 para "Trabajo en equipo", 0.965 para "Organización", 0.96 para "Trabajo bajo presión" y 0.91 para

“Comunicación”. Estas habilidades representan el 50% de las competencias evaluadas e indican una heterogeneidad en la percepción de estas habilidades entre los empleados. Una desviación estándar alta mayor o cercana a 1 sugiere que hay una gran variabilidad en cómo los empleados perciben su competencia, lo que subraya la necesidad urgente de intervenciones de capacitación para estandarizar y elevar el nivel general de estas habilidades, con la elaboración de la matriz de competencias se establece capacitar a: 44 trabajadores en taller de habilidades de trabajo bajo presión; 14 trabajadores en taller de comunicación asertiva; 37 trabajadores en taller de habilidades de organización y 32 trabajadores en trabajo en equipo es decir que al menos el 80% de los trabajadores operativos requieren capacitación en al menos 1 taller de competencias blandas.

La priorización de capacitaciones mediante la matriz de Eisenhower, enfocándose en trabajo bajo presión, comunicación asertiva, organización y trabajo en equipo, es una estrategia acertada. Estas son habilidades críticas que impactan directamente la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de DEMIM, especialmente considerando el alto volumen de ventas y la necesidad de una coordinación fluida en la cadena de suministro y servicio al cliente. Este programa de capacitación de 4 competencias blandas tiene un costo de 1,352,000 para efectuarse en 1 año 2 meses,

Se establecieron indicadores claros y medibles para cada objetivo específico del plan de mejora, permitiendo a DEMIM evaluar el progreso para la toma de decisiones. Por ejemplo, se medirán los "porcentajes de ingenieros capacitados en competencias duras y blandas" para el desarrollo de nuevos productos (Objetivo 1), y el "porcentaje de ingenieros de servicio contratados" para ampliar los servicios de reparación (Objetivo 2). Además, para el cumplimiento de normativas, se utilizarán indicadores como el "porcentaje de empleados capacitados en NOMs" y "porcentaje de adecuaciones de infraestructura y nuevos equipos" (Objetivo 3). Estos indicadores,

junto con el "porcentaje de empleados capacitados en ISO 26000:2010" y el "certificado obtenido" para la certificación (Objetivo 4), ofrecen una base cuantitativa para la evaluación del éxito y la justificación de la inversión.

6.2 Recomendaciones

Es fundamental que la empresa DEMIM asigne los recursos necesarios para la implementación del programa de fortalecimiento empresarial y desarrollo de habilidades blandas para sus empleados de manera inmediata, principalmente a los talleres y diplomados enfocados en las cuatro habilidades blandas identificadas como más críticas: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, organización y comunicación. Dada su representatividad del 50% de las competencias evaluadas y la urgencia señalada. Se recomienda una fase piloto para ajustar la metodología de capacitación antes de la implementación a gran escala.

En la integración al proceso de Recursos Humanos del Modelo de Gestión por Competencias es necesario reemplazar el diagrama de flujo para contratación que se tiene actualmente donde solo se consideran los exámenes técnicos y pruebas psicométricas para la toma de decisiones en la contratación de personal, por el nuevo plan de reclutamiento con competencias duras que contempla el perfil del puesto y competencias blandas de; trabajo en equipo, flexibilidad, organización, toma de decisiones, innovación, comunicación, liderazgo y trabajo bajo presión teniendo 12 evidencias: solicitud de requerimientos, plan de necesidades, plan de reclutamiento en competencias duras y blandas, currículos vitales, exámenes de competencias duras, test de competencias blandas, oficio de aprobación de entrevista, carta de aceptación de empleo, contrato firmado, documento de recepción de resguardos, firma de aceptación de políticas de la empresa y constancia de capacitación para la toma de decisiones en la contratación de personal.

El éxito de este programa de fortalecimiento dependerá de la tasa de participación en las capacitaciones, se recomienda que al menos el 90% de los empleados participen para la aplicación efectiva de las nuevas habilidades en el entorno laboral. Se espera que, tras los diplomados y talleres propuestos de trabajo en equipo, organización, comunicación y trabajo bajo presión los empleados no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que demuestren una mejora tangible en su desempeño diario. La supervisión constante y la retroalimentación serán cruciales para asegurar que los nuevos aprendizajes se traduzcan en una reducción de conflictos internos en un 25% que será medible a través de encuestas de clima laboral y una mejora en la eficiencia de los procesos administrativos en un 15%, medible por tiempos de procesamiento de facturas o documentos. La mejora en estas áreas tiene el potencial de aumentar la satisfacción del cliente en un 10% que se recomienda medir a través de encuestas post - servicio y reducir los tiempos de entrega en un 5% con la recomendación de ser medible por KPIs logísticos.

La mejora continua y el uso de indicadores es un factor concluyente para el éxito del programa. Como se enfatiza en el trabajo, "lo que no se puede medir no se puede mejorar". La aplicación de este principio permitirá a DEMIM asegurar una ruta clara y medible hacia el incremento de sus ventas, al tiempo que alinea las metas con sus objetivos organizacionales. La implementación de las evaluaciones y el ajuste de los programas de capacitación basados en los indicadores definidos, como el porcentaje de cumplimiento de metas de capacitación y el impacto en la productividad, consolidarán el fortalecimiento de la empresa y la mejora continua de sus habilidades blandas, posicionándola como líder en su sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvares, Olguin. *La matriz Eisenhower, una herramienta de planificación y gestión*. Chile , abril de 2025.
- Arenas Mayteck. *Modelo de gestión de competencias: qué es y cómo funciona*. 29 de 01 de 2024. <<https://www.deel.com/es/blog/modelo-gestion-competencias#:~:text=Este%20modelo%20implica%20definir%20las,desarrollo%20para%20cerrar%20esas%20brechas.>>>.
- Buen Lozano, Néstor de e Emilio Morgado Valenzuela. *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social* . México Distrito Federal : ISBN, 1997.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión . 22 de 03 de 2024. <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>>.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Union. *Ley Federal del Trabajo*. 24 de 01 de 2024. <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>>.
- Camejo. “EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.” *ResearchGate* (2008).
- . “EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS .” *Research Gate* (2008).
- Canales Barahona, Lorena. “Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos.” *Gestión de las personas y Tecnología* (2009): 24-32.
- Caro Hernández, Jeimmy Alexandra e Sandra Milena Rodriguez Avedaño. *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S*. Bogota , 2014.
- Castañeda Betancur, Santiago. “Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión .” *NOVUM* (2019): 184-196.
- Certus. “¿Como desarrollar competencias blandas?” 20 de septiembre de 2021. <<https://www.certus.edu.pe/blog/como-desarrollar-habilidades-blandas-trabajo/>>>.

- Cortez y Alan. *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Ecuador: Editorial UtMach, 2017.
- Dávalos, Cuauhtémoc Guerrero. "Una aproximación conceptual de la gestión por competencias." *Administración de recursos humanos y comportamiento*. México: UNAM, 2011. 1.
- David, R. Anderson. *Estadística para la administración y la economía*. México : Cengage Learning, 2008.
- Dávila Sarmiento, Ana María e Ana María Velasco Duarte. "La Satisfacción del Cliente Interno a Tráves del Endomarketing." *Universidad EAN* (2013): 8-54.
- De León De la Garza, Elda Ayde e Cristina Isabel Laines Alamina. "Los principales factores que afectan la exitosa implementación de la gestión por competencias del capital humano en las organizaciones ." *Research Gate* (2018).
- Del Canto, Ero e Alicia Silva Silva. "METODOLOGIA CUANTITATIVA: ABORDAJE DESDE LA COMPLEMENTARIEDAD EN CIENCIAS SOCIALES." *Ciencias Sociales* (2013): 26-34.
- Dinero*. 18 de octubre de 2014. 21 de noviembre de 2020.
<<https://www.dinero.com/pais/articulo/consecuencias-no-implementar-adecuadamente-tecnologia/202282>>.
- Distribuidora de Equipo Médico (DEMIM). "Reglamento Interior de Trabajo." León, Abril de 2024.
- Duarte, Gustavo A. León. "La Comunicación Organizacional en México." *Análisi* 34 (2006): 287-304.
- Durban, Amy. *Holmes HR*. 29 de agosto de 2022.
<<https://www.holmeshr.com/blog/como-implementar-el-teletrabajo-de-forma-efectiva/>>.
- Estela Raffino, María. *Concepto.de*. 3 de junio de 2020. 13 de agosto de 2020.
<<https://concepto.de/desarrollo-organizacional/>>.
- Factorial . *Todo sobre la gestión por competencias en recursos humanos*. 04 de Octubre de 2023. <<https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/>>.

- Factorial. “Ejercicios para mejorar las habilidades blandas en tus empleados .” 18 de 08 de 2023. <<https://factorial.mx/blog/habilidades-blandas/>>.
- Gamboa, R, Vilcapoma, R y Jhudy M. “Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Bioingeniería S.A.C.” *Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de los Andes* (2021).
- Gamelearn. *gamelearn*. 01 de 2022. <<https://www.gamelearn.com/en/resources/blog/el-origen-de-las-soft-skills-las-habilidades-que-determinan-el-exito/>>.
- García, Claudia Rodríguez. *Elaboración de instrumentos* . Zumpango: Centro Universitario UAEM Zumpango, s.d.
- Gomez, Sergio Manuel Madero. “Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador .” *Scielo Contaduría y Administración* (2010).
- González , Nelbudy e Oscar Hernández . “Los tre primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica.” *CICAG* (2012): 39-62.
- Gonzalez, G. , M., García, R., A., Perez, M., Rida, A., Gonzalez, P. M., y Martinez, L.Y. “La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano.” *Avances* (2014): 66,71.
- Gonzalez, G.M., García, R.A., Pérez , M., Raida, A., González, P.M., y Martínez, L. “La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector cubano .” *Revista Científica Avances* (2014): 66.
- Grupo Castilla . *Qué es la Gestión por Competencias: objetivos y evaluación*. 4 de abril de 2023. <<https://www.grupocastilla.es/gestion-por-competencias-como-alinear-trabajadores-y-estrategia/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20es%20la%20t%C3%A9cnica%20de%20Recursos%20Humanos,de%20forma%20cuantificable%20y%20medible.>>>.
- Guízar, R. *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill education, 2013.
- Gympass. *Gympass*. s.d. 2 de enero de 2021. <<https://blog.gympass.com/es-mx/estadisticas-de-la-percepcion-del-home-office-en-mexico/>>.

- Hernandez y Mendoza. *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: Mc Graw Hill, 2018.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado e Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill Interamericana, 2004.
- Hernández, Fernandez y Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, 2014.
- Hernandez, G. “Habilidades blandas incrementan hasta en 16% los ingresos de los trabajadores.” *El Economista* 09 de Diciembre de 2021.
- Javier, Pereda Pérez Francisco. *ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA*. Cordoba : Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2016, 2016.
- Jimenez Rodríguez, Luis Alfredo e Ramiro Gamboa Suarez. “El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud.” *Mundo FESC* (2017): 6-12 8-19.
- Jose, Herrera. “La importancia de las “habilidades blandas” en el mundo laboral.” *UNAM, Global Revista* 02 de Septiembre de 2022: 1-2.
- López- Gómez, Ernesto. “El método Delphi en la investigación actual en la educación: una revisión teórica y metodológica.” *Educación XX1, Vol. 21* (2018): 17-40.
- López, Julio. “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg.” *Tercer Milenio* (2005).
- Lopez, L y Lozano,C. “Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo.” *Ciencia latina Revista científica multidisciplinar* (2021): Volumen 5,6 .
- M, Rafiq e Ahmed P. “The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management.” *Journal of Marketing Management* (1993): 219-232.
- Martínez Mediano, Catalina. *Técnicas e Instrumentos de Recogida y Análisis de Datos*. Madrid : Uned.es , 2014.

- Martínez, León A. *El economista*. 17 de mayo de 2018. 06 de enero de 2021.
<<https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/7-graficos-sobre-los-usuarios-de-internet-en-Mexico-en-2018-20180517-0077.html>>.
- México, Gobierno de. *Gobierno de México* . s.d. 2 de enero de 2021.
<<https://coronavirus.gob.mx/informacion-accesible/>>.
- Milena Alvarado , Sandra . “Plan de Marketing interno. Marketing y recursos humanos.” 27 de 10 de 2021. *Gestiopolis* . <<https://www.gestiopolis.com/plan-de-marketing-interno-o-endomarketing/>>.
- Murillo, Enrique. “Branding Interno: Desarrollando embajadores de marca.” *Academia* 27 de junio de 2016.
- Páramo Bernal, Pablo. *La investigación en ciencias sociales, técnicas de recolección de información* . Bogotá, Colombia , 2017.
- Péndola, Giovanni Olivares, et al. *Guía de implementación de teletrabajo* . Santiago, Chile: Laboratorio de Ergonomía, Departamento de Kinesiología , 2020.
- Peralta, Emmanuel Olivier. *Genwords* . 23 de agosto de 2022.
<<https://www.genwords.com/blog/endomarketing>>.
- Pérez, Said Ali Ramos. “Como motivar a tus empleados durante la pandemia.” *Consultoria* (2020).
- Pozo, José C del. *Waka*. 27 de marzo de 2017. 01 de agosto de 2020.
<<https://www.somoswaka.com/blog/2017/03/que-es-la-imagen-corporativa/>>.
- Rivas, Humberto Coromoto Peña. “Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.” Rivas, Humberto Coromoto Peña. *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional* . Ecuador: Revista Scientific, 2018. 177-192.
- Rodríguez, Valentina. *Coderslink*. 23 de Octubre de 2022.
<<https://coderslink.com/talento/blog/medio-siglo-de-home-office-linea-del-tiempo-50-anos-de-historia-del-trabajo-remoto/>>.
- Sabadell-Bosch, Mar. *El teletrabajo, una nueva comprensión del trabajo. El encaje de la deuda de seguridad y salud en una sociedad digital*. 2020.
- Sampiere, Hernadez. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graww Hill, 2010.
- Sampieri, Hernandez. *Metodología de la Investigación* . México : McGrawHill , 2010.

- Sanchez, R.A. "Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales." *Holguin Ciencias* (2005): 3.
- Sánchez, Rebeca Martínez. "El teletrabajo como tendencia del mercado laboral." *Abya-Yala/UPS* (2012): 143-156.
- Sanchez, Reyes y Mejía . *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanista* . Perú : Universidad Ricardo palma , 2018.
- Shum, Yi. *Yi Min Shum*. 2020. 06 de enero de 2021. <<https://yiminshum.com/social-media-mexico-2020/>>.
- Sistema de Información Legislativa de la Secretaria de Gobernación . *INICIATIVA QUE REFORMA Y ADICIONA EL ARTÍCULO 59 DE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN* . 03 de 03 de 2022.
<http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2022/03/asun_4323102_20220303_1646345967.pdf>.
- Solís, Julio Ismael Camacho. "El Teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del Covid-19." *Publicación número 32, Instituto de Investigación Jurídica UNAM* (2020).
- Spiegel, Murray R. *Estadística*. México: McGrawHill, 2001.
- Tecnológico Nacional de México. *Programa de Desarrollo Institucional 2019-2024*. México: Tecnológico Nacional de México, 2019.
- Troncoso Pantoja , Claudia e Antonio Amaya Placencia . "Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud." *Revista Facultad Medica* (2017): 329.
- Valencia, Cámara. *Cámara Valencia* . 15 de agosto de 2022.
<<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/herramientas-imprescindibles-para-el-teletrabajo/>>.
- Vasquez Gutierrez , Uriel Antonio e Ana Lucia Jimenez Guerrero. *Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional*. Managua, 2017.
- Vinicio. J. "ALFA DE CRONBACH PARA VALIDAR UN CUESTIONARIO DE USO DE TIC EN DOCENTES UNIVERSITARIOS." *Descubre* (2017).

GLOSARIO

Capacitación: Se refiere a los programas y talleres diseñados para desarrollar o fortalecer las habilidades de los empleados.

Desarrollo de Competencias: Proceso que implica el diseño e implementación de programas para mejorar las habilidades más deficientes en los empleados.

Empleabilidad: Capacidad de permanecer en un puesto dentro de la empresa, destacando cómo las habilidades blandas influyen positivamente en la contratación y retención de los empleados.

Fortalecimiento Empresarial: Objetivo general del programa de esta tesis, que busca mejorar el nivel de desempeño de los empleados, aumentar las ventas mediante el desarrollo de habilidades blandas.

Gestión por Competencias: Modelo de administración de recursos humanos que se aplicó en esta investigación, estructurado en seis pasos: Identificación, Evaluación, Desarrollo, Integración en Recursos Humanos, Alineación con objetivos y Mejora Continua.

Habilidades Blandas (Soft Skills): Destrezas interpersonales y de comportamiento que permiten a los individuos mejorar las relaciones laborales y personales. Son valoradas por las empresas por su capacidad para ayudar a resolver problemas complejos, innovar, comunicarse efectivamente, adaptarse y desarrollarse profesionalmente. Ejemplos identificados en la tesis son: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, organización y comunicación.

Recursos Humanos (R.H.): Departamento dentro de una empresa encargado de la gestión del talento, incluye procesos como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y planificación de carrera, donde la integración del modelo de gestión por competencias es crucial.

Planificación: La organización y estructuración de actividades a lo largo del tiempo, como lo muestran los diagramas de Gantt presentados, para lograr los objetivos del programa de fortalecimiento empresarial.

Plan de mejora: Documento estratégico que permite identificar áreas de oportunidad en una organización y establece un conjunto de acciones específicas para mejorar a través de mediciones con indicadores.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario “Descubre tus soft skills”

Cuestionario “Descubre tus soft skills”

Esta es una práctica esencial que tiene como objetivo mejorar el desempeño individual, ya que permite comprender fortalezas y áreas a mejorar en términos de comunicación, trabajo en equipo, tolerancia, organización, toma de decisiones, coaching, liderazgo y otras competencias esenciales. Se le invita a contestar el siguiente cuestionario seleccionando la respuesta que mejor considere correcta de acuerdo a su experiencia y/o perfil.

Se le invita a contestar el siguiente cuestionario seleccionando la respuesta que mejor considere correcta de acuerdo a su perfil

1.- Indique su género

- a) Femenino
- b) Masculino

2.- Indique su nivel de estudios

- a) Bachillerato inconcluso
- b) Bachillerato terminado
- c) Licenciatura inconclusa
- d) Licenciatura con título profesional
- e) Maestría inconclusa
- f) Maestría con título
- g) Doctorado inconcluso
- h) Doctorado con título profesional

3.- Seleccione los años trabajando en la empresa

- a) Menos de 3 años
- b) De 3 a 5 años
- c) De 5 a 10 años
- d) De 10 a 20 años
- e) Más de 20 años

4.- Seleccione la posición que ocupa en la empresa

- a) CEO
- b) Gerente
- c) Jefe de departamento
- d) Instalador y servicio al cliente
- e) Almacenista
- f) Administrativo

5.- Seleccione el rango en que se encuentra su edad

- a) De 20 a 30 años
- b) De 30 a 40 años
- c) De 40 a 50 años
- d) De 50 a 60 años
- e) Más de 60 años

6.- ¿Considera que el salario que percibe es de acuerdo con las actividades que realiza?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Trabajo en equipo

7.- ¿Considera usted que el aprendizaje aumentade manera significativa cuando trabaja en equipo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Considera usted que la información se maneja de forma más clara y completa trabajando en equipo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Construye buenas relaciones con otras y otros integrantes del equipo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Tolerancia

10.- ¿Actúa acorde a los principios y valores de ética compartidos con los demás?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Promueve la participación de todas y todos y busca el consenso?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

12. ¿Permite que los demás se expresen, escuchando activamente?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

13.- ¿Es tolerante con los miembros de su equipo de trabajo y acepta sus solicitudes o inquietudes?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Tiene apertura para comprender y adaptarse a diferentes idiosincrasias?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Organización

15.- ¿Usted planifica sus actividades para mejorar la gestión del tiempo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

16.- ¿Usted organiza la gestión de sus equipos en la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Toma de decisiones

17.- ¿Considera usted que toma buenas decisiones en su trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

18.- ¿No se conforma con lo aprendido y busca nuevos enfoques o procedimientos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

19.- ¿Identifica áreas de mejora en procesos o subprocesos y propone planes alternativos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Coaching

20.- ¿Considera usted que en su trabajo se aplica el coaching?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

21.- Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

22.- ¿Reconoce el buen trabajo realizado por los demás?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Comunicación

23.- ¿Considera usted que existe una comunicación fluida con su equipo de trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

24.- ¿Puede iniciar y/o integrarse adecuadamente en una conversación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

25.- ¿Sabe qué decir y cómo decirlo para no ofender?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

26.- Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo).
Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

27.- ¿Te sientes cómodo/a hablando en público?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Liderazgo

28.- ¿Es capaz de delegar responsabilidades de manera eficiente?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

29.- ¿Se siente con la capacidad de manejar desacuerdos de manera constructiva?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

30.- ¿Es flexible para asumir diferentes roles y posturas para beneficio de la negociación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

31.- ¿Analiza las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas de solución antes de tomar una decisión?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

32.- ¿Tiene la capacidad para influir sobre las personas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

33.- ¿Busca conciliar posturas asegurando que los acuerdos sean satisfactorios para las partes?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

34.- ¿Tiene dominio de las situaciones difíciles y no reacciona ante las provocaciones?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

35.- ¿Usted es una persona flexible y abierta a nuevas ideas y enfoques de trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

Trabajo bajo presión

36.- ¿Considera usted que el trabajo que realiza lo ejecuta bajo presión?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo

37.- ¿Considera los fracasos como un proceso de aprendizaje?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- e) En desacuerdo
- f) Totalmente en desacuerdo