



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS
BLANDAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS
SUPERVISORES DE VENTAS DEL CALL CENTER DE
AREQUIPA**

**TESIS PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA:

Bach. Ramos Díaz Analí Milagros

ASESORA:

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

PIMENTEL – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS
BLANDAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS
SUPERVISORES DE VENTAS DEL CALL CENTER DE
AREQUIPA.**

AUTOR

Bach. Analí Milagros Ramos Díaz

PIMENTEL – PERÚ

2019

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA
MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS SUPERVISORES DE VENTAS DEL CALL
CENTER DE AREQUIPA.**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesora Metodológica

Dr. Urbina Cárdenas Max
Presidente del jurado de tesis

Mg. Bustamante Quintana Pepe
Secretario del jurado de tesis

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

Con amor para mi esposo y a mis hijos,
que hacen que cada esfuerzo valga la
pena, contando siempre con su
comprensión y apoyo.

A mis padres, quienes han sido y son mi
mayor soporte; por siempre incentivarne a
ser una mejor persona y profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por sus enseñanzas.

A todos mis maestros y amigos que han

contribuido en el presente trabajo,

especialmente a la Dra. Xiomara Cabrera Cabrera por

su meticulosidad y paciencia.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	x
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	111
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	177
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	177
1.1 Caracterización del proceso de desarrollo de competencias blandas y su gestión 177	
1.2 Determinación de las tendencias históricas del proceso de desarrollo de competencias blandas.....	30
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
2.1 Justificación del Problema	34
2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción.....	37
2.3 Marco conceptual.....	51
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN	54
3.1 Definición de Hipótesis.....	54
3.2 Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis	54
3.3 Diseño de la ejecución	55
3.3.1 Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación	57
3.3.2 Universo.	59
3.3.3 Selección de muestra.....	59
3.3.4 Forma de tratamiento de los datos.....	60

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE	61
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO	61
4.1 Fundamentación del aporte práctico.	61
4.2 Construcción de la estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de Arequipa.	63
TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS	96
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	96
5.1 Valoración de los resultados	96
CONCLUSIONES GENERALES	100
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	105

Índice de Tablas

Tabla 1 Estilo de Liderazgo	38
Tabla 2 Pregunta 1 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	39
Tabla 3 Pregunta 2 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	40
Tabla 4 Pregunta 3 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	41
Tabla 5 Pregunta 4 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	42
Tabla 6 Pregunta 5 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	43
Tabla 7 Pregunta 6 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	44
Tabla 8 Pregunta 7 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	45
Tabla 9 Pregunta 8 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	46
Tabla 10 Pregunta 9 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	46
Tabla 11 Pregunta 10 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	48
Tabla 12 Pregunta 11 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	49
Tabla 13 Pregunta 12 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	50

Índice de Figura

Figura 1 Estilo de Liderazgo	38
Figura 2 Pregunta 1 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	39
Figura 3 Pregunta 2 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	40
Figura 4 Pregunta 3 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	41
Figura 5 Pregunta 4 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	42
Figura 6 Pregunta 5 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	43
Figura 7 Pregunta 6 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	44
Figura 8 Pregunta 7 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	45
Figura 9 Pregunta 8 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	46
Figura 10 Pregunta 9 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	47
Figura 11 Pregunta 10 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	48
Figura 12 Pregunta 11 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	49
Figura 13 Pregunta 12 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)	50

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center Arequipa. El aporte práctico de esta investigación está basada en la teoría de Patricia Buhler quién manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios y en la metodología de casos reales para desarrollar competencias blandas del doctor Jesse John, Director del Instituto de Administración Rural Anand - India, manifiesta que independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de competencias blandas buscan mejorar un amplio rango de competencias como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales. La población estuvo conformada por 46 colaboradores del call center de Arequipa. La investigación fue descriptiva propositiva; el instrumento utilizado fue el cuestionario de Liderazgo, para el procedimiento de resultado se utilizó el programa estadístico SPSS 24.0. Encontrando los siguientes resultados: Que el 75% de los supervisores utiliza el estilo de liderazgo empobrecido, caracterizándose por asignar responsabilidades y no acompañarlos a cumplirlas ni realizar retroalimentación y el 25% de los supervisores muestran un estilo de liderazgo de tarea, es un estilo que le dar más valor a los resultados que a las personas.

Palabras Claves: *Competencias Blandas, Liderazgo, Centro de Atención*

ABSTRACT

The general objective of this research was to develop a soft skills development strategy to improve leadership in the sales supervisors of the Arequipa call center. The practical contribution of this research is based on the theory of Patricia Buhler who states that there are 8 soft skills that leaders must develop today to achieve extraordinary results and in the methodology of real cases to develop soft skills of Dr. Jesse John, Director of the Rural Management Institute Anand - India, states that regardless of the target group or the institution where they are taught, soft skills development programs seek to improve a wide range of competencies such as assertiveness, negotiation skills, communication and the ability to establish and maintain interpersonal relationships. The population consisted of 46 employees of the Arequipa call center. The investigation was descriptive propositive; the instrument used was the Leadership questionnaire, for the result procedure the statistical program SPSS 24.0 was used. Finding the following results: That 75% of supervisors use the impoverished leadership style, characterized by assigning responsibilities and not accompanying them to comply with them or giving feedback and 25% of the supervisors show a task leadership style, it is a style that Give more value to the results than to the people.

Keywords: *Call Center, Soft Skills, Leadership*

mater

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los centros de atención de llamadas (call center) es un centro de interacción a cargo de una persona y componentes tecnológicos que se encargan de brindar un servicio a los clientes.

En el Perú los call centers crecen a una tasa de 2 empresas por año. Es así que, para el año 2009 la industria de centro de llamadas facturó \$. 226 000 000, en el año 2015 facturó \$. 265 000 000 millones y en el año 2017 se proyectó un incremento del 29%. Para determinar el comportamiento de esta industria (Prom Perú, 2016).

Para los call centers, la atención al cliente es uno de los pilares que debe ser abordado por colaboradores calificados y dirigidos por líderes que no solo tengas años en el rubro de las ventas por call center, sino que hayan desarrollados las competencias blandas necesarias que te demanda este puesto de trabajo.

El líder ejecutivo es aquella persona que influye en el comportamiento de sus colaboradores, los motiva para sacar su mejor potencial, los hace trabajar en equipo, los hace innovar, mejorar los procesos, brindar un mejor servicio a los clientes, alcanzar las metas del área, los capacita, los entrena y los mueve a resultados extraordinarios.

Los ejecutivo que desean convertirse en lideres organizacionales deben desarrollar las siguientes competencias blandas: Capacidad para trabajar en equipo, proactividad, innovación, inteligencia emocional, resolución de problemas, capacidad para trabajar bajo presión, organización y coordinación (Ipsos Apoyo, 2016).

Sin embargo, cuando los colaboradores no tienen líderes sino jefes que solo han desarrollado su capacidad cognitiva y que solo les interesan los bonos o las comisiones que

van a recibir por llegar a la meta, generan una insatisfacción laboral en sus colaboradores y un bajo desempeño laboral.

El call center investigado cuenta con 46 colaboradores de los cuales, 4 son líderes o responsables de área y 42 teleoperadores o asesores. (Dirección de personal, 2018).

En tal sentido, en el call center “Arequipa”, se aplicó un instrumento de investigación a través de una entrevista al gerente zonal precisandose las siguientes **manifestaciones**:

- Quejas por parte de los colaboradores con referencia al estilo de liderazgo que emplean los responsables de área.
- Insatisfacción en los trabajadores con las supervisiones que realizan los responsables de área.
- Insatisfacción de los clientes externos
- Tensión, indiferencia, miedo por los cambios organizacionales
- Poca colaboración de los trabajadores con las actividades que realiza la empresa.
- Inadecuadas relaciones interpersonales entre jefe – colaborador
- Deficiencias de trabajo en equipo
- Estilo de comunicación agresivo

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema científico** de investigación: Insuficiencia en el desarrollo de competencias blandas en el Coll Center Arequipa, limita el liderazgo que aplican los supervisores.

Se aplicó un instrumento psicológico a la población investigada encontrando las **causas del problema** en la empresa de call center.

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de desarrollo de competencia blandas, que fundamente la motivación de los colaboradores hacia el adecuado liderazgo de los responsables de área.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de desarrollo de competencias blandas que potencie la conexión entre cultura organizacional y el adecuado liderazgo.
- Deficiencias de habilidades blandas en los jefes para direccionara a los colaboradores hacia los objetivos organizacionales.
- Escasa connotación praxiológica del proceso de desarrollo de competencias blandas.

Estas causas se relacionan con el **objeto** de investigación que es el proceso de desarrollo de competencias blandas.

Sobre el proceso de desarrollo de competencias blandas los especialistas, Kechagias, (2011), indica que las competencias blandas son capacidades intrapersonales e interpersonales, esenciales para el desarrollo personal, participación social y éxito en el lugar de trabajo.

Las competencias blandas es un conjunto comportamientos que generan un valor económico para la organización y un valor social para la persona. (Chiavenato, 2010).

Spencer & Spencer, (1998) manifiesta que las competencias blandas son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación.

Por lo que, los resultados obtenidos todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y praxiológicos para el estudio del proceso de desarrollo de competencias

blandas, desde una gestión que potencie la relación de la cultura organizacional y el adecuado liderazgo en la empresa de call center, a partir de la sistematización y orientación de la política de la organización; la visión; misión y los valores que establece en función del comportamiento, lo que se constituye en la **inconsistencia teórica** de la investigación.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación, elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center Arequipa, mejorará el liderazgo que aplican los supervisores.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, diseño de la gestión del proceso de desarrollo de competencias blandas.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada del proceso de desarrollo de competencias blandas en los responsables de área del call center, propiciando con ello, las relaciones entre la cultura organizacional y liderazgo para lograr un trabajo en equipo entre colaboradores y jefes, lo que se constituye en la **orientación epistémica de la investigación**.

Por lo mencionado líneas arriba se plantea como **hipótesis**: Si se elabora una estrategia de desarrollo de competencias blandas, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre colaboradores y responsables de área, entonces se mejorará el proceso de liderazgo que aplican los supervisores del call center, Arequipa.

Para dar tratamiento tanto al objetivo como a la hipótesis presentada en esta investigación, se han propuesto las siguientes **tareas de investigación**:

1. Fundamentar epistemológicamente el proceso de desarrollo de competencias blandas y su Gestión.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de desarrollo de competencias blandas y su Gestión.
3. Caracterizar el estado actual de liderazgo en los supervisores del call center Arequipa.
4. Elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas en los supervisores del call center
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.

La significación práctica de esta investigación, está dada, por la formulación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas, porque permitirá que los supervisores tomen consciencias de sus áreas de mejora y se preocupen fortalecer aquellos aspectos que nos les permite ejercer un liderazgo que impacte en los colaboradores que tienen a cargo, motivándolos y ayudándolos a realizar mejor sus funciones y dándoles retroalimentación para alcanzar las metas trazadas.

La novedad de la investigación se basa en la teoría de competencias blandas de Patricia Buhler (2001) quién manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios, las cuales son (Comunicación, Relaciones Interpersonales, Trabajo en grupo, Ética, Creatividad, Valor en

la diversidad, Voluntad de cambio, Rápido, ágil y sensitivo) y en la metodología de casos reales para desarrollar competencias blandas del doctor Jesse John, Director del Instituto de Administración Rural Anand - India, quien manifiesta que independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de competencias blandas buscan mejorar un amplio rango de competencias como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta primera parte tiene como finalidad recoger los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso desarrollo de competencias blandas y su dinámica; mencionando las principales teorías para determinar las tendencias históricas del proceso de desarrollo de competencias blandas y teniendo en cuenta los indicadores de análisis.

1.1 Caracterización del proceso de desarrollo de competencias blandas y su gestión

Competencias Blandas

Kechagias, (2011) indica que las competencias blandas son capacidades intrapersonales e interpersonales, esenciales para el desarrollo personal, participación social y éxito en el lugar de trabajo.

Spencer & Spencer, (2003) manifiesta que las competencias blandas son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación.

Competencias Blandas Según Autores

Competencias Blandas propuestas por Patricia Buhler (2001)

Patricia Buhler luego de haber realizado una serie de investigaciones a empresarios estadounidenses sobre ¿Cuáles son las competencias blandas que necesitan sus colaboradores para que la empresa sea líder en el mercado? Indicó que estas ocho

competencias blandas son las que deberían desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios.

a) Comunicación

Los empleadores buscan personas que tengan la competencia de comunicarse tanto de manera escrita como oral. Las personas con más tino para hablar son las que consiguen que las cosas se hagan de manera efectiva.

b) Relaciones Interpersonales

Los colaboradores deben ser capaces de tener una buena relación con las personas que trabajan junto a él, incluyendo a las que no son como él.

c) Trabajo en grupo

Deben ser personas que trabajen en equipo. Esto incluye la interacción entre varios grupos como marketing, recursos humanos, finanzas u otra área de la empresa.

d) Ética

Los empleadores están en busca de personas que actúen de manera correcta y tomen decisiones acertadas.

e) Creatividad

Están en busca de personas que piensen “fuera de la caja”, que contribuyan a la empresa con ideas creativas que solucionen problemas de manera distinta e identifique oportunidades de cambio.

f) Valor en la diversidad

Deben ser capaces de identificar las diferencias y trabajar usándolas como un factor diferenciador que les brinde ideas innovadoras.

g) Rápido, ágil y sensitivo

Estas competencias son las que permiten mantener a la compañía en una posición competitiva. Deben ser capaces de actuar rápido para no poner en riesgo a la organización.

h) Voluntad de cambio

Buscan personas que desafíen el estatus quo, pero siempre pensando en que las cosas se pueden hacer mejor y buscar métodos efectivos para ser más eficientes

Competencias Blandas propuestas por Marcel Robles (2012)

Marcel Robles realizó una investigación para conocer las competencias blandas más demandadas, para este caso entrevistó a 90 ejecutivos. Como consecuencia elaboró una lista de 517 competencias blandas entre originales y repetidas. Luego de analizarlas, las agrupó en diez competencias principales.

a) Comunicación

Capacidad de dialogar, comunicación escrita, capacidad de escuchar, habilidad de presentación.

b) Cortesía

Modales, respeto, educación

c) Flexibilidad

Adaptabilidad, voluntad de cambio, acepta nuevos retos, capacidad de aprender

d) Integridad

Honestidad, ética, moral alta, valores, hacer lo correcto

e) Relaciones Interpersonales

Bueno, agradable, sentido del humor, empático, autocontrol, paciencia, habilidades sociales

f) Actitud positiva

Optimista, alentador, confiado de sí mismo, contento

g) Profesionalismo

Presentación personal, seriedad

h) Responsabilidad

Confiable, cumple con sus tareas, auto-disciplinado, sentido común

i) Trabajo en equipo

Cooperación, trato con los otros trabajadores, brinda apoyo, colaborador

j) Ética laboral

Trabajo duro, voluntad de trabajar, leal, buena asistencia, auto -motivación

Según el estudio, 57 de los 59 entrevistados indicaron que la comunicación e integridad eran las más importantes entre todas las anteriores. Además, la cortesía fue seleccionada como importante por el 84.2% de los entrevistados. Asimismo, la responsabilidad y las habilidades interpersonales también se ubicaron entre las primeras con 71.9% y 61.4% respectivamente (Robles, 2012).

Competencias Blandas propuestas por Lippman et al. (2015)

Lippman et al. (2015), realizó un estudio sobre las competencias blandas claves para el éxito de la fuerza laboral joven. Para este estudio, definieron las competencias blandas en cinco grupos de la siguiente manera:

a) Competencias Sociales

Son de vital importancia para el desarrollo del colaborador. Estas incluyen respeto a los demás, comportamiento adecuado y resolución de conflictos.

b) Competencias Comunicativas

Hacen referencia a los tipos de comunicación que se dan en el ambiente laboral. Puede ser oral, escrita, no verbal y además incluye la capacidad de escuchar.

c) Pensamiento crítico

Está relacionado con la capacidad de identificar problemas, evaluar múltiples fuentes y llegar a una solución razonable. Dentro de este grupo encontramos a la resolución de problemas y la toma de decisiones

d) Autocontrol

Hace referencia al control de impulsos, manejo de emociones, poder dirigir y enfocar la atención y regular el comportamiento. Los empresarios buscan empleados con estas habilidades porque son los indicados para tomar decisiones, resolver conflictos y desarrollar una comunicación coherente con el grupo.

e) Auto concepto positivo

Incluye la autoestima, la autoconfianza, la conciencia y el sentimiento de bienestar y orgullo. El impacto que tiene esta habilidad afecta a las otras cuatro.

Lippman et al., (2015) indica que la conclusión a la que llega es que estas son las competencias que podrían hacer que un empleado joven tenga éxito en una organización. Además, son competencias que pueden ser observables en el lugar de trabajo.

Competencias Blandas propuestas por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y Capasso (2012)

Haselberger et al. (2012), con apoyo de la Comisión Europea, y la experiencia de los profesionales definieron una lista de 21 Habilidades Blandas y fueron reunidas en tres grupos. Asimismo, entrevistaron a personas que trabajan en Recursos Humanos y son responsables del desarrollo personal de los colaboradores en España, Italia, Eslovenia, Latvia y Malta, con un total de 246 empresas y 35 expertos de los países antes mencionados validaron la lista de habilidades que se presenta a continuación.

Grupo 1 – Personal

Vinculada a las relaciones interpersonales o habilidades sociales

a) Habilidades de aprendizaje

La habilidad de proporcionar una autoevaluación de la necesidad de conocimiento y tomar medidas para adquirir y poner en práctica este conocimiento

b) Ética profesional

La habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y ética profesional diariamente.

c) Conciencia de uno mismo

La habilidad de captar nuestras debilidades y fuerzas para trabajar en ellas

d) Tolerancia al estrés

La habilidad de resistir el trabajo bajo presión al mantener la misma calidad de trabajo sea cual sea la situación laboral.

e) Compromiso

La habilidad de hacer un compromiso con la organización y alinear las acciones con los principios y valores de la organización.

f) Balance en la vida

La habilidad de manejar satisfactoriamente los conflictos entre el trabajo y la vida personal.

g) Creatividad e innovación

La habilidad de contribuir con ideas para mejorar los productos o servicios y las actividades que se dan en el trabajo

h) Comunicación

Las habilidades de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. Mientras escuchas las propuestas de otros.

i) Trabajo en equipo

La habilidad de crear relaciones, cooperación entre las personas. Incluye compartir conocimientos y recursos para alcanzar los objetivos.

j) Red de contactos

La habilidad de crear, mantener y fomentar contactos internamente o en el exterior. Esto se realiza para crear una buena imagen y beneficiar a la empresa.

k) Negociación

La habilidad de argumentar con claridad y coherencia para poder llegar a un acuerdo entre diferentes opiniones.

Grupo 2 – Social

Vinculadas a las habilidades personales y actitudes

a) Manejo de conflictos

La habilidad de manejar y resolver conflictos entre dos o más partes.

b) Liderazgo

La habilidad de motivar y guiar a otros para que contribuyan efectiva y adecuadamente a lograr los objetivos.

c) Adaptabilidad cultural

La habilidad de gestionar procesos en ambientes multiculturales

d) Orientación al cliente

La habilidad de identificar, entender y satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y potenciales clientes.

e) Mejora continua

La habilidad de realizar actividades bajo un standard de calidad y buscando siempre la mejora continua, proponiendo modernización en procesos y técnicas.

f) Flexibilidad

La habilidad de adaptarte a los cambios con la finalidad de alcanzar las metas

g) Orientación a los resultados.

La habilidad de hacer rentables los esfuerzos de la organización mientras se tiene siempre presente los objetivos de la empresa. Involucra optimización de tiempos, priorización de actividades futuras y uso de técnicas que faciliten el desarrollo.

h) Capacidad de análisis

La habilidad de sacar conclusiones y prevenir los acontecimientos tomando información de diferentes fuentes y establecer relaciones de causa – efecto.

Grupo 3 – Metodológico

Vinculado con la gestión, metodologías de trabajo, logros, innovación y cambio

a) Toma de decisiones

La habilidad de tomar decisiones necesarias para lograr los objetivos rápida y proactivamente. Ser capaz de usar la información relevante y escoger la mejor alternativa

b) Habilidades de gestión

La habilidad para establecer objetivos y prioridades, selección y distribución de tareas y recursos

c) Habilidades de investigación y manejo de información

La habilidad de encontrar información, distinguirla entre primaria o secundaria – de forma tradicional o electrónica – mediante métodos de búsqueda y evaluación.

Metodologías para el desarrollo de Competencias Blandas

Estudios de Casos Reales

Jesse John, Director del Instituto de Administración Rural Anand - India, manifiesta que independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de competencias blandas buscan mejorar un amplio rango de competencias como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales” (John, 2009, p. 20)

Boyce, Williams, Kelly & Yee (2001) indican que el método más efectivo para desarrollar este tipo de competencias es el estudio de casos reales, por lo que explica las estrategias que van hacer usadas para solucionar con éxito una problemática.

Elementos de estudio de casos reales

a) Contexto Motivacional

Está relacionado con:

- Nivel de compromiso
- Necesidad de aprender
- Ambiente emocional de aprendizaje
- Uso de escenarios reales
- Tratar temáticas contemporáneas
- Aplicación de ideas a nuevas situaciones
- Conexión con los intereses del participante
- Consideración de aspectos éticos, sociales y morales
- Lidiar con problemas no estructurados

b) Nivel de Actividad del Participante

Está relacionado con:

- Participación activa
- Participación crítica
- Demostración de lo entendido
- Aplicación de conocimiento a circunstancias nuevas y únicas
- Multiplicidad de soluciones adecuadas
- Aplicación de razonamiento lógico y analítico
- Evaluación de posiciones alternativas
- Reevaluación de posiciones propias
- Cuestionamiento de las prácticas convencionales

c) Nivel de Interacción

Está relacionado con:

- Habilidades de negociación
- Capacidad de trabajar con ideas propuestas por otros miembros del equipo
- Discusión y debate
- Trabajo en grupo
- Presentación y defensa de posiciones o conclusiones
- Consideración del punto de vista de otros

d) Nivel de Conocimiento

Está relacionado con:

- La profundidad del tema
- Actualización del contenido
- Experiencia del ponente
- Escenarios basados en la tema (incluyendo conocimiento de procedimientos)
- Poner en contexto el conocimiento de la competencia
- Análisis y crítica de prácticas convencionales

Estos cuatro elementos en un caso proveen una conexión con el mundo exterior, por lo que “los participantes pueden tomar conciencia, de una manera muy realista, de las ambigüedades y complejidades de tomar decisiones en el mundo real” (Boyce et al., 2001, p. 44).

La actividad del participante en el desarrollo de Competencias Blandas mediante casos permite que este se involucre de manera activa con el proceso de aprendizaje, permitiendo así que se desarrolle su capacidad de juicio y entendimiento y, por tanto, desarrolla su habilidad de resolver problemas. Cabe resaltar que se busca que estos problemas tengan múltiples soluciones, para así promover el pensamiento analítico.

Como se puede apreciar, el estudio de casos abarca distintos elementos que traen consigo distintos beneficios que ayudan a desarrollar las competencias Blandas de los participantes del estudio de casos reales.

Participación de un Taller

Es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica mediante la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo. Se caracteriza por la sistematización y el uso de material especializado acorde con el tema tratado para la elaboración de un trabajo final.

Beneficios de la aplicación de un taller

- Trabajo colaborativo
- Motiva al participante
- Desarrolla su capacidad crítica
- El colaborador es partícipe de su aprendizaje.
- Favorece la adquisición de conceptos, procedimientos, habilidades

Por todo ello, incluimos el buen uso de las TIC dentro de la metodología de talleres como recurso para conseguir los objetivos didácticos y como medio de información y comunicación entre los participantes.

Característica de taller

Tiene un formato activo-participativo con una metodología consistente en:

- Exposiciones
- Grupos de trabajo
- Análisis de videos
- Entrenamiento en juego de roles con base en supuestos prácticos extraídos de la realidad de los profesionales.
- Se recomienda que los grupos de trabajo estén formados por un máximo de 20 participantes.
- Confianza al momento de hablar frente a un grupo

- Comportamiento diplomático al momento de una entrevista
- La habilidad de realizar preguntas que permitan recolectar data de manera efectiva
- La habilidad de trabajar y cooperar efectivamente con otros miembros del equipo, apreciando sus ideas y respetando sus opiniones
- La habilidad de escuchar de manera efectiva
- La habilidad de organizar proyectos
- La habilidad de resolver conflictos con otros usando técnicas de negociación

En esta metodología de entrenamiento práctico se basa en trabajar con los asistentes a dos niveles: racional y emocional; facilitando con ello un trabajo en profundidad, no sólo de conocimientos sino de actitudes, valores y competencias.

1.2 Determinación de las tendencias históricas del proceso de desarrollo de competencias blandas.

En este apartado se explica cómo ha ido evolucionando el proceso de desarrollo de competencias blandas en las organizaciones, para eso se ha dividido en dos etapas la era industrial y la era de la información, además utilizaremos 2 **indicadores**.

-Colaborador.

-Competencias blandas.

- Incentivo Laboral

Primera etapa: La era Industrial

En esta era veían al colaborador como un simple peón que poseía fuerza física para hacer funcionar una máquina, asimismo como una persona que no podía opinar ni tenía derechos, luego con el tiempo aparecen las áreas de recursos humanos encargadas de velar

para que se cumplan los derechos de los colaboradores, sin embargo muchas veces se convertían en capataces que lo único que hacían era maltratar psicológicamente y descontar el salario de los trabajadores.

Las organizaciones empezaron a capacitar a su personal no para que crezcan profesionalmente sino que se dieron cuenta que estaban compitiendo y para poder permanecer en mercado tenían que brindar un producto y un servicio de manera rápida y eficiente.

Con los postulados de la psicología motivacional en las organizaciones los empleadores se preocupan por brindar a sus colaboradores una mejor infraestructura, mejores maquinas, mejores condiciones laborales, actividades que mejoren el clima y la satisfacción laboral para que brinden un producto y un servicio excelente a sus clientes.

Segunda etapa: La era de la Información

En esta era las organizaciones han entendido que las personas son el activo tangible más importante de la organización, que ellas son las que poseen las capacidades, virtudes, habilidades y destrezas para crear productos, servicios, procesos y diseños novedosos que no existen en el mercado, hacen que las empresas se diferencien de otras, generando valor y ventajas competitivas.

Las organizaciones que son líderes en el mercado o están compitiendo se encuentran en constante capacitación, tienen políticas, programas de formación de talento y líneas de carrera que motivan a los colaboradores a permanecer en la empresa y a seguir creciendo. Cuando necesitan cubrir una plaza primero hacen una convocatoria interna, al no encontrar un profesional dentro de la organización con las competencias que se requiere miran hacia afuera (mercado laboral) pero primero miran su talento.

Resumiendo el análisis tendencial del proceso de desarrollo de competencias blandas tenemos el siguiente cuadro:

Indicadores	Nueva Industrialización	Era de la información (ACTUALIDAD)
Colaborador	Era considerado como un recurso que tenía fecha de caducidad	Era considerado el agente más importante dentro de la organización
Competencias Blandas	Las organizaciones no formaban, ni entrenaban a sus trabajadores solo les brindan información acerca del producto o del servicio que iban a vender y sino vendían o realizan mal su trabajo de inmediato los despedían.	Las organizaciones capacitan, entrenan, forman y desarrollan sus propios talentos, tienen políticas de línea de carreras y se preocupan por el crecimiento profesional de sus colaboradores, financian estudios de especialización con 100% algunas empresas con el 50 o 25% y muchas veces de posgrado en el extranjero.
Incentivo Laboral	Las organizaciones empiezan aplicar las teorías psicológicas para mantener a sus colaboradores motivados porque conocían del beneficio que este genera en la producción, por tal motivo iniciaron a motivar a sus colaboradores: -Pagando un salario que cubra sus necesidades básicas. -Condiciones físicas adecuadas. -Brindando buen clima organizacional.	Las organizaciones implementaron sus programas de motivación personalizados, de acuerdo a los deseos y a la personalidad de sus colaboradores, no solo le brinda un salario razonable sino una serie de incentivos para él y su familia.

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Conclusiones Parciales

- El análisis epistemológico del proceso de desarrollo de competencias blandas y su dinámica posibilitó sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para el desarrollo de competencias blandas en diferentes ámbitos empresariales.
- La caracterización de las tendencias históricas del proceso de desarrollo de competencias blandas destaca los primeros aportes sobre la temática después de la segunda guerra mundial y hasta el día de hoy sigue evolucionando de acuerdo a las propias particularidades empresariales.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

En el presente capítulo justifica el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática en cuanto al inadecuado estilo de liderazgo, donde se muestran sus principales causas.

2.1 Justificación del Problema

Actualmente, la mayoría de las empresas se encuentran ante una escasez de líderes y un exceso de administradores. Como lo manifiesta Warren Bennis, uno de los autores más reconocidos en temas de liderazgo: Los “managers” son los “fanáticos” cortoplacistas de la organización. Las organizaciones están Sub-lideradas y Sobre-administradas.

Hoy en día es muy frecuente escuchar a los equipos de trabajo decir no alcanzamos los resultados que nos habíamos propuesto porque somos un equipo con bajas competencias y sin motivación. Según los especialistas en temas de liderazgo manifiestan que no hay equipo incompetente, lo que existe es una ausencia de liderazgo, que trae como consecuencia la inadecuada planificación de las actividades, metas no realistas, administración de personas y no la dirección para alcanzar los objetivos.

Valda, (2016) expresa que el líder es la persona de la que dependen todos. Es aquel que hace que las cosas sucedan. El líder sabe muy bien que sólo se puede luchar por lo que se quiere, sólo se quiere lo que se respeta y sólo se respeta lo que se conoce. Un líder lo sabe, un líder lo utiliza para el beneficio de la organización. El líder se encarga de motivar a la

organización para que exista el optimismo, se multiplique la fuerza y se produzcan resultados favorables para la empresa. El gran líder sabe que si no hay fe en el futuro, no hay poder en el presente.

Si no fuera cierto lo que dice el especialista en liderazgo Juan Carlos Valda, que sería de grandes empresas multinacionales que alcanzado resultados extraordinarios gracias a la visión y a las actitudes de sus líderes como: ¿Qué habría sido de Microsoft sin Bill Gattes? ¿Qué sería de Telepizza sin Leo Pujals? ¿Qué sería de Starbucks sin Howard Schultz? ¿Qué sería de Apple sin Steven Jobs? Posiblemente les habría sucedido algo parecido a lo que sufrieron Westinghouse, Kodak, GM y otras empresas que en un momento fueron líderes del mercado y luego con el tiempo desaparecieron.

La educación y la formación que se da actualmente en la mayoría de las escuelas de negocios en América Latina se basa demasiado la teoría empresarial y las ideas de cómo administrar un negocio, mientras dejan de lado la formación basada en caso práctico reales utilizando la metodología del taller que permite que los participantes puedan desarrollar el poder de decisión, de responsabilidad y de entusiasmo, las llamadas competencias blandas que les va permitir entrenarse para cuando estén en una situación real.

Según César Piqueras, (2013) no habla de los cuatros problemas del liderazgo:

El primer problema de liderazgo consiste en no ser ejemplo. Liderar desde la palabra, la teoría y la intención es bien fácil, pero echamos de menos a aquellos líderes que se remangaban la camisa para ser los primeros en involucrarse en lo que están haciendo. La palabra liderazgo ya de por sí, sea político, empresarial o institucional, implica cierto tipo de

estatus, creo que es el estatus el principal enemigo del ejemplo. Aunque hay otros problemas a la hora de dirigir personas.

El segundo problema del liderazgo es cuando el estatus puede más que la misión y el líder se distancian de sus seguidores, enrocado en su trono, creando un abismo difícil de flanquear entre seguidores y seguido. En ese momento, se pierde la humildad, el proyecto empieza a decaer, los seguidores a desilusionarse y los resultados a ser mediocres.

El tercer problema del liderazgo es cuando, estando los seguidores poco involucrados, el líder se niega a aceptar la realidad. En estos momentos se pone una máscara, puro maquillaje para aparentar que todo va bien. Es entonces cuando más desoladora es la función del líder, pues trata de convencer a unos y a otros de que el proyecto es apasionante y con un gran futuro, sabiendo de una u otra forma que el proyecto no funciona.

El cuarto problema del liderazgo es creerse más listo que los demás, perder la llaneza, la inocencia y la humildad, endiosarse, no darse cuenta de que el líder no es nadie sin seguidores. Creer que el papel de ser líder está destinado sólo a unos pocos.

2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción

Para realizar el diagnóstico actual del campo de acción se realizó una entrevista con el gerente zonal para conocer los niveles de competencia, el cual proporcionó información de los resultados del clima laboral y de la evaluación de desempeño del 2016 y 2017.

Asimismo se aplicó un cuestionario de liderazgo a los asesores de venta para que evalúen a sus supervisores del call center Arequipa, para conocer que competencias deberían desarrollar los supervisores y cuál es el estilo de liderazgo que utiliza con sus colaboradores, además se administró un instrumento de liderazgo a los supervisores para conocer sus percepciones acerca del proceso de liderazgo que están utilizando con sus colaboradores.

Tabla 1 *Estilo de Liderazgo*

Liderazgo		
Estilos	Frecuencia	Porcentaje
Empobrecido	3	75
De Tarea	1	25
Club Social	0	0
Punto Medio	0	0
De Equipo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia

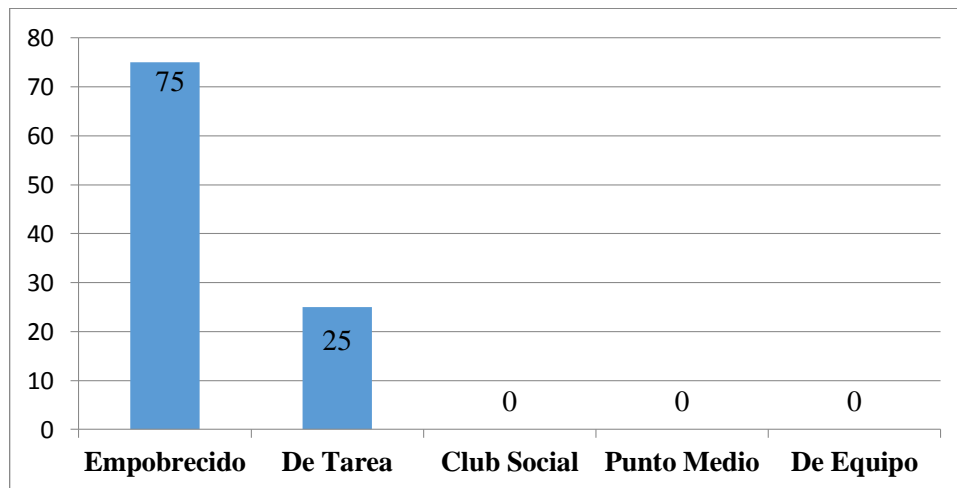


Figura 1 *Estilo de Liderazgo*

Según la Tabla 1, se observa que el 75% de los supervisores del call center, Arequipa tienen un estilo de liderazgo empobrecido que según la teoría del test aplicado indica que la forma de liderazgo que emplea el supervisor consiste en asignar tareas a sus colaboradores y no acompañarlos a conseguir los resultados y el 25% de los supervisores tienen un estilo de liderazgo de tarea, lo que significa que el supervisor tiene toda su atención al logro de la productividad. Asume todas las decisiones y responsabilidades frente al personal que dirige, esperando que este ejecute sus planes y órdenes sin vacilaciones.

Tabla 2 Pregunta 1 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P1:Instrucciones Claras		
Niveles	F	%
Si	18	43
No	24	57
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

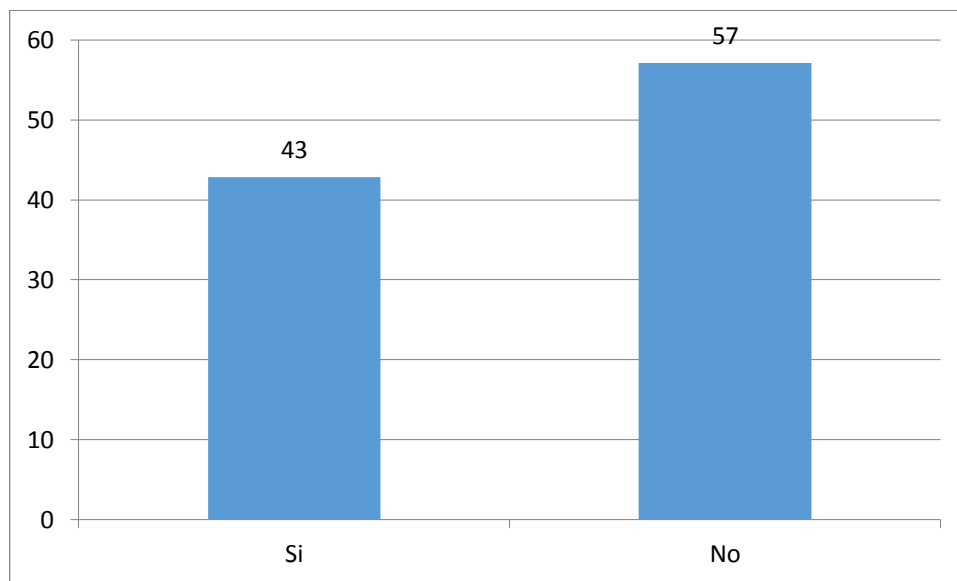


Figura 2 Pregunta 1 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 2, se observa que el 57% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no dan instrucciones claras para desarrollar las actividades laborales, y el 43% indican que los supervisores si dan instrucciones claras.

Tabla 3 Pregunta 2 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P2:Reconocimiento		
Niveles	F	%
Si	3	7
No	39	93
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

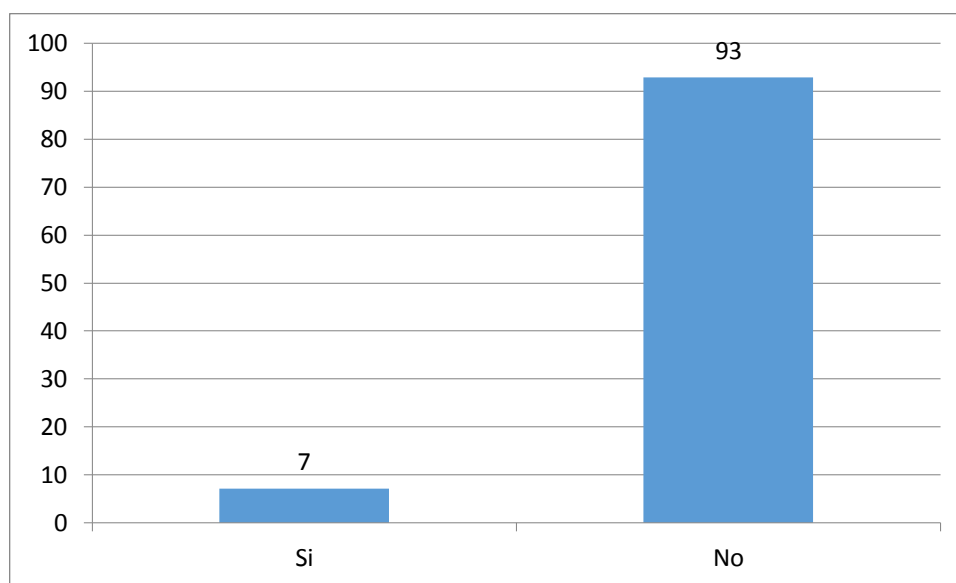


Figura 3 Pregunta 2 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 3, se observa que el 93% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no les dan reconocimiento emocional ni existen actividades de reconocimientos, y el 7% indican que los supervisores si les dan reconocimiento cuando realizan bien sus actividades.

Tabla 4 Pregunta 3 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P3: Trato Razonable		
Niveles	F	%
Si	27	64
No	15	36
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

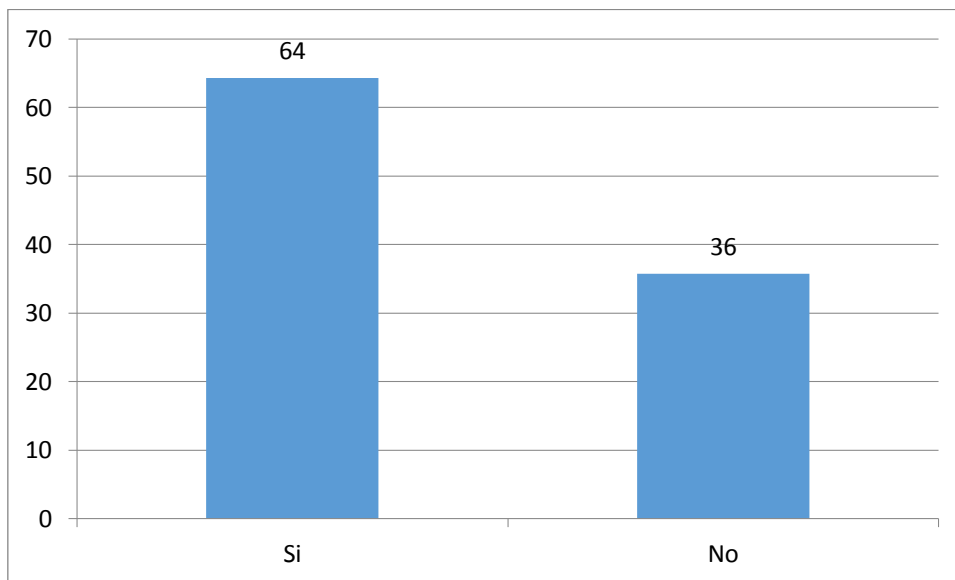


Figura 4 Pregunta 3 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 4, se observa que el 64% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores si les dan un trato razonable, sin embargo el 36% indican que los supervisores no les dan un trato razonable, ni justo, que hay preferencias por algunos asesores.

Tabla 5 Pregunta 4 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P4: Ambiente de Trabajo		
Niveles	F	%
Si	38	90
No	4	10
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

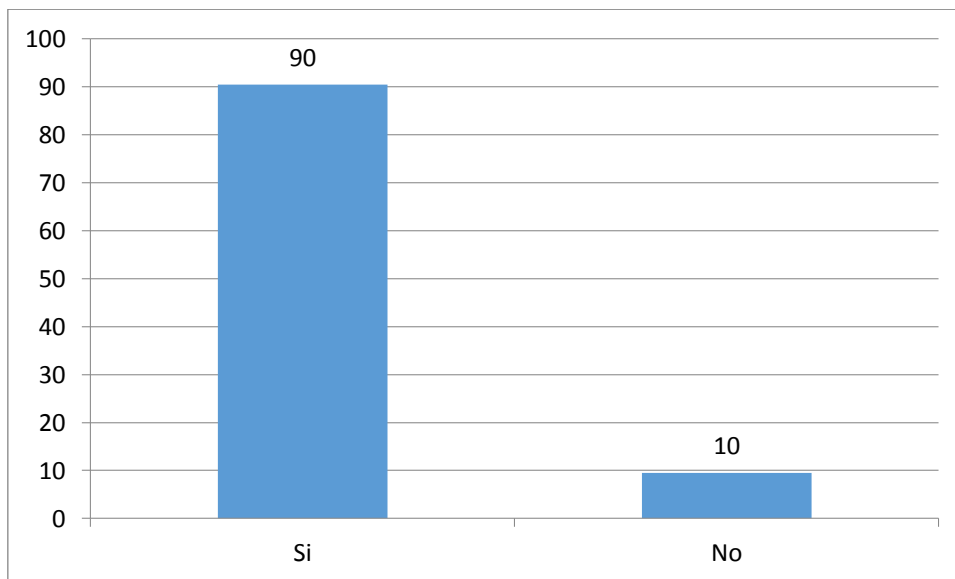


Figura 5 Pregunta 4 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 5, se observa que el 90% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores si se preocupan por brindarles un ambiente adecuado para realizar sus actividades laborales, sin embargo el 10% indican que los supervisores no se preocupan por brindarles un ambiente adecuado.

Tabla 6 Pregunta 5 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P5: Supervisión		
Niveles	F	%
Si	41	98
No	1	2
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

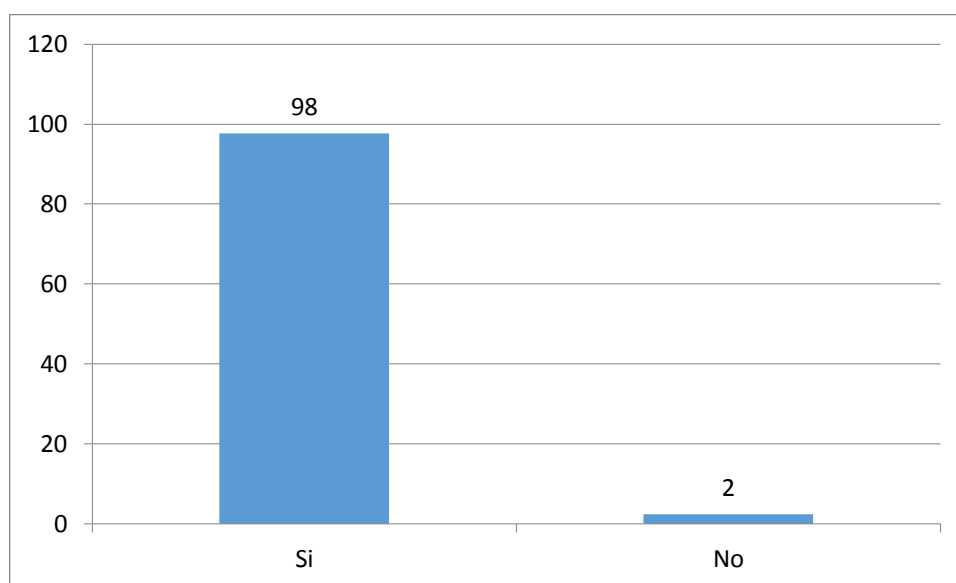


Figura 6 Pregunta 5 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 6, se observa que el 98% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus jefes si realizan supervisiones de las actividades que realizan, y el 2% indican que los jefes no supervisan el trabajo.

Tabla 7 Pregunta 6 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P6: Relación con el supervisor		
Niveles	F	%
Adecuada	4	10
Podría mejorar	38	90
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

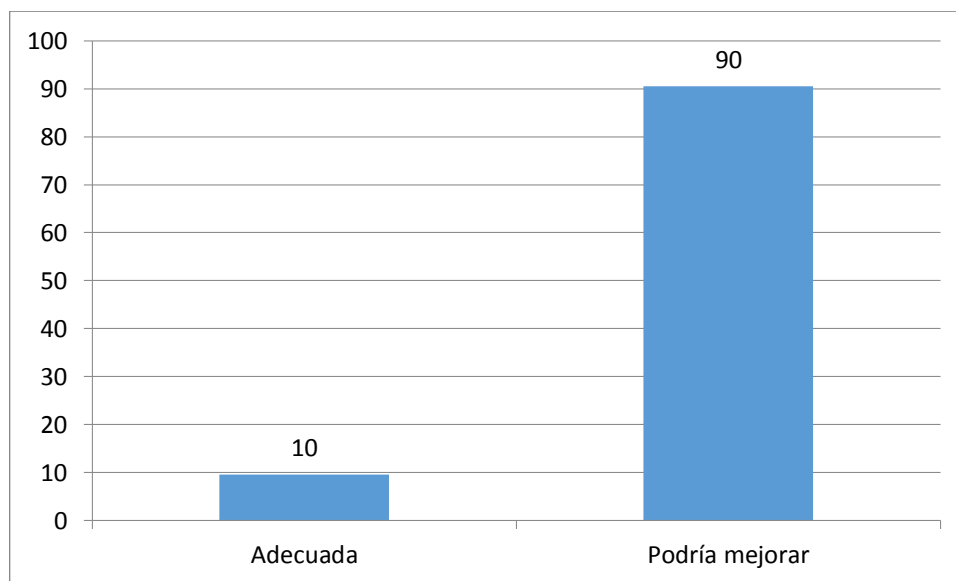


Figura 7 Pregunta 6 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 7, se observa que el 90% de los asesores de venta del call center manifiestan que no tienen una buena relación interpersonal con su supervisor, y el 10% indican que si tienen buenas relaciones interpersonales con sus supervisores.

Tabla 8 Pregunta 7 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P7: Trabajo en equipo		
Niveles	F	%
SI	31	74
No	11	26
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

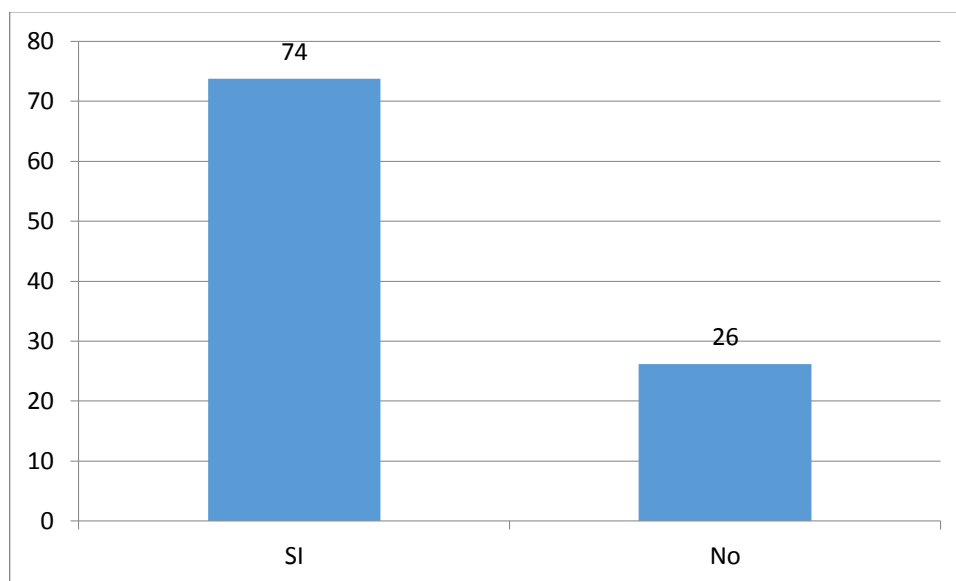


Figura 8 Pregunta 7 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 8, se observa que el 74% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores si trabajan en equipo, se involucran en algunas actividades, y el 26% indican que sus jefes no trabajan en equipo, no se involucran en las actividades de la empresa.

Tabla 9 Pregunta 8 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P8: Capacitaciones		
Niveles	F	%
Si	5	12
No	37	88
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

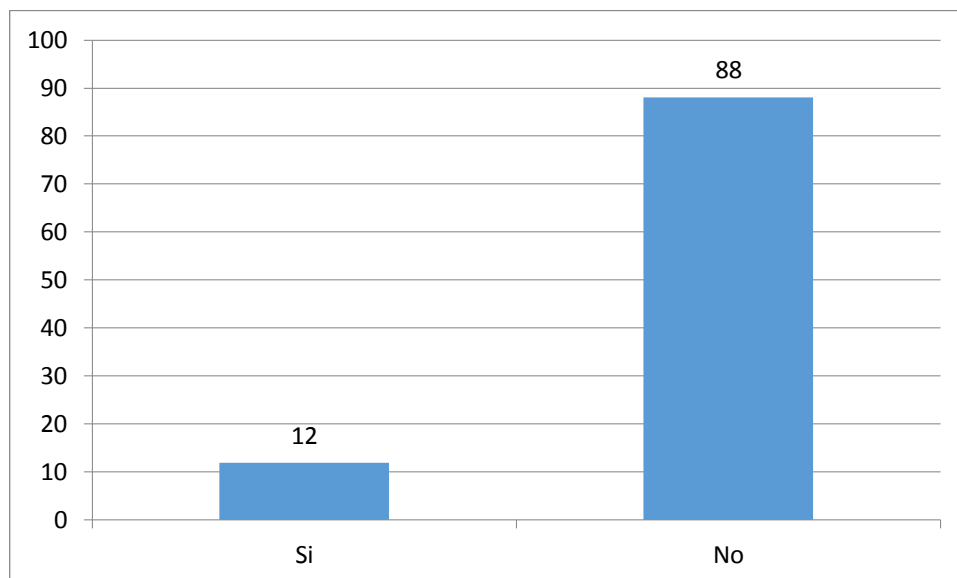


Figura 9 Pregunta 8 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 9, se observa que el 88% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no los capacitan para realizar una mejor función, sin embargo el 12% indican que sus jefes si los capacitan en los procesos que les demanda su puesto de trabajo.

Tabla 10 Pregunta 9 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P9: Motivación		
Niveles	F	%
Si	12	29
No	30	71
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

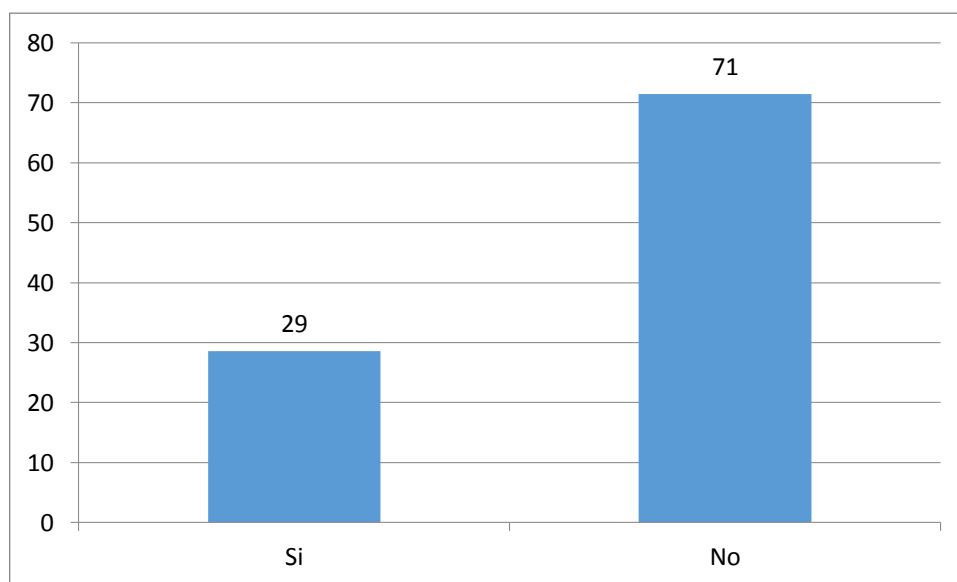


Figura 10 Pregunta 9 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 10, se observa que el 71% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no los motiva para realizar una mejor función, sin embargo el 29% indican que sus jefes si los motiva para hacer mejor sus actividades.

Tabla 11 Pregunta 10 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P10: Ayuda a solucionar los errores		
Niveles	F	%
Si	9	21
No	33	79
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

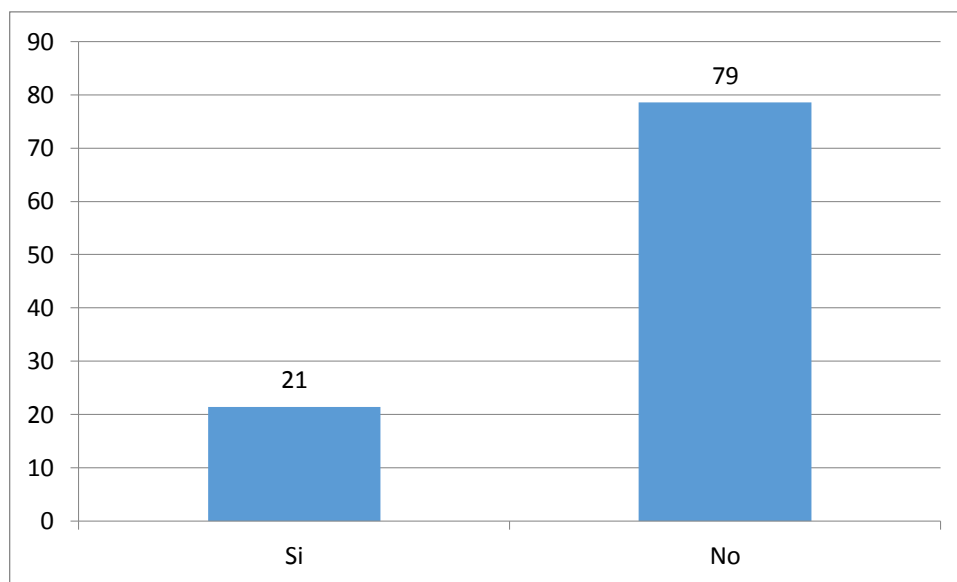


Figura 11 Pregunta 10 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 11, se observa que el 79% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no les ayuda cuando tienen algún error en el sistema o cuando no se acuerdan de algún producto, sin embargo el 21% indican que sus jefes si les ayuda cuando comenten algún error.

Tabla 12 Pregunta 11 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P11: Comunicación con el Jefe		
Niveles	F	%
Adecuada	19	45
Podría mejorar	23	55
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

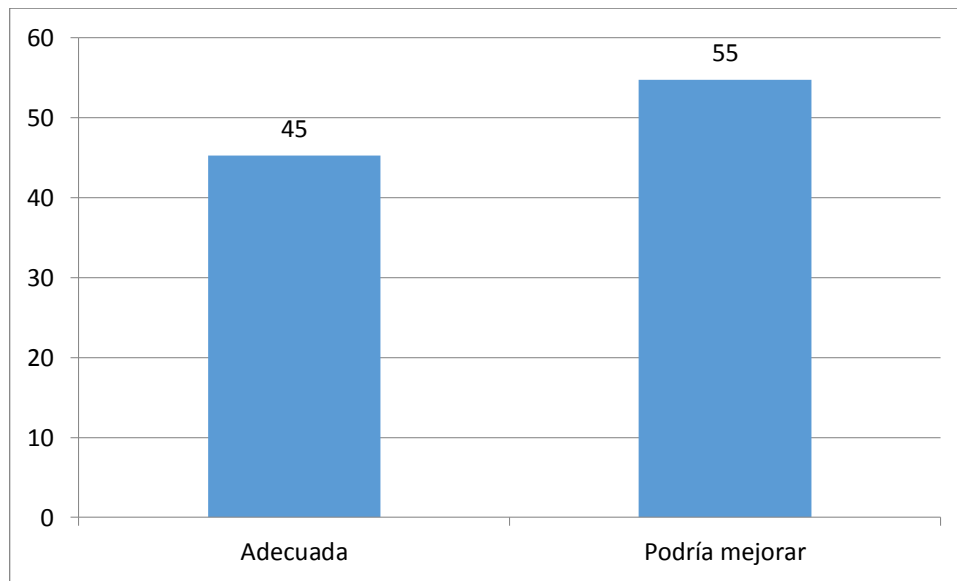


Figura 12 Pregunta 11 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 12, se observa que el 55% de los asesores de venta del call center manifiestan que la comunicación con su supervisor podría mejorar, sin embargo el 45% indican que tienen un comunicación adecuada con sus supervisores.

Tabla 13 Pregunta 12 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

P12: Supervisor es un líder		
Niveles	F	%
Si	7	17
No	35	83
Total	42	100

Fuente: Elaboración propia

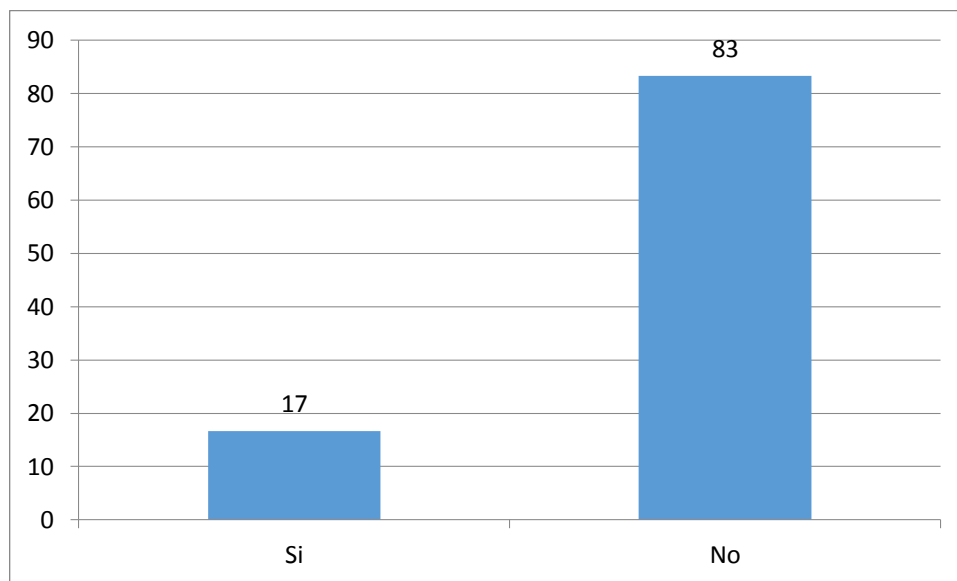


Figura 13 Pregunta 12 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 13, se observa que el 83% de los asesores de venta del call center manifiestan que su supervisor no es un líder, sin embargo el 17% indican que sus jefes si son líderes.

2.3 Marco conceptual

Competencia

Es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Competencias laborales

Son comportamientos críticos o claves: “conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades.

Estrategia

Es un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender, éstas no son actuaciones espontáneas, sino ordenadas, que combinan la utilización de diferentes tipos de recursos, y se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente fijado. Se realizan en un tiempo y espacio determinado y se justifican por la existencia de una situación o problema que se quiere modificar.

Evaluación

La evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos

Gestión

Es un conjunto de acciones o trámites que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Gestión del Talento Humano

Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas. Por lo tanto, la gestión del talento humano, depende entre muchos, de los siguientes elementos principales: La cultura de la empresa, la estructura asimilada por la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos

Líder

Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades

Liderazgo

Es la capacidad de poder afectar los pensamientos, sentimientos y comportamientos de otros, y al mismo tiempo, dar a otros la capacidad de hacer lo mismo con sus colaboradores.

Proceso

Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Talento Humano

Personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación

Trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo, es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Conclusiones Parciales

-La justificación del problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática del proceso de liderazgo manifiesta una visión amplia de cómo fue evolucionando en las diferentes organizaciones a nivel nacional y mundial y luego realizar un aporte práctico, que ayude a la población investigada.

-La aplicación de los instrumentos posibilitó diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer los niveles y los estilos de liderazgo de los supervisores del call center Arequipa.

-Al analizar los resultados encontrados en los supervisores del call center Arequipa, se identificó una serie de dificultades que permitieron la elaboración de una estrategia de desarrollo de competencias blandas que mejorará la relación entre jefe - colaborador y aumentará el clima laboral y permitirá la motivación laboral para alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

Introducción

En este capítulo se define la hipótesis, las variables y el diseño de la investigación, asimismo la población, la muestra y el instrumento que se ha aplicado y el procesamiento de los resultados.

3.1 Definición de Hipótesis

Si se elabora una estrategia de desarrollo de competencias blandas, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre colaboradores y responsables de área, entonces se mejorará el proceso de liderazgo que aplican los supervisores del call center Arequipa.

3.2 Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis

Variable independiente:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnica
Competencias Blandas	-Visión de Negocio	Tiene un conocimiento amplio del negocio, por tanto establece alianzas en miras de impulsar el logro de objetivos.	Cuestionario de competencias blandas	Entrevista Cuestionario
	-Liderazgo	-Desarrollar a sus colaboradores -Capacidad de generar compromiso		
	-Orientación a resultados	Hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.		
	-Resolución de Conflicto	Utilizar técnicas que permitan identificar intereses contrapuestos y alcanzar acuerdos compartidos.		
	-Toma de Decisiones	Elegir la mejor estrategia para favorecer a la institución		
	-Comunicación e influencia	Lograr captar la atención de las personas para vender las ideas y los productos.		
	-Relaciones Interpersonales	Establece lazos de amistad con facilidad para llegar a la meta		

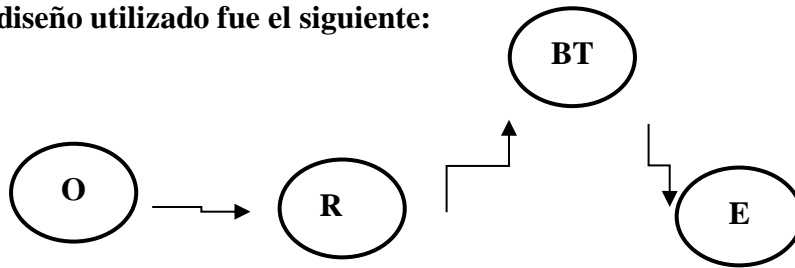
Variable dependiente:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnica
Liderazgo	-Motivación e incentivos	Tiene capacidad de influencia, logra que su entorno le siga en aquello que propone, reconoce el logro de sus colaboradores.	Cuestionario de liderazgo	Entrevista Cuestionario
	-Mentoring	Promueve espacios para compartir conocimientos en el equipo, Da retroalimentación (feedback) constructiva y oportuna a sus colaboradores a fin de obtener una mejora		
	-Lograr metas	Trabaja para superar los estándares definidos en los tiempos previstos y con los recursos que se le asigna, da seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.		
	-Trabajo en equipo	Dirige a los miembros de su equipo estableciendo retos, proyectos y tareas para fomentar el desarrollo de sus habilidades.		
	-Toma de Decisiones	Antes de tomar una decisión importante realiza un estudio adecuado del riesgo.		

3.3 Diseño de la ejecución

Esta investigación es **no experimental**, porque se realiza el estudio sin manipular deliberadamente la variable independiente, la que solo es observada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Es **cuantitativa-cualitativa** porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, aunque debe señalarse que estos últimos constituyen datos cuantitativos secundarios, es decir, se trabaja con datos ya existentes. Además, el diseño de la investigación es descriptivo propositivo, porque después de analizar los resultados se realiza una propuesta para abordar la problemática observada.

El diseño utilizado fue el siguiente:



Dónde: O: Observador

RP: Realidad problemática

BT: Base teórica;

E: Estrategia de desarrollo de competencias blandas

3.3.1 Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación

Histórico- lógico

Para el estudio de las tendencias históricas, indicadores y etapas del proceso de desarrollo de competencias blandas y su gestión.

Analítico

El método analítico es aplicado en el proceso de la operacionalización de las variables de estudio, las mismas que serán desagregadas considerando la definición de ellas, luego pasando a las dimensiones y finalmente a los indicadores de tal manera que facilite con comprensión y evaluación, así como conocer las partes pequeñas que servirán para organizar la propuesta del modelo.

El método se verá aplicado en cuanto se tengan los datos que se recojan con la aplicación de los instrumentos de investigación los mismos que serán debidamente analizados.

Método Inductivo-deductivo

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. El método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtienen proposiciones generales, o sea, es aquél

que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Hipotético

Se utiliza porque la investigación asume una hipótesis para su corroboración a través de la variable dependiente.

Técnicas e instrumentos

Encuesta

Es una técnica cuantitativa de investigación mediante la consulta por un grupo de personas, el investigador lo realizará con la ayuda de un cuestionario, que utilizará preguntas cerradas, esta será llenada por los participantes.

Entrevista

Son una serie de interrogantes acordes a la investigación, que serán respondidas para la recopilación de la información en forma verbal, que se hará con el objetivo de poder recolectar datos estadísticos.

Método Sintético

El método sintético se aplica en los indicadores trabajados a nivel de la operacionalización y llegar hacia las variables de estudio en un proceso inverso al análisis indicado anteriormente; de igual manera cuando se realiza la sistematización de los contenidos del marco teórico y asimismo cuando se tenga que elaborar los cuadros estadísticos correspondientes.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO APLICADO A LOS SUPERVISORES

Autor:	Empresa Isoformulas SCP
Año:	Abril 2015
Significación:	Mide 5 estilos de liderazgo que utilizan los jefes ejecutivos
Tipificación:	Los baremos para la escala fueron adaptados por los autores
Ítems:	Está formado por 35 anunciado

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO APLICADO A LOS ASESORES

Para esta investigación se utilizó un cuestionario, para verificar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores. Es comúnmente utilizado para conocer la opinión de una persona respecto a cualquier tipo de actitud que se desea evaluar.

Autor:	Yeiny Avenecer Cano
Año:	Marzo 2010
Significación:	Mide la influencia que tienen los líderes en sus colaboradores
Tipificación:	Los baremos para la escala fueron adaptados por los autores
Ítems:	Está formado por 15 anunciados

3.3.2 Universo.

La Población estuvo conformada por 46 colaboradores de la empresa de call center Arequipa.

3.3.3 Selección de muestra.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional de acuerdo a las necesidades que la investigación considera,

por el hecho de que son accesibles para la evaluación, se utilizó toda la población, dividiéndola en 2 grupos de acuerdo el tipo de trabajador.

Tipo de Trabajador	Cantidad
Supervisores/Responsables de Área	4
Asesores de venta	42
Total	46

3.3.4 Forma de tratamiento de los datos.

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando una hoja de cálculo – Microsoft Excel para codificar y crear una base de datos, luego la información se pasó al software estadístico SPSS 24.0 para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante tablas de frecuencia, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de crombach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los reactivos del instrumento.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Introducción

En este capítulo se describe la fundamentación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center Arequipa, sus objetivos, planeación estratégica, instrumentación, etapas y la evaluación para desarrollar las competencias necesarias que deberían tener los supervisores.

4.1 Fundamentación del aporte práctico.

La estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center Arequipa, está basada en la teoría del director del Instituto de Administración Rural Anand - India, el Dr. Jesse John, quien manifiesta que ...”es una técnica efectiva para desarrollar competencias en los ejecutivos de las organizaciones, esta técnica permite que los participantes puedan involucrarse de manera activa con el proceso de aprendizaje, permitiendo desarrollar su capacidad de juicio y entendimiento y, por tanto, desarrollan su habilidad de resolver problemas”. Cabe resaltar que se busca que estos problemas tengan múltiples soluciones, para así promover el pensamiento analítico.

Como se aprecia, el estudio de casos abarca distintos elementos que traen consigo diferentes beneficios que ayudan a desarrollar las competencias Blandas de los participantes del estudio de casos reales.

Esta técnica promueve:

- Participación activa
- Participación crítica
- Demostración de lo entendido

- Aplicación de conocimiento a circunstancias nuevas y únicas
- Multiplicidad de soluciones adecuadas
- Aplicación de razonamiento lógico y analítico
- Evaluación de posiciones alternativas
- Reevaluación de posiciones propias
- Cuestionamiento de las prácticas convencionales
- Habilidades de negociación
- Capacidad de trabajar con ideas propuestas por otros miembros del equipo
- Discusión y debate
- Trabajo en grupo
- Presentación y defensa de posiciones o conclusiones
- Consideración del punto de vista de otros

Así mismo la estrategia está fundamentada en la teoría Patricia Buhler (2001) quién manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios, las cuales son (Comunicación, Relaciones Interpersonales, Trabajo en grupo, Ética, Creatividad, Valor en la diversidad, Voluntad de cambio, Rápido, ágil y sensitivo)

Objetivo general

Desarrollar en tres etapas con sus acciones competencias blandas y cambiar el estilo de liderazgo que utilizan los supervisores de call center Arequipa para lo cual se estructura la estrategia.

Diagnóstico

Se aplicó un cuestionario a los colaboradores que miden los estilos de liderazgo y una entrevista para conocer cuáles son las actitudes de los supervisores y conocer algunos procesos de la organización.

- No cuentan con un programa de desarrollo de competencias blandas que mejore el proceso de liderazgo.
- No cuenta como un programa de capacitación
- No tiene actividades que generen el trabajo en equipo y la comunicación.
- No tienen espacios de conversación entre supervisor y asesor.
- No existen actividades de retroalimentación para conocer las áreas de mejora de los colaboradores.

4.2 Construcción de la estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center, Arequipa.

En su estructura la estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center, Arequipa está conformada por tres etapas.

- 1ra Etapa: Planificación
- 2da Etapa: Programa de Desarrollo de Competencias Blandas
- 3era Etapa: Evaluación

PRIEMERA ETAPA: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad	Descripción
1	Presentación de propuesta	Reunión con el Gerente Zonal del call center para que conozca el programa de competencias blandas y cuáles son los beneficios que traerá a los supervisores y a la empresa de call cente.
2	Presentación del cronograma	Reunión con el Gerente Zonal del call center para coordinar y fijar las fechas de aplicación de los talleres.
3	Aprobación del programa	El Gerente Zonal aprueba el presupuesto del programa.
4	Difundir el programa	La secretaría del Gerente Zonal difunde y comunica a los supervisores las fechas que se va llevar a cabo los talleres del programa de competencias blandas.
5	Coordinación con proveedores	La secretaría del Gerente Zonal contrata a una consultora para que realicen la ponencia, busca un ambiente donde se va realizar las capacitaciones, los materiales de oficina.
6	Firma Contrato con los proveedores	El Gerente Zonal da el visto bueno y firma los contratos con los proveedores del programa.

SEGUNDA ETAPA: PROGRAMA DE COMPETENCIAS BLANDAS

El presente programa de competencias blandas está conformado por 11 sesiones:

Sesión 1: Confianza en sí mismo

Sesión 2: Control y estabilidad emocional

Sesión 3: Empatía con sus colaboradores

Sesión 4. Asertividad para la comunicación efectiva – parte 1

Sesión 5: Asertividad para la comunicación efectiva – parte 2

Sesión 6: Estilos De Negociación

Sesión 7: Manejo De Conflictos

Sesión 8: Toma De Decisiones

Sesión 9: Liderazgo

Sesión 10: Trabajo En Equipo

Sesión 11: Adaptación Al Cambio

SESION 1: CONFIANZA EN SI MISMO

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
CONFIANZA EN SI MISMO	Crear un clima positivo de confianza y comunicación en el grupo.	Inicio	Explicación del objetivo del taller	Se divide en grupos. Se entrega a cada grupo seis hexágonos, cortados en seis partes cada uno. Cada uno de los trozos lleva en el reverso un número.	Una hoja mural grande para cada grupo. Materiales necesarios para realizar un collage. Tijeras, pegamento y rotuladores.	05 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	Se entrega a cada miembro del grupo los seis trozos del hexágono que llevan el mismo número. Instrucciones para el profesor/a: Uno cualquiera del grupo se ofrece como voluntario para ser FOCO, y se coloca en el centro del grupo. Cada uno de los demás miembros del grupo toma un trozo de hexágono y escribe en él: TODAS LAS COSAS POSITIVAS QUE PUEDA ACERCA DEL COMPAÑERO/A FOCO. Sólo se pueden escribir cualidades reales. Lo que escribáis que sea verdad. Antes de empezar, reflexionad unos momentos sobre las cualidades del compañero/a. Cuando	Diapositivas Tijeras, pegamento y rotuladores	30 minutos

				<p>hayan terminado, cada uno dice al que ha hecho de FOCO las cualidades que ha puesto y le entrega su trozo de hexágono. Luego se ofrece otro voluntario y se repite el ejercicio, hasta que hayan pasado todos los miembros del grupo.</p>		
			<p>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</p>	<p>Se resumen las conclusiones pretendiendo que reflexionen sobre ventajas de desarrollar la confianza en cada uno y su relación con el desempeño.</p> <p>Comentarios en el grupo de las sensaciones, incidencias, si se logró el objetivo, como se sentirían al ser invidentes y que han de hacer si se encuentran con uno</p>	<p>Diapositivas</p>	<p>10 minutos</p>
		Cierre	<p>Post test</p>	<p>Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos</p>	<p>Hojas bond</p>	<p>5 minutos</p>

SESION 2: CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
“CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL”	Identificar y lograr la estabilidad en los colaboradores.	Inicio	Retroalimentación	Retroalimentación de lo aprendido sesiones pasadas.	...	10 minutos
			Dinámica de entrada	-Técnicas de autocontrol fisiológico	...	5 minutos
			Explicación de las principales técnicas de relajación y autocontrol emocional	-Técnicas de autocontrol cognitivo -Técnicas de autocontrol conductual	Papelotes Plumones	10 minutos
		Desarrollo	Técnica de relajación por autosugestión Técnica de autocontrol de por respiración Técnica de autocontrol por visualización	Mediante la exposición de ideas se comparte las herramientas para tener estabilidad emocional.	Hojas de emociones	10 minutos
				Identificar las emociones por medio del ejercicio y como estamos hoy	Se le pregunta a cada participante como está hoy y tiene que reconocer una emoción diferente a la de los demás.	Hojas de emociones
		Cierre	Dinámica	Dinámica tres verdades y una mentira	Hojas bond	5 minutos

SESION 3: EMPATIA CON SUS COLABORADORES

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
“AFABILIDAD Y EMPATÍA”	Lograr empatía, afabilidad y cooperación en los colaboradores para la efectividad en sus relaciones interpersonales.	Inicio	Retroalimentación	Recordar el tema de la sesión 1	5 minutos
			Dinámica de confianza y cohesión grupal	Levántese y siéntese	...	5 minutos
			Las historias alegres	Un participante contare una anécdota alegre y todos expresaran una emoción de cómo se sentía en ese momento.	...	5 minutos
			Formación de grupos	La idea es que los grupos se formen con personas distintas a la sesión pasada.		5 minutos
		Desarrollo	Explicar el valor a la virtud: Afabilidad	¿Qué medios se pueden cultivar para crecer en esta virtud de la afabilidad?	10 minutos
			Dar a conocer el valor que ayuda a tener afabilidad: la empatía	La empatía: la clave para conectar con los demás. Todos deben participar	10 minutos
		Cierre	Dinámica de salida	El cocotero	5 minutos

SESION 4. ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA – Parte 1

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Tomar de conciencia de la forma en que nos dirigimos al semejante, habitualmente atribuyéndole aspectos negativos (<i>mensajes tú</i>) que no facilitan la comunicación. Para ello se presentará el listado de frases asesinas, proponiéndoles completar la lista con otras frases que aporte el alumnado y posteriormente reflexionando sobre si son adecuadas para la comunicación y por qué.	Inicio	Presentación	El facilitador explica en qué consisten los <i>mensajes yo</i> , y en parejas se ensaya la producción de <i>mensajes tú</i> y <i>mensajes yo</i> a partir de situaciones simuladas	Diapositivas	5 minutos
			Ejercicio	Plantilla de actividad: - Contigo no se puede dialogar. - No haces más que repetir y repetir. - Eres un/a fantasma - ¡Siempre haces lo mismo! - De este asunto no entiendes absolutamente nada. - Mira, no me enrolles. - Dilo tú, que lo sabes todo. - A veces, te preocupas más de los demás que de tu familia - Estás loco/a; hazlo tú si quieres. - No te quiero ver con ese/a sinvergüenza de amigo/a que tienes - Pareces tonto/a, hijo/a. ¿Por qué no saludaste ayer? - No me traigas a nadie a casa. ¡Vete tú a saber con qué compañías andas!	Plantilla	15 minutos
		Desarrollo	Las acciones para	El mensaje yo es una comunicación respetuosa con la persona que tienes enfrente. Comunicas sin reprochar nada a la otra persona. Sin embargo, los mensajes tú, suelen atribuir a las otras personas las causas de tus comportamientos y opiniones. Se suelen expresar con mandatos e imperativos. Con estos mensajes tus compañeros pueden sentirse	Diapositivas	10 minutos

			<p>adaptarse al cambio</p> <p>evaluados, controlados, culpados e injustamente tratados.</p> <p>Para construir mensajes y puedes seguir estos tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Describir brevemente la situación o comportamiento que te disgusta o molesta. Describe y no juzgues. Ej.: Levantas mucho la voz y no logro escuchar lo que dicen. Me siento molesto. 2- Describir las consecuencias o efectos que dicho comportamiento o sentimiento tiene sobre ti (... y no logro escuchar lo que dicen) 3- Expresar los sentimientos que ese comportamiento te causa (Me siento molesto) 		
		Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	Se resumen las conclusiones pretendiendo que reflexionen sobre ventajas e inconvenientes de cada uno de los mensajes vistos, facilidad o dificultad para redactarlos, ayuda que nos pueden proporcionar para comunicarnos mejor	Diapositivas	10 minutos
	Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos	Hojas bond	5 minutos

SESION 5: ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA – Parte 2

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
<p align="center">ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA</p>	<p>Se pretende con esta actividad que los alumnos conozcan las ventajas y desventajas de los tres estilos de conducta, valorando el comportamiento asertivo como el más apropiado en nuestra relación con las otras personas.</p>	<p align="center">Inicio</p>	<p align="center">Presentación</p>	<p>El facilitador explica los tres estilos de conducta (pasivo, agresivo y asertivo) y sus respectivas ventajas y desventajas, luego divide la clase en grupos 5 trabajadores.</p>	<p align="center">.....</p>	<p align="center">05 minutos</p>
				<p align="center">Ejercicio</p>	<p>Se presentan a continuación utilizando uno de los tres estilos de comportamiento: agresivo, asertivo y pasivo 1. Debes acercarte a las dos personas que están delante de ti en un</p>	

				<p>evento público (cine, teatro, etc.) para decirles que no puedes escuchar. Estas personas llevan un buen tiempo hablando (estilo asertivo)</p> <p>2. Tu grupo de compañeros se reúne en los recreos y en esta ocasión deciden ofrecerte para que fumes. Pero a ti no te interesa.(estilo pasivo)</p> <p>3. Uno de tus jefes acostumbra llegar tarde al trabajo, para reponer este tiempo toma 10 min. del break. Tu grupo de amigos está incómodo con esta situación y deciden hablar con el jefe (estilo asertivo)</p>	Papelotes	15 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>Se realizan las representaciones y después se hace una puesta en común en torno a los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue la representación de cada persona? • ¿Cómo se sintió cada actor con su papel? ¿Se identificó con el estilo de comportamiento representado? • ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del estilo de conducta representado en cada situación? 	Diapositivas	10 minutos

			Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	Se resumen las conclusiones pretendiendo que reflexionen sobre ventajas e inconvenientes de cada uno de los mensajes vistos, facilidad o dificultad para redactarlos, ayuda que nos pueden proporcionar para comunicarnos mejor	Diapositivas	10 minutos
		Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos	Hojas bond	5 minutos

SESION 6: ESTILOS DE NEGOCIACION

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
HABILIDADES DE NEGOCIACION	Identificar el proceso de análisis lógico de problemas	Inicio	Presentación	El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.	05 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.</p> <p>"HOJA DEL PROBLEMA"</p> <p>Los Extraterrestres</p> <p>Problema:</p> <p><i>¿Identifica el Planeta, color y la Estatura de cada uno de los cinco extraterrestres?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Burún vive en Darte. No es rojo, ni gris, ni verde. El Extraterrestre rojo no se llama Ajry, ni es el otro que mide 60 cm. El Extraterrestre de Funa mide 20 cm. Y no se llama Esko. El Extraterrestre gris es el más alto. Dudú es de Belín, pero Esko no es de Elubón. Cocorl es el Extraterrestre que menos mide. El viajero de Funa es Blanco. Esko es más alto que Ajry, pero más bajo que Burún. <p>Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide</p>	Una copia de la "Hoja del problema" y un lápiz para cada participante	30 minutos

				voluntarios que compartan la solución del problema.		
			Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	<p>El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.</p> <p>El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	Diapositivas	10 minutos
		Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESION 7: MANEJO DE CONFLICTOS

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS	Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto y examinar los métodos usados para resolver los conflictos.	Inicio	Presentación	<p>Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, Durante aproximadamente cinco minutos, el Facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.</p> <p>El Facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.</p>	5 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, Durante aproximadamente cinco minutos, el Facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.</p> <p>El Facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.</p> <p>A continuación el Facilitador comienza diciendo: Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar. La reconocen.</p>	<p>Hoja de papel en blanco.</p> <p>Lápiz o bolígrafo.</p> <p>Pizarrón</p>	30 minutos

			<p>Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. El Facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?"</p> <p>Continuando, el Facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.</p> <p>Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: a) ¿En qué alternativas pensó? b) ¿Cuál es alternativa que eligió? c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?</p> <p>Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.</p> <p>Continuando, el Facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en evitar, postergar y enfrentar los conflictos.</p> <p>Por último, a través de la verbalización, cada participante</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.</p> <p>El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>		
		Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	<p>El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.</p> <p>El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	Diapositivas	10 minutos
	Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESION 8: TOMA DE DECISIONES

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recurso	Duración
HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES	Dar una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones.	Inicio	Presentación	El facilitador explica los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones. Para ello cuenta una historia.	5 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>Historia.</p> <p>"Tú eres Enrique Gómez, gerente de la división de presupuesto de una planta perteneciente a una gran empresa. El trabajo de tu departamento, consiste en realizar todos los aspectos del proceso de presupuestar para la planta, incluyendo la preparación del presupuesto, su comunicación, el desarrollo de los procedimientos de control, la supervisión del funcionamiento del presupuesto y la recomendación para cambios en el proceso del presupuesto.</p> <p>Las actividades incluyen el procesamiento de grandes cantidades de datos y la preparación de reportes detallados, que son enviados a los diferentes departamentos dentro de la planta y las oficinas matrices. Mientras que parte del trabajo es rutinario, la mayor parte requiere experiencia técnica y otra parte requiere un alto grado de conocimientos, para resolver situaciones conflictivas con otras unidades de la organización, sobre a quién le corresponde la asignación del presupuesto y el control del gasto.</p> <p>Acabas de regresar de una junta que tuviste con otros jefes de los departamentos de presupuesto de la compañía, en las oficinas centrales. En la junta tu jefe te asignó que escogieras a una persona para que ocupe la vacante causada por la</p>	<p>Hoja de papel en blanco.</p> <p>Lápiz o bolígrafo</p> <p>Pizarrón</p>	25 minutos

				<p>muerte del jefe de una oficina de presupuestos en una planta pequeña. El vicepresidente a cargo de presupuestos para toda la Corporación pidió que tú recomendaras a una persona de tu departamento, debido a los excelentes resultados que han tenido, tanto en el desarrollo de nuevas técnicas de presupuesto en su implementación.</p> <p>Aunque tu primera reacción fue de gozo (ya que el hecho de que escojas a una persona reflejaba un reconocimiento a tu organización) estas teniendo una segunda reacción, pensando en la responsabilidad que esto significa. No sólo debes pensar en la persona a promover sino el efecto que tendrá en tu departamento, cuando esta persona se vaya. Al considerar a tu gente en el departamento, rápidamente llegaste a dos candidatos -Susana y Tomás- cada uno es jefe de las dos secciones principales de tu departamento.</p> <p>Susana tiene 29 años, graduada con título de maestría en contabilidad. Ha estado 4 años en la organización. Aunque es joven para la responsabilidad requerida en su trabajo actual, ha hecho un trabajo sobresaliente. Una de sus características es su habilidad para lograr que la gente trabaje con ella y para ella. Hace un excelente trabajo en la planeación del trabajo y en su delegación. También ha sido clave en lograr que los jefes de los otros departamentos aceptaran los cambios en las formas de presupuestar. El hecho de que es atractiva, le ha abierto muchas puertas y su habilidad para trabajar con otras gentes ha hecho que el número normal de enemigos que tienen un departamento de presupuesto se haya reducido. Aunque Susana es soltera, ha mencionado en diversas</p>	
--	--	--	--	---	--

			<p>ocasiones que ella planea seguir trabajando, se case o no.</p> <p>Al estar meditando, también te acordaste de la junta anterior, en la que se corrió la voz a todos los ejecutivos en la organización para que pusieran más atención, a fin de que las mujeres tengan igualdad de oportunidades en cuanto a las promociones.</p> <p>Por otro lado, Tomás ha hecho un gran trabajo, lleva 15 años trabajando en el departamento y tiene ahora 45 años. Tiene una licenciatura en matemáticas. Su progreso en la organización ha sido lento pero seguro. En los últimos 6 años ha sido un gran jefe para la otra sección del departamento. Cuando analizas el trabajo que ha hecho, te das cuenta que si todas las innovaciones creativas en el proceso del presupuesto en tu planta, han sido sus sugerencias. No sólo es creativo, sino también técnicamente es muy capaz.</p> <p>Sientes que probablemente nadie trabaja tan duro en la organización como la hace Tomás. Generalmente llega a trabajar una hora antes que todos y se va una hora después que todos, y no es sorprendente enterarse un lunes en la mañana que Tomás vino a trabajar el fin de semana.</p> <p>Cuando él está en la oficina, es una persona muy orientada hacia los negocios, así que espera que todos los que trabajan para él sean iguales. Como resultado, parece ser más tosco en su contacto con sus empleados u con otras personas en la empresa. Es casado, tiene 2 hijos y ya ha platicado contigo que si existe alguna oportunidad de promoción le gustaría tener chance para obtenerla. Los empleados en su sección responden a</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>su estilo de "caballo guía" trabajando muy duro también.</p> <p>Algunas veces han existido conflictos debidos a comunicaciones mal recibidas, pero por lo general el resultado de su grupo ha sido de gran calidad.</p>		
		<p>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</p>	<p>Los participantes deberán analizar la información que tienen, la decisión parece no ser muy sencilla. Algunos de los criterios organizacionales importantes para considerar son:</p> <p>Los efectos en las personas envueltas directamente en la decisión, Susana y Tomás.</p> <p>Los efectos en los grupos de trabajo relacionados con estas personas: ¿Cuál sería el efecto de la promoción de cualquiera de estas dos personas en tu departamento? ¿Pensaría el departamento que fue buena la decisión? ¿Continuarán funcionando efectivamente? También, ¿Qué hay en el nuevo grupo de presupuestos al que la persona seleccionada iría? ¿Cómo encajaría cualquiera de los dos en la organización de una planta más pequeña?</p> <p>¿Cuáles serían los efectos generales en la organización?</p> <p>¿Cuáles serían los efectos en ti como ejecutivo, si pierdes los servicios de cualquiera de estas personas?</p> <p>¿Deberías recomendar mejor a alguien menos calificado, a fin de conservar a estas personas para tu propia operación?</p> <p>El nuevo trabajo requerirá tanto capacidades técnicas como personales. ¿Cuáles serían las más importantes? Mientras consideras a Susana y a Tomás. ¿Cuál de los dos encajaría mejor ese criterio? ¿Cuáles</p>	<p>Hoja de papel en blanco.</p> <p>Lápiz o bolígrafo .</p> <p>Pizarrón</p>	<p>15 minutos</p>

			<p>fueron las razones por las que se escogió a tu organización para recomendar a alguien para esta promoción? Mientras ves hacia el pasado te acuerdas que Tomás se relacionaba con la creación de ideas y Susana con su implementación.</p> <p>El Facilitador proporciona a los participantes la siguiente información sobre la planta chica donde irá a trabajar la persona que seleccione:</p> <p>Está a 100 Km de aquí. Tiene 40 personas en el departamento (la mitad del tuyo).</p> <p>El departamento ha tenido problemas en el pasado para tener ideas nuevas para presupuestar y su implementación, así que, en esa planta maneja todavía sistemas de presupuestos obsoletos. El gerente de la planta tenía asegurado que está muy interesado en alguien que modernice el sistema y que él daría su total apoyo. Pero has platicado con otras personas y te han comentado que hay varias personas en el departamento que no ven ninguna razón para cambiar su sistema actual de presupuestos.</p> <p>Estás en el proceso de ver las fuerzas relacionadas con el criterio que usarás para tomar la decisión.</p> <p>Al pensar en esto, te surgen preguntas como: ¿Cómo me afectará personalmente si la persona que escojo tiene éxito? ¿Qué pasará con mi reputación si la persona que escojo fracasa? ¿Cómo afectará mi desempeño si pierdo una de mis dos cabezas principales? ¿Cuál me puedo dar el lujo más fácilmente de perder? En el momento actual no ves a nadie en el departamento que puede substituir fácilmente ninguno de los</p>	
--	--	--	---	--

			<p>dos, pero recuerdas que Susana te comentó de una o dos personas que parecen van por muy buen camino.</p> <p>El Facilitador indica a los participantes que trabajando individualmente, cada uno deberá desarrollar el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Para realizar la actividad anterior se puede elaborar una tabla como la siguiente: Lista Individual de criterios: individuales y lista Individual de criterios: organizacionales</p> <p>El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.</p>		
		Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond 5 minutos

SESION 9: LIDERAZGO

Titulo	Objetivo	Etapa s	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
HABILIDADES DE LIDERAZGO	Comparar los resultados de una decisión individual con una decisión grupal y explorar los valores que caracterizan a un líder	Inicio	Presentación	<p>El facilitador, formará subgrupos para facilitar el trabajo: distribuirá a cada miembro una copia de las características de un líder.</p> <p>A continuación, todos procurarán tomar una decisión individual, siguiendo las instrucciones que se encuentran en la hoja que todos recibieron.</p>	5 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>Una vez terminado el trabajo individual, el instructor determina que se haga una decisión grupal. En cada subgrupo se elegirá un relator, a quien corresponderá anotar la decisión del grupo, para luego exponerla en el plenario. Durante aproximadamente treinta minutos se procesa entonces la discusión grupal, en torno de la clasificación de las características de un líder.</p> <p>En una decisión final, todos los relatores de los subgrupos presentan al plenario el resultado de la decisión grupal.</p> <p>LISTA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER</p> <p><i>Instrucciones:</i></p> <p>Abajo hay una lista de doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el no. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.</p>	<p>Hoja de papel en blanco.</p> <p>Lápiz o bolígrafo.</p> <p>Pizarrón</p>	25 minutos

			<p>A. Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.</p> <p>B. Es amistoso y sociable.</p> <p>C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.</p> <p>D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.</p> <p>E. Es firme y decidido, no duda.</p> <p>F. Admite abiertamente sus errores.</p> <p>G. Procura hacer entender a todos.</p> <p>H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.</p> <p>I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.</p> <p>J. Le gusta conciliar.</p> <p>K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.</p> <p>L. Nunca manifiesta rencor o insatisfacción.</p>		
		Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.	<p>Hoja de papel en blanco.</p> <p>Lápiz o bolígrafo.</p> <p>Pizarrón</p>	15 minutos
	Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESION 10: TRABAJO EN EQUIPO

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO	Analizar y comprender profundamente la conducta del grupo, obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo y que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia de los demás.	Inicio	Presentación	<p>El instructor distribuye la hoja “Autoevaluación de la acción de equipo” a todos los participantes y se les solicita que la desarrollen en forma individual.</p> <p>El instructor forma subgrupos de 5 personas y les solicita que intercambien sus evaluaciones entre los miembros de cada subgrupo.</p>	5 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>Se hace un resumen de los comentarios de los subgrupos.</p> <p align="center">AUTOEVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE EQUIPO</p> <p align="center">“FEED-BACK”</p> <p>Uno de los caminos más eficientes para elevar el grado de productividad del trabajo en equipo es la autoevaluación y autocrítica de la acción del equipo. Consiste en que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia y de los demás, con el objeto de analizar y comprender profundamente la conducta del grupo. Obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo.</p> <p>A continuación encontrarán una guía para la autoevaluación del equipo. Esta guía se refiere 5 aspectos fundamentales de la acción en grupo: Dirección, Toma de Decisiones,</p>	Forma “Autoevaluación de la acción de grupo” para cada participante.	25 minutos

			<p>Comunicación, Ambiente (o “Atmósfera”) y Crítica. A su vez, cada aspecto tiene 5 calificaciones o grados para que en ellos evalúen la acción del equipo en cada aspecto.</p> <p>Procedimiento: Para hacer la evaluación y la autocrítica, se deben llevar a cabo dos pasos:</p> <p>1.- Cada individuo, meditando sobre la última reunión de trabajo llevada a cabo, calificará en las hojas siguientes, del lado izquierdo, según cada uno considere como fue la acción del equipo, en los diferentes aspectos (dirección, comunicación, etc.). La calificación debe hacerse a base de puntos. En cada aspecto tienen que distribuir 100 puntos anotándolos en los casilleros de la izquierda, distribuyéndolos en las cinco graduaciones (A-B-C-D-E) de cada aspecto. Por ejemplo, si usted considera que en Dirección le corresponden 20 puntos a cada grupo, anotará así: A: 20, B: 20, C: 20, D: 20 y E: 20. Siempre tienen que sumar en total 100 puntos, ni más ni menos.</p> <p>2.- Una vez terminado el paso anterior, el grupo deberá discutir y comentar, en equipo, cómo ha sido la actuación en la última reunión de trabajo, evaluando y calificando en la misma forma en que lo hicieron individualmente, pero ahora según los puntos que acuerde el equipo. Los puntos deben anotarse en las casillas del lado derecho de cada aspecto. Se obtiene conclusiones del ejercicio (y plan de cambio en su caso).</p>	
--	--	--	--	--

			Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.	Lápiz o bolígrafo. Pizarrón	15 minutos
		Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESION 11: ADAPTACION AL CAMBIO

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
“ADÁPTATE AL CAMBIO”	Adaptar a los colaboradores a nuevas experiencias, culturas, estilos de vida y demás situaciones.	Inicio	Presentación	Todos los participantes se van a quedar callados solo haciendo gestos, mientras el facilitador les hará preguntas incómodas.	5 minutos
			Reflexión	Reflexión acerca de las competencias blandas y de lo importante que es tenerlas.	...	5 minutos
			Dinámica introductoria	Metas en el aire.	...	10 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	Cuando el facilitador a conocer estas acciones los participantes anotan sus cambios que necesitan para lograr el éxito en un globo.	Globos	10 minutos
			Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	Dar a conocer los procesos para salir de la zona de confort	Folletos	10 minutos
		Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos	Hojas bond	5 minutos

Instrumentación y evaluación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center, Arequipa.

La primera etapa se llevará a cabo en el mes de mayo para coordinar con el gerente zonal los temas de capacitación, la metodología, el cronograma, el presupuesto, los materiales de oficina, el lugar y el ponente.

La segunda etapa se iniciará en el mes de junio elaborando el programa de competencias blandas con sus respectivos talleres y sus casos prácticos reales, metodología que permitirá que los supervisores desarrollen sus competencias blandas y mejoren su liderazgo.

La tercera etapa se realizará en el mes de diciembre evaluando la efectividad del programa de competencias blandas y conociendo cuales han sido las áreas de mejora, asimismo realizando una retroalimentación del programa ejecutado y conocer los beneficios que ha traído a la organización.

Por lo que se concibe la introducción de las acciones y etapas concebidas a corto, mediano y largo plazo, considerándose el carácter flexible de la misma, toda vez que se vaya implantándose, a la vez se irán corrigiendo los errores y deficiencias que se susciten.

La evaluación se realizará con un pos test de liderazgo y motivación para realizar un comparativo de los resultados antes de aplicar la estrategias y después, con la finalidad de realizar una retroalimentación de las mejoras que han tenido los supervisores.

Presupuesto de la Estrategia de Desarrollo de Competencias Blandas

Presupuesto de la Primera Etapa				
Etapa 1	Actividad	Descripción	Mes	Sueldo del colaborador
Planificación de Actividades	Reunión con el Gerente Zonal	Reunión con el Gerente Zonal del call center para que conozca el programa de competencias blandas y cuáles son los beneficios que traerá a los supervisores y a la empresa de call center.	Mayo	1800
Total				S/. 1.800,00

Presupuesto de la Segunda Etapa				
Etapa 2	Talleres	Descripción	Precio por Taller	Precio Total
Desarrollo de Competencias Laborales	Sesión 1: Confianza en sí mismo	Facilitador	S/. 300,00	S/. 3000.00
	Sesión 2: Control y estabilidad emocional			
	Sesión 3: Empatía con sus colaboradores			
	Sesión 4. Asertividad para la comunicación efectiva – parte 1			
	Sesión 5: Asertividad para la comunicación efectiva – parte 2			
	Sesión 6: Estilos De Negociación			
	Sesión 7: Manejo De Conflictos			

Sesión 8: Toma De Decisiones			
Sesión 9: Liderazgo			
Sesión 10: Trabajo En Equipo			
Sesión 11: Adaptación Al Cambio			
Materiales de oficina	Plumones	S/. 25	S/. 250.00
	Papel Sabana		
	Hojas de colores		
	Cinta		
Breik	Bocaditos	S/. 240	S/. 2400.00
Total			S/. 5.650,00

Presupuesto de la Tercera Etapa				
Etapa 3	Actividad	Descripción	Mes	Precio del consultor
Evaluación del Programa		Evaluar y dar retroalimentación a los supervisores, además conocer la efectividad del programa	Diciembre	S/. 2.500,00
Total				

Costo de la Estrategia	
Etapas	Costo por Etapa
Etapa 1	S/. 1.800,00
Etapa 2	S/. 5.650,00
Etapa 3	S/. 2.500,00
Total	S/. 9.750,00

Conclusiones Parciales

-La fundamentación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas fue basada en la teoría del director del Instituto de Administración Rural Anand - India, el Dr. Jesse John.

- La estrategia de desarrollo de competencias blandas esta diseñada con la metodología de la de casos reales y talleres psicoeducativos.

-La estrategia está elaborada en tres etapas cuya estructura se muestra en: Planificación de las actividades, Elaboración del programa de competencias blandas y la evaluación de la efectividad del programa. Además se describió la instrumentación de la estrategia a consecuencia de una reunión con el Gerente Zonal del call center Arequipa, en donde se planificaron fechas tentativas para la ejecución del aporte práctico; tomando en cuenta el presupuesto que requiere dicha estrategia según las tres etapas (Planificación de las actividades, Elaboración del programa de competencias blandas y la evaluación de la efectividad del programa).

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Introducción

En el presente capítulo se describe la validación de la estrategia por el juicio de experto, asimismo la confiabilidad y la validez del instrumento aplicado.

5.1 Valoración de los resultados

Se seleccionaron 5 expertos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Experiencia profesional en gestión de personas
- Grado Académico de magister o doctor
- Experiencia en Gestión de Personas.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de fidelización del talento humano se consideraron los siguientes criterios:

- 5.- Muy adecuada
- 4.- Bastante adecuada
- 3.- Adecuada
- 2.- Poco adecuada
- 1.- No adecuada

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS					
Pregunta	Experto N°1	Experto N°2	Experto N°3	Experto N°4	Experto N°5
N°01	5	4	4	4	5
N°02	5	5	5	5	5
N°03	5	5	5	4	5
N°04	4	5	4	5	5
N°05	4	5	5	4	5
N°06	4	5	4	5	5
N°07	5	5	5	5	4
N°08	5	4	5	5	4
Puntaje Total	37	38	37	37	38

-Los expertos cuando hicieron referencia a la novedad científica expresaron que era adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia desarrollo de competencias blandas expresaron que era muy adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia expresaron que era muy adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico expresaron que era muy adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la claridad en la finalidad de cada uno de las acciones de la estrategia expresaron que era adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la posibilidad de aplicarse la estrategia expresaron que era muy adecuada

-Los expertos cuando hicieron referencia a la concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, expresaron que era muy adecuada

-Los expertos cuando hicieron referencia a la significación práctica expresaron que era muy adecuada.

Validez de Contenido:

Se realizó a través de la técnica juicio de experto donde 5 especialistas en los procesos de desarrollo de competencias blandas y liderazgo transformacional, analizaron el cuestionario llegando a la conclusión que solo deberían modificar la redacción de algunos ítem con la finalidad de que los evaluados puedan comprender mejor el cuestionario

Confiabilidad

Para conocer la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar un análisis en el programa estadístico SPSS teniendo los siguientes resultados.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	35

Estadísticas de total de elemento

	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
- Liderazgo Empobrecido	,888
-Liderazgo de Tarea	,935
- Liderazgo de Punto Medio	,814
- Liderazgo de Equipos	,926

En la tabla estadística de fiabilidad se indica que existe una ALTA Confiabilidad de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado.

Conclusiones Parciales

- Fue aplicado para la valoración de la estrategia el método de juicio de experto, con la ayuda de 5 especialistas, los cuales manifestaron la pertinencia de la estrategia.
- La realización del análisis de fiabilidad del instrumento de liderazgo, con la fórmula Alfa de Cronbach, teniendo una alta confiabilidad.

CONCLUSIONES GENERALES

La fundamentación epistemológica del proceso de desarrollo de competencias blandas y su dinámica posibilitando sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para el mejoramiento del proceso de liderazgo en diferentes ámbitos empresariales.

El análisis tendencial del proceso de desarrollo de competencias blandas, definió indicadores y etapas, que explican cómo han ido evolucionando en el tiempo, destacando los primeros aportes sobre la temática después de la segunda guerra mundial y hasta el día de hoy sigue evolucionando de acuerdo a las propias particularidades empresariales.

La aplicación del instrumento para diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer los estilos de liderazgo.

Se elaboró la estrategia de desarrollo de competencias blandas con la teoría de Patricia Buhler quién manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios y la teoría del doctor Jesse John, Director del Instituto de Administración Rural Anand que nos muestra la metodología de casos reales para desarrollar competencias blandas, que consta de tres etapas (Planificación de las actividades, Elaboración del programa de competencias blandas y la evaluación de la efectividad del programa); asimismo su instrumentación, presupuesto y evaluación.

La validación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas se realizó con la técnica de juicio de experto, teniendo como referencia 5 especialistas en desarrollo de competencias blandas, quienes manifestaron la pertinencia y aceptación en los procesos dinámicos que proponemos con la estrategia elaborada.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia en el call center de Arequipa, para lo cual Gerente Zonal debe gestionar ante el directorio la aprobación del presupuesto y la autorización de la ejecución de todas las etapas de la Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo de los supervisores.
- El área encargada debe gestionar con los proveedores para organizar el programa de competencias blandas lo más pronto posible.
- Difundir en toda la organización la aplicación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas y el beneficio que generará en los supervisores del call center.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture & Universia. (2007). *Las competencias profesionales en los titulados. Contraste y diálogo Universidad - Empresa*. Recuperado de http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article2247&debut_5ultimasOEI=120
- Alles, M. (2003). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (4ta ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Construyendo Talento*, Granica. Buenos Aires, 2010.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Granica, Buenos Aires, 2008.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica Equinocial. Ecuador.
- Bosley, D. (2007). *El impacto de competencias blandas en la gestión de información conocimiento, la economía y el sistema UNC*. Recuperado de <http://www.archive.jfn.ac.lk/OBESCL/MOHE/SCL-articles/Bookschapters-reports/12.Soft-skills-trends-Bosley.pdf>
- Boyce, G., Williams, S., Kelly, A., & Yee, H. (2001). *Fomentando el aprendizaje profundo y elaborativo y desarrollo de competencias blandas: el uso estratégico de estudios de caso en contabilidad educación*. Educación contable. 10 (1), 37 - 60. Recuperado de: 10.1080 / 09639280110040971.
- Broussard, L., Charoensap-Kelly, P., Lindsly, M., Troy, M. (2015). *Evaluación de competencias blandas - Programa de entrenamiento. Comunicación comercial y profesional*, 79 (2), 154- 179. Recuperado de: 10.1177 / 2329490615602090
- Buhler, M. (2001) *La creciente importancia de las competencias blandas en el lugar de trabajo*. 62 (6), 13. Recuperado de [http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7 & sid = 82003877-961e-4f18-a99a-69f18b3ccfb0 @ sessionmgr4010](http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=82003877-961e-4f18-a99a-69f18b3ccfb0@sessionmgr4010)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.

- Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial.Mc. Graw Hill, 2002.Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html>.
- DBM Perú. (2014). Estudio de las brechas perceptuales entre empleados y estudiantes, sobre el ingreso al mercado laboral en el Perú. Recuperado de: https://issuu.com/lhhdbmperu/docs/encuesta_ingreso_al_mercado_laboral
- Feffer, M. (2016). *Competencias blandas en el talento*. Revista HR, 61 (3), 54-60
- García, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad. Recuperado de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/1.%20García%20Ferrando%20-%20La%20Encuesta.pdf>
- Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional (Trad. Mora F. y Gonzales D.) Barcelona: Kairós.
- Haselberger D., Oberheumer P., Pérez E., Cinque M. & Capasso D. (2012). *Mediación competencias blandas en Instituciones De Educación Superior. Pautas para el diseño del aprendizaje*. Recuperado de http://gea-college.si/wpcontent/uploads/2015/12/MODES_handbook_en.pdf
- Hofstadt, C., & Gomez J. (2006). Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Jain, S. & Anjuman, A. (2013). Facilitando la adquisición de competencias blandas a través del entrenamiento. The IUP Journal of Soft Skills, 7 (2), 32-39. Recuperado <https://search.proquest.com/openview/ceebc26562e378e2cea39fddaceeb58d/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2029989>
- John, J. (2009). *Estudio sobre la naturaleza del impacto del programa de entrenamiento de competencias blandas en el programa Desarrollo de competencias de los estudiantes de gestión*. Pacific Business Review, 19-27. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591331
- Kechagias (2011). *Enseñar y evaluar competencias blandas*. Salónica: Escuela de Neapolis

- Lippman, L., Ryberg, R., Carney, R., y Moore, K. (2015). *Destrezas clave que fomentan los jóvenes. El éxito de la fuerza laboral: hacia un consenso en todos los campos*. Child Trends Inc., Washington. Recuperado de <https://www.childtrends.org/wpcontent/uploads/2015/06/2015-24WFCSoftSkills1.pdf>
- ManpowerGroup (2013). El resurgimiento de la escasez de talento. Acciones a tomar <https://www.manpower.com.pe/MPIntranet/Publicaciones/Encuesta-Escasez-Talento2013-Peru.pdf>
- ManpowerGroup (2014). La escasez del talento humano continua. ¿Cómo puede el siempre cambiante rol de los recursos humanos salvar la brecha?. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/1205-6788297759162.pdf>
- ManpowerGroup (2015). Encuesta de Escasez de Talento 2015. Recuperado de: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- ManpowerGroup (2016). 2016/ 2017 Talent Shortage Survey. <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-2016> Manpower Perú (2016). Encuesta de Escasez de Talento Resultados Perú 2016/2017
- Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.
- Rusell, J., Rusell, B., & Tastle, W. (2005), *Enseñar competencias blandas en un desarrollo de sistemas clase de piedra angular*. *Revista de Educación en Sistemas de la Información*, 3 (19). Recuperado de: <http://isedj.org/3/19/>
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2009). *Métodos de investigación para estudiantes de negocios*. (ed). Harlow, Pearson Educación.
- Spencer & Spencer, (2003) *Modelo Genérico de Gerente*. Colombia, McGraw-Hill. 699p.
- Succi, C. (2015). *Competencias blandas para la próxima generación: hacia una comparación entre empleadores y la percepción de los alumnos de posgrado*. *Sociología del Lavoro*, (137), 244-256. Recuperado de: https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_rivista.aspx?IDArticolo=53169

ANEXOS

- Cuestionario Liderazgo aplicado a los supervisores.**
- Cuestionario de Liderazgo y motivación aplicado a los asesores para que evalúen a sus supervisores.**
- Matriz de consistencia**
- Operacionalización de Variables**
- Ficha de Validación por juicios de expertos.**

CUESTIONARIO DE VALORACION DE LIDERAZGO APLICADO A SUPERVISORES

Nombre

Fecha

Cargo

Instrucción

INSTRUCCIONES

Las siguientes afirmaciones describen algunos aspectos del comportamiento como JEFE

Responda a cada una de las preguntas de la forma más cercana cómo se comporta como "JEFE" de su grupo de trabajo.

Ponga una cruz (+) en cada afirmación, en aquella de las cinco alternativas que represente mejor su forma de comportamiento como "JEFE".

CRITERIOS DE PUNTUACION

- S** Siempre.
- F** Frecuentemente.
- O** Ocasionalmente.
- R** Raramente.
- N** Nunca.

Nº	Situación/Conducta en el grupo	Respuesta				
1	Actúo como portavoz del grupo.	S	F	O	R	N
2	Animo el trabajo extra.	S	F	O	R	N
3	Permito a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo.	S	F	O	R	N
4	Favorezco el uso de procedimientos estandarizados.	S	F	O	R	N
5	Dejo que mis colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas.	S	F	O	R	N
6	Ayudo a los míos a destacar ante otros.	S	F	O	R	N
7	Hablo en nombre del grupo.	S	F	O	R	N
8	Estímulo a mis colaboradores a un mayor rendimiento	S	F	O	R	N
9	Presento mis ideas al grupo.	S	F	O	R	N

10	Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.	S	F	O	R	N
11	Me empeño a fondo para hacer carrera.	S	F	O	R	N
12	Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos.	S	F	O	R	N
13	En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo.	S	F	O	R	N
14	Mantengo un elevado ritmo de actividad.	S	F	O	R	N
15	Confío un elevado ritmo de actividad.	S	F	O	R	N
16	Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar.	S	F	O	R	N
17	Me dejo "ahogar" en los detalles	S	F	O	R	N
18	Represento al grupo en reuniones externas	S	F	O	R	N
19	Soy reacio a consentir a mis colaboradores libertad de acción.	S	F	O	R	N
20	Yo decido qué se hace y cómo se hace.	S	F	O	R	N
21	Presiono para incrementar la productividad.	S	F	O	R	N
22	Delego en algunos de mis colaboradores parte de mi autoridad.	S	F	O	R	N
23	Las cosas van normalmente según mis previsiones.	S	F	O	R	N
24	Dejo al grupo un alto margen de iniciativa.	S	F	O	R	N
25	Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos.	S	F	O	R	N
26	Soy proclive a aportar cambios.	S	F	O	R	N
27	Pido a mis colaboradores que trabajen con más ganas.	S	F	O	R	N
28	Tengo confianza en la capacidad de mis colaboradores	S	F	O	R	N
29	Programo al detalle el trabajo a hacer.	S	F	O	R	N
30	Me niego a dar explicaciones de mis actos.	S	F	O	R	N
31	Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien.	S	F	O	R	N
32	Permito al grupo que regule su propio ritmo de trabajo.	S	F	O	R	N
33	Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.	S	F	O	R	N
34	Obro sin consultar con el grupo.	S	F	O	R	N
35	Intento que mis colaboradores se atengan a normas y a la metodología	S	F	O	R	N

