



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINSITRACIÓN**

**TESIS**

**PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA  
MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES  
DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPAN - 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor (es):**

**Bach. Palacios Arbildo Marjorie Liset**

**<https://orcid.org/0000-0002-4672-2995>**

**Asesor:**

**Dr. García Yovera Abraham José**

**<https://orcid.org/0000-0002-5851-1239>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2021**

## **TESIS**

### **PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA USS-2019**

Asesor (a):

---

Dr. Gracia Yovera Abraham José

Presidente (a):

---

Dra. Calanchez Urribarri Africa Del Valle

Secretario (a):

---

Mg. Rojas Jiménez Karla Ivonne

Vocal (a):

---

Mg. Valera Aredo Julio Cesar

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a Dios por brindarme  
la oportunidad y las fuerzas para lograr  
mis objetivos trazados y a mi padre por el  
apoyo incondicional*

*Marjorie Palacios*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por la vida y salud,  
a mi asesor por el tiempo que me dedico y  
al jefe del área de recursos humanos de la USS  
por brindarme el permiso y poder realizar la presente  
Investigación.*

## RESUMEN

La presente investigación titulada Programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019", tuvo como objetivo principal proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos en el año 2019 cuya investigación tuvo como diseño no experimental y de tipo descriptiva propositiva, se utilizó una población de 107 personas y una muestra de 70 colaboradores. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, así mismo el cuestionario como instrumento.

Se concluye que en la evaluación de las competencias gerenciales se encontró que el 23% de los directivos a veces, se comprometen hacer un trabajo de calidad debido a la falta de motivación por el logro; en donde, se obtuvo que el 33.33 % de los directivos no pueden abrirse paso ante cualquier inconveniente para sacar adelante los requerimientos que sus funciones a meritan. El estudio determinó que es necesario reforzar las competencias de los directivos con un programa basado en habilidades blandas que les permita conducir eficientemente un equipo de trabajo, afrontar conversaciones complejas y, en definitiva, a manejar exitosamente su desempeño profesional.

Palabras claves: Habilidades blandas, Competencias gerenciales

## **ABSTRACT**

The present research entitled Soft skills program to improve the managerial skills of the directors of the Universidad Señor de Sipán -2019 ", had as its main objective to propose a soft skills program to improve the managerial skills of managers in 2019 whose research It had a non-experimental and descriptive-purpose design, a population of 107 people and a sample of 70 collaborators were used. The survey was used as a data collection technique, likewise the questionnaire as an instrument.

It is concluded that in the evaluation of managerial competencies it was found that 23% of managers sometimes commit to doing quality work due to lack of motivation for achievement; where, it was obtained that 33.33% of the managers cannot make way before any inconvenience to carry out the requirements that their functions merit. The study determined that it is necessary to reinforce managers with a program based on soft skills that allows them to efficiently lead a work team, face complex conversations and, ultimately, to successfully manage their professional performance.

**Keywords:** Soft Skills, Managerial Skills

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad Problemática.....	15
1.1.1. A nivel internacional.....	15
1.1.2. A nivel Nacional .....	18
1.1.3. A nivel local.....	22
1.2. Trabajos previos. ....	24
1.2.1. Internacional .....	24
1.2.2. Nacional .....	26
1.2.3. Local .....	28
1.3. Teorías relacionadas al tema. ....	31
1.3.1. Habilidades blandas. ....	31
1.3.2. Competencias Gerenciales .....	39
1.4. Formulación del Problema. ....	49
1.4.1. General.....	49
1.4.2. Específicos .....	49
1.5. Justificación e importancia del estudio. ....	49
1.6. Hipótesis.....	50
1.7. Objetivos .....	50
1.7.1. Objetivos General .....	50
1.7.2. Objetivos Específicos.....	50
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO.....</b>	<b>52</b>
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	52
2.2. Población y muestra. ....	53
2.3. Variables, Operacionalización .....	54
2.3.1. Variable independiente: habilidades blandas.....	54
2.3.2. Variable dependiente: competencias gerenciales.....	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	57
2.4.1. Técnicas de recolección de datos:.....	57
2.4.2. Instrumento de recolección de datos.....	57
2.4.3. Validez.....	58
2.5. Procedimiento de análisis de datos.....	59
2.6. Aspectos éticos.....	60

2.7. Criterios de rigor científico.....	60
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
3.8. Tablas y Figuras .....	62
Figura 15.....	76
3.9. Discusión de resultados.....	91
3.10. Aporte científico.....	97
3.10.1. Alcance .....	99
3.10.2. Propósito del programa.....	99
3.10.3. Objetivos.....	99
3.10.4. Diagnostico .....	100
3.10.5. Elaboración de etapas de desarrollo de habilidades blandas para mejorar las competencias de los directivos de la USS. ....	100
3.10.6. Cronograma y evaluación .....	111
3.10.7. Presupuesto .....	112
3.10.8. Financiamiento.....	113
3.10.9. Beneficio de la propuesta.....	114
3.10.10. Característica de taller	114
3.10.11. Conclusiones Parciales del programa:	115
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>116</b>
4.11. Conclusiones .....	116
4.12. Recomendaciones.....	117
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
4.13. Anexo 01: Matriz de consistencia .....	126
4.14. Anexo 02: Encuesta.....	127
4.15. Anexo 03: Validación de Expertos.....	129
4.16. Anexo 04: Carta de aceptación.....	135
4.17. Anexo 5: Resolución de Proyecto .....	136
4.18. Anexo 6: T1.....	137
4.19. Anexo 7: Evidencia Fotográfica.....	138
4.20. Anexo 8: Reporte Turnitin .....	139
4.21. Anexo 09: Acta de originalidad.....	140



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población General.....	53
Tabla 2 Operacionalización de variable independiente .....	55
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente .....	56
Tabla 4 Escala de Likert.....	58
Tabla 5 Validación de expertos .....	59
Tabla 6 Alfa de CronBach .....	59
Tabla 7 Criterio de rigor científico.....	60
Tabla 8 Cree usted, que sus acciones impactan positivamente en su centro de labores.....	62
Tabla 9 Se han presentado problemas por malos entendidos en su mismo nivel organizacional.....	63
Tabla 10 El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel organizativo es claro .....	64
Tabla 11 Intento hacer lo que es necesario para evitar tensiones inútiles .....	65
Tabla 12 En su entorno laboral, suele usted pensar mucho antes de tomar una decisión.....	66
Tabla 13 Antes de sugerir la solución de un problema en su trabajo, lo describe claramente y lo documenta con información comprobable .....	67
Tabla 14 Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mi no hay nada que yo pueda hacer .....	68
Tabla 15 Cuándo escucho a algunas personas, mentalmente me preguntó ¿Por que les resultara difícil ir directamente al grano .....	69
Tabla 16 Organiza usted sus actividades laborales diarias de acuerdo a su grado de importanci y relevancia .....	70
Tabla 17 En su trabajo ha presentado, inquietud incapacidad de relajarse y estar intranquilo .....	71
Tabla 18 Los miembros de la organización limitan sus criticas para evitar conflictos intensos .....	72
Tabla 19 Suelas detenerte un momento y pensar porque esta sintiendo una emoción en concreto.....	73
Tabla 20 Han existido algunos aspectos de su trabajo que no le han gustado, pero se abrió paso de todas maneras para sacarlos adelante .....	74

Tabla 21 Cuando recibe un encargo laboral busca historicos, pide datos y presenta el trabajo siempre basado en posibles escenarios .....	75
Tabla 22 Suele usted, buscar nuevas ideas y elementos para incorporar a su trabajo y mejorarlo .....	76
Tabla 23 Se siente usted con la capacidad para escuchar, comprender y responder a los sentimientos o intereses de las personas en su entorno laboral .....	77
Tabla 24 Considera usted necesarias capacitaciones para conocer más de la información existente en la universidad .....	78
Tabla 25 Considera usted que su entorno laboral tiene la oportunidad de entablar y construir una red de contactos profesional .....	79
Tabla 26 Aconseja usted a sus subordinados con altermativas para mejorar el talento y las capacidades en su grupo de trabajo.....	80
Tabla 27 Transmite ud. ideas que influyan sobre sus subordinados para el cumplimiento de metas de su área a largo plazo .....	81
Tabla 28 Capacidad de los directivos en base a la competencia trabajo en equipo y colaboración .....	82
Tabla 29 Expresa a su equipo de trabajo reconocimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos .....	83
Tabla 30 Trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás .....	84
Tabla 31 Suele dividir un problema en situaciones más pequeñas buscando sus causas y consecuencias .....	85
Tabla 32 Suelo apoyar a mis subordinados adecuadamente en los problemas que les crea algún tipo de incertidumbre.....	86
Tabla 33 Cuándo te hacen sugerencia sobre aspectos que debes cambiar mantienes la serenidad .....	87
Tabla 34 Mi aportación a la empresa es siempre valiosa .....	88
Tabla 35 Me encuentro capaz de sobreponerme a las dificultades ocurridas en el transcurso de mi trabajo.....	89
Tabla 36 Considera que sus compañeros del mismo nivel de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad .....	90

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cree usted, que sus acciones impactan positivamente en su centro de labores.....	62
Figura 2 Se han presentado problemas por malos entendidos en su mismo nivel organizacional.....	63
Figura 3 El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel organizativo es claro.....	64
Figura 4 Intento hacer lo que es necesario para evitar tensiones inútiles.....	65
Figura 5 En su entorno laboral, suele usted pensar mucho antes de tomar una decisión.....	66
Figura 6 Antes de sugerir la solución de un problema en su trabajo, lo describe claramente y lo documenta con información comprobable.....	67
Figura 7 Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mi no hay nada que yo pueda hacer.....	68
Figura 8 Cuándo escucho a algunas personas, mentalmente me preguntó, porque les resultara difícil directamente al grano.....	69
Figura 9 Organiza usted sus actividades laborales diarias de acuerdo a su grado de importancia y relevancia.....	70
Figura 10 En su trabajo ha presentado inquietud e incapacidad de relajarse y estar tranquilo.....	71
Figura 11 Los miembros de la organización limitan sus críticas para evitar conflictos intensos.....	72
Figura 12 Sueles detenerte un momento y pensar porque esta sintiendo una emoción en concreto.....	73
Figura 13 Han existido algunos aspectos de su trabajo que no le han gustado, pero se abrió paso de todas maneras para sacarlos adelante.....	74
Figura 14 Cuando recibe un encargo laboral busca historicos, pide datos y presenta el trabajo siempre basado en posibles escenarios.....	75
Figura 15 Suele usted, buscar nuevas ideas y elementos para incorporar a su trabajo y mejorarlo.....	76
Figura 16 Se siente usted con la capacidad para escuchar, comprender y responder a los sentimientos o intereses de las personas en su entorno laboral.....	77
Figura 17 Considera usted necesarias capacitaciones para conocer más de la	

información existente en la universidad .....	78
Figura 18 Considera usted que su entorno laboral tiene la oportunidad de entablar y construir una red de contactos profesional .....	79
<i>Figura 19 Aconseja usted a sus subordinados con alternativas para mejorar el talento y las capacidades en su grupo de trabajo.....</i>	<i>80</i>
Figura 20 Transmite ud. ideas que influyan sobre sus subordinados para el cumplimiento de metas de su área a largo plazo .....	81
Figura 21 En su trabajo se fomenta la comunicación y el trato personal buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional .....	82
Figura 22 Expresa a su equipo de trabajo reconocimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos.....	83
Figura 23 Trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás .....	84
Figura 24 Suele dividir un problema en situaciones más pequeñas buscando sus causas y consecuencias .....	85
Figura 25 Suelo apoyar a mis subordinados adecuadamente en los problemas que les crea algún tipo de incertidumbre.....	86
Figura 26 Cuando te hacen sugerencia sobre aspectos que debes cambiar mantienes la serenidad .....	87
Figura 27 Mi aportación a la empresa es siempre valiosa .....	88
Figura 28 Me encuentro capaz de sobreponerme a las dificultades ocurridas en el transcurso de mi trabajo.....	89
Figura 29 Considera que sus compañeros del mismo nivel de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad .....	90

## **I. INTRODUCCIÓN**

La competitividad de las organizaciones junto con la productividad del capital humano está siendo impactado significativamente por el tema de las habilidades blandas y cada día se convierten en factores de cambio, es por ello que es de vital importancia la aplicación de un programa que potencie dichas competencias.

Ese sentido se plantea el objetivo general el cual es proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019, teniendo como objetivos específicos identificar las habilidades blandas en los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019, analizar el nivel de competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019 y diseñar un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019.

La presente investigación se constituye en cuatro capítulos los cuales se definen a continuación

El primer capítulo, se puntualiza la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, hipótesis objetivos, para esta investigación se ha tomado fuentes confiables como artículos científicos de revistas indexadas y tesis a fin de tener información válida.

El segundo capítulo, representa el tipo y diseño de investigación, población y muestra, material y método empleado para la mejor recolección de datos para llegar a la indagación correcta para nuestro informe de investigación, de cómo está el entorno actual de la organización.

El tercer capítulo, contendrá la consecuencia de los datos que se obtuvieron, la paráfrasis de ellos y el aporte científico.

El cuarto capítulo, realizaremos las recomendaciones conforme a las conclusiones que servirán de ayuda para el buen desempeño de toda la organización.

## **1.1. Realidad Problemática**

### **1.1.1. A nivel internacional**

La sociedad educativa dedica poca importancia a la instrucción de las habilidades blandas (*soft skills*), a pesar que hoy en día, para las empresas son consideradas una ventaja competitiva.

Revitalizaremos la sociedad en su conjunto dando a los futuros trabajadores las habilidades que esperan las empresas. Más personas tendrán la oportunidad de obtener trabajos y maximizar sus atributos. Del mismo modo, no solo mejora la autosatisfacción y la realización personal a través del trabajo, sino que también mejora el rendimiento y la competitividad de las empresas y promueve el ciclo de desarrollo económico y social. (Serrano y Tito, 2016, p.72)

Las organizaciones también pueden potenciar el desarrollo de las soft skills de sus colaboradores mediante programas de capacitación; con ello se alcanzaría el nivel deseado de estas habilidades y como consecuencia lograr un incremento en la productividad de las empresas.

Hoy en día las empresas buscan colaboradores con habilidades blandas desarrolladas ya que los convierte más adaptables, responsables y proactivos.

La economía y la globalización de mercado, en todas las áreas, impone a los profesionales de este siglo a manejarse en distintos entornos y con personas de diferentes especialidades y estratos socioculturales. Por ende, no basta hacer un buen trabajo es esencial actuar proactivamente y sinérgicamente para así cooperar al buen desempeño laboral de las instituciones en general. Así mismo, trabajar nuestras habilidades blandas es absolutamente una práctica que vale la pena realizar, no sólo para responder a las demandas del mercado laboral, sino para nuestro propio progreso personal en la vida. (Vera, 2016, p.70)

Actualmente estamos en un mundo globalizado y de intensa competencia donde es necesario adaptarse a los cambios desarrollando

habilidades gerenciales que guarden correspondencia con nuestros propios objetivos personales. Esto en algunos casos, dará un sentido de perseverancia y sacrificio, pero en otros será una fuente importante de motivación.

En la actualidad, es necesario capacitaciones para desarrollar y potenciar las *soft skills* de los colaboradores.

La realización de programas de habilidades blandas eficientes parte de los factores internos y externos en la estructuración del mismo. Ante esto, es importante aportar con un planteamiento efectivo para el logro de habilidades en resolución de conflictos. Así mismo, plantear técnicas de aprendizaje continuo evidencia tener en cuenta factores diversos, que encaminan un resultado favorable en la adquisición de competencias en los participantes. (Olmos, Torrecilla y Rodríguez, 2017, p.25)

La formación permanente de los colaboradores a causa de los programas de desarrollo es un factor de progreso que origina cambios significativos en las competencias en resolución de conflictos.

Ante el avance de la tecnología las instituciones tienen la necesidad de incorporar programas sobre habilidades blandas que porten aún mejor desempeño por parte de sus trabajadores.

Las organizaciones se enfrentan a un entorno más dinámico y complejo. Esto requiere la implementación de estrategias de cambio que permitan un mayor nivel de competencia y desempeño para cumplir de manera efectiva con los requerimientos de innovación actuales del contexto. Para hacer esto, necesita desarrollar sus habilidades asegurando una cultura que enfatiza las relaciones que definen claramente qué enseñar y cuándo enseñar. Por tanto, existe un sistema de comunicación, intercambio y liderazgo que transmite conocimiento a través de procesos sinérgicos que permiten transformarlo en hábitos empresariales. (Ospina, Burgos y Madera, 2017, p.194)

Las organizaciones necesitan empleados calificados y capacitados para enfrentar los desafíos asociados con la integración en una sociedad de



la información y el conocimiento.

En este sentido, un proceso de formación profesional que oriente la formación de profesionales competentes y competentes como base para el desarrollo de habilidades merecedoras de especial atención para apoyar el desarrollo de los demás.

Los colaboradores deberían estar capacitados para desempeñarse en distintos niveles jerárquicos.

Las competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades que son importantes para realizar un trabajo dentro de una organización. En la mayoría de los casos, las actividades de procesos y proyectos consumen ejecutivos. Sin embargo, si desea ascender a un nuevo rango, debe fortalecer sus conocimientos y habilidades que antes pensaba que eran menos importantes. Para lograrlo, necesitan adquirir habilidades que puedan conceptualizarse como dilemas en las relaciones, cambios, áreas funcionales y la estructura del entorno en el que operan. (Monroy y Alcérta, 2017, p.10)

Necesita desarrollar formas efectivas de trabajar dentro de su organización y desarrollar la capacidad para lograr el éxito a largo plazo. Además, la combinación de diferentes herramientas de gestión del talento aporta muchos beneficios tanto a los empleados como a la empresa, aumentando la productividad de los empleados y la satisfacción del cliente. , Mejor rendimiento de ventas, menos cambios de personal y, por supuesto, una ventaja competitiva sobre los demás. Empresa.

Para el desempeño eficaz de las actividades profesionales, es necesario estimular a los colaboradores a través de programas basados en habilidades blandas, promover el desarrollo del talento humano y fortalecer el comportamiento humano.

La relación entre la capacidad de gestión y el éxito laboral durante este siglo se enfrenta a nuevos desafíos planteados en un entorno global cambiante, la incertidumbre y la competitividad. En este contexto, la capacidad de gestión mejora, promueve y realiza los conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para quienes pueden lograr resultados

significativos del trabajo dentro de una organización, basados en iniciativas innovadoras e innovadoras. Debe ser posible. Motivado por el potencial y el talento. Ante esta situación, necesitan mejorar su capacidad de capital humano, especialmente su capacidad de gestión, al tiempo que se aseguran de que cumplen con eficacia sus funciones de gestión. (Chávez, De las Salas y Bozo Acosta 2015, p.178)

Hoy en día las competencias gerenciales son un factor determinante en el desempeño de los colaboradores, es por ello que las empresas mediante programas y/o actividades innovadoras se ven en la necesidad de potenciar estas competencias para lograr un eficiente desempeño en sus funciones.

### **1.1.2. A nivel Nacional**

Las habilidades blandas no están implementadas en el sistema educativo, actualmente se pretende que se vayan desarrollando conforme van adquiriendo experiencia laboral.

Los empleadores en el Perú no logran encontrar con facilidad personas con habilidades básicas interpersonales, ya que se encontró que siete de cada diez empleadores en Perú manifestaron que generalmente las personas que postulan a su organización no tienen habilidades necesarias para desarrollarse como miembro de su empresa, además, el setenta y ocho por ciento de recién egresados trabajan de manera informal. (Bless,2018, p.30)

Aplicar las Soft Skills es un factor crucial en el entorno laboral, por la competitividad laboral que surge ya que el mercado se vuelve más exigente con la globalización. No todos los postulantes a posibles puestos laborales han desarrollado competencias necesarias que son indispensables para determinados puestos laborales. Ante esto; es necesario que las personas que postulan a una vacante disponible en una organización, lleven cursos de actualización para poder estar más calificados.

Consistentes de la desigualdad del desarrollo de las habilidades blandas, las empresas y profesionales han empezado a invertir en el desarrollo de estas competencias, consiguiendo así un personal altamente calificado.

Apoya la urgente necesidad de desarrollar programas que faciliten el desarrollo de habilidades blandas con el fin de reducir la relación existente entre instituciones y estudiantes. Prueba de ello es la falta de talento, lo que supone una desventaja a la hora de encontrar empleados y colaboradores. Como en muchos casos, estamos interesados en desarrollar estas habilidades. Por ello, es imperativo que el sector educativo y las empresas desarrollen mejores oportunidades para formar a los profesionales que necesitan en el mercado laboral. (Silva, 2016, p.35)

Cuando el sistema de formación inherentemente deficiente en la empresa es un problema, es importante que las empresas busquen formas de mejorar para aprovechar el potencial de sus empleados. Puede llevar algún tiempo, pero ayuda a crear comportamientos de autoaprendizaje que se adapten a las habilidades de cada individuo.

Las empresas deben invertir en la formación de los trabajadores para que puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Quieren aumentar drásticamente la productividad de sus empleados y rentabilizar sus inversiones. Es imperativo que las empresas se enfoquen en la formación que incluya habilidades de gestión, gestión de procesos y mejora continua, salud y seguridad ocupacional, gestión medioambiental y continuidad del negocio. (Ríos, 2018, p.60)

Las empresas están interesadas en desarrollar el conocimiento de los empleados, pero tienen poco interés en gestionar las habilidades interpersonales o centrarse en pequeños grupos dentro de la organización. Sin embargo, existe otro grupo de colaboradores que no solo ven identificadas sus fortalezas y desarrollan sus habilidades, sino que también buscan mejorar sus cualidades y atributos personales, como la comunicación, descubrimientos como la resolución de conflictos y el liderazgo.

Las habilidades gerenciales que debe poseer el director de una organización son: la gestión necesaria para la aplicación de los procesos de gestión, el liderazgo como acto de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro, un valor sólido, innovación en el desempeño y gestión personal. Evolucionan a través de muchas actividades y proyectos. Pero tal motivo, la aplicación adecuada de estas habilidades son necesarias para ser desarrolladas en medida que cambian las condiciones del contexto. (Núñez y Díaz, 2017,p.237)

Las habilidades gerenciales comprenden un conjunto de capacidades y aptitudes, tanto del saber cómo del ser, que se encuentran articuladas para producir una práctica armoniosa de logros sobresalientes en las empresas. Cada empresa debe definir la utilización de las mismas, según sus actividades y fines que persiga.

Capacitar a los colaboradores es de vital importancia en la organización, de esta manera se fortalecen sus competencias consolidando su desempeño.

La formación gerencial es muy importante porque puede potenciar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de sus obligaciones teniendo en cuenta cada característica de su desarrollo. Hay varias encuestas en las que no se nota la capacidad de gestión. No se pueden obtener buenos resultados en la gestión. Por tanto, se requiere formación para desarrollar las habilidades necesarias para planificar y realizar acciones que conduzcan al correcto funcionamiento de la organización. (Díaz , Núñez y Cáceres, 2018, p.170)

Para que un directivo pueda desarrollar sus funciones de manera eficiente. Se requiere de conocimientos como de habilidades directivas necesarias en el caso algunos directivos no cuentan con dichos atributos profesionales. Por este motivo la necesidad de implementar programas con técnicas que incluyan habilidades de interacción y cooperación de esta manera se fortalecerá las competencias del colaborador para un mejor desempeño.

Fortalecer las competencias de los colaboradores es una inversión a largo plazo para la organización ya que al tener personal calificado se tendrá un desempeño óptimo.

El perfil de capacidad de un especialista para realizar funciones de seguimiento y evaluación es un conjunto de rasgos (conocimientos, habilidades y actitudes) que debe poseer para desempeñar perfectamente la función. Este tipo de proyecto tiene como objetivo mejorar la condición y la calidad de vida de las personas dándoles el potencial para obtener un acceso equitativo a los servicios y una inclusión económica y social sostenible. .. Esto ayuda a posicionar la cultura y la práctica de la vigilancia y la evaluación como un proceso básico, social y político en el contexto de una mayor transparencia y participación pública. (Miranda et al., 2015,p.68)

La implementación de programas que contribuyan al desarrollo de competencias es de suma importancia ya que de esta manera se mejorará y fortalecerán sus competencias lo que contribuirá a un mejor desempeño de sus funciones.

### **1.1.3. A nivel local**

La Universidad Señor de Sipán, fue fundada, el 05 de julio de 1999 con Resolución N° 575-99-CONAFU, como una institución progresista, que marca la pauta en investigación, promoción y creación de empresas, proyección social e identidad cultural.

Esta universidad propone nuevos paradigmas, esquemas y estrategias para hacer un mejor trabajo en beneficio de la comunidad. Trabajo que le otorgó en tiempo récord su Autorización Definitiva de Funcionamiento y Plena Autonomía, con Resolución N° 104-2005-CONAFU del 29 de marzo del 2005.

Actualmente la alta dirección de la USS está conformada de la siguiente manera: Dra. Rosa Núñez Campos, presidenta de la Junta General de Accionistas; Dr. Huber Ezequiel Rodríguez Nomura, Rector; Dr. Martín Estrada Vásquez, Gerente General (e), Ing. Liliana Ocampo Moreno, Secretaria General.

Dentro de su estructura organizacional, cuenta además con otros niveles organizativos, como el táctico a cargo de las direcciones de Contabilidad y Finanzas, Logística y Servicios Generales, Tecnologías de la Información, Gestión del Talento Humano, Marketing, Promoción, Admisión e Imagen, Centros Empresariales, entre otras.

Un nivel táctico es el encargado de realizar actividades de planeación estratégica que afectan directamente a su departamento y niveles operativos, para el alcance de objetivos de manera eficiente.

Desde hace más de diecinueve años la organización, como parte de formación de sus principios y valores, que forman parte de identidad institucional, y en conciencia de crear un ambiente agradable para sus trabajadores, población estudiantil y sociedad, donde se fomente el diálogo y las buenas costumbres, se ha visto en la necesidad de crear y establecer programas orientados a la gestión de talento humano en el ámbito de sus habilidades sociales y la inteligencia emocional.

De esta manera, la universidad deberá cambiar de paradigma, para no solo enfocarse en las habilidades duras de sus trabajadores, además del hecho de suponer que el comportamiento fue formado en la familia y otras experiencias de la vida antes del trabajo; y verse más adelante afectada por un mal clima laboral, un bajo nivel de compromiso, la poca capacidad de colaboración, desmotivación, y otros problemas causados por los primeros, que incluso pueden converger hacia una pérdida de ingresos, baja rentabilidad y productividad y en general un descenso en la competitividad de la organización.

Así mismo, es importante describir que en algunos casos cuando el colaborador llega a formar parte de la organización y va creando su ambiente de confort deja de dar a conocer su interés por mejorar o dar a demostrar sus habilidades interpersonales, metiéndose cada vez en un proceso repetitivo. Esta consecuencia también se da por la falta de un plan de capacitaciones centradas en competencias gerenciales o administrativas.

Por otra parte, al tratarse de personas responsables de liderar equipos de trabajo, estas deben estar preparadas ante todo tipo de situaciones, sobre todo a aquellos aspectos y actividades inherentes a su quehacer profesional que puedan identificar a través del medio de comunicación con sus subordinados, para mantener la motivación del equipo y reforzar el sentimiento de pertenencia a la compañía.

En ocasiones, como en toda empresa, el colaborador va sumando experiencias en su área y se le propone asumir nuevas responsabilidades o cargos. En este punto, la empresa suele considerar que el colaborador es apto y competente al evaluar sus conocimientos y destrezas aprendidas en su formación profesional; es aquí donde entra la interrogante de si este está preparado para asumir el puesto. Se evidencia que, si tiene las facultades técnicas, pero también se puede observar que no siempre está preparado para asumir roles de liderazgo y coordinación.

Frente a toda esta situación es necesario reforzar a los directivos, con programas basados en habilidades de empoderamiento de sus cualidades y aptitudes personales, para mejorar las competencias gerenciales los cuales permitirá interrelacionarse mejor, manejar el estrés, aprender a comunicarse y a prever la solución de conflictos. Ayudando de esta manera a mantener la identidad de la institución.

## **1.2. Trabajos previos.**

### **1.2.1. Internacional**

Reyes (2016). El estudio de Quetzaltenango "Habilidades Directivas" se estableció con el objetivo de determinar la relación entre las competencias directivas desde el punto de vista del desarrollo organizacional. Pocas empresas de la región invierten en la formación de los empleados, por lo que llegamos a la siguiente conclusión con respecto al plan de acción: cuando se aplica, muestra que los gerentes tienen claras metas organizacionales, es un ejemplo de subordinados y es un factor clave de beneficio para el desarrollo de la organización, lo que mejora considerablemente el desempeño en el trabajo.

López (2015). En Argentina se realizó una investigación con respecto a "las habilidades y competencias requeridas en la gestión de entornos", en donde su objetivo principal fue, identificar las Soft Skill y competencias imprescindibles para que él encargado de la organización pueda afrontar los problemas que se susciten en su empresa. En donde sé estructuro algunos atributos tanto blandas como duras que de acuerdo a sector al que se dedique la organización deben de tener el gerente para tener un desempeño eficiente, en donde se llegó a la conclusión de poner en práctica estrategias entre las instituciones superiores y las organizaciones de tal manera que se pueda cambiar la situación actual mediante la instrucción de estudiantes con esta competencias imprescindibles para el mercado. En la investigación se obtuvo que el 50% de esta organización tiene personal, que no tienen bien desarrolladas las habilidades interpersonales, lo que les impide un buen



desempeño.

Valeria, Milapichun, y Rosa (2015). En Chile en la investigación “Las competencias más relevantes que buscan las empresas”, el objetivo general fue poder identificar las competencias indispensables que las empresas más sobresalientes requieren al contratar personal, llegando a una conclusión que cuando las empresas reclutan personal tienden a seleccionar a los candidatos por su experiencia laboral, la empatía y la pro actividad que muestren en su entrevistas personal.

Molinari (2017). En Colombia se realizó la investigación “habilidades socioemocionales” teniendo como objetivo identificar el estado actual de las Soft Skills en los docentes que trabajan con niños de nivel primario, la presente investigación concluyo que la población de estudio tenía seis habilidades interpersonales presentes, en donde el 67% mostraron actitudes óptimas para el liderazgo, esto quiere decir que no todas las habilidades se pueden aplicar al mismo tiempo con el mismo.

Garcés, García y Lino (2018). En Chile se realizó una investigación con respecto a la “inteligencia emocional” tuvo el objetivo general: determinar el efecto de la inteligencia emocional sobre los emprendedores de la provincia de los Angelesla, llegando a la conclusion que para que las organizaciones puedan solucionar inconvenientes.

Betancourth et al. (2017). En su estudio, Habilidades sociales relacionadas con la comunicación en muestras de adolescentes, su principal objetivo fue explicar las habilidades sociales relacionadas con la comunicación en escuelas de décimo grado en el suroeste de Colombia. Encuesta descriptiva con corte transversal. La población estudiada por 82 estudiantes de décimo grado ( 44 niñas y 38 niños) era en general altamente calificada, por lo que los adolescentes que participaron en este estudio tenían niveles superiores al promedio de habilidades sociales. Concluimos que tenemos una escala de habilidades sociales basada en el proceso de comunicación. Si el nivel de habilidades sociales se centra en el proceso de

comunicación, nadie está en un nivel muy bajo. A niveles bajos y muy altos, el porcentaje es mínimo. El 3,2% es medio y el 60,5% es alto. En el caso de las mujeres, los datos no muestran mujeres con baja o muy baja cualificación. La tasa más alta (70,5%) es alta, seguida de la media (27,3%).

Hoy en día, las habilidades sociales son incluso más importantes que las habilidades cognitivas cuando se trata del éxito académico y profesional. Por lo tanto, las organizaciones aprecian que los empleados tengan estas habilidades, como la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.

### **1.2.2. Nacional**

Godoy (2017). El objetivo del autor era determinar una correlación con los avances en las habilidades de gestión en la investigación de "gestión blanda", y el estudio encontró que las habilidades de gestión estaban en un nivel inadecuado y requerían el uso de herramientas. Una encuesta realizada por el autor confirma lo que dijo el trabajador número 63.

Los programas de motivación laboral son una herramienta fundamental para las organizaciones públicas y privadas. Tienen como objetivo mejorar el desempeño de los trabajadores, aumentar la productividad y promover compromisos consistentes con la misión y visión de la empresa.

Puma y Puma (2017). En Arequipa se realizó una encuesta de "gestión de recursos". El objetivo principal era investigar la ubicación del departamento de gestión de recursos dentro de la empresa. El tipo de encuesta fue cuantitativa, de diseño de encuesta más que experimental. La población es el número total de empleados de la fábrica (100 personas). Hemos llegado a la conclusión de que no hay necesidad de competir en esta área (66%), no hay calificación de desempeño (8%), no hay indicadores (37%).

La gestión de competencias es una herramienta para la mejora continua de las personas. Por esta razón, las organizaciones deben facilitar la gestión de nuevos estilos de habilidades que permitan a los empleados ser gestionados de forma más holística y eficaz, y cada puesto se siente importante en la organización.

Cabanillas (2017). Su estudio, Planificación basada en habilidades gerenciales, tiene el objetivo general de demostrar que el programa antes mencionado mejora las habilidades de los docentes en 81628 instituciones. La investigación es del tipo aplicada, por ser constructiva o utilitaria, y de diseño pre-experimental. La población consta de un total de 50 padres de la misma instalación en los niveles primero y elemental. Concluyendo que en general los padres de familia de dicha institución se encontraron con un nivel bajo de habilidades gerenciales.

La gestión de recursos humanos es la herramienta estratégica de una organización para crear una ventaja competitiva en el entorno empresarial. Se enfoca en los objetivos de una buena gestión del talento al combinar clientes internos y externos.

Barrón (2017). En su investigación "Soft Skill para aumentar la relación laboral en la institución educativa Ricardo Palma, su objetivo general fue definir el grado de importancia de las Soft Skills en los docentes de la I.E. Los sujetos incluyeron a 60 profesores de la institución "Ricardo Palma" de Akopampa. Concluyendo que las Soft Skills actúan relevantemente a aumentar la relación en las aulas.

*En el presente estudio quedó demostrado que las habilidades blandas sí mejoran la interacción de las autoridades y funcionarios teniendo un ejemplo fehaciente la necesidad de promover la incorporación de talleres en todos los niveles de la institución educativa.*

Barreto y Izquierdo (2017) En su investigación "El coaching en el crecimiento de las Soft Skills de los trabajadores" su objetivo fue identificar la relevancia de utilizar el coaching en la organización. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo simple. Concluyendo que las empresas deben realizar talleres para sus colaboradores. De tal manera que, puedan desarrollar sus habilidades que les ayude a crear nuevas alternativas de solución de problemas, de esta manera se establecerá una dirección con visión en futuro, permitiendo dar sentido al trabajo de sus colaboradores. Fomentando el cumplimiento del trabajo en plazos fijados.

Cruzado (2018). En su investigación “Las competencias como factor de empleabilidad en los egresados de la universidad Privada del Norte” en donde proposito demostrar la influencia de las Soft Skills como factor de empleabilidad”. Llegando a una conclusion de que Es indispensable para las empresas revisen y se aseguren que el modelo sus modelo de competencias establecido por su organización este siendo aplicado para cada uno de sus colaboradores para que de esta manera fortalezcan a sus profesionales logrando una estandarizacion en su desempeño. Así mismo estar alineados con los objetivos estratégicos de la misma y lograr que se cumplan los lineamientos que el mercado exige.

### **1.2.3. Local**

Díaz y Leyva (2014). En su estudio, Habilidades de gestión de IE de Chiclayo, el propósito era explicar los tipos de habilidades de gestión. El estudio abarca 19 instituciones con una muestra de 262 profesionales, entre los que se encuentran administradores y docentes de educación primaria. Concluye que promover el liderazgo transformador entre los directores de escuelas primarias fortalece una de las habilidades de gestión relacionadas con el liderazgo y fomenta una cultura de participación. En cambio, se descubrieron habilidades emprendedoras y la puntuación obtenida fue del 6 % sobre 100%.

Si una organización es competitiva es gracias a que su capital humano es competitivo esto debido a la optimización de componentes y factores que ayudan a la formación del perfil por competencias de sus colaboradores fomentando la gestión de calidad desde los procesos internos viéndose reflejados en los resultados que exige la organización.

Cabrera (2016). En su investigación “Propuesta del perfil gerencial bajo las competencias emocionales”, su objetivo principal fue plantear una el perfil directivo teniendo en cuenta las competencias gerenciales, y su personal administrativo de influencia directa del gerente. Llegando a la conclusión de que se calificó al gerente con dificultades en sus competencias emocionales siendo el puntaje de (64%) sobre el (100%) determinando que no tiene

habilidades necesarias para gerencia.

La falta de competencias emocional idóneas para el puesto laboral que ocupa una persona puede ser un factor que determine de la productividad de toda la organización es por ello que se tiene que corregir y adiestrar las nuevas aptitudes emocionales de los trabajadores teniendo como resultado la competitividad empresarial.

Alarcón y Rodríguez, (2017). En su estudio, "Planes para el desarrollo de habilidades de manejo para artesanos indígenas del algodón. Estudio de caso: Región norte de Rambayeke" es un requisito de comunicación empresarial, individual e interpersonal para que los artesanos indígenas del algodón tengan éxito. El objetivo era desarrollar una propuesta para desarrollar el habilidad. No incluye muestras ni muestras; dado que se encuestó a toda la población, se concluyó que las habilidades de comunicación y negocios interpersonales son habilidades que muestran un menor nivel de desarrollo entre los artesanos de las asociaciones encuestadas. Crecimiento de la empresa y progreso de la comunidad Se evaluaron cinco habilidades, con puntuación media de la Asociación Valle de las Pirámides (2, 5%) y puntuación media de la Asociación Arbolsol y Huaca de Barro (2, 2%). 2,69%) Asociación Valle de las Pirámides, (2,92%) Cooperación con Arbolsol y Huaca de Baro De igual forma, para las competencias individuales en las que participa la Asociación Valle, delas Pirámides (3,25%), la relación de Arbolsol y Huaca de Barro fue (3,1 %) .

El desarrollo de competencias representa una gran oportunidad de desarrollo, es necesaria la promoción de programas de habilidades por parte de las organizaciones para mejorar el desempeño de su capital humano y de esta manera aprovechar el potencial de cada colaborador lo que mejoraría su productividad orientándolos hacia los resultados organizacionales.

Aguirre y Yataco (2017). En su investigación, "Diseño del proceso de reclutamiento de habilidades múltiples para las MYPE", su principal objetivo era definir el proceso de reclutamiento de habilidades múltiples. El tipo de estudio es observación mixta y creación de prototipos. De las 3 MYPE

comerciales del departamento Chiclayo, la encuesta se realizó a toda la población y concluyó que debido al tamaño de la empresa, no pueden permitirse contratar. Debe tener esto en cuenta a la hora de determinar el proceso de contratación. También se recogerán los siguientes datos, con capacidades transversales divididas en tres grupos: presentaciones de productos al 18,5 %, calidad del servicio al 17,67% y finalmente inglés técnico al 16,15%.

Para mejorar el proceso de selección basado en competencias es necesario que se puedan aplicar técnicas que optimicen la admisión de personal acorde a los requerimientos de las empresas propiciando mantener la estabilidad en los puestos de trabajo generando trabajadores competitivos que el mercado exige.

Segura (2016). En su investigación "El ambiente empresarial y su condición de servicio" en objetivo gerencial fue , diagnosticar el impacto de ambiente de su empresa, El tipo de investigación es cuantitativa más que empírica. La población estaba formada por 25 empleados y se extrajo una conclusión. La calidad del servicio es un valor añadido que distingue a una organización de otra y debe fomentarse. *Como también en el desarrollo de sus habilidades a través de programas, talleres y/o conferencias para finalmente brindar una atención oportuna y eficiente.*

Hernández y Trujillano (2017). El tipo de investigación es cuantitativa más que empírica. La población está formada por 25 colaboradores y ha llegado a su fin. La calidad del servicio es un valor agregado que distingue a una organización de otra y debe promoverse. En su investigación, "los modelos de aprendizaje basados en problemas de conocimientos, habilidades y actitudes se dividen a su vez en estructuras de calificación basadas en competencias. Se debe poner énfasis en la adquisición de habilidades formales en lugar de informales.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Habilidades blandas.**

##### **1.3.1.1. Definición del término**

Para definir el concepto de “habilidad blanda” vamos a definir el significado de cada término. Habilidad, según el RAE, es la capacidad y disposición para algo. Y blando, se refiere a algo con características de suave, benigno, apacible. Entonces, se puede decir que las habilidades blandas se refieren a los atributos o actitudes resaltantes en una persona para su convivencia con la sociedad. También, denominadas con el termino en inglés *soft skills*.

Las habilidades blandas se asocian con la inteligencia emocional principalmente debido a la capacidad de reconocer y lidiar con las emociones en diferentes situaciones. (Mujica 2015, p.2). Así, cada persona tiene atributos y habilidades diferentes que se van desarrollando más de acuerdo a su entorno.

Las habilidades blandas son cualidades, características o atributos que potencian el desarrollo profesional de una persona haciéndolos más atractivos para las organizaciones. “(...) Estos les permiten desempeñarse mejor en el trabajo y en las relaciones personales. Muchos reclutadores, gerentes y profesionales del empleo, especialmente los capacitadores, dicen que si tiene empleados con buena comunicación, negociación y habilidades interpersonales, debe mantener su organización.” (Ortega 2017, p.7). Cuanto las empresas tienen este tipo de trabajadores que aportan a la organización es de vital importancia retenerlos para asegurar su continuidad en el tiempo.

Las habilidades blandas pueden ser desarrolladas desde muy temprana edad, las cuales nos permiten interactuar con las personas. (Dr. K, 2016, p.2). Estas nos facilitan una comunicación efectiva y un óptimo desarrollo interpersonal.

A diferencia de las habilidades duras, que son conocimiento adquiridos a lo largo de nuestros años de formación, las habilidades blandas o

transversales “(...) son mucho más subjetivas e intangibles, como el los momentos de presión en el trabajo” (Arroyo, 2012, p. 35-36). Siendo facilitadoras de trabajo bajo presión haciendo que puedan interactuar de la mejor forma ante situación de mucho estrés.

De acuerdo análisis interpretativo en Goleman (2013), se puede determinar tres dimensiones que las habilidades blandas están relacionadas a tres dimensiones:

### **1.3.1.2. Relación con las habilidades sociales**

Las habilidades sociales son un conjunto de acciones, pensamientos y sentimientos que aumentan la probabilidad de mantener una relación interpersonal satisfactoria. “(...) Son como determinadas acciones que nos permiten prosperar y comunicarnos eficazmente frente a los demás.” (Delgado, 2014, p.102). Las habilidades sociales son comportamientos verbales y no verbales que nos permiten entablar relaciones con los demás.

Lo complejo de la definición del tema, por causa de su naturaleza, ha llevado a numerosas interpretaciones, según Caballo (1993) citado por Escoda (2013), afirma:

Las habilidades sociales (p.90) al enlazarse con el término social, le añade que no solo se trata de rasgos de personalidad sino de un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos.

Una persona con extraordinarias cualidades resulta digna de admirar, aunque esto dependa mucho de nuestra personalidad, también depende de la convivencia y la integración social, por otra parte “(...) El arte de interactuar bien con los demás no es solo una moda en la que se necesitan habilidades sociales para el crecimiento personal y profesional, estas habilidades son parte de la inteligencia emocional.” (Según Arroyo, 2012, p.136). Es por esta razón, que el manejo de nuestras emociones es un componente muy significativo para el desarrollo interpersonal de las personas.

Existen muchas competencias definidas dentro de las habilidades sociales, algunas más importantes para Goleman (2013) son la influencia, las



habilidades de comunicación y las habilidades de gestión de conflictos.

A continuación, se describe las habilidades tomadas por el autor y algunas conceptualizaciones de otros autores.

**Influencia:** Implica el uso de técnicas de persuasión eficaces. Las personas persuasivas o influyentes pueden captar fácilmente la atención del público y, con la aprobación y el apoyo de los demás, expresar eficazmente sus deseos.

**Comunicación:** La comunicación es uno de los procesos más importantes y observables entre individuos. .Es por este motivo, que se considera una habilidad el tener una comunicación fluida. La falta de comunicación puede conducir a malos entendidos.

Para desarrollar las habilidades de comunicación, necesitamos mostrar empatía. En particular, hay que saber escuchar a los demás y ponerse. También será necesario ejercitar nuestra regulación emocional para evitar dejarnos llevar por un disparo emocional que eclipse nuestra intención comunicativa.

**Gestión de conflictos:** Se supone que un conflicto es una situación en la que dos o más partes tienen intereses diferentes.

De esta forma, ante el conflicto con los demás en entornos tanto individuales como grupales, y ante nuestros aspectos íntimos y profesionales, el autocontrol, la empatía, las habilidades interpersonales y las nuestras, se puede decir que la seguridad debe combinarse. ..En uno mismo.

Algunos conflictos están sin resolver o son insignificantes y son difíciles de clasificar como tales. Otros conflictos son más complejos y requieren el desarrollo de habilidades sociales e incluso la imagen de un mediador.

### **1.3.1.3. Relación con las habilidades del pensamiento**

Estos son los procesos básicos que permiten a las personas procesar información.

A continuación, se describe las habilidades tomadas por el autor y algunas conceptualizaciones de otros autores.

## Tomar decisiones

En nuestra vida profesional y diaria tomamos decisiones a cada momento, esto llevado a en ámbitos laborales se entiende cómo.

“Estos son los procesos básicos que permiten a las personas procesar información. “Considerando la situación actual, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, analice las variaciones u opciones y elija la alternativa más adecuada para lograr los mejores resultados en función de las metas que su organización es capaz de lograr”. (Alles,2009,p.194)

Con la finalidad de ejecutar acciones para obtener mejores resultados en función a los objetivos organizacionales.

## **Solución de problemas**

Es un proceso donde una persona pretender identificar una solución de un inconveniente para mantener el adecuado desarrollo de las actividades. “La resolución de problemas en los negocios implica decisiones secuenciales en las que las opciones alternativas están predeterminadas por el contexto y el modelo de quien toma las decisiones.” (Acevedo y Linares,2009, p.81). Además, tiene que ver también con la situación de urgencia que nos encontremos, pues aveces solemos tomar una alternativa de solución que esta más a nuestro alcance, pero no siempre sera la correcta.

## **Pensamiento creativo**

Las personas necesitamos ser creativas para lograr descubrir alternativas originales a los problemas y a establecer nuevas propuestas. Es decir, es aquella capacidad para generar propuestas originales en base a nuevas ideas o conceptos.

Según “Se necesita creatividad para desbloquear el potencial de una empresa y sus miembros. Esto le permite ir más allá de las pautas conocidas y las vías e investigaciones establecidas. Le permite acercarse a su

competencia y realizar cambios que van más allá de ser un innovador de ideas.” (De Bono,2016,p.16)

El pensamiento creativo es fundamental para liberar todo el potencial de una empresa y de sus trabajadores, actualmente es necesario que las empresas cuenten con un equipo creativo para tener sostenibilidad con el tiempo. Dentro de las fuentes de creatividad más importantes tenemos: inocencia, experiencia, motivación, juicio acertado, accidente y error, estilo, liberación.

### **Pensamiento crítico**

Es indispensable que las personas cuenten con la capacidad de analizar y procesar satisfactoriamente la información, y de esta forma se puedan llegar a la verdad de la misma e identificar su valor, en base a ello tomar decisiones y asumir consecuencias con firmeza, según López (2000) citado por Sánchez y Aguilar (2015), afirma que:

Es la posibilidad o tendencia a conocer la verdad y los hechos, y la pregunta es la "clave" de esa posibilidad. Puede intentar definir el pensamiento crítico como la realización de esta posibilidad, la realización del pensamiento crítico.

#### **1.3.1.4. Relación con las habilidades de negociación**

Estas habilidades deberán influenciar sobre el comportamiento para encontrar condiciones de acuerdo, con el propósito de satisfacer necesidades.

Para algunos autores la negociación se define como:

La negociación es una interacción con el fin de obtener resultados. "Es una habilidad interpersonal que no está presente en un entorno profesional en particular". (Budjac,2011, p.3). Pero es fundamental para la interacción personal, la gestión empresarial y organizativa exitosa y el liderazgo

Se puede decir que la negociación es un intercambio de acuerdos a partir de un conflicto con el fin de resolver diferencias y mantener la relación de oferta y entrega. Así mismo: “La negociación es una de las actividades más

frecuentes en nuestra vida diaria y los resultados de estas negociaciones facilitan nuestra vida personal y profesional. El proceso de negociación estratégica se puede aplicar al análisis y preparación de negociación de todo tipo de profesionales, así como sus relaciones conflictivas y negociaciones personales con ellos mismos.”. (Pino y Maralet, 2008, p.14)

Una solución más óptima en una negociación es la integración de las partes en conflicto, permitiendo estabilidad y duración en el tiempo.

Lo ideal en una negociación es que a partir de una primera satisfactoria se puedan entablar nuevas, así lo afirman Puchol y Puchol (2014):

“La negociación es una actividad en la que dos partes con intereses en parte complementarios y en parte contradictorios intentan llegar a un acuerdo que satisfaga plenamente los intereses de la otra y al mismo tiempo facilite la continuación de las negociaciones futuro.” (p. 5)

Esto no significa sacar el máximo provecho para una de las partes, sino más bien beneficiar a ambos a cambio de un mínimo de cada uno.

Esta dimensión relacionada a las habilidades de negociación contemplará las siguientes capacidades.

#### Capacidad de Escuchar y Empatía

Una características resaltante en los directivos y profesionales exitosos es la capacidad de saber escuchar y una de las habilidades más difíciles de desarrollar.

Saber escuchar es un elemento importante para una comunicación eficaz. Al escuchar, puede mejorar la comunicación, aumentar su nivel de comprensión y conocimiento, mejorar la eficiencia del trabajo, mejorar la productividad, reducir el tiempo perdido, fortalecer las relaciones con los clientes, reducir los conflictos internos y externos y mejorar las habilidades de liderazgo. Puede desarrollarse. (Ortiz, 2007, p. 5)

Dominar esta habilidad no solo ayudará en nuestras relaciones laborales sino también en ámbitos personales. Esto requiere un esfuerzo físico y mental,

es concentrar toda nuestra atención en aquella persona que nos está hablando o transmitiendo un mensaje, para hacerla sentir bien interpretada.

Es la capacidad afectiva para compartir e interpretar los sentimientos de las personas, esta habilidad está relacionada con la anterior porque es consecuencia de una buena escucha. También es importante aclarar, que la empatía como tal, es “(…)” (Silva, 2016, p.78). Esto significa comprender los sentimientos y emociones de nuestros semejantes para actuar en consideración de estos.

### **Gestión de tiempo**

La valoración de esta habilidad va depender de cada cultura y en cada persona, pues desde la teoría de la Relatividad de Einstein, incluso antes, esta varía en función de quién y bajo qué circunstancias se mida. Pero, sí es fundamental saber reconocer las prioridades de nuestras actividades diarias. “La gestión del tiempo se refiere a todas aquellas situaciones que ocupan una parte importante de nuestro tiempo y nos impiden enfocarnos en nuestras metas y los planes establecidos para lograrlas.” (Jaume, 2012, p.392). Es conveniente entonces utilizar herramientas de control que nos permitan organizar bien nuestro tiempo tan laboral como personal.

### **Manejo de estrés:**

Aunque resulte difícil evitar el estrés en nuestra vida diaria nuestro cuerpo está preparado para ello. Si bien esta reacción no es producto de una habilidad, nos prepara para aprender nuevas habilidades en el manejo del estrés. En el ámbito laboral el estrés“(…) surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización” (Del Hoyo, 2013,p.6). Para ello, primero se deberá identificar la manera en que uno reacciona ante una situación de estrés para adoptar una mejor postura, y si esto no funciona volver a replantearlo.

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es la manera organizada y determinada de

trabajar con otras personas, dicho de otra manera es la “” (Alles,2009,p.195). Sirve para potenciar los esfuerzos individuales y aumentar el rendimiento del equipo en medida que se alcanza la cohesión.

### **Manejar las emociones**

Esta habilidad está vinculada a nuestras respuestas emocionales frente al exterior, que en algunas ocasiones tiene un gran impacto negativo, eso “Será necesario e imprescindible adquirir el autocontrol sobre estas emociones, mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar habilidades emocionales que les permitan desarrollar la inteligencia emocional.” (Cano y Zea, 2012, p.62). No obstante, esto no significa “ahogar nuestras emociones”, sino más bien reconocerlas para afrontar la mejor conducta.

#### **1.3.1.5. Diferencia entre habilidades blandas y duras**

Para finalizar el tema de las habilidades blandas y todos los conceptos relacionados con esta, es necesario hacer una breve diferencia con las habilidades duras o también llamadas *hard skills*. Para esto se ha tomado la comparación de Arroyo (2012):

A diferencia de las habilidades duras que solo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos, las habilidades blandas hacen verdaderamente la diferencia entre un profesional y otro, ya que tienen que ver con la puesta en práctica de las destrezas, aptitudes, habilidades que son mucho más subjetivas e intangibles. (p.35)

Las habilidades duras por lo general son fáciles de cuantificar, algunos autores las mencionan como habilidades técnicas, estas van siendo adquiridas a lo largo de nuestra formación educativa así como también nuestra experiencia profesional; por otro lado, las habilidades blandas son más subjetivas y por ende difíciles de cuantificar, en algunos autores lo podemos encontrar como habilidades personales, habilidades interpersonales ó habilidades sociales muy relacionadas con la inteligencia emocional.

## **1.3.2. Competencias Gerenciales**

### **1.3.2.1. ¿Qué son las competencias?**

Los líderes y gerentes hoy en día, deben poseer competencias y dominar disciplinas que junto con sus conocimientos cognitivos les permitan organizar y dirigir equipos de trabajo, consiguiendo con esto los objetivos que la organización donde laboran o la cual representa, se ha propuesto.

Partiendo de esto, es importante definir ¿qué es competencia? La palabra competencia fue utilizada por primera vez por David McClelland, en 1973, dándole el significado de “conductas eficaces en el trabajo”. También tenemos la definición propuesta por Howard Gardner en su libro Inteligencias Múltiples (2005) es “la capacidad de saber hacer algo para resolver un problema importante para sí mismo o para un conjunto de personas”

Muchos otros autores han hablado del término competencias, para este caso de estudio se ha escogido algunas definiciones:

“Estas son acciones comunes que confrontan actividades y problemas contextuales con idoneidad y ética.”. (Tobón, 2016, p.33)

“La habilidad o atributo individual de la conducta de un sujeto puede identificarse como una característica de la conducta del sujeto y, en consecuencia, la conducta orientada a la tarea puede clasificarse de manera lógica y confiable.”. (Ansonera Cao, 1996, p.76)

“Características personales básicas definidas por criterios que están relacionados causalmente con el desempeño real o superior en una situación o trabajo.” (Spencer y Spencer, 1993, p.60).

Según estas definiciones, la competencia es utilizada para generar también nuevo conocimiento donde interviene la persona, la especialidad y la situación problema.

### **1.3.2.2. Conceptualización del término**

Las competencias gerenciales están conformadas por un conjunto de habilidades, comportamientos y actitudes que deben desarrollarse frente a problemas en el ámbito de las labores gerenciales. Estas deben estar estrechamente relacionadas con sus habilidades humanas.

Se ha recogido algunas definiciones de otros autores para exponer mejor la idea:

“Características personales básicas definidas por criterios que están relacionados causalmente con el desempeño real o superior en una situación o trabajo”. (Whetten y Cameron, 2015, p.15).

“Las habilidades directivas son las que distinguen a los gerentes que "solo dan órdenes" y los gerentes que implementan procesos de gestión y contribuyen al bienestar de la comunidad laboral a través de sus actitudes, comportamientos y actitudes y motivación positiva hacia ellos, el trabajo y sus subordinados. El entorno organizacional de su empresa”. (Ruiz, 2015, p.15).

Según estas apreciaciones, las competencias gerenciales son variadas y tiene mucho que ver con la gestión del cambio y el saber liderar. Más aun tratándose de características de un puesto importante en la organización que está relacionado con la competencia empresarial.

### **1.3.2.3. De las competencias laborales a las competencias gerenciales**

Las organizaciones requieren de personas que tengan las capacidades necesarias para poder desempeñarse eficientemente en su trabajo siendo agentes de transformación, poseedoras de competencias para desarrollar múltiples funciones. En este dominio, se encuentran las competencias laborales o también llamadas habilidades laborales o habilidades profesionales.

Para Gutierrez (2010) en su libro Competencias Gerenciales (p.15).”



las competencias gerenciales forman un conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales dentro de la organización”

Es importante que la organización reconozca las competencias que cada uno de sus trabajadores posee, así mismo, deberá definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, tanto técnicas, metodológicas y sociales. De esta manera la empresa tendrá la evolución de las competencias en los diferentes niveles organizativos.

En 1981, Salazar, Bejarano y Nuñez enfatizan “Su conocimiento, rendimiento académico y coeficiente intelectual no son buenos predictores del éxito o fracaso laboral.” y por lo tanto, es aconsejable desde un inicio de la contratación de un nuevo personal evaluar más a fondo otras competencias inherentes a la imagen de la organización.

En la literatura podemos encontrar a muchos autores hablando de competencias, y en ellos podemos encontrar un factor común, y es que hablar de competencias laborales y la evaluación de estas, dependerá de las áreas, los procesos y las actividades involucradas. No obstante, las competencias se unirán para crear un gran candidato capaz de proporcionar un nivel de desempeño superior al promedio.

Dimensiones de las competencias gerenciales en relación a los factores emocionales

Conocer en su totalidad las competencias que un individuo tiene es complicado de hacer, sobre todo, cuando están relacionadas al funcionamiento personal y social.

Según Gutiérrez (2010) determina seis dimensiones para las competencias gerenciales:

### **1. De logro y acción:**

La motivación para el éxito se refiere al interés en hacer bien un trabajo o en competir para superar el estándar de excelencia; dicho de otra manera es la preocupación por el orden y la calidad. Esta característica esta

ligada a la mejora continua convirtiéndose así en una ventaja competitiva.

La indagación de información, la curiosidad o el deseo de obtener información de manera amplia y ordenada es una calificación que los gerentes deben poseer. Para ayudarlo a actuar con rapidez y urgencia en decisiones importantes.

La acción es una respuesta que se refiere a la voluntad de realizar una actividad, mejorar los resultados y generar oportunidades. Tiene poder de iniciativa.

## **2. De ayuda y servicio:**

La mayoría de empresas tiene una filosofía basada en la atención de servicio, para satisfacer a sus clientes. Es esta filosofía, la motivadora para anticiparse a necesidades futuras, brindando un servicio de calidad que incluso supere las expectativas. Por lo tanto, esta capacidad también está asociada con la capacidad de escuchar, comprender y responder a los pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, característica esencial de un líder para actuar con voluntad y humildad.

### **De influencia:**

El deseo de influir en otros causados por el elogio crea su curso de acción. También incluye la capacidad de construir y mantener amistades. Esto le ayuda a alcanzar sus objetivos en el entorno laboral.

## **3. De dirección:**

Cumpla sus deseos con el beneficio a largo plazo de su organización. Esta relacionado con el trabajo en equipo y cooperacion, donde es importante hacer que los demas trabajen colaborando unos con otros.

## **4. Competencias cognitivas:**

Las competencias cognitivas conocidas como la capacidad de procesar información. Están relacionadas al pensamiento analítico, el conceptual y el conocimiento técnico. Proviene de la capacidad de comprender situaciones y resolver problemas aislando sus elementos constitutivos y reflexionando sobre ellos de forma lógica y sistemática.

Construir sobre el conocimiento y la experiencia de esa persona implica saber cómo usar y ampliar el conocimiento técnico para garantizar que otros obtengan el mismo conocimiento con fines de lucro.

## **5. Competencias de eficacia personal**

Para desarrollar competencias directivas es esencial tener un dominio propio, tener autocontrol. Se entiende como la capacidad de mantener el autocontrol en situaciones de estrés y emocionales.

La confianza, por otro lado, cree en la capacidad de elegir el enfoque correcto e implementarlo, especialmente en situaciones difíciles y exigentes.

Comportamientos fallidos, como la capacidad de justificar o explicar problemas pasados o eventos negativos.

Compromiso con la organización, incluida la capacidad y aspiración de orientar la acción en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

### **1.3.2.4. Principales competencias gerenciales**

El mundo de los negocios cambia vertiginosamente es por ello que nace la necesidad de definir las habilidades gerenciales principales para tener un alto rendimiento. Varios autores concluyen cierta afinidad al relaciona las diferentes habilidades gerenciales. A continuación se mencionaran algunas, basadas en esta afinidad:

#### **1. Autoconocimiento:**

Partiendo de una de las frases sabias de William Shakespeare, “de todos los conocimientos posibles, el más sábio y útil es conocerse a si mismo”, nos encontramos en la idea de cuan valioso es saber que competencias nos caracterizan y que competencias necesitamos desarrollar a la hora de tomar decisiones. Gutierrez (2010), afirma “ sobre el trabajo”.(p.29). El autoconocimiento da inicio a la inteligencia emocional y por lo tanto abre las puertas al resto de competencias.

#### **2. Inteligencia emocional:**

La inteligencia emocional puede entenderse como la capacidad de las personas para lidiar con sus propias emociones y las de los demás. Para Goleman (2000), es: “Una forma de interacción personal con el mundo y con uno mismo, teniendo en cuenta las emociones de uno mismo y de los demás

y la importancia de utilizarlas positivamente.”.(p. 28). Entonces, partiendo de estas conceptualizaciones un directivo deberá atender y comprender sus propias emociones y su relación con ellas para luego comprender las emociones de las personas con las cuales se relaciona.

### **3. Manejo del tiempo:**

En una época de sobrecarga de estímulos, es importante que una persona aprenda a organizar sus actividades, adaptándose a ambientes cambiantes con una actitud positiva. Para Villa y Poblete (2007): “Se trata de organizar y asignar bien el tiempo en torno a prioridades claras a corto y medio plazo para las actividades personales y profesionales, y tratar de ceñirse a lo planeado.”.(p.132). Aunque se presume esta habilidad inherente a todo cargo profesional, es necesario centrar esfuerzos en desarrollar esta habilidad para no caer en el estrés laboral y preservar la salud física y mental.

### **4. Liderazgo:**

Particularmente considero que el ser líder es la suma de haber desarrollado un conjunto de competencias tanto cognitivas como no cognitivas, también tiene que ver con la retroalimentación de estas y ser perseverante en el dominio de las mismas. Según Zayas y Niurka (2016) : “El liderazgo es una herramienta de gestión que influye en el desarrollo de las actividades empresariales, es un factor estratégico clave y es la ventaja competitiva de una organización.”. (p.5). Esta capacidad se basa en la motivación y el logro de los resultados.

En Katz y Kahn (1967), manifiestan que el liderazgo es “Mayor impacto en la finalización mecánica de las actividades organizativas de rutina” .(p.9). Influenciando así en su equipo de trabajo, en la manera de pensar o de actuar.

En una organización empresarial, un gran líder debe mostrarse con un alto nivel de pensamiento positivo, capaz de ser transparente y honesto, sabiendo delegar responsabilidades para inspirar en otros el propio crecimiento personal. Bower (1995), sostiene: “El liderazgo es un proceso para lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y la asistencia de los miembros. Mostrar liderazgo para convertir los ideales en

realidad”.(p.9). De la misma manera que otras capacidades, el estilo de cada líder dependerá de las situaciones a las que se enfrente, y adaptarse a estas según le convenga.

## **5. Comunicación:**

En las empresas lo ideal al momento de transmitir mensajes, sería enviar aquellos que en primer lugar son claros, transmiten ideas precisas e informativas, y que motiven al buen ambiente laboral. Pero, ¿que es comunicar?:

“La palabra comunicación proviene del latín y significa comunicación, que significa juntar. Donde hay gente, hay comunicación interna. Para dos o más personas, la comunicación es interpersonal y no hay pérdida entre individuos. La introspección es algo que todos tienen de su lado. Estos son los diálogos internos, cómo nos tratamos a nosotros mismos, cómo lidiamos con las emociones que tenemos, cómo nos reconocemos, etc.”(Arroyo, 2012, p.47)

“La comunicación interpersonal es influencia y cambio. Existe un emisor y transmite la información a un receptor con el objetivo de influir sobre el y desde luego se genera un cambio. El receptor puede recibir la información tal como se le envió o puede interpretarla con sus propios “filtros”, puede aceptarla, rechazarla, pero de cualquier forma la información enviada produce un efecto sobre el receptor. Este efecto puede ser cognitivo, emocional y/o conductual. En este momento el emisor se convierte en receptor y el proceso se reinicia en un nivel diferente al inicial, porque ya ha ocurrido un cambio”. (Celorio y Dines, 2006).

Un trabajador que se encuentra en el nivel táctico de una organización, donde está a cargo de un equipo de trabajo deberá ver en la comunicación como una herramienta para mejorar el nivel de conocimiento de sus miembros y evitar malos entendidos. Evitando ser agresivo e intimidante, y en cambio ser comprensivo y respetuoso.

## **6. Pensamiento crítico:**

Puede definirse como la capacidad de analizar la información que se ha recibido para evaluar cada detalle del contenido de esta información creando un propio criterio de análisis racional. También es pensar las cosas de manera reflexiva para tomar decisiones y aprender nuevos conceptos. Villa y Poblete (2007), afirman:

El pensamiento crítico es una habilidad instrumental cuyo desarrollo se apoya en la adquisición de otras habilidades cognitivas básicas como el pensamiento reflejo, el pensamiento lógico, el pensamiento analítico, el pensamiento sistémico y el pensamiento crítico. Sistema, pensamiento práctico, pensamiento colectivo. El desarrollo del pensamiento crítico es necesario para que una idea en particular se convierta en un conocimiento o creencia que influya en una persona para construir una mente a partir de un idealismo particular y sentar las bases para el desarrollo de habilidades interpersonales. (p.76).

El pensamiento crítico es esencial para todo ser humano, porque permite analizar y reflexionar la realidad para cuestionarla y comprenderla objetivamente.

## **7. Toma de decisiones:**

Tomar una decisión no es una actividad exclusivamente de un dirigente de una organización. Todos a lo largo de nuestra vida tomamos decisiones, algunas más simples y otras muy complejas. Solemos pensar que no siempre hay muchas alternativas y que contamos con poco tiempo para tomarlas. Sin embargo, esto es un proceso que a medida que la practiquemos iremos desarrollándola como capacidad. Esto significa tomar decisiones asertivas y en el momento preciso. Para Pérez (2009):

Las decisiones dentro de una organización se limitan a un pequeño número de personas que apoyan el mismo proyecto, reuniendo todas las ideas, experiencias, teorías y dinámicas para hacer elecciones y elecciones. Ésta es una de las tareas más importantes. (p.8)

También implica pensar en las consecuencias que traería, por eso es importante tener una visión estratégica del problema que intentamos resolver y la elección de la alternativa de solución.

## **8. Networking profesional:**

Así como una competencia también puede entenderse como una herramienta, importante para el desarrollo profesional, muy importante sobretodo en esta era de la revolución digital y las redes sociales. Para Alastruey(2010):

El networking profesional puede entenderse primero como un elemento que moldea, envuelve y enriquece a diferentes grupos de personas ... también construye relaciones personales duraderas que siempre son beneficiosas para ambas partes y también es un arte a mantener..(p.13)

Para desarrollar esta competencia se debe aprovechar cada situación que involucre la reunión de personas; esto es: eventos, reuniones, ferias, hasta cursos formativos y reuniones familiares. Eso sí, con el criterio de hacerlo formar parte de tu red de contactos profesional para un beneficio mutuo.

A un persona que dirige a un equipo de trabajo, ya no solo basta con tener los conocimientos que su cargo amerita, sino también tener en su red de contactos a las personas que puedan facilitar o cubrir espacios o necesidades no cubiertos por uno mismo o por el equipo de trabajo. Para Alba (2009), La creación de redes es también "la capacidad de conectarse con las personas y es esencial para el éxito en todas las áreas, ya sean profesionales o individuales. La creación de redes desarrolla seriamente estas relaciones mientras se mantienen datos de contacto actualizados en la base. Es necesario pensar en hazlo (p.5)

### 1.3.2.5. Como se miden las competencias gerenciales

Guitierrez (2010) "frente al referente que es la norma de competencia y no contenidos y/o potencialidades". (p.136)

El proceso de evaluación se soporta en tres principios fundamentales.

- a) Validez: La evidencia recopilada durante la auditoría debe cumplir con los estándares de competencia gerencial bajo los cuales la persona está siendo auditada, proporcionar evidencia genuina y veraz y proporcionar las técnicas y herramientas utilizadas en consecuencia en una metodología establecida.
- b) Transparencia: El proceso de evaluación debe ser gratuito, accesible para todos y accesible según sea necesario, sin barreras ni restricciones.
- c) Confiabilidad: El proceso es confiable siempre que la misma evidencia para el mismo candidato sea recopilada por otros revisores en otro lugar con la misma afirmación.

Elementos de evaluación

Zgaib (2003), Para que un gerente sea eficaz, debe pasar por el proceso de recopilar evidencia del desempeño, los productos y el conocimiento de una persona para determinar si esa persona es elegible para realizar la función.

Criterios de desempeño: Establecen puntos de referencia y declaraciones que definen los resultados clave de desempeño y los parámetros de calidad mediante los cuales se logran estos resultados.

Conocimientos esenciales: Utilizan los métodos, principios y la información necesaria y completa que una persona debe tener, comprender y dominar para lograr y mantener actividades creíbles basadas en el consenso a largo plazo.

Rango de aplicación: Establece un conjunto de posibles aplicaciones o entornos de trabajo donde una persona debe demostrar competencia para realizar una función.

Evidencias requeridas: Evidencian el desempeño y evidencian el producto.



## **1.4. Formulación del Problema.**

### **1.4.1. General**

¿Qué programa de habilidades blandas podrá contribuir a mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019?

### **1.4.2. Específicos**

¿Cuál es el estado actual de las habilidades blandas en los directivos Universidad Señor De Sipan?

¿Cuál es el nivel de competencias gerenciales en los directivos Universidad Señor De Sipan?

¿Qué programa de habilidades blandas se puede proponer para mejorar las competencias gerenciales de los directivos Universidad Señor De Sipan?

## **1.5. Justificación e importancia del estudio.**

- **Teórica**

La presente investigación se justifica debido a que tuvo como base el uso de las teorías de las variables habilidades blandas y competencias gerenciales que serán evaluadas y corresponden a los autores Goleman (2013), Gutiérrez (2010) las cuales sirvieron como argumento y mediante las cuales se elaboró el programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la universidad Señor de Sipan.

- **Metodológica**

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), La justificación metodológica de la presente investigación se valida debido a que se empleara la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, a fin de lograr los objetivos planteados del estudio que permitiendo encontrar la solución más favorable ante el problema.

- **Social**

La presente investigación se justifica desde la perspectiva social, ya que esto será beneficioso puesto que mejorará a la organización y a los colaboradores. Debido a que se pondrá a las habilidades blandas como mejor alternativa de solución ante las falencias y problemas que se manifiesten. A la Universidad Señor de Sipán debido a que podrá potenciar las competencias gerenciales de sus directivos con el cual tendrán un mejor desempeño en su organización.

## **1.6. Hipótesis.**

H1 - El programa de habilidades blandas si mejora las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019.

H2 - El programa de habilidades blandas no mejora las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – Chiclayo 2019.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivos General**

Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Identificar las habilidades blandas en los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.

Analizar el nivel de competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.

Diseñar un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De

Sipan – 2019.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación**

#### **Tipo de investigación**

##### **Tipo descriptivo:**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) Comentan que el estudio descriptivo busca detallar con pertenencias, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis.

La investigación a realizar será descriptiva, puesto que permitirá describir u observar características de una determinada población con datos exactos para la recolección de datos analizados en el tiempo deseado, dado que va a describir una realidad problemática en un tema a investigar, su objetivo es inquirir la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 80)

##### **Tipo Propositiva:**

Se logrará proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – 2019.

#### **Diseño de investigación**

Esta investigación se ubica en un contexto de diseño cuantitativo - no experimental, debido a que las variables en estudio: habilidades blandas y competencias gerenciales no podrán ser manipuladas. “Puesto que se observaran en su contexto natural durante la investigación” Hernández, Fernández y Baptista (2014) (p. 152).

## 2.2. Población y muestra.

### Población

Arias(2012) “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81)

*Tabla 1 Población General*

Rector	1
Vicerrectores	2
Gerente	1
Decanos	5
Directores Académicos	18
Directores de escuela	21
Coordinadores	29
Jefe de unidad de investigación	5
Secretaria Académica	5
Jefes de laboratorio	10
Dtc	10
<b>Total</b>	<b>107</b>

**Fuente:** elaboración propia

### Muestra

Sebastián y Sergio (2013) “La muestra es la proporción del universo total de elementos que vamos utilizar para llevar a cabo la investigación, elegida de acuerdo a un criterio de selección” (p.68).

Para la muestra se tomarán 70 trabajadores de la Universidad Señor de Sipan, la cual se clasifico de la siguiente manera: 42 jefes, 18

coordinadores, 10 directores.

$$N = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(107)}{1.96^2(0.5)(0.5)+(0.5)^2(107-1)}$$

$$N = 70$$

## **2.3. Variables, Operacionalización**

### **2.3.1. Variable independiente: habilidades blandas**

Las habilidades blandas son aptitudes positivas en un colaborador, las cuales son bien vista en el mercado competitivo estas. “(...) Se trata de nuevas solicitudes de empleo que no se encuentran en el currículum, competencias subjetivas e intangibles desarrolladas con el tiempo, todas conductas aprendidas, y por tanto perfectamente posibles.” Goleman (2013, p, 36). Así mismo, le posibilita a una persona a poder realizar sus labores de manera eficiente.

### **2.3.2. Variable dependiente: competencias gerenciales**

El cambio acelerado de las cosas a llevado a los líderes a potenciar sus“(...) “Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos que practican los directivos y gerentes para hacer frente a situaciones específicas relacionadas con la gestión y coordinación de una organización.” (Gutiérrez 2010, p.16).necesario para alcanzar el éxito organizacional.

Tabla 2 Operacionalización de variable independiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
HABILIDADES BLANDAS	Habilidades Sociales	Influencia	Encuesta / Cuestionario
		Comunicación	
		Gestión de conflictos	
	Habilidades de Pensamiento	Toma de decisiones	
		Solución de problemas	
		Escucha y empatía	
	Habilidades de negociación	Gestión de tiempo	
		Manejo de estrés	
		Trabajo en equipo	
		Manejo de emociones	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
COMPETENCIAS GERENCIALES	Logro y acción	Motivación por el logro	Encuesta/ Cuestionario
		Búsqueda de información	
		Iniciativa	
	Ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal	
	Influencia	Conocimiento Organizacional	
		Construcción de relaciones	
	Dirección	Desarrollo de Personas	
Dirección de Personas			
Trabajo en equipo y cooperación			
Cognitivas	Liderazgo		
	Pensamiento analítico		
	Conocimientos y experiencia		
Eficiencia personal	Autocontrol		
	Autoconfianza		
	Comportamiento ante fracasos		
	Compromiso con la organización		

Fuente: Elaboración Propia



## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos:**

#### **Encuesta**

En la presente investigación, se utilizará la herramienta de investigación de recolección de datos Encuesta. “la encuesta es considerada como la técnica primaria de recolección de datos mediante elementos o sujetos interrogantes cuyo fin es obtener información de manera sistemática derivados de una problemática de investigación”(Baena,2014,p.101).

La encuesta en esta investigación se aplicó de manera sistemática a través de una serie de preguntas con varias alternativas definidas y dirigidas a los encuestados de quienes se recibió información y se obtuvo datos relevantes, esta fue aplicada a los 70 directivos de la universidad Señor de Sipan.

### **2.4.2. Instrumento de recolección de datos**

#### **Cuestionario**

Se utilizará como instrumento el cuestionario. “(...) el cuestionario es un conjunto de diferentes preguntas respecto de una o más variables que van a ser medidas. (Baena, 2014, 101).

Este se aplicó a los directivos de la Universidad Señor de Sipan Chiclayo 2019 con el fin de obtener información relevante, el cuestionario presentó 29 ítems definidos para poder obtener información significativa.

Por otro lado el cuestionario fue estructurado bajo la escala de Likert, Hernández (2014) explica que esta escala es un conjunto de ítems presentados en afirmaciones para mejorar la percepción del sujeto en tres, cinco o máximo 7 niveles, con la finalidad de obtener información adecuada de los encuestados.

Tabla 4 Escala de Likert

Denominación	Abreviatura	Codificación
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
A veces	AV	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

Fuente: elaboración propia.

Fue validado por un metodólogo y por juicio de tres expertos quienes revisaron y cotejaron con la Operacionalización de las variables, una vez validado se aplicó el cuestionario a los colaboradores.

### 2.4.3. Validez

Según Hernández., et al (2014), definen la validez como "la medida en que un cuestionario realmente mide una variable a medir" (p.200). En la presente investigación se dará a través de la aprobación de los expertos, los mismos que validarán la encuesta antes de su implementación.

Escala de valores

-1 a 0: No es confiable

0,01 a 0,49: Baja confiabilidad

0,5 a 0,75: Moderada confiabilidad

0,76 a 0,89: Fuerte confiabilidad

0,9 a 1: Alta confiabilidad

Tabla 5 Validación de expertos

Validación de cuestionario según expertos (Validez de contenido)			
M.BA	Juan Almicar	29/29	1
Villanueva Calderón			
M.g.	Abram García	29/29	1
Yovera			
M.g.	Sofía Delgado	29/29	1
Wong			
Total			3/3 1

Fuente: Elaboración Propia

### **Confiabilidad.**

Se aplicó la técnica estadística paramétrica alfa de Cronbach, se tomó una prueba piloto a 15 directivos de la universidad Señor de Sipan.

Tabla 6 Alfa de CronBach

Alfa de CronBach	15
0.957	15

Fuente: SPSS

En la tabla anterior se puede observar, que el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach se sitúa en el 0.957 esto demuestra que la aplicación del instrumento tiene una fuerte confiabilidad por aproximarse a la unidad. Por lo tanto, podemos decir que el instrumento es confiable

## **2.5. Procedimiento de análisis de datos.**

Para el procedimiento de análisis de datos de desarrollo estadístico se utilizó fue el programa SPSS versión 25.0, por lo cual esta investigación se tomará en cuenta los datos cuantitativos y estadísticos del cuestionario, facilitando la resolución de la discusión de los resultados con el fin de lograr

los objetivos planteados.

## 2.6. Aspectos éticos

La presente investigación se realizó respetando la ética, se recolectó la información de la universidad Señor de Sipan, la cual fue utilizada solo para el investigador, asesores y fines educativos y de investigación.

Así mismo podemos afirmar que el desarrollo de la presente está puesta a prueba los valores morales del investigador y el manejo de la información confidencial solo será utilizado con el propósito de obtener nuevo conocimiento y explicar la realidad del estudio así mismo las teorías utilizadas por los diferentes autores serán respetadas y valoradas mediante referencias y citas correspondientes.

## 2.7. Criterios de rigor científico.

*Tabla 7 Criterio de rigor científico*

<b>Criterios</b>	<b>Características del criterio</b>	<b>Procedimientos</b>
Credibilidad en cuanto a la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados reportados serán reconocidos como válidos por los participantes</li> <li>2. Las variables serán observadas en el escenario en el que son enmarcadas.</li> <li>3. La discusión hace uso del proceso de Triangulación.</li> </ol>
Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La recogida de los datos se determinará mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada.</li> <li>2. Se procederá a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.</li> <li>3. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión.</li> </ol>
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias.</li> <li>3. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y,</li> </ol>

		(c) vivencial.
Confortabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente.</li> <li>2. Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad.</li> <li>3. Se declarará la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.</li> </ol>
Relevancia	Permitió el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se llegará a la comprensión amplia de las variables estudiadas.</li> <li>2. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.</li> </ol>

---

Fuente: Moreno, Rebolledo, Rojas y Noreña (2012)

### III. RESULTADOS

#### 3.8. Tablas y Figuras

Tabla 8 Cree usted, que sus acciones impactan positivamente en su centro de labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	8	10%	10,0	10,0
Casi Siempre	37	43%	43,3	53,3
Siempre	39	47%	46,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

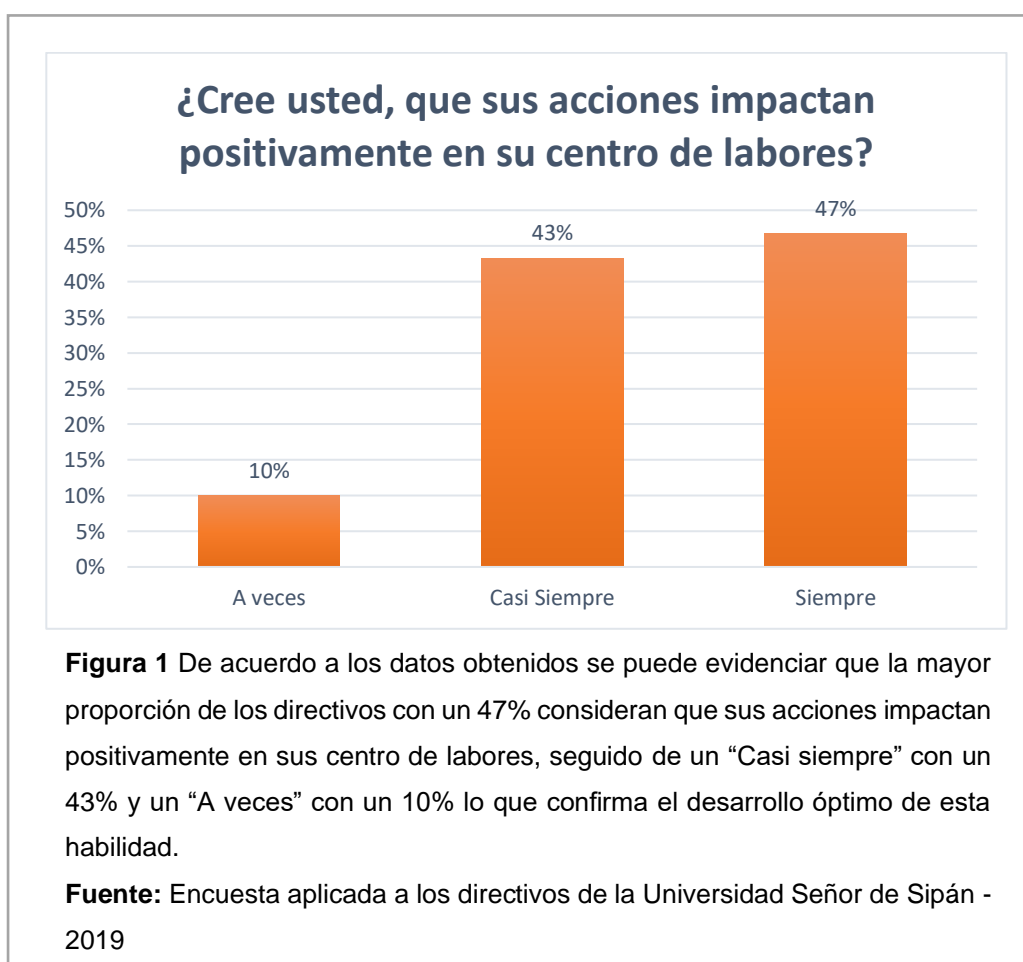


Tabla 9 Se han presentado problemas por malos entendidos en su mismo nivel organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	10%	10,0	10,0
Casi nunca	5	30%	30,0	40,0
A veces	8	57%	56,7	96,7
Casi Siempre	3	3%	3,3	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

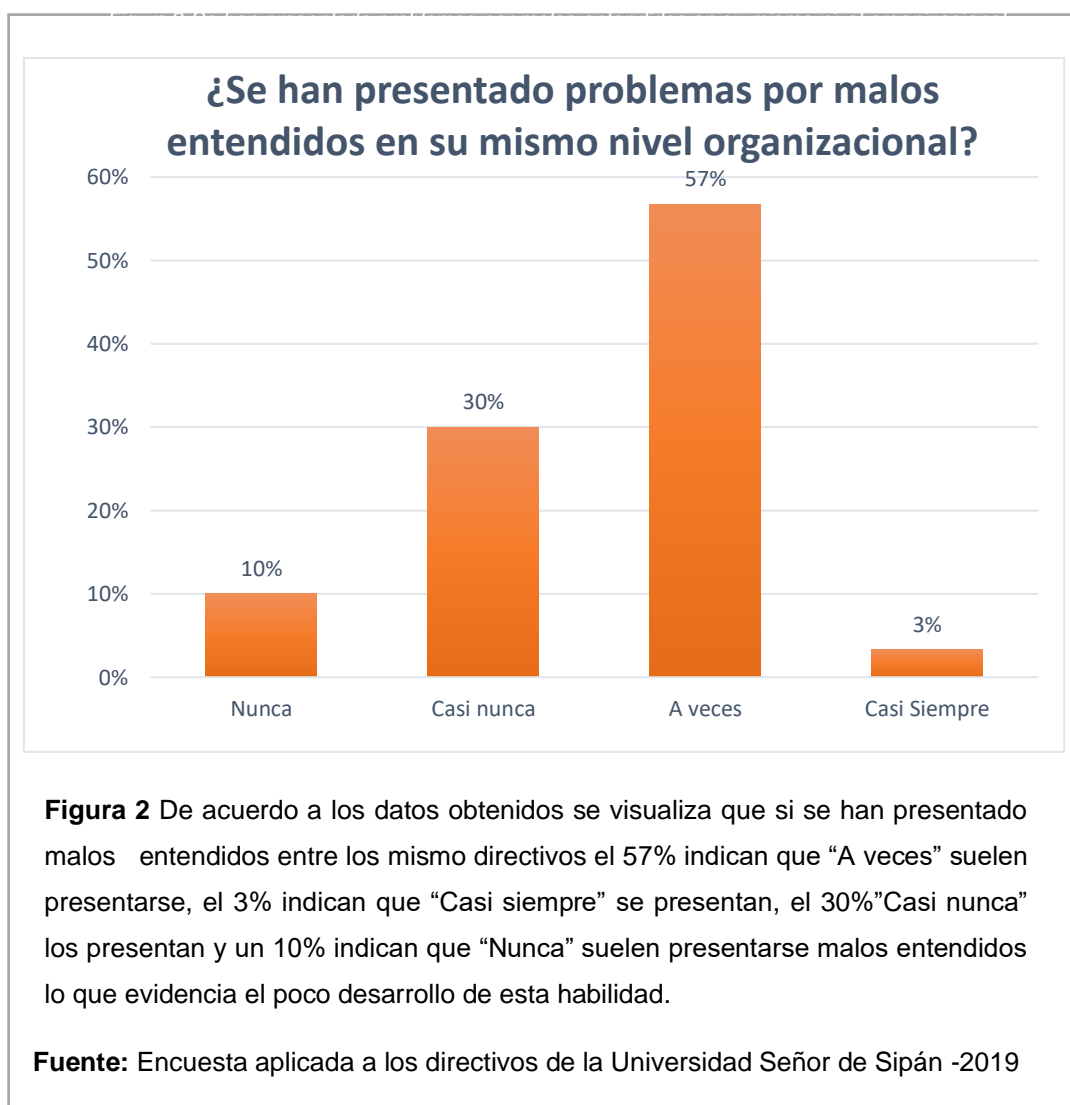


Tabla 10 El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel organizativo es claro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	30%	3,3	3,3
A veces	3	30%	3,3	6,7
Casi Siempre	34	40%	40,0	46,7
Siempre	44	53%	53,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

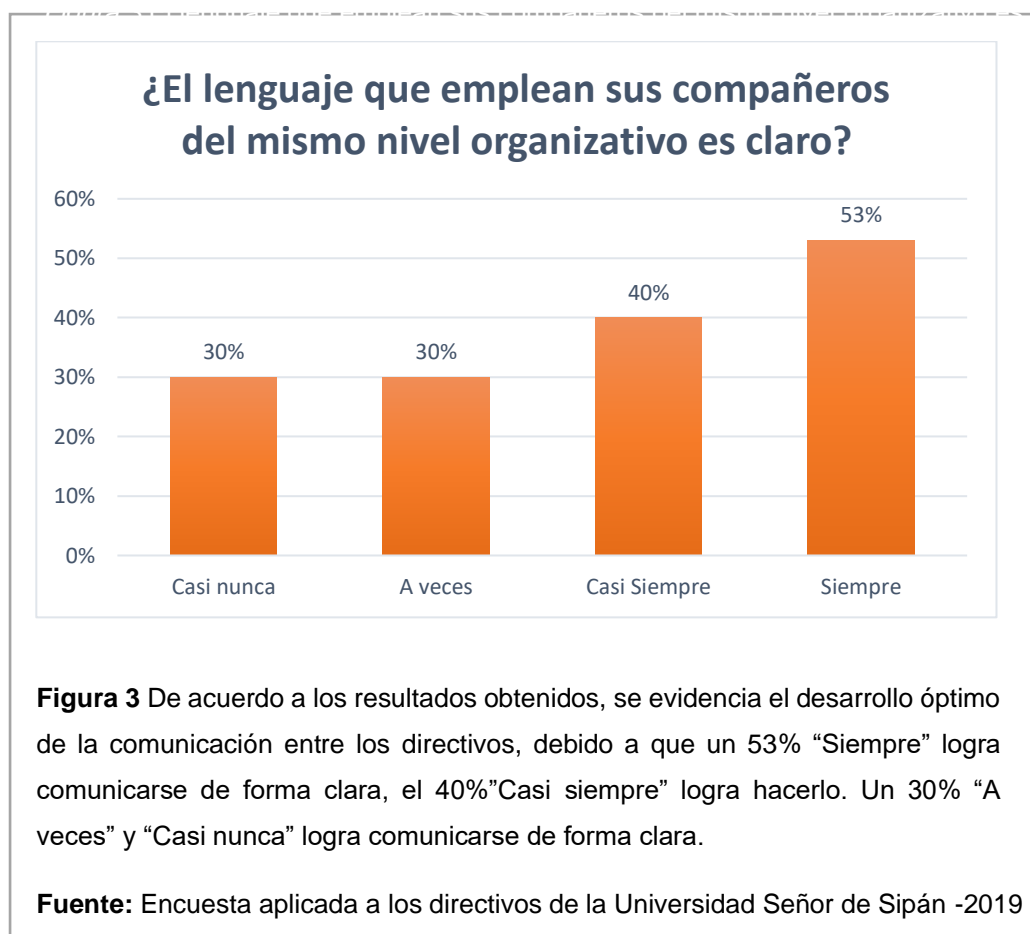




Tabla 11 *Intento hacer lo que es necesario para evitar tensiones inútiles*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	7%	6,7	6,7
Casi nunca	6	7%	6,7	13,3
A veces	6	7%	6,7	20,0
Casi Siempre	31	37%	36,7	56,7
Siempre	35	43%	43,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



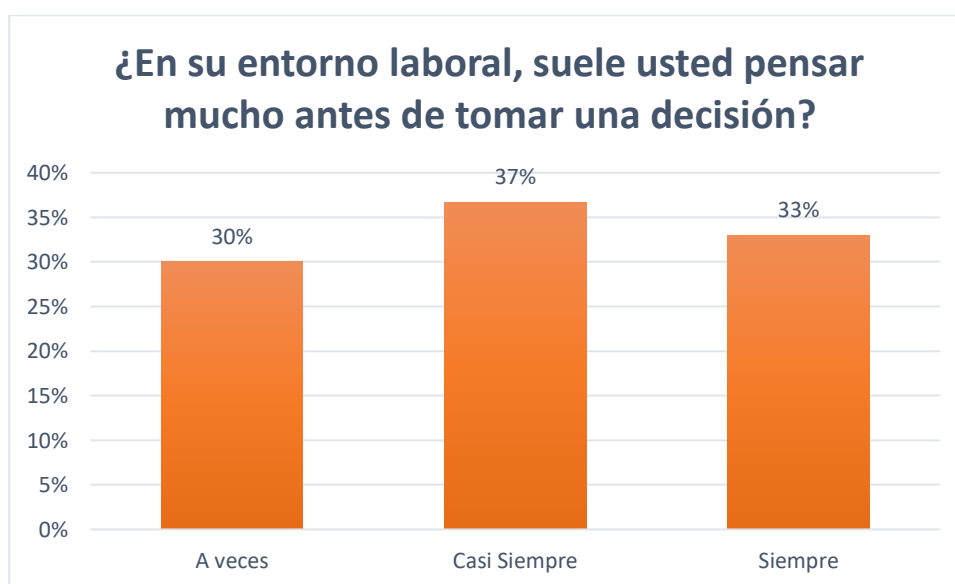
**Figura 4** De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia la existencia de la gestión de conflictos entre los directivos en donde, el 43% indica que si hacen lo necesario para evitar tensiones inútiles, el 37% igualmente y el 7% “A veces” lo hace, el 7% “Casi nunca” lo hace y el 7% “Nunca” hacen lo necesario para evitar tensiones.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

Tabla 12 En su entorno laboral, suele usted pensar mucho antes de tomar una decisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	25	30%	30,0	30,0
Casi Siempre	31	37%	36,7	66,7
Siempre	28	33%	33,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



**Figura 5** De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia que el 37 % de los directivos “Casi siempre” suelen tomarse mucho tiempo para tomar una decisión, el 33 “Siempre” no pueden tomar una decisión rápidamente y el 30% “A veces” se toman su tiempo para tomar una decisión.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

Tabla 13 Antes de sugerir la solución de un problema en su trabajo, lo describe claramente y lo documenta con información comprobable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	7%	6,7	6,7
A veces	17	20%	20,0	26,7
Casi Siempre	22	27%	26,7	53,3
Siempre	39	46%	46,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

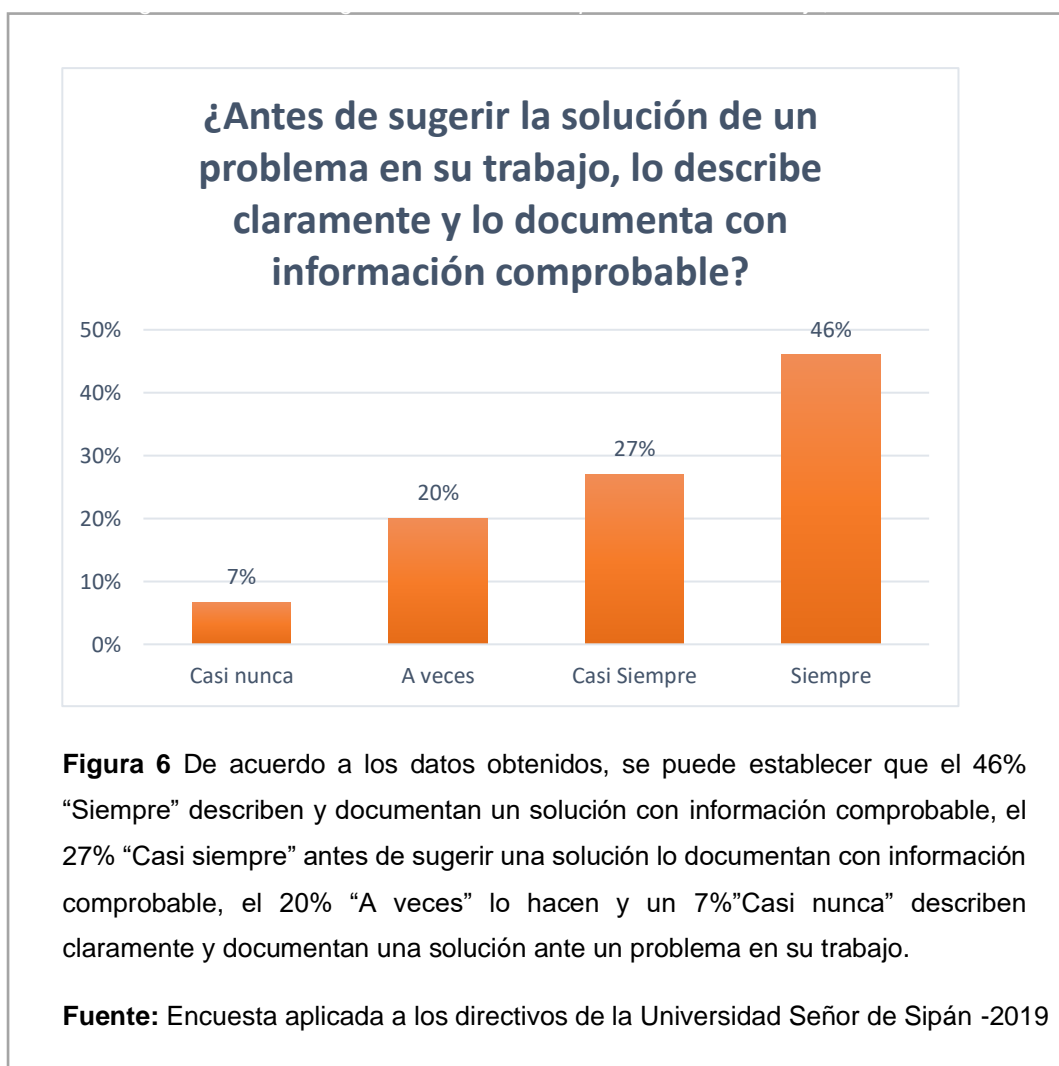
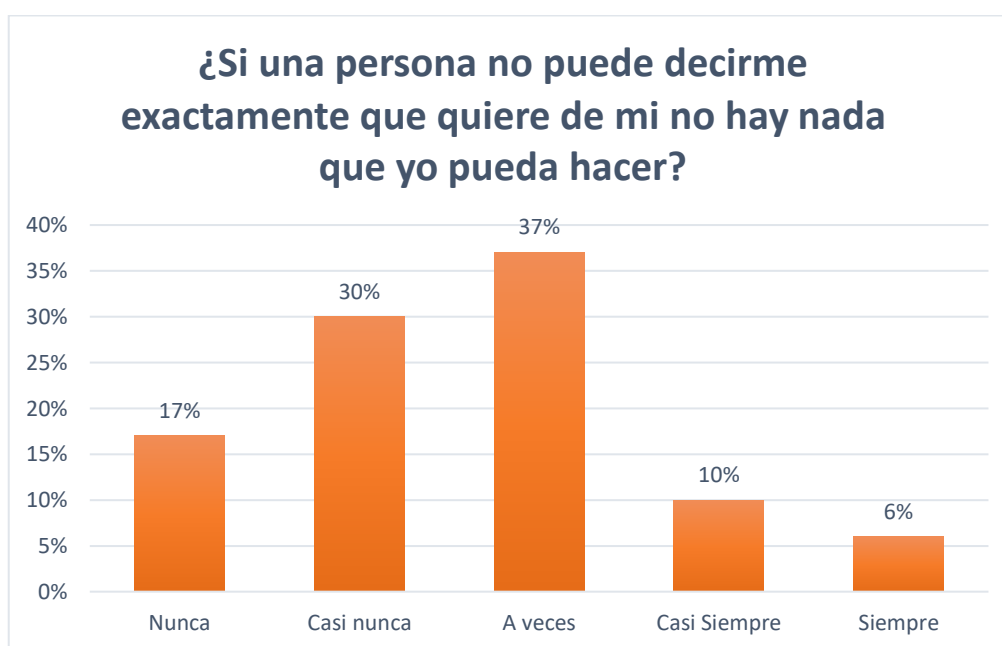


Tabla 14 Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mi no hay nada que yo pueda hacer

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	17%	16,7	16,7
Casi nunca	25	30%	30,0	46,7
A veces	31	37%	36,7	83,3
Casi Siempre	8	10%	10,0	93,3
Siempre	6	6%	6,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



**Figura 7** De acuerdo a los datos obtenidos, se puede visualizar que un 37% "A veces" ven la manera de cómo entender, lo que su subordinado quiere decir, el 30% "Casi nunca" hacen algo al respecto, el 10% "Casi siempre" no hay nada que puedan hacer, el 17% "Nunca" hacen nada por escucharlo y un 6 Siempre" lo hacen.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

Tabla 15 Cuándo escucho a algunas personas, mentalmente me preguntó ¿Por que les resultara difícil ir directamente al grano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	6%	6,7	6,7
Casi nunca	11	13%	13,3	20,0
A veces	22	27%	26,7	46,7
Casi Siempre	22	27%	26,7	73,3
Siempre	22	27%	26,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

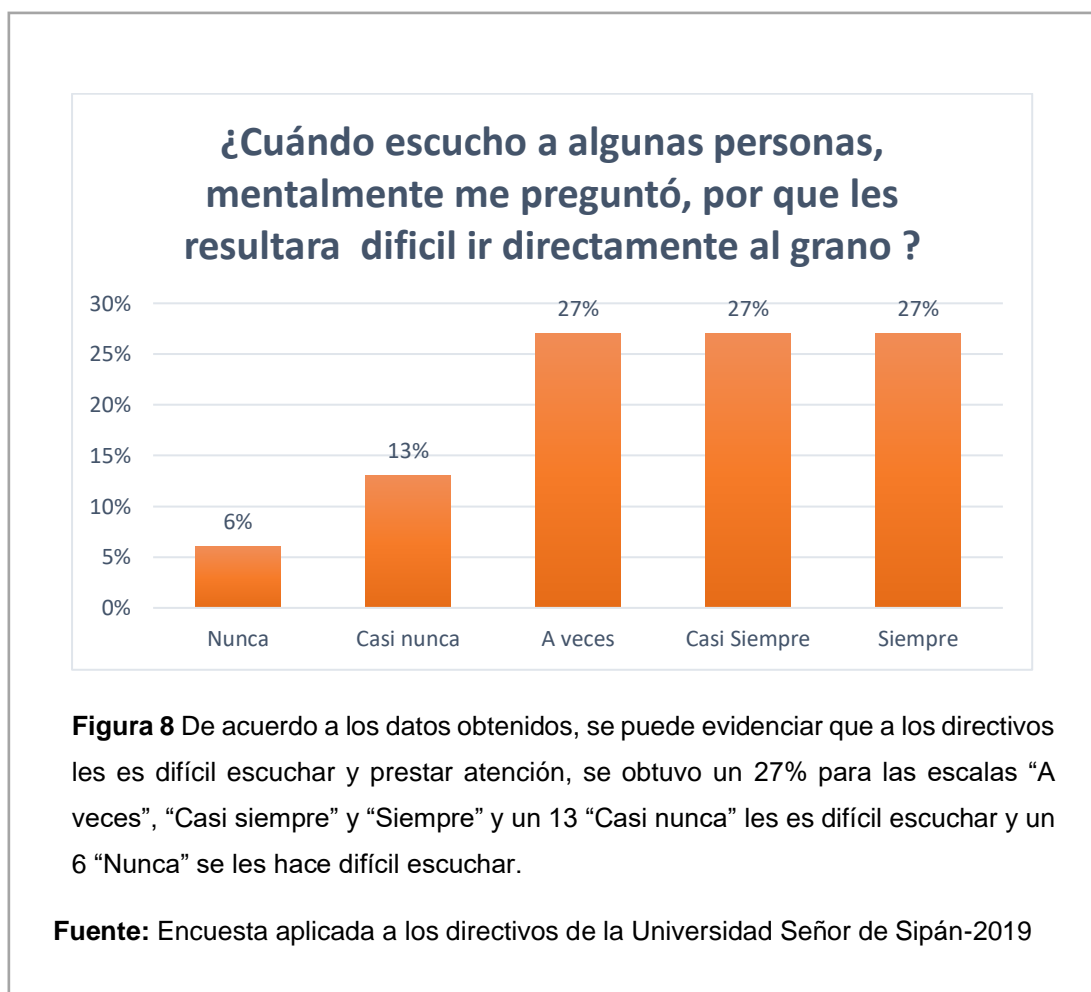


Tabla 16 Organiza usted sus actividades laborales diarias de acuerdo a su grado de importancia y relevancia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	4	3%	3,3	3,3
A veces	8	10%	10,0	13,3
Casi Siempre	22	27%	26,7	40,0
Siempre	50	60%	60,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

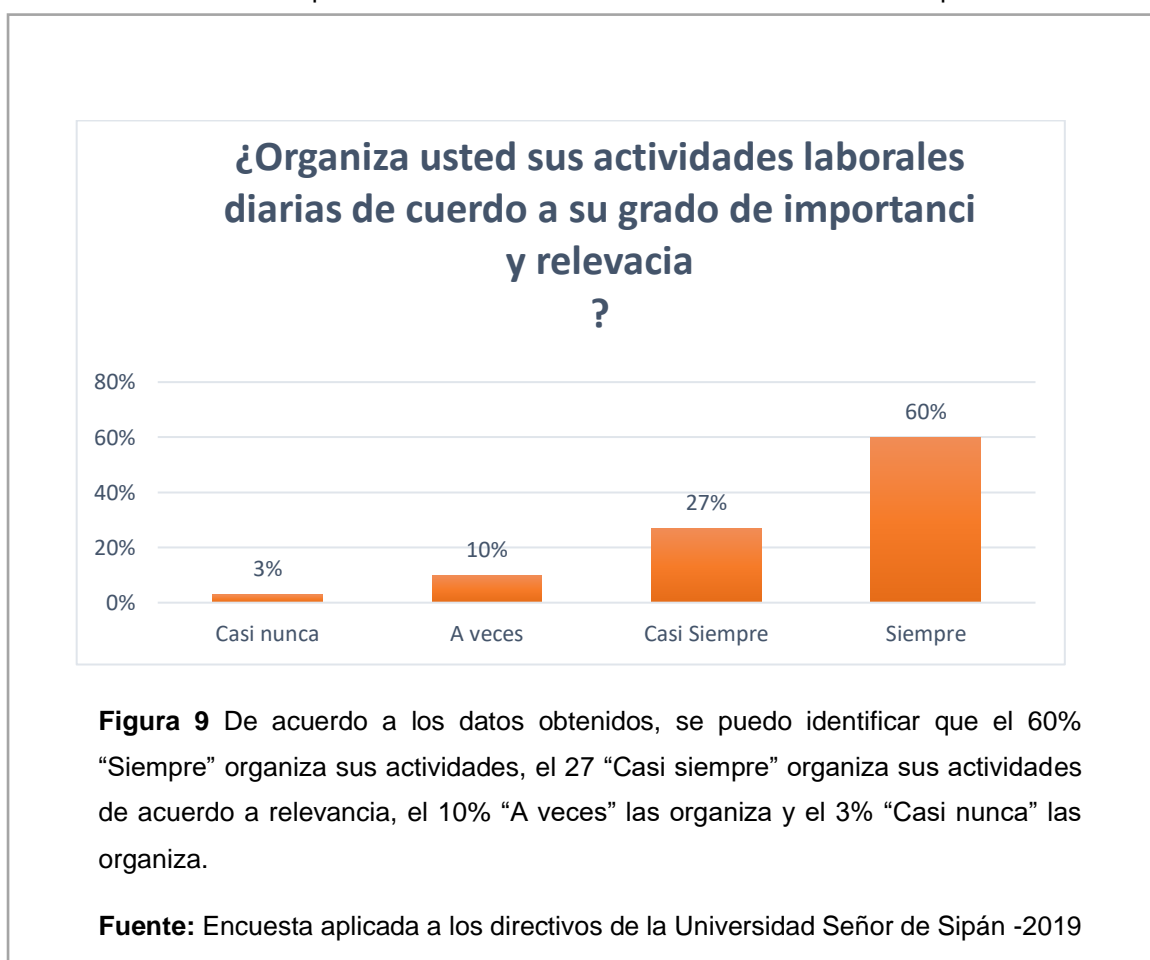


Tabla 17 En su trabajo ha presentado, inquietud incapacidad de relajarse y estar intranquilo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	16%	16,7	16,7
Casi nunca	31	37%	36,7	53,3
A veces	31	37%	36,7	90,0
Casi Siempre	9	10%	10,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

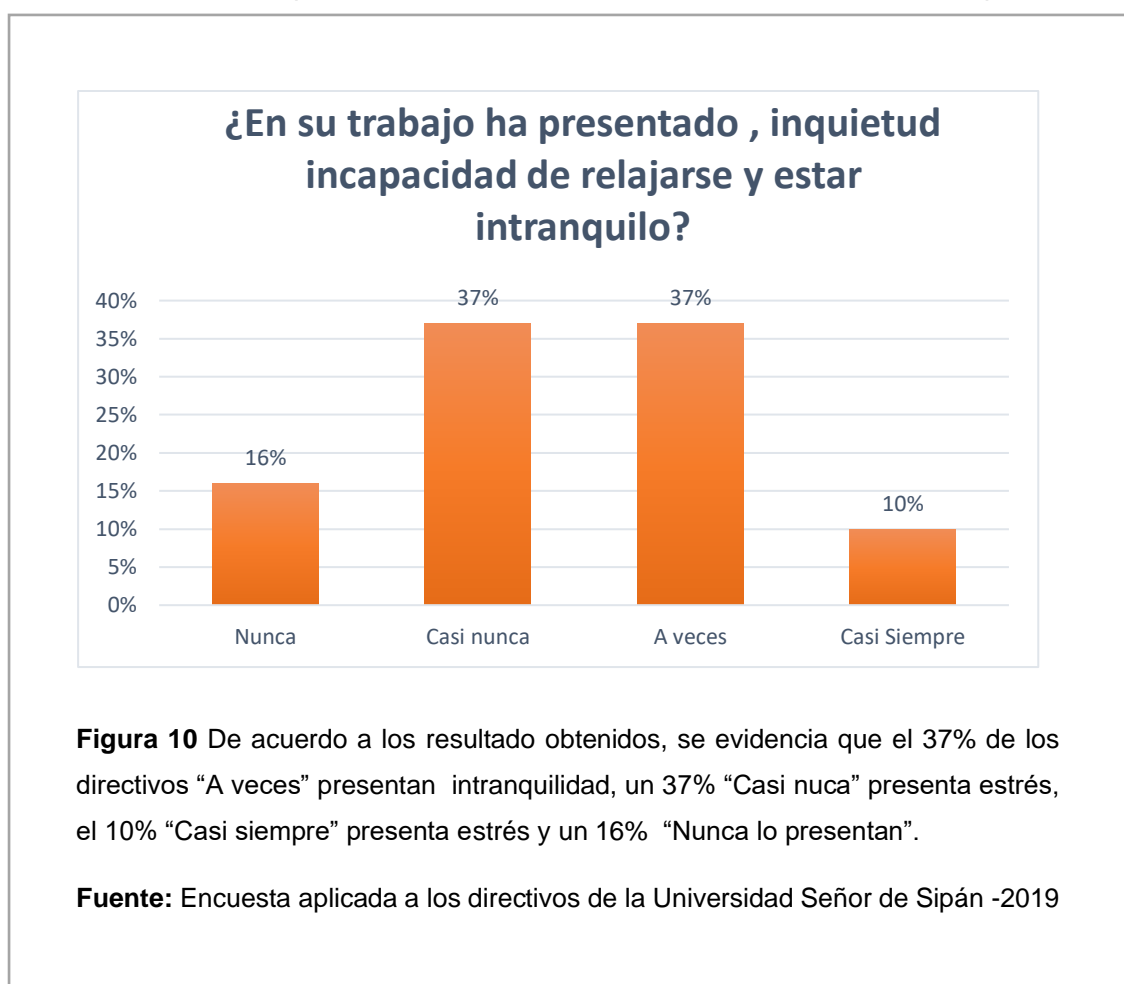


Tabla 18 Los miembros de la organización limitan sus críticas para evitar conflictos intensos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	17%	16,7	16,7
Casi nunca	4	3%	3,3	20,0
A veces	42	50%	50,0	70,0
Casi Siempre	16	20%	20,0	90,0
Siempre	8	10%	10,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



**Figura 11** De acuerdo a los resultados obtenidos, se visualiza que el 50% de los directivos “A veces” evitan sus críticas para evitar conflictos, el 20% “Casi siempre” limita sus críticas, el 10% “Siempre” limita sus críticas, el 3% “Casi nunca” y el 17% “Nunca” limitan sus críticas.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



Tabla 19 Sueles detenerte un momento y pensar porque esta sintiendo una emoción en concreto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	7%	6,7	6,7
Casi nunca	11	13%	13,3	20,0
A veces	22	27%	26,7	46,7
Casi Siempre	28	33%	33,3	80,0
Siempre	17	20%	20,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

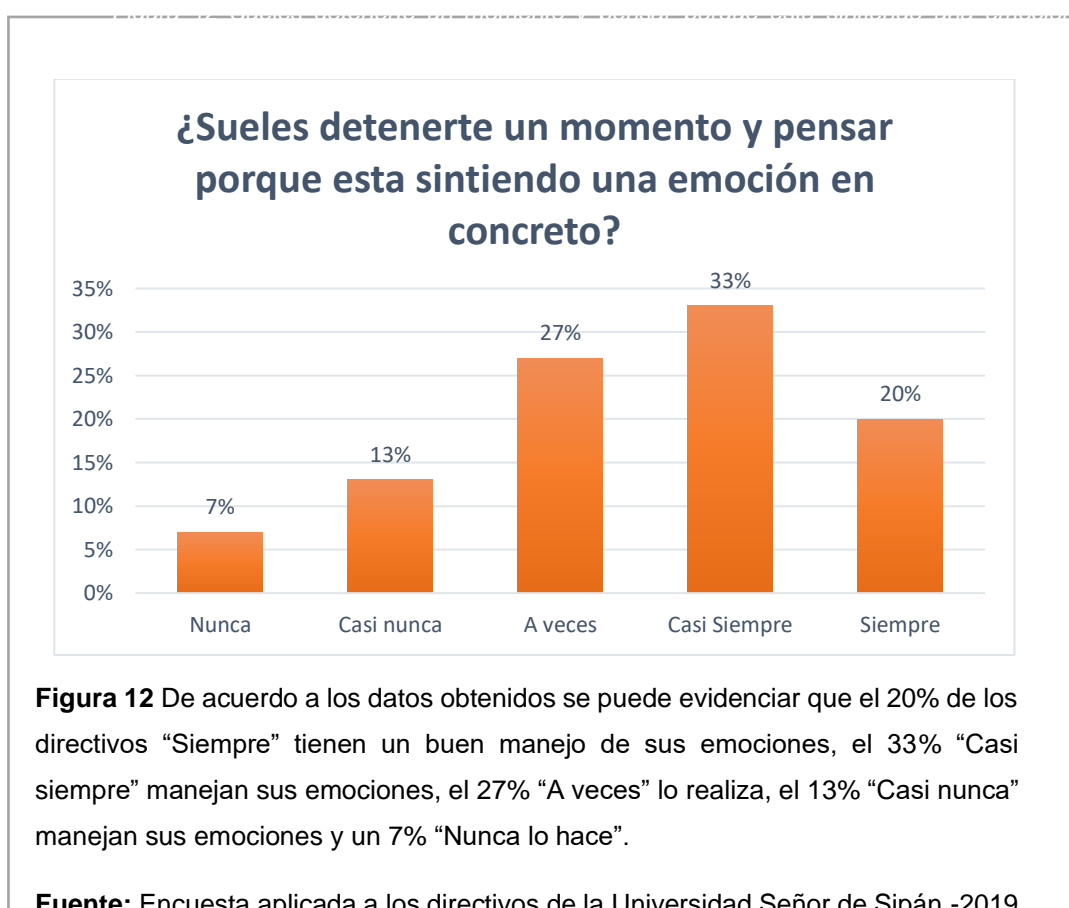


Tabla 20 Han existido algunos aspectos de su trabajo que no le han gustado, pero se abrió paso de todas maneras para sacarlos adelante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	11	13%	13,3	13,3
A veces	14	17%	16,7	30,0
Casi Siempre	28	33%	33,3	63,3
Siempre	31	37%	36,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

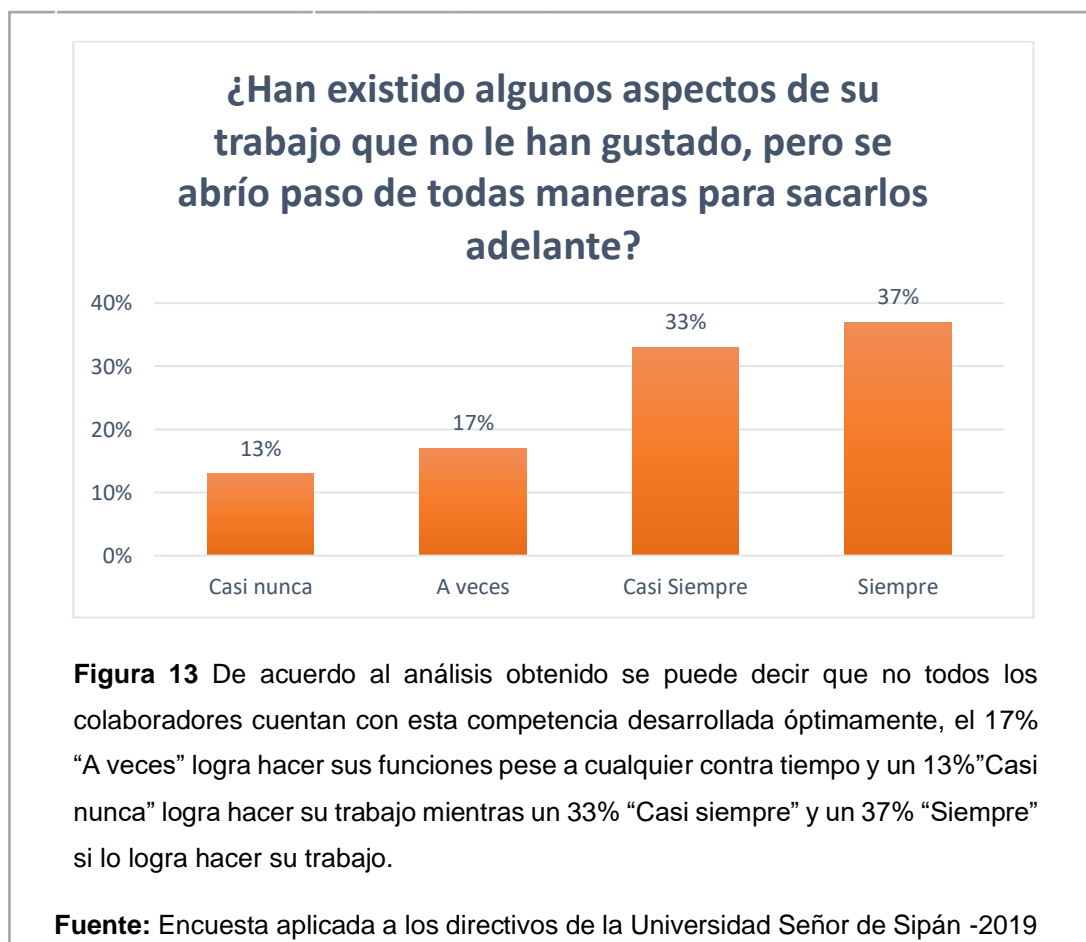


Tabla 21 Cuando recibe un encargo laboral busca historicos, pide datos y presenta el trabajo siempre basado en posibles escenarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3%	3,3	3,3
A veces	8	10%	10,0	13,3
Casi Siempre	25	30%	30,0	43,3
Siempre	48	57%	56,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

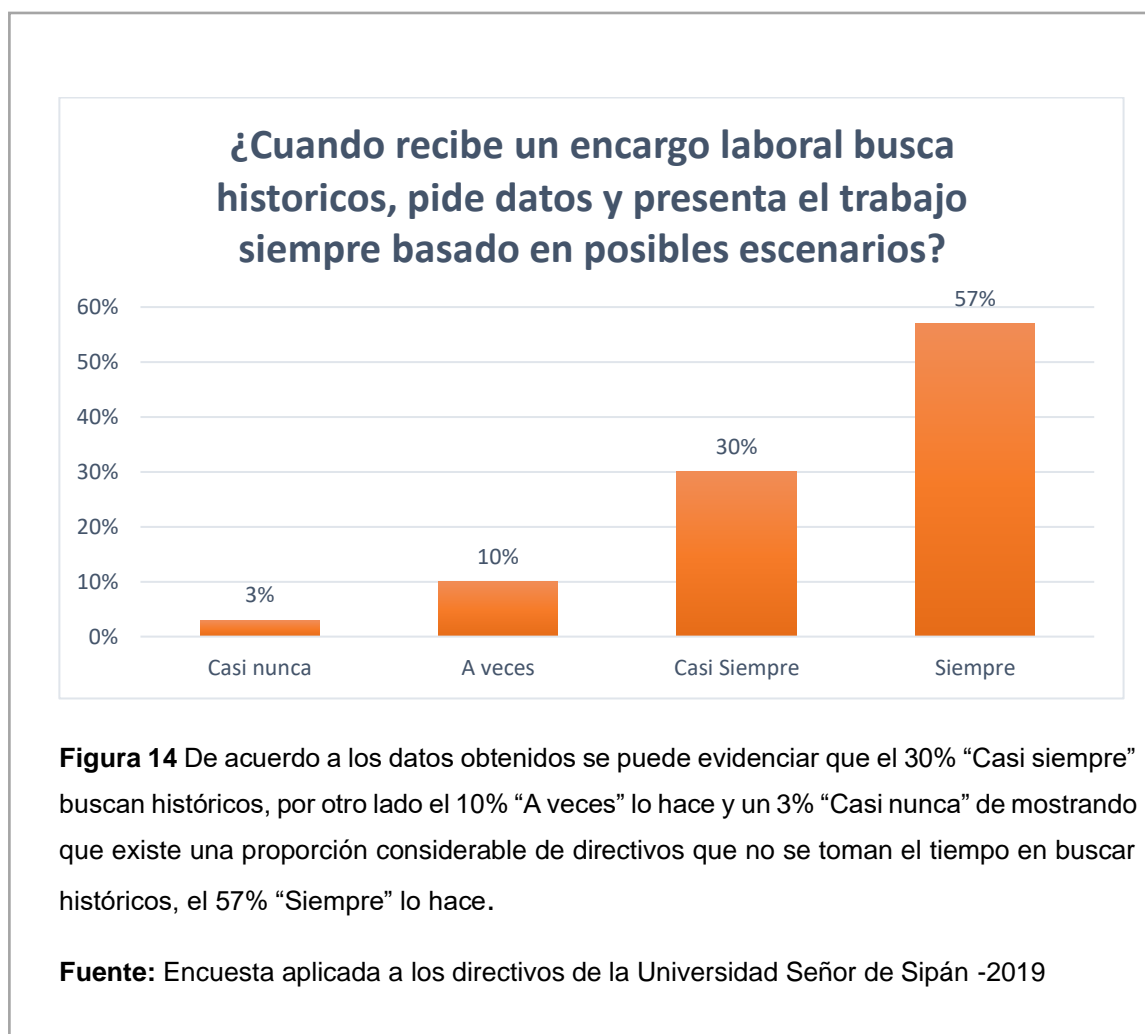


Tabla 22 Suele usted, buscar nuevas ideas y elementos para incorporar a su trabajo y mejorarlo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	22	27	26,7	26,7
Siempre	62	73	73,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

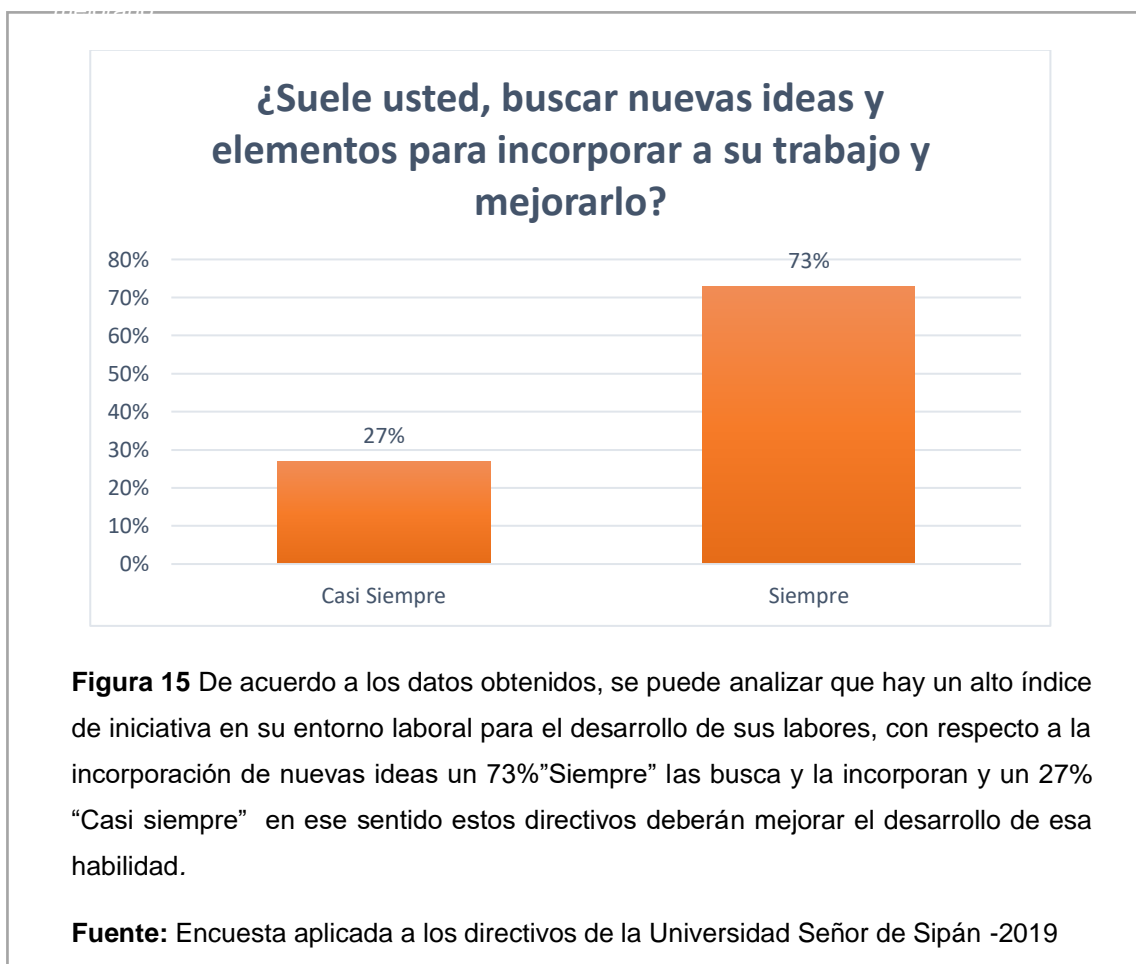
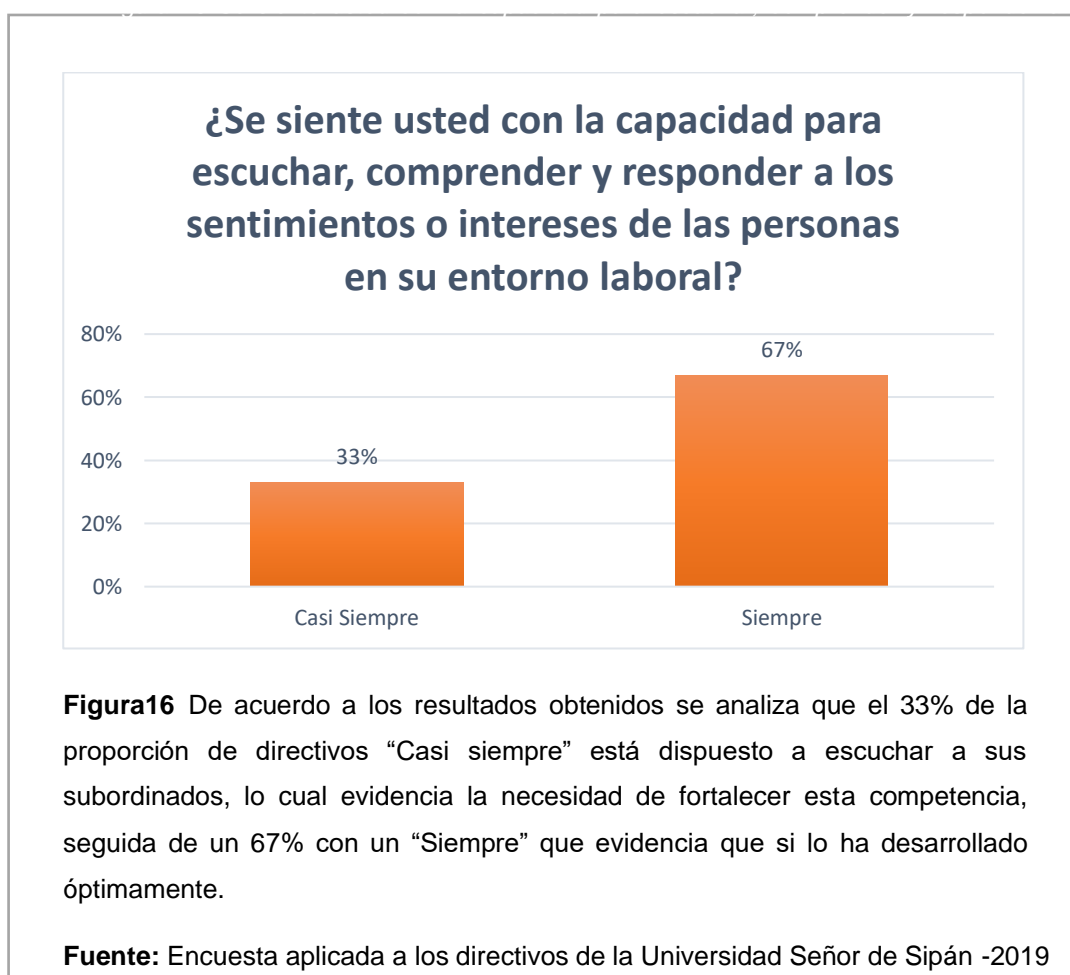


Tabla 23 Se siente usted con la capacidad para escuchar, comprender y responder a los sentimientos o intereses de las personas en su entorno laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	28	33%	33,3	33,3
Siempre	56	67%	66,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



*Tabla 24 Considera usted necesarias capacitaciones para conocer más de la información existente en la universidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	14	17%	16,7	16,7
Casi Siempre	8	10%	10,0	26,7
Siempre	62	73%	73,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

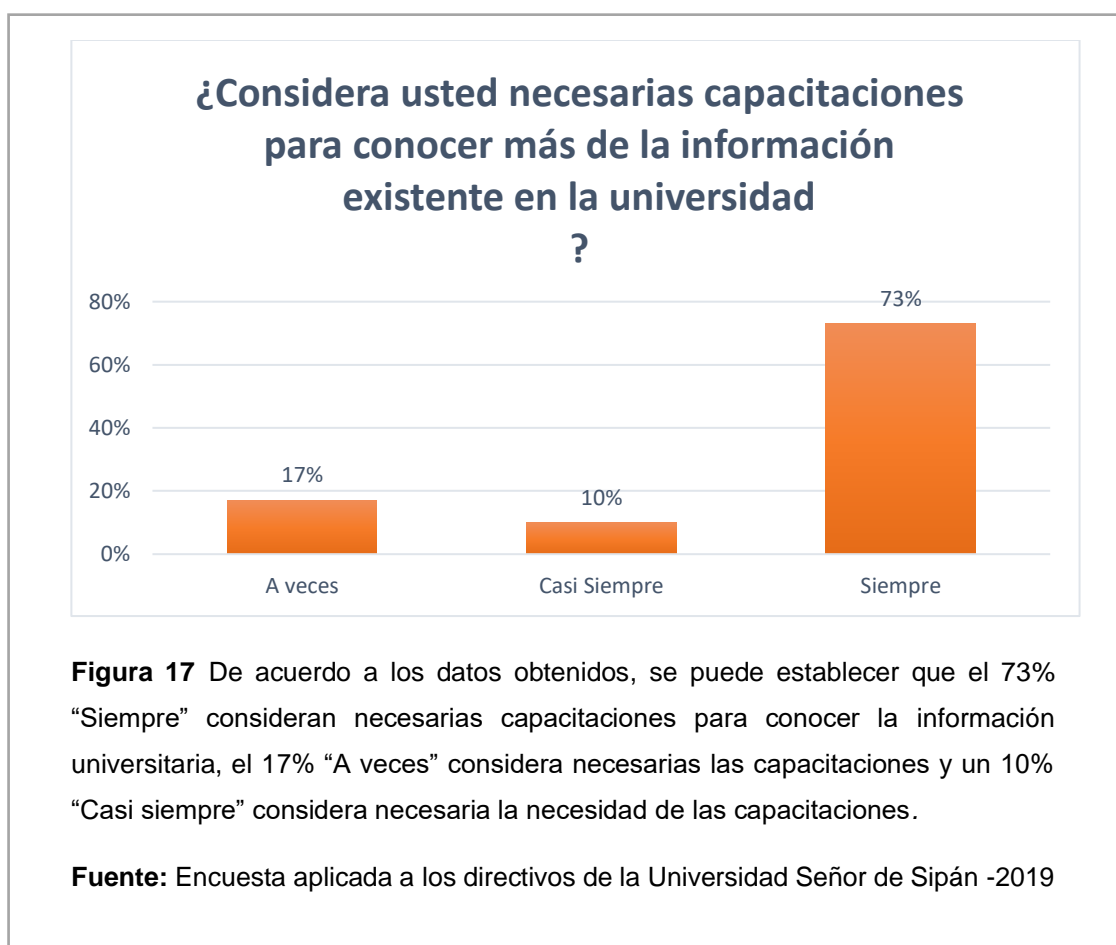


Tabla 25 Considera usted que su entorno laboral tiene la oportunidad de entablar y construir una red de contactos profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	7%	6,7	6,7
A veces	11	13%	13,3	20,0
Casi Siempre	31	37%	36,7	56,7
Siempre	36	43%	43,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

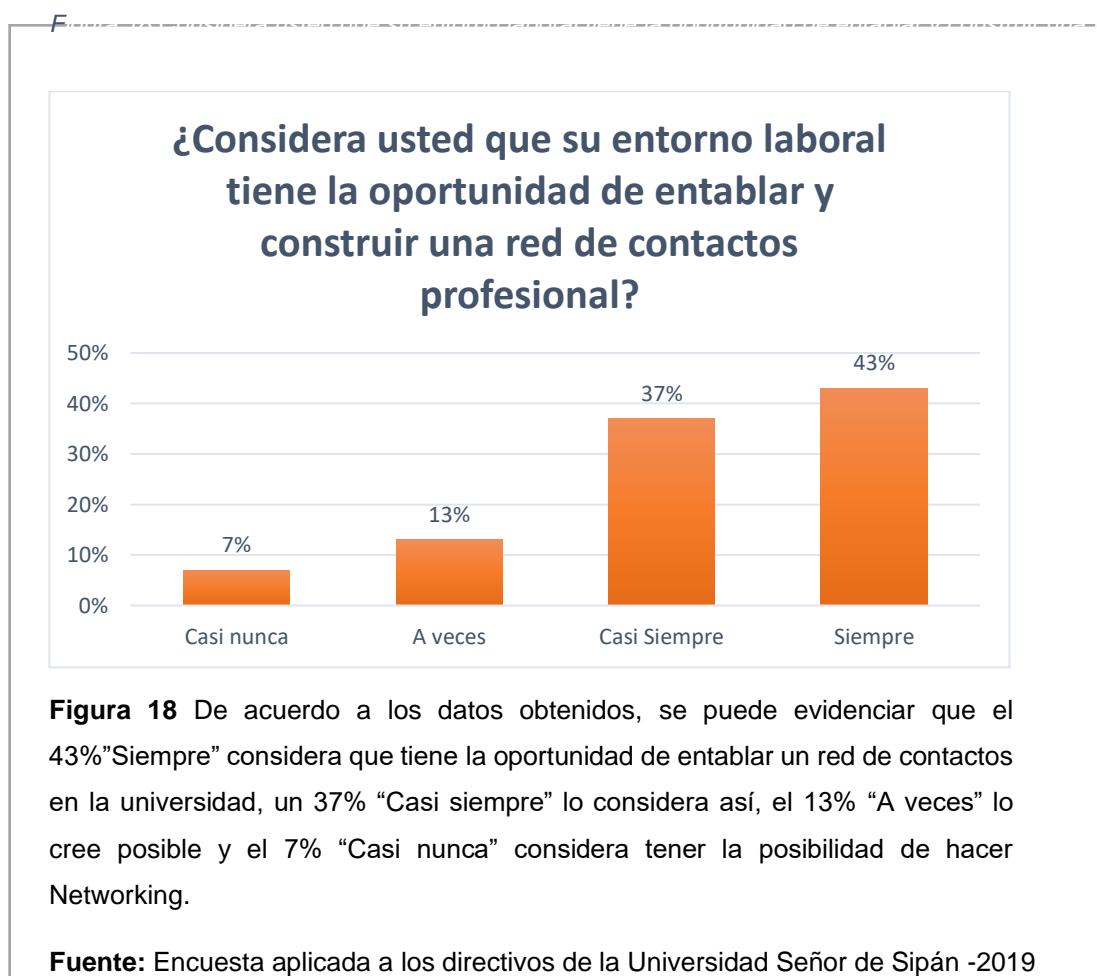


Tabla 26 Aconseja usted a sus subordinados con alternativas para mejorar el talento y las capacidades en su grupo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	8	7	6,7	6,7
Casi Siempre	20	23	23,3	30,0
Siempre	59	70	70,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019





Tabla 27 Transmite ud. ideas que influyan sobre sus subordinados para el cumplimiento de metas de su área a largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	3%	3,3	3,3
Casi Siempre	28	33%	33,3	36,7
Siempre	53	64%	63,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

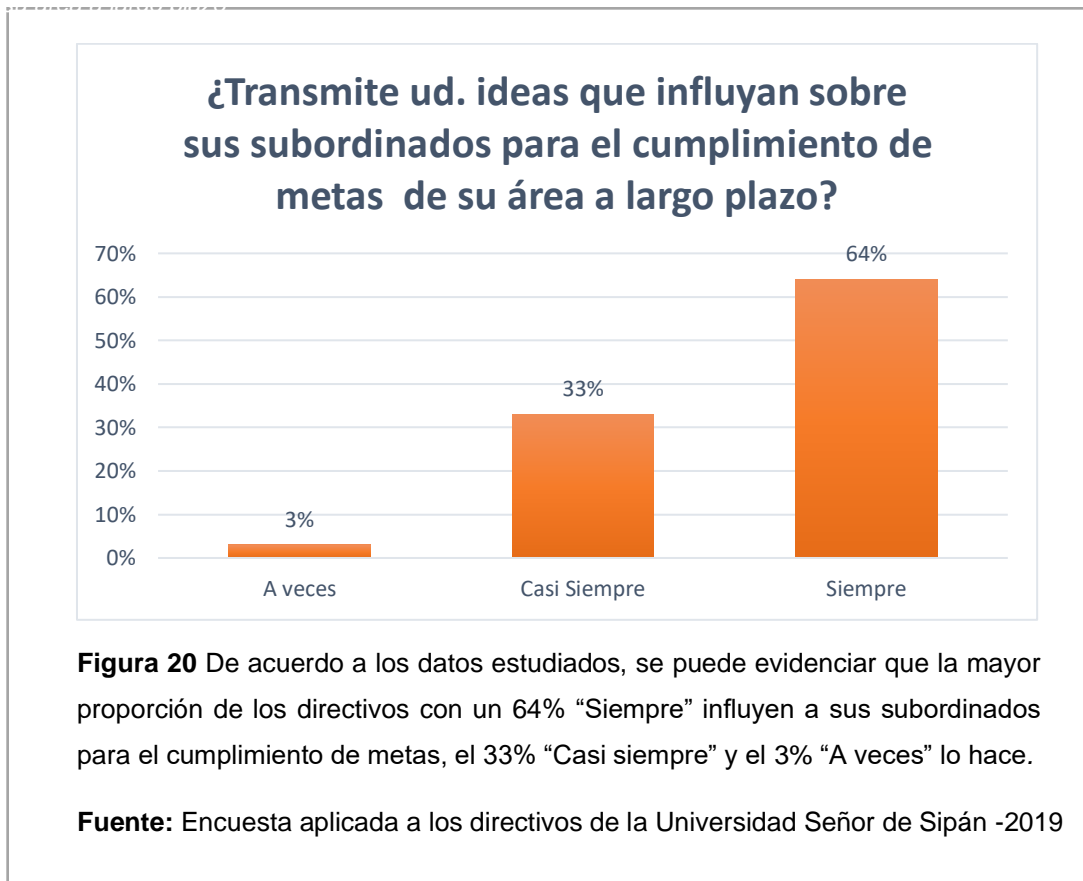


Tabla 28 Capacidad de los directivos en base a la competencia trabajo en equipo y colaboración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	11	13%	13,3	13,3
Casi Siempre	45	53%	53,3	66,7
Siempre	28	34%	33,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

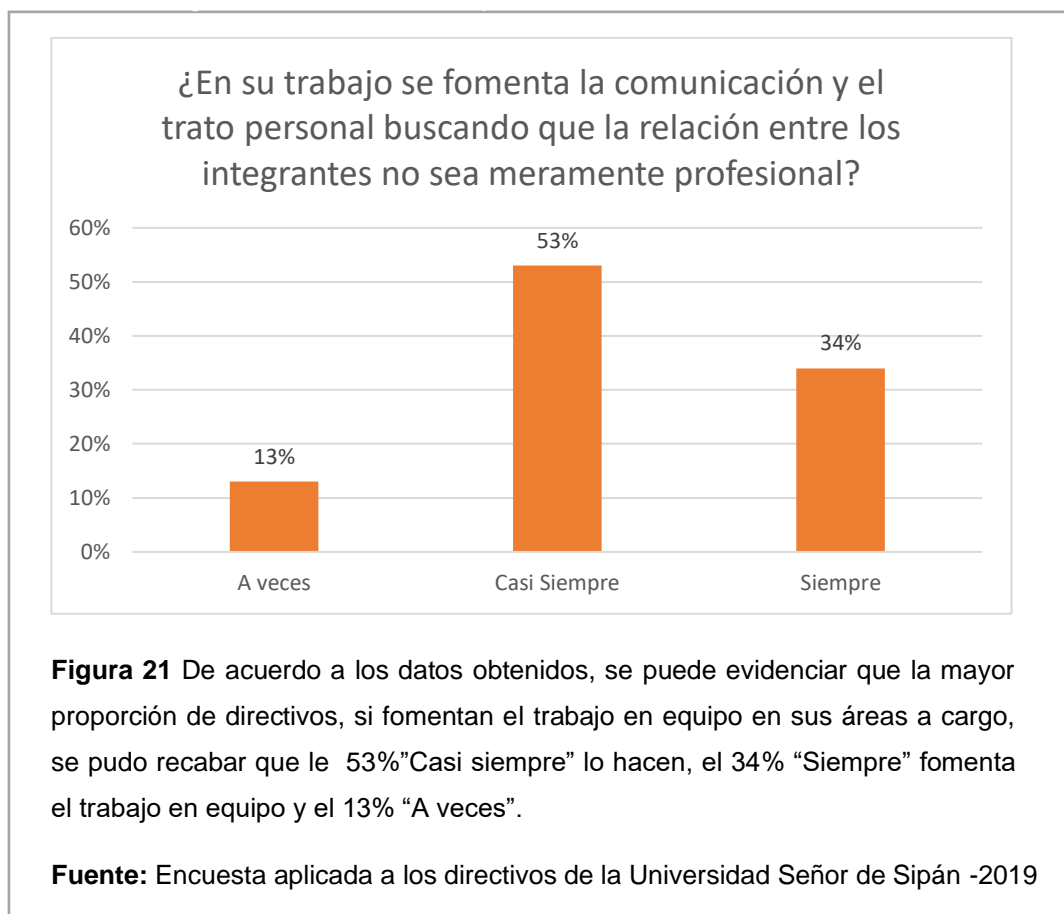


Tabla 29 Expresa a su equipo de trabajo reconocimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	5	7%	6,7	6,7
Casi Siempre	17	20%	20,0	26,7
Siempre	62	73%	73,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

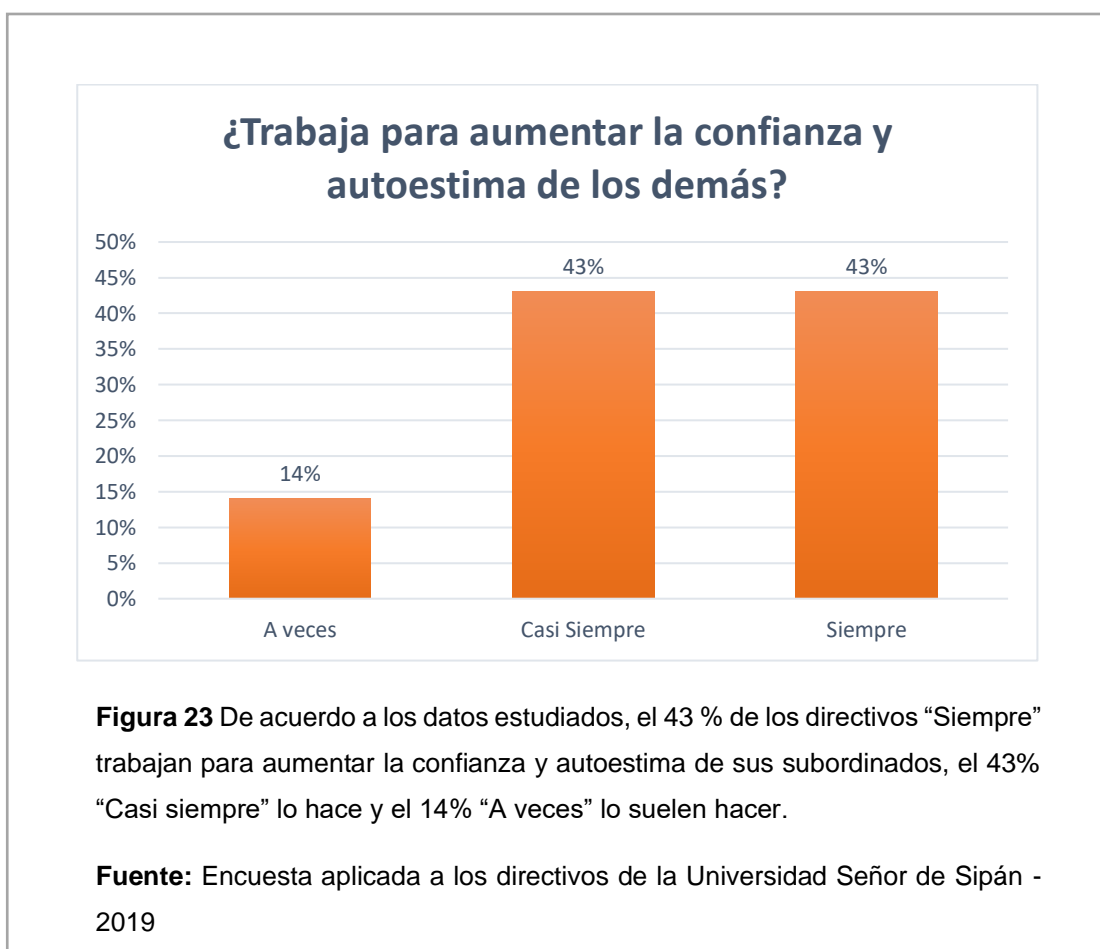
Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



Tabla 30 Trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	11	14	13,3	13,3
Casi Siempre	36	43	43,3	56,7
Siempre	36	43	43,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



*Tabla 31 Suele dividir un problema en situaciones más pequeñas buscando sus causas y consecuencias*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	7%	6,7	6,7
Casi nunca	6	7%	6,7	13,3
A veces	11	13%	13,3	26,7
Casi Siempre	36	43%	43,3	70,0
Siempre	25	30%	30,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



*Tabla 32 Suelo apoyar a mis subordinados adecuadamente en los problemas que les crea algún tipo de incertidumbre*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	3%	3,3	3,3
Casi Siempre	34	40%	40,0	43,3
Siempre	47	57%	56,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

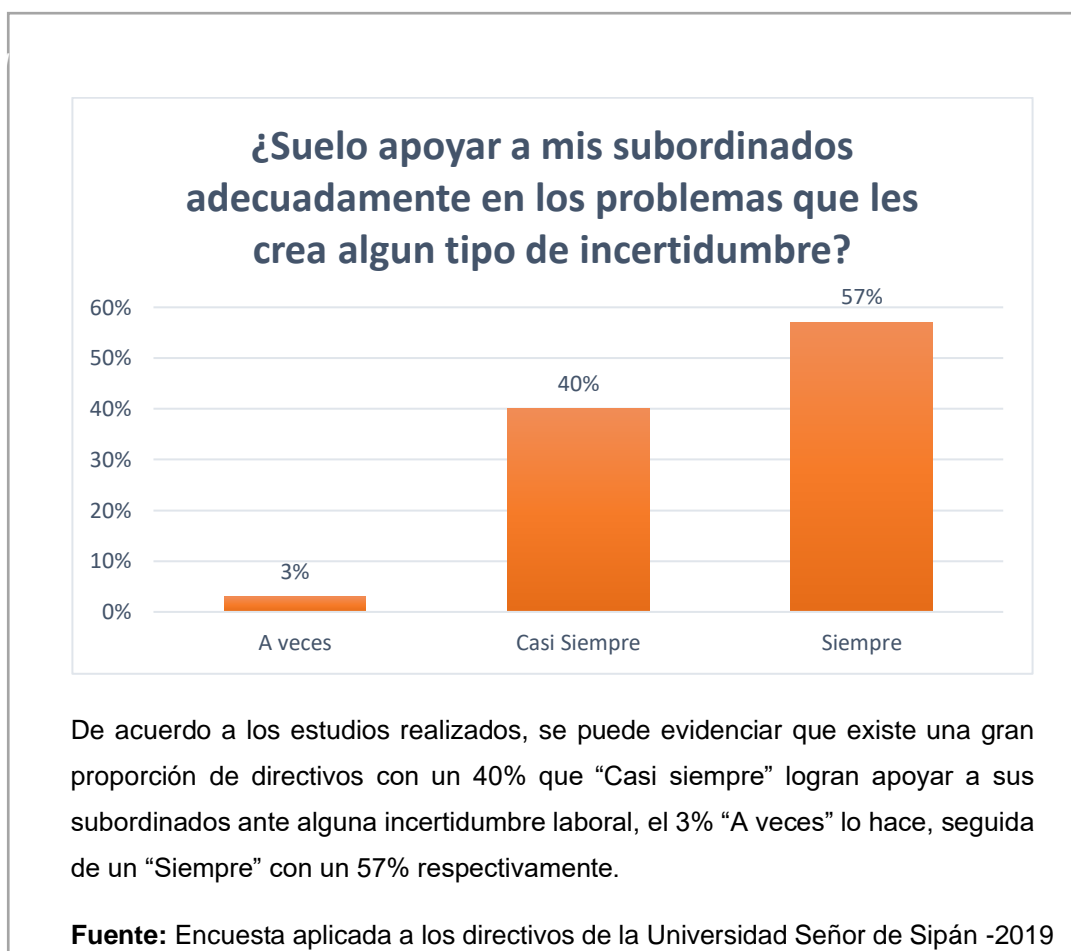


Tabla 33 Cuándo te hacen sugerencia sobre aspectos que debes cambiar mantienes la serenidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	11	13%	13,3	13,3
Casi Siempre	20	23%	23,3	36,7
Siempre	53	63%	63,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

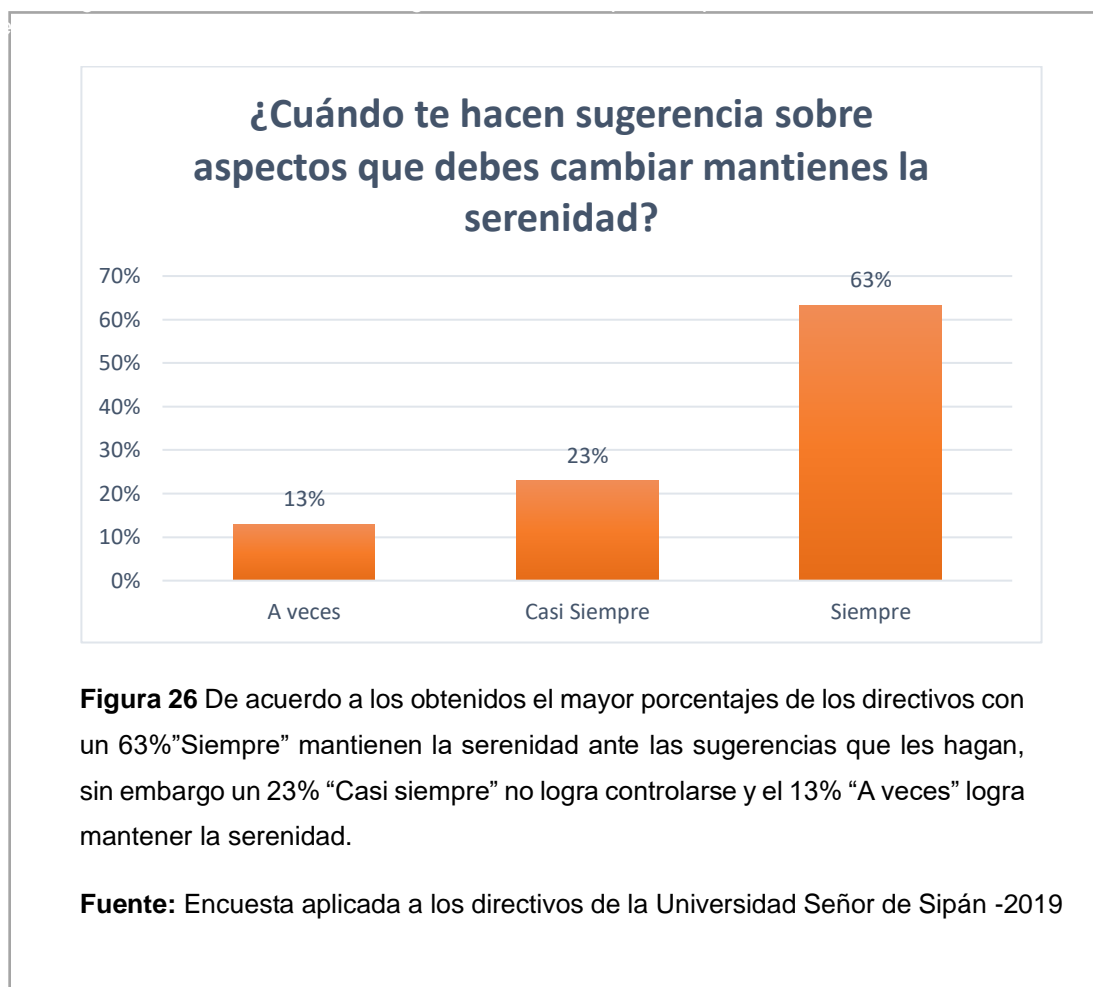


Tabla 34 Mi aportación a la empresa es siempre valiosa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	6	7%	6,7	6,7
Casi Siempre	17	20%	20,0	26,7
Siempre	62	73%	73,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

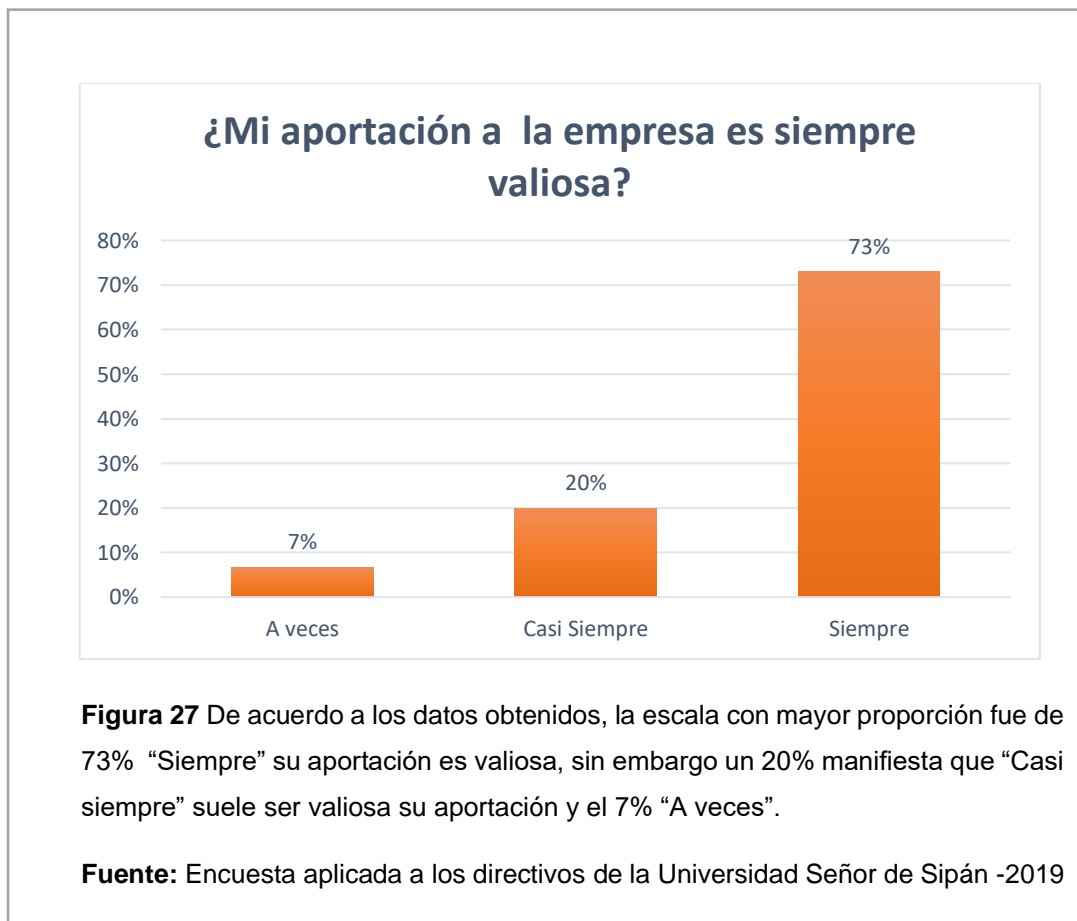




Tabla 35 Me encuentro capaz de sobreponerme a las dificultades ocurridas en el transcurso de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3%	3,3	3,3
A veces	3	3%	3,3	6,7
Casi Siempre	25	30%	30,0	36,7
Siempre	53	64%	63,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019

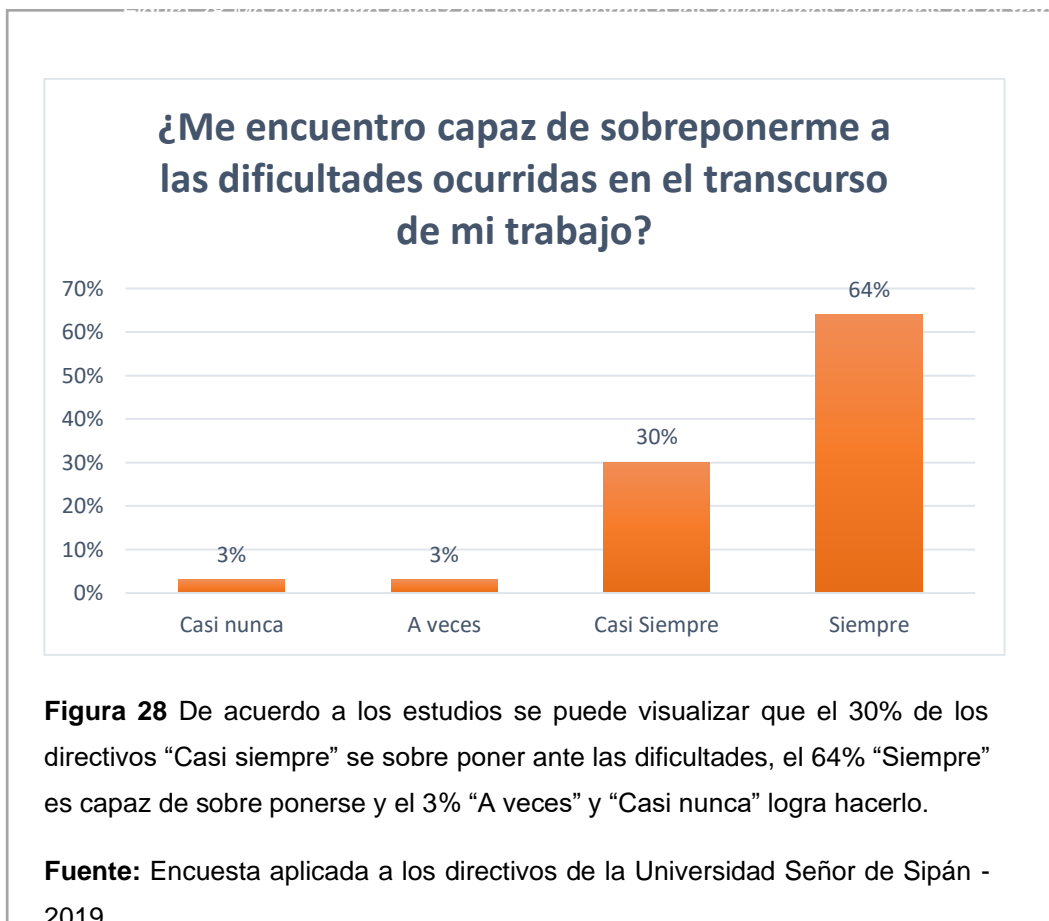
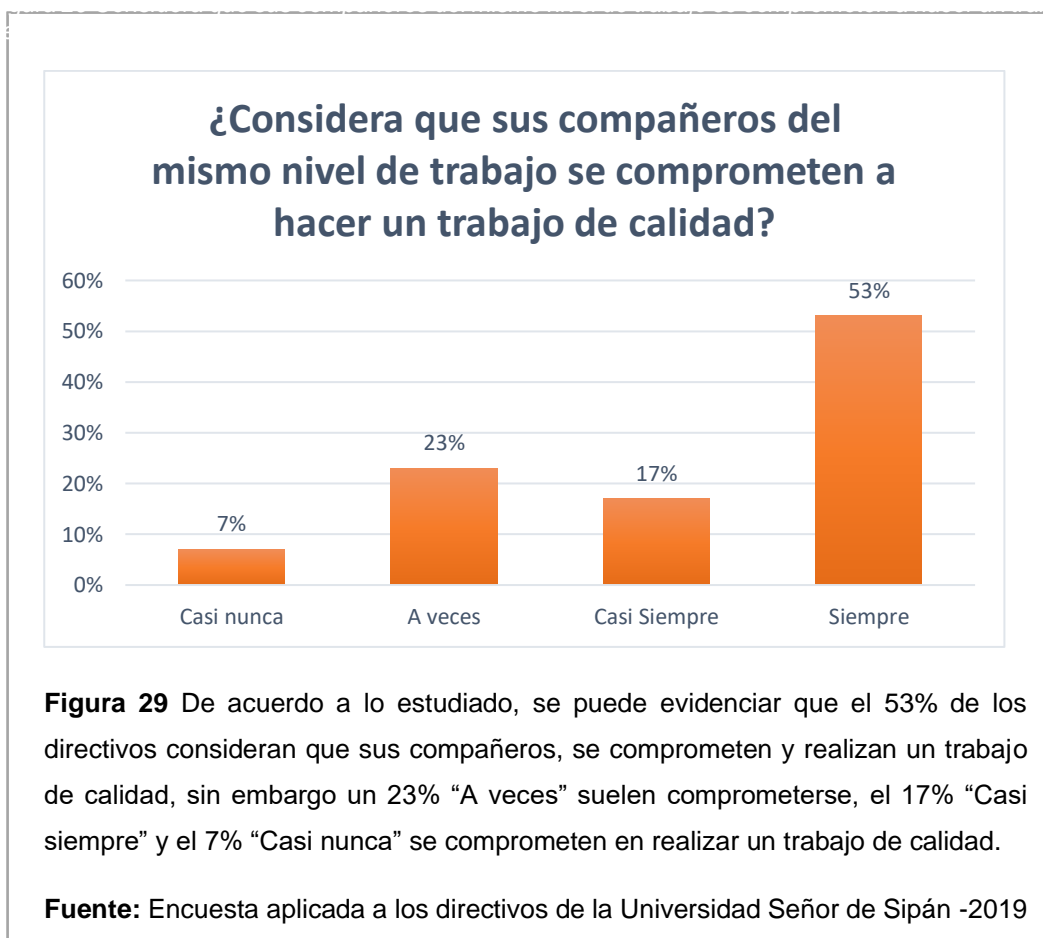


Tabla 36 Considera que sus compañeros del mismo nivel de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	7%	6,7	6,7
A veces	19	23%	23,3	30,0
Casi Siempre	14	17%	16,7	46,7
Siempre	45	53%	53,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Universidad Señor de Sipán -2019



### 3.9. Discusión de resultados

Analizando el primer objetivo específico de la investigación, se logró identificar las **habilidades blandas** que actualmente tienen los directivos de la “Universidad Señor de Sipán”. En la dimensión habilidades social, en la pregunta número 1 la escala con mayor proporción es “Siempre” con 46.67% seguida de “Casi siempre” con un 43.33% y 10% respectivamente. Esto quiere decir que sus acciones tienen una alta influencia en las labores que realizan; en la pregunta número 2 la escala con mayor proporción es “A veces” con un 56.67% seguido de un “Casi nunca” con un 30 %, el cual refleja que se si se han presentado algunos malos entendido en su mismo nivel organizativo, evidenciando un desarrollo poco óptimo para esta habilidad, en la pregunta 3 la escala con mayor proporción es “Siempre” con 53% seguido de un “Casi siempre” con un 40% evidenciando que si tienen un buen lenguaje de comunicación. En la pregunta número 4 la escala con mayor proporción es “Siempre” con un 43.3% seguida de un “Casi siempre” con un 36.67% donde la mayor parte de los directivos si hacen lo posible gestionar los conflictos para evitar tensiones inútiles.

En cuanto a la dimensión habilidades de pensamiento, en la pregunta 5 sobre el indicador toma de decisiones con mayor y menor escala los directivos afirmaron que “Siempre” y “A veces” con 33.33% y 30% respectivamente determinando que la mayor proporción no logra tomar decisiones rápidamente, sino que les toman mucho tiempo, en la pregunta número 6 la escala con mayor porcentaje es “Siempre” con un 46.67 % seguida del “Casi siempre” con un 26.67% demostrando que la mayoría de directivos antes de darle solución a un problema lo documentan con información comprobable.

En cuanto a la habilidad de negociación con respecto al indicador toma

de decisiones pregunta número 7 con respecto al indicador escucha y empatía se identificó que la escala con mayor proporción fue “A veces” con un 36.67% seguido “Casi nunca” con un 30% lo que indica que generalmente los directivos de la universidad, no tienen un desarrollando óptimo esta habilidad, seguidamente de un “Casi siempre”, “Siempre” y “Nunca” con un 10%, 6.67% y 16.67% respectivamente. Para Ortiz (2007), dominar esta habilidad no solo ayudará en nuestras relaciones laborales sino también en ámbitos personales.

En la pregunta número número 8 se obtuvo mayor porcentaje a las escalas “A veces”, “Casi siempre” y “Siempre” con 26.67 cada una de ellas y un “Nunca” y “Casi nunca” con un 6.67% y 13.33% lo que evidencia que les cuesta prestarle atención a sus subordinados, en la pregunta número 9 con respecto al indicador gestión del tiempo la escala con mayor proporción fue “Siempre” con un 60% un “Casi siempre” con 26.67% y con menor proporción un “Casi nunca” y “Nunca” con un 3.33% y 10% respectivamente, lo que nos deja concluir que la mayoría de directivos priorizan sus actividades de acuerdo a su relevancia, sin embargo hay una pequeña proporción que no lo realiza siendo necesaria reforzar esa habilidad. Con respecto a la pregunta número 10 que hace referencia al indicador manejo de estrés la escala con mayor índice fue “A veces” y “Casi nunca” con un 36.67% lo cual indica que ha este porcentaje de personas sus funciones si le generan inquietud e intranquilidad, aún 10% “Casi Siempre” y aún 16.67 % “Casi nunca”. En la pregunta número 11, referente al indicador trabajo en equipo se manifiesta falta de esta habilidad en la mayoría de directivos la escala con mayor proporción fue de “A veces” con un 50% seguida de un “Casi nunca” con un 16.67% siendo necesaria potenciar esta habilidad en los colaboradores, la escala “Casi Siempre” y “Siempre” con un 20% y 10% respectivamente y un “Nunca” con un 16.67%. En la pregunta número 12 con respecto al indicador manejo de emociones gran parte de los colaboradores tiene bien desarrollada esta habilidad con un “Casi siempre” con un 33.33%, “Siempre” con un 20% seguido de un “A veces” con 26.67% y un “Casi nunca” y “Nunca” con un 6.67 %, 13.33% respectivamente.

Finalmente al identificar las habilidades blandas en los colaboradores se puede percibir la necesidad de fortalecer algunas de ellas, según el estudio realizado las habilidades blandas hoy en día son lo más valorado por las organizaciones, comprueba lo encontrado por Molinari (2017) quien con sus estudios en Quito, logro evidenciar el grado de importancia que tiene las habilidades blandas tanto para el desenvolvimiento de las personas en la sociedad como para nuestra próximas generaciones, es por ello que esta investigación realiza esta propuesta debido la gran relevancia de estas habilidades en la actualidad, tanto en el contexto social como laboral.

En cuanto al segundo objetivo específico con respecto al análisis del nivel de las **Competencias Gerenciales**, con respecto a dimensión logro y acción; en la pregunta número 13, en cuanto al indicador motivación al logro se obtuvo con mayor proporción las escalas “Siempre” con un 36.67% y un “casi siempre” con 33.33%, pero no todos manifiestan lo mismo, ya que el 16.67% responder que “A veces” lo logran hacer y un 13.33% , “Casi nunca”, lo que evidencia que existe colaboradores que desarrollaron óptimamente esta competencia; sin embargo, hay una proporción considerable de colaboradores, que no tiene bien desarrollada esta competencia, es por esta razón que se evalúa a dicha competencia con un nivel medio, en la pregunta número 14, en el indicador búsqueda de información, se puede observar existe una proporción considerable que no busca históricos para realizar sus encargos laborales de acuerdo a la escala un “Casi siempre” con un 30% lo hace, seguido de un “A veces” con un 10% y un “Casi nunca” con un 3,33%, lo que nos lleva a concluir según este indicador, existe la necesidad de potenciar esta competencia, seguido de un “Siempre” con un 56,67%, en cuanto a la pregunta número 15 con respecto al indicador iniciativa las escalas con mayor proporción fueron “Siempre” con un 73,33% y un “Casi siempre” con un 26,67% lo que evidencia una al iniciativa para el desarrollo de sus actividades. Con respecto a los porcentajes obtenidos de la dimensión logro y acción, se analiza que tienen un nivel medio en cuanto a esta dimensión.

En cuanto a la dimensión Ayuda y servicio, en la pregunta 16 se obtuvo que la mayor y menor escala fueron “Siempre” con un 66.67% y un “Casi

siempre” con 33,33% respectivamente.

Se evalúa a esta dimensión con un nivel medio ya que el 33.33% de los colaboradores no tienen bien desarrollada esta competencia, lo cual es un porcentaje considerable y por ende se califica a esta dimensión con un nivel medio.

Con respecto a la dimensión influencia, en la pregunta número 17 en cuanto a si necesitan capacitaciones para comprender la información existente en la universidad, se obtuvo con mayor y menor proporción a un “Siempre” y “A veces” con un 73.33% y 16.67% respectivamente lo que evidencia que si es necesario capacitaciones que ayude al personal directivo al conocimiento organizacional de la universidad, en la pregunta número 18 se puede analizar que la gran mayoría del personal directivo consideran que “Siempre” con un 43,33% tiene la oportunidad de entablar contactos profesional seguido de un “Casi siempre” con 36.67% un mínimo del personal indica que “A veces” con un 13.33% y un “Casi nunca” con un 6.67%. Por los porcentajes obtenidos en esta dimensión se establece que dicha dimensión tiene un nivel medio

Con respecto a la pregunta número 19, referente al indicador desarrollo de personas la escala con mayor proporción es “Siempre” con un 70% lo que refiere que la una gran proporción de subordinados si tiene el apoyo de su superior de área, un 23.33 % con “Casi siempre” y un 6.67% a veces lo realiza, en cuanto a la pregunta número 20 se obtuvo la escala con mayor proporción la cual fue “Siempre” con un 63.33% un “Casi siempre” con un 33,33% y un “A veces” con 3.33% lo que indica que los supervisores si influyen sobre sus subordinados para el cumplimiento de metas, en la pregunta número 21 con respecto al indicador trabajo en equipo y cooperación la escala “Casi siempre” con mayor proporción con un 53.33 % y un “Siempre” con un 33,33% lo que indica que tienen un nivel alto en cuanto a cooperación y trabajo en equipo, en la pregunta número 22 referente al reconocimiento se evidencia en las escalas con mayor y menor porcentaje a “Siempre” con un 73.33% y un “Casi siempre” con 20% y un “A veces” con un 6.67% respectivamente lo que hace percibir que tienen muy bien desarrollada esta

habilidad, en la pregunta número 23 referente al indicador se obtuvo menor y mayor escala a un “Siempre” con un 43,33% y un “A veces” con un 13,33% lo que manifiesta que la mayor proporción de los directivos si trabajan para aumentar la confianza de sus subordinados. Para esta dimensión se determina que los directivos tienen un nivel alto con respecto a los criterios discutidos.

En la pregunta número 24 con respecto al indicador pensamiento analítico, se obtuvo un 43,33% con “Casi siempre” con un 43,33 y un “Siempre” con un 30% , esto quiere decir que el mayor porcentaje del personal administrativo tiene un alto nivel de pensamiento analítico, en la pregunta número 25, en cuanto al indicador conocimientos y experiencia, se evidencia que el gran porcentaje de los directivos logran apoyar a sus subordinados ante cualquier incertidumbre con un 56,67 indicaron que “Siempre” lo realizan, sin embargo el 40% “Casi siempre” lo logra hacer el cual evidencia la necesidad de fortalecer esta competencia y un “A veces” con un 3,33% respectivamente. Con respecto esta dimensión se pudo analizar que los directivos tienen un nivel medio.

Con respecto a la pregunta número 26 en cuanto al indicador autocontrol, la escala con mayor proporción fue “Siempre” con un 63,33% y “Casi siempre” con un 23,33% esto quiere decir que casi la mayor proporción manifiesta serenidad, pero una proporción considerable no, lo que evidencia la necesidad de fortalecer esta habilidad, en cuánto a la pregunta número 27 referente

Con respecto al indicador autoconfianza, se obtuvo que el 73,33% considera que su aportación es valiosa, sin embargo; no todo el personal lo cree, ya que el 20% indica que “Casi siempre” lo es, seguido de un “A veces” con un 6,67%, en cuanto a la pregunta número 28, correspondiente al indicador comportamiento ante fracasos, se evidencia que la gran mayoría del personal directivo logra sobreponerse ante cualquier inconveniente con un 63,33%; sin embargo el 30% del personal indica que no lo es para ellos,

seguido de un “Casi nunca” con un 3,33%, evidenciando la necesidad de fortalecer esta competencia, en el caso de la pregunta número 29, con respecto al indicador compromiso organizacional, se pudo evidenciar que hay opiniones muy discutidas con respecto a este indicador ya que el 53,33% considera que siempre la aportación de sus colegas es de calidad, mientras que un 16.67% casi siempre cree que lo es, el 23,33% indica que “A veces” lo es y un 6.67% considera que “Casi nunca” lo es. Por lo tanto se considera que el nivel es bajo en este indicador, por lo que se requiere reforzar estas competencias en los directivos, por lo cual evalúa a esta dimensión con un nivel medio.

Para concluir con el análisis de las competencias gerenciales en la presente investigación se considera que existe la necesidad de fortalecer las competencias de los colaboradores ya que existen falencias en su aplicación en su entorno laboral. Esto coincide con lo encontrado por Reyes (2006), en donde se identificó un bajo desarrollo organizacional y se decidió aplicar un plan de acción para mejorar las competencias de 20 directivos el cual obtuvo como resultado la eficiencia del trabajo de los colaboradores en donde se logró que el 40% de los gerentes puedan construir buenas relaciones con sus subordinados y el 80% de los directivos consiguieron delegar funciones adecuadamente, es por esta razón que con este precedente se fortalece la propuesta de la presente investigación.



### 3.10. Aporte científico

## PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN – 2019.



**Autor:**

Marjorie Liset Palacios Arbildo

**Asesor:**

Dr. Mego Núñez Onésimo

Chiclayo – Perú

2019

## **Introducción**

Actualmente el talento humano es lo más importante de las organizaciones, ya que son quienes llevan a cabo los objetivos de la organización. La Universidad Señor de Sipán tiene directivos que realizan sus funciones orientados al desarrollo de la organización; pero según el análisis de sus competencias gerenciales se observa que no se han logrado potenciar dichas competencias óptimamente; es por esta razón que se propone implementar un programa de habilidades blandas para mejorar así las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipán contribuyendo a su desarrollo profesional e institucional.

## **Fundamentación**

La presente propuesta de investigación se fundamenta principalmente por los resultados obtenidos preliminarmente en la investigación de campo, en donde se aplicó el instrumento de recolección de datos cuestionario, la cual fue aplicada a un promedio de 84 directivos del nivel táctico de la universidad, se contó con el total respaldo de la dirección de recursos humanos, el cual considero un aporte idóneo a la institución, con respecto al fortalecimiento de competencias de sus directivos, a fin de consolidar su compromiso con la organización y mejorar la gestión de cada uno de sus colaboradores, con la finalidad del logro de los objetivos organizacionales.

### **3.10.1. Alcance**

El presente programa de habilidades blandas está dirigido para personal directivo de la Universidad Señor de Sipán S.A.C

### **3.10.2. Propósito del programa**

Siendo su fin general promover la efectividad laboral, el programa se lleva a cabo para ayudar a:

- Incrementar el nivel de rendimiento de los directivos, por consiguiente, al aumento de la productividad y eficacia en la empresa.
- Desarrollar la interacción entre los directivos; con ello, aumentar la disposición para brindar un servicio de calidad
- Satisfacer rápidamente a los requerimientos a corto y largo plazo de la universidad.
- Difundir comportamientos positivos para mejorar el clima laboral, la calidad y productividad para poder incrementar la moral de trabajo.

### **3.10.3. Objetivos.**

#### **3.10.3.1. Objetivo General**

Desarrollar un programa de habilidades blandas para los directivos de la universidad Señor de Sipán.

#### **3.10.3.2. Objetivos específicos**

- a) Mejorar el desarrollo de la sensibilidad interpersonal.
- b) Potenciar el desarrollo de la capacidad de crear y mantener relaciones interpersonales.
- c) Mejorar la capacidad de análisis de problemas y adopción de decisiones.
- d) Mejorar el autocontrol suficiente en sí mismo en situaciones estresantes.
- e) Potenciar el desarrollo de su autoconocimiento y aceptación

#### **3.10.4.                    Diagnostico**

En una entrevista para conocer cuáles son las actitudes de los Directivos y conocer algunos procesos de la organización se determinó lo siguiente:

- No cuentan con un programa de desarrollo de habilidades blandas que mejore sus competencias.
- No tiene actividades que generen el trabajo en equipo y la comunicación.
- No tienen espacios de conversación entre directivos y subordinados.

#### **3.10.5.                    Elaboración de etapas de desarrollo de habilidades blandas para mejorar las competencias de los directivos de la USS.**

La estructura para el desarrollo de las habilidades blandas está constituida por tres etapas.

1era. Etapa: Planificación.

2da. Etapa: Programa de desarrollo de habilidades blandas.

3era. Etapa: Evaluación.

## PRIMERA ETAPA: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad	Descripción
1	Presentación de propuesta	Reunión unión con la Dirección de GTH para la presentación del programa de habilidades blandas con la finalidad exponer los atributos que traería su ejecución.
2	Presentación del cronograma	Reunión unión con la Dirección de GTH coordinar y establecer las fechas de inicio de los talleres.
3	Aprobación del programa	La Dirección de GTH aprueba el presupuesto del programa.
4	Difundir el programa	La secretaria difunde y comunica a los directivos la fecha en que se llevara a cabo el programa de habilidades blandas.
5	Coordinación con proveedores	La secretaría de GTH 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 Director de GTH da el visto bueno y firma los contratos con los proveedores del programa.

## **SEGUNDA ETAPA: PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS**

El presente programa de habilidades blandas está conformado por 6 sesiones:

1. Liderazgo.
2. Trabajo en equipo.
3. Control y estabilidad emocional.
4. Manejo de conflictos.
5. Toma de decisiones.
6. Empatía con sus colaboradores.



## SESIÓN 1: LIDERAZGO

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
<b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b>	Cotejar los resultados de una decisión de forma individual con un resultado grupal y analizar los valores que caracterizan a un líder.	<b>INICIO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	El ponente, formará grupos para facilitar el trabajo: repartirá una copia con las características de un líder. Luego, todos deberán tomar una decisión con respecto al caso entregado en la hoja que recibieron todos.	Hoja bond	<b>6 minutos</b>
		<b>DESARROLLO</b>	<b>Los pasos para adecuarse al cambio</b>	Una vez terminado el caso de forma individual, el modelador dispondrá que se haga un diagnostico grupal. Se elegirá un relator en cada grupo, a quien corresponderá anotar la decisión del grupo, para luego exponerla. Durante aproximadamente quince minutos se procesa entonces la discusión grupal, en torno de la clasificación de las características de un líder. En una decisión final, todos los relatores de los subgrupos presentan al plenario el resultado de la decisión grupal. <b>LISTA DE CARACTERISTICAS DE UN LIDER</b> <i>Enumerar las lista de atributos de un líder según su grado de importancia</i> - Nunca manifiesta rencor o insatisfacción. - Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas. - Es firme y decidido, no duda. - Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo. - Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.	Hoja de papel en blanco. Lápiz. Pizarra	<b>15 minutos</b>
			<b>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</b>	El ponente dirige el proceso para que los integrantes de forma individual concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.	Hoja de papel en blanco. Lápiz, pizarra	<b>15 minutos</b>
		<b>CIERRE</b>	<b>POST TEST</b>	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hoja bond	<b>5 minutos</b>



## SESIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
<b>HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO</b>	Observar y entender minuciosamente la conducta del grupo, obteniendo así bases para modificar la conducta de los participantes hacia el logro de las metas del grupo y que todos y cada uno de los participantes sea consciente de la actuación propia de los demás.	<b>INICIO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	El modelador entrega la hoja "Autoevaluación de la acción de equipo" a todos los individuos y se les solicita que la resuelvan en forma personal. El modelador organiza subgrupos de 6 personas y les solicita que intercambien sus evaluaciones entre los miembros de cada subgrupo.	Hoja bond	<b>5 minutos</b>
		<b>DESARROLLO</b>	<b>Los pasos para adecuarse al cambio</b>	<p style="text-align: center;"><b>AUTOEVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE EQUIPO</b></p> <p>Para poder aumentar el grado de productividad del trabajo en equipo es necesaria la autoevaluación y autocrítica de la acción del equipo.</p> <p>Siguientemente apreciarán una guía para la autoevaluación del equipo. Esta guía se refiere 5 aspectos principales de la acción en grupo: Dirección, Toma de Decisiones, Forma "Autoevaluación de la acción de grupo" para cada participante. 20 minutos 89 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. Procedimiento: Para hacer la evaluación y la autocrítica, se deben llevar a cabo dos pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada integrante, reflexionando sobre la última reunión de trabajo realizada, evaluará en las siguientes hojas, del lado izquierdo, según cada uno considere como fue la acción del equipo, en los diferentes aspectos (comunicación, dirección, etc.). La evaluación debe efectuarse a base de puntos. En cada criterio tienen que distribuir 100 puntos anotándolos en los casilleros de la izquierda, repartiéndolos en las cinco graduaciones (A-B-C-D-E) de cada aspecto. Por ejemplo, si considera que en Comunicación 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.</li> <li>2. Una vez finalizado el paso anterior, el grupo deberá dialogar 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).</li> </ol>	Hoja de papel en blanco. Lápiz. Pizarra	<b>20 minutos</b>

			<b>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</b>	El modelador guía un proceso, para que los individuos, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.	Hoja de papel en blanco. Lápiz.	<b>15 minutos</b>
		<b>CIERRE</b>	<b>POST TEST</b>	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hoja bond	<b>5 minutos</b>

### SESIÓN 3: CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
<b>CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>	Determinar y conseguir la estabilidad en cada participante.	<b>INICIO</b>	Retroalimentación	Retroalimentación de lo aprendido sesiones pasadas.		<b>10 minutos</b>
			Dinámica de entrada	-Técnicas de autocontrol fisiológico.		<b>5 minutos</b>
			Explicación de las principales técnicas de relajación y autocontrol emocional	- Técnicas de autocontrol cognitivo. - Técnicas de autocontrol conductual.	Plumones Hojas	<b>10 minutos</b>
		<b>DESARROLLO</b>	Técnica de relajación por autosugestión Técnica de autocontrol de por respiración Técnica de autocontrol por visualización	. A través de una lluvia de ideas se comparte las herramientas para tener estabilidad emocional.	Hoja de papel en blanco.	<b>10 minutos</b>
			Identificar las emociones por medio del ejercicio y como estamos hoy	Se le pregunta a cada participante como se siente hoy y tiene que reconocer una emoción diferente a la de los demás.	Hoja de papel en blanco.	<b>10 minutos</b>

		<b>CIERRE</b>	<b>Dinámica</b>	Dinámica tres verdades y una mentira	Hojas bond	<b>5 minutos</b>
--	--	---------------	-----------------	--------------------------------------	---------------	------------------

### SESIÓN 4: MANEJO DE CONFLICTOS

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
<b>HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS</b>	Sensibilizar con respecto a las estrategias utilizadas en las situaciones de conflicto y analizar los métodos usados para resolver los conflictos.	<b>INICIO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	El modelador hace un ejercicio imaginario a los integrantes invitándolos a tomar una postura confortable, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales	Hoja bond	<b>5 minutos</b>
		<b>DESARROLLO</b>	<b>Los pasos para adecuarse al cambio</b>	<p>A continuación el Facilitador comienza diciendo: Todos están caminando por la calle y reconocen a una persona que se acerca pero están en conflicto con dicha persona. Todos deben decidir cómo actuar a medida que se aproxime más. 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>En una hoja todos los participantes deberán colocar: 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. 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. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	Hoja de papel en blanco. Lápiz. Pizarra	<b>25 minutos</b>

			<b>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</b>	El modelador guía un proceso, para que los individuos, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.	Hoja de papel en blanco. Lápiz.	<b>15 minutos</b>
		<b>CIERRE</b>	<b>POST TEST</b>	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hoja bond	<b>5 minutos</b>

### SESIÓN 5: TOMA DE DECISIONES

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
<b>HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES</b>	Dar a conocer y una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los participantes de la organización.	<b>INICIO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	El modelador describe los factores que intervienen en la toma de decisiones y que perjudican directamente la vida de los individuos de las organizaciones.		<b>5 minutos</b>
		<b>DESARROLLO</b>	<b>Los pasos para adecuarse al cambio</b>	El modelador relata una historia para para el análisis de los integrantes en donde tendrán que identificar y analizar las situaciones de toma de decisiones.	Hoja de papel en blanco. Lápiz.	<b>25 minutos</b>
			<b>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</b>	Los participantes deberán analizar la información que tienen, la decisión parece no ser muy sencilla. 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.	Hoja bond	<b>15 minutos</b>

		<b>CIERRE</b>	<b>POST TEST</b>	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.		<b>5 minutos</b>
--	--	---------------	------------------	--	--	------------------

**SESION 6: EMPATÍA CON SUS COLABORADORES**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
<b>SOCIABILIDAD Y EMPATIA</b>	Lograr sociabilidad, empatía y colaboración en los participantes es para la efectividad en sus relaciones interpersonales.	<b>INICIO</b>	Retroalimentación	Recordar el tema de la sesión 1		<b>5 minutos</b>
			Dinámica de confianza y cohesión grupal	Levántese y siéntese		<b>5 minutos</b>
			Las historias alegres	Un participante contara una anécdota alegre y todos expresaran una emoción de cómo se sentía en ese momento.		<b>5 minutos</b>
			Formación de grupos	La idea es que los grupos se formen con personas distintas a la sesión pasada.		<b>5 minutos</b>
		<b>DESARROLLO</b>	Explicar el valor a la virtud: Socialización	¿Qué medios se pueden cultivar para crecer en esta virtud de la socialización?		<b>10 minutos</b>

			Dar a conocer el valor que ayuda a tener socialización: la empatía	La empatía: la clave para conectar con los demás. Todos deben participar		<b>10 minutos</b>
		<b>CIERRE</b>	Dinámica de salida	El cocotero		<b>5 minutos</b>

### **3.10.6. Cronograma y evaluación**

La primera etapa se llevara a cabo en el mes de junio para coordinar con la Dirección de GTH los temas de capacitación, la metodología, el cronograma, el presupuesto, los materiales de oficina, el lugar y el ponente.

La segunda etapa se llevará a cabo en el mes de julio elaborando el programa de habilidades blandas con sus respectivos talleres y sus casos prácticos reales, metodología que permitirá que los directivos desarrollen sus habilidades blandas y desarrollen mejor sus habilidades blandas.

La tercera etapa se realizará en el mes de diciembre evaluando la eficacia del programa de habilidades 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 institución.

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 habilidades blandas y motivación para realizar un comparativo de los resultados antes de aplicar las estrategias y después, con la finalidad de realizar una retroalimentación de las mejoras que han tenido los directivos.

## 3.10.7.

## Presupuesto

Presupuesto de la primera etapa				
Etapa 1	Actividad	Descripción	Mes	Sueldo del colaborador
Planificación de Actividades	Reunión con la Dirección de GTH	Reunión unión con la Dirección de GTH para la presentación del programa de habilidades blandas con la finalidad exponer los atributos que traería su ejecución.	Junio	1800

Presupuesto de la segunda etapa				
Etapa 1	Actividad	Descripción	Precio del taller	Precio Total
Desarrollo de habilidades blandas	Sesión 1: Liderazgo	Ponente	S/. 2500	S/. 2500
	Sesión 2: Trabajo en equipo			
	Sesión 3: Control y estabilidad emocional			
	Sesión 4: Manejo de conflictos			
	Sesión 5: Toma de decisiones			
	Sesión 6: Empatía con sus colaboradores			
	Material de oficina	Plumones	S/. 30.00	S/.30.00
	Hojas de colores			



		Hojas bond		
		Cinta		
		Lapicero		
	Compartir	Bocaditos	S/. 250.00	S/. 250.00
<b>Total</b>				<b>S/.2780.00</b>

Presupuesto de la tercera etapa			
Etapa 3	Descripción	Mes	Sueldo del colaborador
Evaluación del Programa	Retroalimentar y evaluar a los directivos, además conocer la efectividad del programa	Diciembre	S/. 2400.00

Costo del programa	
Etapas	Costo por etapas
Etapa 1:	1800.00
Etapa 2:	2780.00
Etapa 3:	2400.00
<b>Total:</b>	<b>6980.00</b>

### 3.10.8. Financiamiento

El Programa de habilidades blandas será solventado por la oficina del talento humano de la universidad Señor de Sipan del presupuesto asignado para las capacitaciones programadas en su plan operativo.

La encargada de efectuar esta propuesta de investigación es la especialista en reclutamiento y selección la Srta. Alison Valqui Suclupe, ella se encargará de ver el presupuesto realizado en la propuesta, para poner en práctica lo realizado en el transcurso de toda la investigación.

### **3.10.9. Beneficio de la propuesta**

A continuación, se realizará el beneficio que se obtendrá por la propuesta:

#### **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, se incluirá 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.

### **3.10.10. 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.

### **3.10.11. Conclusiones Parciales del programa:**

La fundamentación del programa para el desarrollo de habilidades blandas fue basada en la teoría del Ps. Daniel Goleman- EEUU, el desarrollo de competencias blandas esta diseñada con la metodología de la de casos reales y talleres, el programa está elaborada en tres etapas cuya estructura se muestra en: Planificación de las actividades, Elaboración del programa de habilidades blandas y la evaluación de la efectividad del programa. Además se planificaron fechas tentativas para la ejecución del aporte práctico; tomando en cuenta el presupuesto que requiere dicho programa según las tres etapas (Planificación de las actividades, Elaboración del programa de habilidades blandas y la evaluación de la efectividad del programa)

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.11. Conclusiones**

De acuerdo al objetivo general de la presente investigación podemos concluir que es viable la ejecución del programa de habilidades blandas; ya que ayudará a desarrollar cualidades positivas en los directivos especialmente en un mercado tan competitivo.

Del primer objetivo específico se pudo identificar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los directivos de la universidad Señor de Sipán y especialmente el indicador comunicación tiene un 57% de insatisfacción es decir que se encuentran por debajo del 100% y se ve en la necesidad de realizar mejoras siendo las habilidades blandas atributos de alta importancia para el desempeño laboral y social.

Del segundo objetivo específico, podemos concluir que el análisis de la variable competencias gerenciales mostró que, el 23% de los directivos a veces, se comprometen hacer un trabajo de calidad debido a la falta de motivación por el logro; en donde, se obtuvo que el 33.33 % de los directivos no pueden abrirse paso ante cualquier inconveniente para sacar adelante los requerimientos que sus funciones a meritan.

Los resultados obtenidos y analizados me permitieron elaborar la propuesta sobre el programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos, con ello se demuestra la hipótesis de la presente investigación, la cual; indica que el programa de habilidades blandas si mejorará las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipán – 2019.

#### **4.12. Recomendaciones**

Se realizarán las siguientes sugerencias con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, la primera recomendación sería:

Aplicar el programa de habilidades blandas para los directivos de la Universidad Señor de Sipán; a fin de que se puedan seguir desarrollando sus competencias, siendo ello gran apoyo para el logro de los objetivos organizacionales, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores con la organización haciendo que sus objetivos sean una parte de los suyos.

De esta manera, se podrá poner en práctica lo aprendido, teniendo como resultado un desempeño óptimo de todas sus competencias gerenciales logrando una mejor productividad para la organización generando continuidad con el tiempo.

Fomentar capacitaciones internas a sus directivos para que el personal pueda mantenerse actualizado y fortalecer tanto sus habilidades blandas como duras.

Trabajar más en la comunicación asertiva y talleres interpersonales para una mejor interacción y comunicación entre directivos, de tal manera, que puedan dirigir mejor a sus subordinados y mejorar el clima organizacional.

## Referencias

- Acevedo, A., & Linares, C. (2009). La resolución de problemas en el mundo de las empresas. *UNMSM*, 8.
- Aguirre, W., & Yataco, A. (2017). *Diseño de un proceso de selección de personal por competencias transversales para las MYPE informáticas*. Obtenido de Repositorio USAT: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1182/1/TL\\_AguirreEnequeWillian\\_YatacoGrandezAstrid.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1182/1/TL_AguirreEnequeWillian_YatacoGrandezAstrid.pdf)
- Alarcón, C., & Rodríguez, V. (2017). *Plan de desarrollo de competencia directivas para las artesanas de algodón nativo. estudio de caso: zona norte de Lambayeque*. Obtenido de Repositorio USAT: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1332/1/TL\\_AlarconGoicocheaChristian\\_VillaRodriguezVanesa.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1332/1/TL_AlarconGoicocheaChristian_VillaRodriguezVanesa.pdf)
- Alba, L. (2009). Networking. *Bogotá emprende*, 13.
- Alcon, N. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio de tinaquillo estado cojedes. Obtenido de Repositorio de carabobo: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/941/1/nalcon.pdf>
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). Nuevo enfoque diccionario de competencias trilogía. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena Cao, A. (1996). *casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación*. Venezuela: Episteme.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Peralta.
- Barreto, J., & Izquierdo, C. (2017). *Repositorio UPAO*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL COACHING EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MARCIMEX EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2016: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/RE\\_ADMI\\_JHON.BARRETO\\_CESAR.IZQUIERDO\\_IMPORTANCIA.DEL.COACHING\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/RE_ADMI_JHON.BARRETO_CESAR.IZQUIERDO_IMPORTANCIA.DEL.COACHING_DATOS.PDF)
- Barrón, M. (2017). *Repositorio UCV*. Obtenido de Habilidades blandas para mejorar la

interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n\\_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Betancourth, S., Zambrano, C., Ceballos, A., Benavides, V., & Villota, N. (2017). Habilidades sociales relacionadas con el proceso de comunicación. *ResearchGate*, 16.

Blander, R. (2013). tomar decisiones. *Universidad de León*, 28.

Bless, K. (15 de Enero de 2018). Habilidades blandas: ¿qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas? *Gestión*, pág. 3. Obtenido de Repositorio de la Universidad Autonoma del Perú: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/123456789/440/1/TESIS%20DIOS%20CASTILLO.pdf>

Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Estados Unidos: Norma.

Briñez, D. M. (2018). *Repositorio Universidad San Martin de Porres – USMP*. Obtenido de Repositorio Universidad San Martin de Porres – USMP: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/20877>

Budjac , b. (2011). *Técnicas de negociacion y resolucion de conflictos*. Mexico: Pearson Educación .

Caballo, V. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: SIGLO XXI.

Cabanillas, C. (2017). Programa basado en habilidades gerenciales para mejorar la capacidad de elaboración de proyectos productivos en la I.E N° 81628 del caserío san pedro - quiruvilca. Obtenido de Repositorio Antenor Orrego: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3637>

Cabrera, E. (2016). *Propuesta del perfil gerencial bajo las competencias emocionales y la competitividad en la empresa CSG Amazonas EIRL*. Obtenido de Repositorio UCV: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10145/cabrera\\_che.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10145/cabrera_che.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cano , M., & Zea, J. (2012). Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 11.

Celorio, & Dines. (2006). *Habilidades de comunicacion. servicio transformador - Programa de*

apoyo. quito: Celorio & Dines.

Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo Acosta, R. (2015). COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS. *Dialnet*, 19.

Cruzado, W. (2018). *Repositorio nacional Federico Villa Real*. Obtenido de “COMPETENCIAS BLANDAS EN LA EMPLEABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE-SEDE LOS OLIVOS, AÑO 2018”: <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2696/CRUZADO%20PEREZ%20WILLIAM%20MOISES%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De Bono, E. (2016). *El pensamiento Creativo*. España: Paidós.

Del Hoyo, M. (2013). *Estrés Laboral*. Madrid: I.N.S.H.T.

Delgado, I. (2014). *Destrezas sociales*. España: Paraninfo.

Díaz , J., Núñez , L., & Cáceres , K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Scielo*, 29.

Díaz, D., & Leyva, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo : una propuesta desde la socioformación. Obtenido de Repositorio USAT: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>

Dr. K, A. (2016). *Soft Skills, Know Yourself and Know the World*. Estados Unidos: Revised Edition.

Gadner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona - España: Paidós.

Garcés, D., García, N., & Lino, R. (2018). *Repositorio Universidad de Concepcion*. Obtenido de Efecto mediador de la inteligencia inteligencia emocional y la resiliencia sobre el éxito del negocio de emprendedores pertenecientes al Centro de Desarrollo de Negocios Los Ángeles: <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2964/Garces%20-%20Garcia%20-%20Roa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Godoy, A. (2017). *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12898>

Goleman, D. (2000). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona España: Kairos.

Goleman, D. (2013). *Inteligencia Emocional*. Mexico: Kairos.

Gómez, L., & Pin, A. (2007). *Dirigir es Educar*. Madrid - España: McGraw-Hill .



Guitierrez , E. (2010). *Competencias Gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hernández, M., & Trujillano, J. (2017). *Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de MODELO DE APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS MATEMÁTICAS DE LOS ESTUDIANTES DEL IV CICLO DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA INFORMÁTICA Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CHICLAYO : <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1468/BC-TES-TMP-305.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Herrera, M. (2018). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2018/02/la-importancia-de-las-soft-skills-en-el-futuro>

Hiriyappa , B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. New Jersey, 07666: Babelcube Inc.

Hurtado Orejuela, A. M., & Andrade Pantoja, A. F. (2015). Caracterización de las habilidades gerenciales en el ejercicio de la dirección de los hospitales de nivel III y IV de San Juan de Pasto para el periodo 2015. Obtenido de Biblioteca Alberto Quijano Guerrero: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/91219.pdf>

Jahir, L., Leonor , C., Jaime, C., & Álvaro , Z. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *EL SEIVER DOYMA*, 13.

Jaume, F. (2012). *Gestión del tiempo*. Madrid: Díaz de Santos.

Jeffrey, K. (1994). *Entrenamiento en habilidades sociales*. Bilbao: Desclée De Brouwer.

Katz, D., & Kahn, R. (1967). *Psicología social de las organizaciones* . Mexico: Ed. trillas.

Lazo, M., & Veliz , K. (2017). LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PSICÓLOGO CLÍNICO EN SU INTERVENCIÓN EN LA SALUD PÚBLICA. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

Leonor, C., Jaime, C., & Álvaro, Z. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 13.

Lopez, V. P. (2015). *Análisis de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre*

*entornos complejos en gerentes de la ciudad de Rosario*. Obtenido de Repostorio univervdad abierta interamericana: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120649.pdf>

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Intermerica Editores.

Malaret, J., & Pino, M. (2008). *Negociacion para todos*. Las esferas de los libros.

Martinez, R. (2017). Propuesta de un modelo de gestión por competencias , para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM - Estelí), para el año 2017. Obtenido de Repostorio Institucional UNAM - Managua: <http://repositorio.unan.edu.ni/7534/1/17985.pdf>

McCLELLAND, D. (1981). *The achieving society*. New York: MxClelland.

McClelland, D. (1994). *Competency. Assessments*. Research Press.

Mengual, A., & David, J. (2012). *La gestion del tiempo como habilidad directiva*. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E., & Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. . *Scielo*, 10.

Molinari, L. (2017). *Las habilidades socioemocionales en docentes en un colegio privado de la ciudad de Quito*. Obtenido de Repositorio Digital de las americas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8154/4/UDLA-EC-TLEP-2017-12.pdf>

Monjas , I., & Moreno, B. (1995). *LAS HABILIDADES SOCIALES EN EL CURRÍCULO*. España: SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA.

Moreno, A., Rebolledo, D., Rojas, G., & Noreña, A. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigacion cualitativa. Colombia: AQUICHAN.

Mujica, J. (2015). *Edu crea*. Obtenido de <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf?x90922>

Navarro, M. (2012). *Procesos y tecnicas creativas*. Mexico: TERCER MILENIO S.C.

Nelson, R., & Blansolimar, E. (2001). *Técnicas de Entrevista de Selección por Competencias*. Caracas: Psico Consult.

Núñez, N., & Díaz, D. (22 de Enero de 2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 16. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO:

<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/713/TESIS%20->

[%20Carlos%20Enrique%20Anderson%20Puyen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/713/Carlos%20Enrique%20Anderson%20Puyen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Olmos, S., Torrecilla, E., & Rodríguez, M. (2017). Competencias Profesionales en resolución de conflictos: eficacia de un programa para la mejora competencial. *ProQuest*, 18.

Ortega, S. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Guayaquil - Ecuador: Senefelder.

Ortiz, R. (2007). *Aprender a escuchar*. Madrid: Lulu.

Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Dialnet*, 14.

Pereda Pérez, F. J. (2016). *Universidad de Cordova*. Obtenido de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Pérez, P. (2009). *La toma decisiones Gerenciales*. Argentina: El Cid Editor.

Pino, M., & Maralet, J. (2008). *Negociacion para todos*. Madrid, España: La Esfera de los Libros.

Puchol, L., & Puchol, I. (2014). *El libro de la negociacion*. Madrid: diaz de santos.

Puma, K., & Puma, S. (2017). La gestión de recursos humanos como una herramienta para mejorar las competencias en los empleados de la corporación PRIMAX, I semestre Arequipa 2017. Obtenido de Repositorio institucional Digital Universidad Nacional San Agustín: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4572>

Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Obtenido de Repositorio universidad Rafael aldivar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>

Ríos, M. (2018). Cinco capacitaciones que deben recibir los trabajadores en una empresa. *Diario Gestión*, 3. Obtenido de Repositorio de la Universidad César Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12898/Godoy\\_DAR.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12898/Godoy_DAR.pdf?sequence=1)

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

Robert, Q. (1995). *Maestría en Gestión de las Organizaciones*. Madrid-España: Ediciones Díaz

Santos.

Ruiz , P. (2015). Las habilidades gerenciales y su importancia en la Dirección . *Revista MM*, 12.

Salaverry, C. (2016). Cómo desarrollar las habilidades de Networking. *El nuevo diario*.

Sánchez, M. (Noviembre de 2015). *La Comunicación Interna En Programas De Transformación Según El Modelo De Lewin*. Obtenido de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12220/TD\\_SANCHEZ\\_GOMEZ\\_Maria.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12220/TD_SANCHEZ_GOMEZ_Maria.pdf?sequence=1)

Sebastián, A., & Sergio, C. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aire: Ediciones del aula taller.

Segura , J. (2016). *Repositorio de la Universidad Señor de Sipan*. Obtenido de INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA TAI LOY S.A. – CHICLAYO.: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4155/Segura%20Ramos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serrano, B., & Tito, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 18.

Silva, J. J. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. Obtenido de Repositorio UNSA: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3787/Risichjj.pdf?sequence=1>

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.

Tobon, S. (2005). *Formacion basada en competencias*. Madrid.

Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias. Pensamiento Complejo*. Bogotá, Colombia.: 2º Ed. Ecoc Ediciones.

Toselli, B. (2015 de 04 de 2015). *mba & educacion ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-17-habilidades-blandas-mas-solicitadas-para-cargos-tic-en-chile-0>

Valeria, D., Milapichun, A., & Rosa, V. (2015). *Competencias más relevantes que buscan las*

*grandes empresas para sus ejecutivos en la comuna de puerto mont.* Obtenido de Tesis Electronicas UACH: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2015/bpmfed542c/doc/bpmfed542c.pdf>

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademéia*, 53-73.

Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Mensajero.

Villareal, J. P., & Cerna, L. M. (2016). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES. *EBSCOhost*, 18.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Yturralde, E. (2016). El desarrollo sostenido de las habilidades y competencias. *Gestion del talento*, <http://www.habilidadesblandas.com/>.

Zayas, P., & Niurka, C. (2016). *Liderazgo Empresarial*. Cuba: B - Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya".

Zgaib, M. (2003). *Metodología para evaluar y certificar competencias laborales*. Bogotá, DC.: Colombia.

## ANEXOS:

### 4.13. Anexo 01: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones
<p>¿Qué programa de habilidades blandas podrá contribuir a mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipán - 2019?</p> <p>Específico</p> <p>¿Cuál es el estado actual de las habilidades blandas en los directivos Universidad Señor De Sipán?</p> <p>¿Qué programa de habilidades blandas se puede proponer para mejorar las competencias gerencias de los directivos Universidad Señor De Sipán?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipán – 2019</p> <p><b>Específico</b></p> <p>Identificar las habilidades blandas en los directivos de la Universidad Señor De Sipán - 2019.</p> <p>Analizar el nivel de competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipán - 2019.</p> <p>Diseñar un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipán – 2019.</p>	<p>H1 – El programa de habilidades blandas si mejora las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipán – 2019.</p> <p>H2 - El programa de habilidades blandas no mejora las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipán – 2019.</p>	<p>Habilidades Blandas</p> <p>Competencias Gerenciales</p>	<p>Habilidades Sociales</p> <p>Habilidades de Pensamiento</p> <p>Habilidades de negociación</p> <p>Logro y acción</p> <p>Ayuda y servicio</p> <p>Influencia</p> <p>Dirección</p> <p>Cognitivas</p> <p>Eficiencia Personal</p>

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.14. Anexo 02: Encuesta



**Estimado colaborador,** Por favor lea las siguientes afirmaciones y responda de acuerdo a su percepción, la información que usted nos brinde será Reservado.

<p><b>1. ¿Cree usted, que sus acciones impactan positivamente en su centro de labores?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>2. ¿Se han presentado problemas por malos entendidos en su mismo nivel organizativo?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel organizativo es claro?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>4. ¿Intento hacer lo que es necesario para evitar tenciones inútiles?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>5. ¿En su entorno laboral, suele usted pensar mucho antes de tomar una decisión, o actúa espontáneamente?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>6. ¿Antes de sugerir la solución de un problema en su trabajo, lo describe claramente y lo documenta con información comprobable o actúa de manera inmediata?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>7. ¿Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí no hay nada que yo pueda hacer?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>8. ¿Cuándo escucho a algunas personas mentalmente me pregunto ¿Por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>9. ¿Organiza usted sus actividades laborales diarias de acuerdo a su grado de importancia y relevancia?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>

<p><b>10. ¿Es su trabajo ha presentado, inquietud incapacidad de relajarse y estar intranquilo?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>11. ¿Los miembros de la organización limitan sus críticas para evitar conflictos internos?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>12. ¿Sueles detenerte un momento y pensar por qué estás sintiendo una emoción en concreto?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>13. ¿Han existido algunos aspectos de su trabajo que no le han gustado, pero se abrió paso de todas manera para sacarlos adelante?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>14. ¿Cuándo recibe un encargo laboral busca históricos, pide datos y presenta el trabajo siempre basado en posibles escenarios?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>15. ¿Suele usted, buscar nuevas ideas y elementos para incorporar a su trabajo y mejorarlo?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>16. ¿Se siente usted con la capacidad para escuchar, comprender y responder a los sentimientos o intereses de las personas en su entorno laboral?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>17. ¿Considera usted necesarias capacitaciones para conocer más de la información existente en la universidad?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>18. ¿Considera usted que en su entorno laboral tiene la oportunidad de entablar y construir una red de contactos profesional?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>
<p><b>19. ¿Aconseja usted a sus subordinados con alternativas para mejorar el talento y las capacidades en su grupo de trabajo?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>



#### 4.15. Anexo 03: Validación de Expertos

##### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>José William Córdova Cifuentes</i>
PROFESIÓN		<i>Administración</i>
ESPECIALIDAD		<i>Administración</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)		<i>04</i>
CARGO		<i>DTC</i>
PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN CHICLAYO 2019.		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
NOMBRES	PALACIOS ARBILDO MARJORIE	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u>	
	Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – Chiclayo 2019.	
	<u>ESPECÍFICOS</u>	
	Identificar las habilidades blandas en los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.	
	Analizar el nivel de competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 29 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de	

<b>29. ¿Considera que sus compañeros del mismo nivel de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?</b>	TA( )      TD( )
	SUGERENCIAS: _____
	_____

<b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA <u>  0  </u> N° TD <u>  29  </u>
<b>2. COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>3. OBSERVACIONES</b>	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		Carlos Flores Arduana Jose
<b>PROFESIÓN</b>		Doc. Administración
<b>ESPECIALIDAD</b>		MG Gestión Talento
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>		11 años Talento Humano
<b>CARGO</b>		Docente.
PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN CHICLAYO 2019.		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	PALACIOS ARBILDO MARJORIE	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<u>GENERAL</u>	
	Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan - Chiclayo 2019.	
	<u>ESPECIFICOS</u>	
	Identificar las habilidades blandas en los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.	
	Analizar el nivel de competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
<b>DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 29 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de	

<b>29. ¿Considera que sus compañeros del mismo nivel de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?</b>	TA( )      TD( )
	SUGERENCIAS: _____ _____ _____

<b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA <u>  0  </u> N° TD <u>  29  </u>
<b>2. COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>3. OBSERVACIONES</b>	

  
 \_\_\_\_\_  
**JUEZ - EXPERTO**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		<i>Delegado Wong Sofia I.</i>
	<b>PROFESIÓN</b>	<i>Lic en Administración</i>
	<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Administración</i>
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>	<i>6 años .</i>
	<b>CARGO</b>	<i>Docente</i>
PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN CHICLAYO 2019.		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	PALACIOS ARBILDO MARJORIE	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<u><b>GENERAL</b></u> Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan – Chiclayo 2019.	
	<u><b>ESPECÍFICOS</b></u> Identificar las habilidades blandas en los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.  Analizar el nivel de competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor De Sipan - 2019.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "7A" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO. SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 29 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de	

<b>29. ¿Considera que sus compañeros del mismo nivel de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?</b>	TA( )      TD( )
	SUGERENCIAS: _____ _____ _____

<b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA <u>  0  </u> N° TD <u>  29  </u>
<b>2. COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>3. OBSERVACIONES</b>	

  
 JUEZ EXPERTO  
 DNI 716680531

#### 4.16. Anexo 04: Carta de aceptación



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

MEMORÁNDUM ADMINISTRATIVO N° 054-2019/GTH-USS

Pimentel, 21 de mayo de 2019

DE : Dr. Jaramillo Arica Pedro Segundo  
Director de Gestión del Talento Humano

A : Palacios Arbildo Marjorie Liset  
**Asesor de Ventas Pos-grado**

ASUNTO : Autorización De Investigación

FECHA : 21.05.19

Es grato dirigirme a usted para saludarla a y al mismo tiempo comunicarle que en atención al documento de referencia en el cual solicita autorización y otorgamiento de facilidades para la investigación y la aplicación de encuestas a los asesores de Directivos de la Universidad con la finalidad de obtener información como alumna del X de la carrera de Administración en nuestra casa de estudios para su investigación denominada "Programa de Habilidades Blandas para mejorar las competencias Gerenciales de los Directivos de la Universidad Señor de Sipán - 2019" ante esta solicitud se **CONCEDE LA AUTORIZACIÓN** y las facilidades del caso para que pueda realizar satisfactoriamente su investigación.

Atentamente,

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Dr. Pedro Segundo Jaramillo Arica  
Director de Gestión del Talento Humano

**ADMISIÓN E INFORMES**  
074 481630 - 074 481632  
**CAMPUS USS**  
Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## 4.17. Anexo 5: Resolución de Proyecto

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 584-FACEM-USS-2019

Chiclayo, 02 de mayo de 2019

#### **VISTO:**

El oficio N° 0343-2019/FACEM-DA-USS de fecha 30 de abril de 2019, presentado por el (la) Director (a) de la EAP de Administración, y el proveído de la Decana de la FACEM de fecha 30 de abril de 2019, sobre rectificación del título del proyecto de tesis presentado por PALACIOS ARBILDO MARJORIE LISET, y,

#### **CONSIDERANDO:**

Que, con resolución N° 1637-FACEM-USS-2018 de fecha 19 de diciembre de 2018, se aprobó el Proyecto de Tesis titulado "PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN CHICLAYO 2018", presentado por: PALACIOS ARBILDO MARJORIE LISET .

Que, con oficio N° 0343-2019/FACEM-DA-USS de fecha 30 de abril de 2019, el (la) Director (a) de la Escuela Académico Profesional de Administración, solicita la modificación de título del proyecto de tesis consignado en la resolución indicada en el párrafo precedente, con la finalidad de mejorar la ejecución de su trabajo de investigación.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

#### **SE RESUELVE**

**ARTÍCULO UNO:** APROBAR el nuevo proyecto de tesis denominado "PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN – 2019" presentado por el (la) estudiante PALACIOS ARBILDO MARJORIE LISET , de la EAP de Administración.

**ARTÍCULO DOS:** Dejar sin efecto la resolución N° 1637-FACEM-USS-2018 de fecha 19 de diciembre de 2018, extremo numeral 08.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.



4.18. Anexo 6: T1



**FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)**  
(LICENCIA DE USO)

Piura, 25 de Abril de 2021

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

El suscrito:  
Marjorie Liset Palacios Arbilido \_\_\_\_\_ con DNI 48451216 \_\_\_\_\_

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:

Programa de actividades académicas para mejorar las competencias gerenciales de las directivas de la USS 2019.

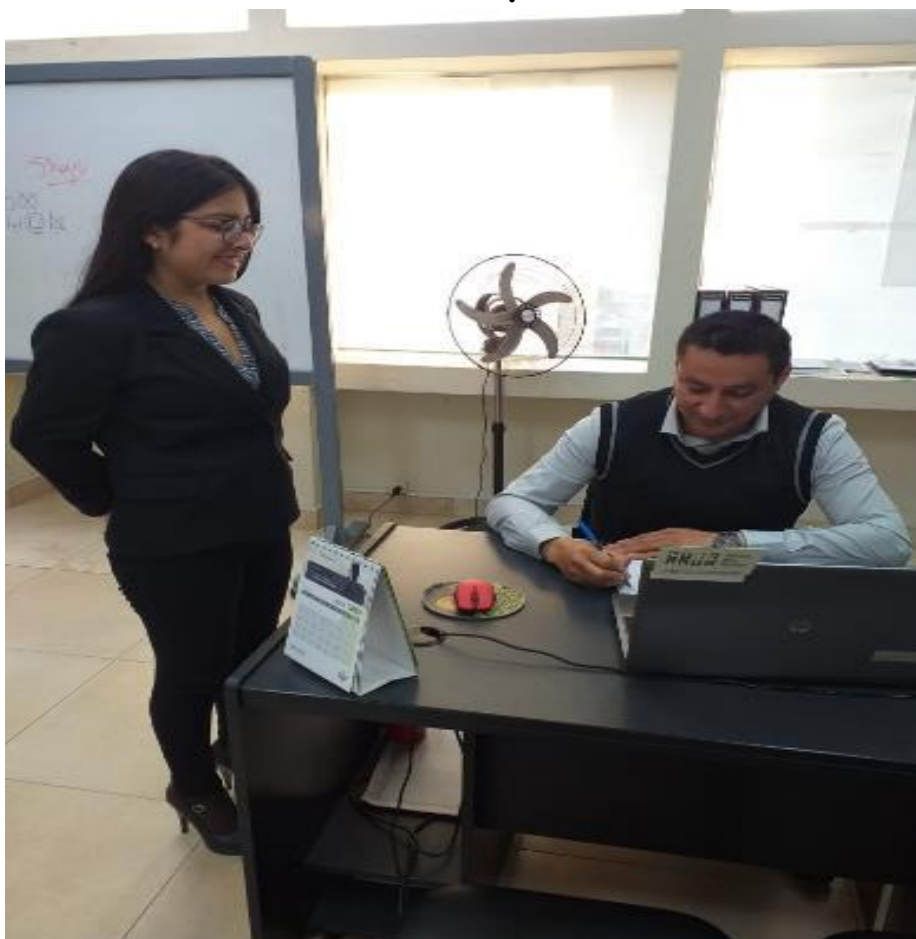
presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar el título de Licenciado en administración de empresas \_\_\_\_\_ de la Facultad de Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del repositorio institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento	Firma
Palacios Arbilido Marjorie Liset	48451216	

#### 4.19. Anexo 7: Evidencia Fotográfica



**Fuente:** Elaboración Propia

## 4.20. Anexo 8: Reporte Turnitin

### PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN - 2019

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5%
3	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	vsip.info Fuente de Internet	1%
7	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	1library.co Fuente de Internet	<1%

#### 4.21. Anexo 09: Acta de originalidad



##### ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACION

Yo, Abraham José García ~~Xovera~~, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N°584\_FACEM\_USS\_2019, presentado por el / la Bachiller Palacios Arbildo Marjorie Liset, Titulada PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD SENOR DE SIPAN – 2019.

Se deja constancia que la ~~investigación~~ antes indicada tiene un índice de similitud del 13% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 26 de julio de 2021

Dr. Abraham José García  
~~Xovera~~ DNI N° 80270538  
Escuela Académico Profesional de Administración.