



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL**

Programa de desarrollo de competencias blandas para la mejora del clima  
laboral en la empresa Chemoto S.A.C. Chiclayo

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
Licenciado en Psicología Organizacional

**AUTOR:**

Br. Guerrero Palacios, Herbert Rene (ORCID: 0000-0003-3340-0863)

**ASESORA:**

Dra. Carbajal Cornejo, Katherine (ORCID: 0000-0003-3339-9217)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Comportamiento Organizacional

**CHICLAYO – PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

Esta investigación está dedicada a Dios por darme fuerzas y la salud para seguir adelante y cumplir mis objetivos.

A mi madre, padre y hermanos por ser los pilares más importantes en mi vida y demostrarme siempre su cariño, apoyo incondicional, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con la motivación incesable para cumplir mis metas. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y empeño para conseguir mis objetivos.

**Herbert Rene Guerrero Palacios**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, que me ha guiado y dado fortaleza para llegar a este momento especial en mi vida.

A mi familia por apoyarme en todo momento, los cuales me han motivado durante mi formación profesional.

A mis asesoras que con su paciencia y conocimiento me han apoyado para concluir la presente investigación.

A la Universidad Cesar Vallejo por darme la oportunidad de estudiar y desarrollarme profesionalmente.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

**Herbert Rene Guerrero Palacios**

## Declaratoria de Autenticidad

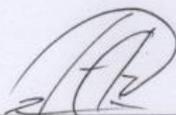
### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo GUERRERO PALACIOS HERBERT RENE, estudiante de la Escuela Profesional de Psicología Organizacional de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 46011475, con el trabajo de investigación titulada, "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO S.A.C. CHICLAYO".

**Declaro bajo juramento que:**

- 1) La tesis es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesina no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseadas, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada. De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de oro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 13 de Febrero del 2019



HERBERT RENE GUERRERO PALACIOS  
DNI. 46011475

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>14</b>
2.1. Diseño de investigación.....	14
2.2. Variables , operacionalización .....	15
2.3. Población y muestra .....	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ..	18
2.5. Métodos de análisis de datos.....	19
2.6. Aspectos éticos.....	20
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>46</b>
REFERENCIAS .....	47
ANEXOS .....	51
Acta de aprobación de originalidad de tesis .....	100
Acta de autenticidad .....	101
Acta de sustentación de tesis.....	102
Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV .....	103
Autorización de la versión final del trabajo de investigación .....	104
Reporte de Turnitin .....	105

## Índice de tablas

Tabla 1: Análisis de la variable clima laboral pretest.....	21
Tabla 2: Análisis de la dimension autorrealizacion pretest.....	22
Tabla 3: Análisis de la dimension involucramiento laboral pretest.....	23
Tabla 4: Análisis de la dimension supervision laboral pretest.....	24
Tabla 5: Análisis de la dimension comunicación pretest.....	25
Tabla 6: Análisis de la dimension condiciones laborales pretest.....	26
Tabla 7: Análisis de la variable clima laboral postest.....	29
Tabla 8: Análisis de la dimension autorrealizacion postest.....	30
Tabla 9: Análisis de la dimension involucramiento laboral postest.....	31
Tabla 10: Analisis de la dimension supervisión laboral postest.....	32
Tabla 11: Análisis de la dimension comunicación postest.....	33
Tabla 12: Análisis de la dimension condiciones laborales postest.....	34
Tabla 13: Clima laboral Pre-Post test resultados comparativos.....	35
Tabla 14: Autorrealización Pre-Post test resultados comparativos.....	36
Tabla 15: Dimensión de involucramiento laboral Pre Post test resultados comparativos.....	37
Tabla 16: Dimensión supervisión Pre Post test resultados comparativos.....	38
Tabla 17: Dimensión comunicación Pre Post test resultados comparativos.....	39
Tabla 18: Dimensión condiciones laborales Pre Post test resultados comparativos.....	40
Tabla 19: Estadísticas de muestra.....	41
Tabla 20: Prueba de muestras relacionadas.....	42

## Índice de figuras

Figura 1: Análisis de la variable clima laboral pretest.....	21
Figura 2: Análisis de la dimension autorrealizacion pretest.....	22
Figura 3: Análisis de la dimension involucramiento laboral pretest.....	23
Figura 4: Análisis de la dimension supervision laboral pretest.....	24
Figura 5: Análisis de la dimension comunicación pretest.....	25
Figura 6: Análisis de la dimension condiciones laborales pretest.....	26
Figura 7: Análisis de la variable clima laboral postest.....	29
Figura 8: Análisis de la dimension autorrealizacion postest.....	30
Figura 9: Análisis de la dimension involucramiento laboral postest.....	31
Figura 10: Análisis de la dimension supervisión laboral postest.....	32
Figura 11: Análisis de la dimension comunicación postest.....	33
Figura 12: Análisis de la dimension condiciones laborales postest.....	34
Figura 13: Clima laboral Pre Post test resultados comparativos.....	36
Figura 14: Dimensión de Autorrealización Pre Post resultados comparativos.....	37
Figura 15: Dimensión de involucramiento laboral Pre Post resultados comparativos.....	38
Figura 16: Análisis de supervisión laboral Pre Post test resultados comparativos.....	39
Figura 17: Análisis de comunicación Pre Post test resultados comparativos.....	40
Figura 18: Análisis de condiciones laborales Pre Post test resultados comparativos.....	41

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar los efectos del programa de desarrollo de competencias blandas en la mejora del clima laboral en la empresa Chemoto S.A.C., el diseño fue pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio y el tipo de investigación fue explicativa, aplicada y transversal. La Población fueron los 54 colaboradores de la Planta Industrial Chemoto. Para la recolección de datos utilizo la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma, que tiene una confiabilidad de 0.926. Los resultados refieren que el 46% de los trabajadores de la planta industrial consideran que el clima laboral se ha fortalecido después de haber implementado el programa de competencias blandas. Por lo tanto la aplicación del programa de competencias blandas en la empresa Chemoto si tiene efectos significativos sobre el clima laboral en la organización, de hecho el clima laboral en la empresa subió el nivel de 2,6 a 3,2 y por lo tanto justifica la aplicación de un programa de competencias blandas a los trabajadores de la empresa Chemoto S.A.C. Se recomienda poner en práctica el Programa de Desarrollo de Competencias Blandas, con la finalidad de desarrollar habilidades de autocontrol emocional, habilidades sociales, habilidades de negociación, habilidades de manejo de conflictos, habilidades de toma de decisiones, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo y habilidades de adaptación al cambio; y de esta manera la organización logre sus metas corporativas propuestas por la gerencia general de la empresa.

**Palabras claves:** Competencias, habilidades, autocontrol, adaptación.

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to determine the effects of the program of development of soft skills in the improvement of the work climate in the company Chemoto SAC, the design was pre-experimental with pre and post test to a single study group and the type of investigation was explanatory, applied and transversal. The Population was the 54 employees of the Chemoto Industrial Plant. For data collection I use the Sonia Palma Work Climate Scale, which has a reliability of 0.926. The results refer that 46% of workers in the industrial plant consider that the work climate has been strengthened after having implemented the soft skills program. Therefore, the application of the soft skills program in the Chemoto company does have significant effects on the work climate in the organization, in fact the work climate in the company rose from 2,6 to 3,2 and therefore justifies the application of a program of soft skills to the workers of the company Chemoto SAC It is recommended to implement the Soft Skills Development Program, in order to develop emotional self-control skills, social skills, negotiation skills, conflict management skills, decision-making skills, leadership skills, job skills in team and abilities to adapt to change; and in this way the organization achieves its corporate goals proposed by the general management of the company.

**Keywords:** Competences, abilities, self-control, adaptation.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las competencias blandas permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando estas están desarrolladas, así tenemos la motivación, el tesón, la autorregulación, la energía, la empatía, el liderazgo, la motivación, la capacidad de colaborar y negociar, y ello a su vez en el clima laboral de las organizaciones (Travis, 2012). Las investigaciones señalan que los trabajadores con competencias blandas desarrolladas generan más oportunidades propicias en la vida y logran también emprender con éxito sus actividades laborales y proyectos de vida, ya que se convierten en una herramienta para dar solución a los problemas actuales y enfrentar los futuros desafíos. Visto desde este punto de vista las competencias blandas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, más motivadas, tener mejor calidad de vida, y por lo tanto ser más productivos (Goleman, 2012).

El clima laboral constituye en la actualidad una herramienta gerencial estratégico, puesto que permite a la gerencia aplicar correctivos, y no mermar en la motivación de los trabajadores, el desempeño laboral y el compromiso organizacional (Tyson y Jackson, 1997).

En Latinoamérica también las empresas constantemente evalúan las percepciones que tienen sus empleados, como es el caso de Colombia. Álvarez (2006) afirma que los resultados de los estudios en distintas empresas colombianas, el clima organizacional no ha sido satisfactorio y que no se hace nada al respecto por mejorar el ambiente.

El análisis del clima laboral en empresas peruanas también es uno de los objetivos de la gerencia principalmente como herramienta estratégica. Se invierten en estudios sobre factores en relación a esta variable como la motivación laboral, la satisfacción de necesidades, remuneraciones y beneficios adicionales recibidos y compromiso. Entre los factores mencionados, principalmente las competencias blandas, pueden desarrollarse a través de programas de desarrollo de habilidades y de esta manera mejorar el clima de la organización.

En nuestro departamento en la última década se han acrecentado las investigaciones sobre el clima laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral, productividad, entre otras variables; mas no se cuenta con una propuesta de desarrollo de las competencias blandas

para mejorar el clima laboral, siendo la presente investigación una de las primeras propuestas.

En la Empresa Chemoto S.A.C. se observa dificultades en el clima laboral, sobre todo en la planta industrial de dicha empresa, donde se observa constantes discusiones entre los trabajadores, descontento general por el estilo de supervisión de algunos jefes, problemas de comunicación entre jefaturas, estrés laboral, desmotivación, falta de iniciativa en los trabajadores, etc. Es por ello la razón de implementar un Programa de Desarrollo de Competencias Blandas para mejorar el Clima Laboral. Entre las Competencias Blandas que se pretende desarrollar tenemos habilidades de autocontrol emocional, habilidades sociales como la empatía y el asertividad, habilidades de negociación, habilidades de manejo de conflictos, habilidades de toma de decisiones, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo y habilidades de adaptación al cambio.

Diferentes investigaciones en el ámbito internacional nos permiten conocer la influencia que ejercen las competencias blandas en distintas variables de las organizaciones. Así tenemos que, Granda, G. (2018) en Ecuador realizó la investigación “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos”, con el objetivo de medir el efecto de un programa de desarrollo de habilidades blandas en el sector comercial en mención, para ello los autores trabajaron con una muestra de 43 consumidores. El diseño de la muestra, fue tanto cualitativa como cuantitativa. El autor concluye:

“Las habilidades blandas, competencias emocionales y gestión de las relaciones, en el contexto empresarial y de manera específica en el servicio al cliente, está enfocada en como el desarrollo de estas habilidades permite incrementar la percepción favorable que tiene un consumidor sobre el servicio” (p, 86).

La investigación muestra que las habilidades blandas permiten incrementar la percepción favorable de los clientes hacia el servicio brindado por estos negocios de servicio.

Agudelo y Restrepo (2017) en Colombia realizaron la investigación de tipo exploratorio y descriptivo, titulada

“Metodologías lúdicas constructivistas como apoyo a los programas de capacitación en la empresa Redetrans”, con el objetivo de fortalecer las habilidades blandas y clima laboral, mediante un estudio cuantitativo, transversal y correlacional, en una muestra de 50 trabajadores de la empresa Redetrans. Los autores concluyeron:

“Que la empresa no contaba con una herramienta estándar que funcionara como estrategia metodológica de mejora continua en la solución de problemas, calidad en sus procesos y el fortalecimiento de las competencias blandas de sus colaboradores. Lo cual es evidenciado en gran medida por su forma tradicional de abordar los procesos de capacitación. Con la implementación de los talleres de capacitación constructivista, se observaron cambios significativos en el clima organizacional y el nivel comunicativo, evidenciándose ablandamiento de tensiones entre las interacciones y relaciones de los colaboradores de diferentes áreas”. (p. 81)

En la investigación los autores con el empleo de metodologías lúdicas fortalecieron las habilidades blandas y generaron un clima propicio para trabajar en equipo, generar confianza y cooperativismo, así como identificar nuevos líderes para la compañía, como se muestra en los resultados de la investigación.

Romero (2016) en México realiza la investigación titulada “Habilidades blandas de la inteligencia emocional y clima organizacional”, el tipo de estudio fue cuantitativo de diseño descriptivo, realizado en una población de 32 trabajadores de una Institución gubernamental. El autor concluye que:

“Las habilidades blandas incide en la mejora del clima organizacional, es decir competencias de relaciones interpersonales, empatía y comunicación, son parte fundamental del clima laboral. Por lo tanto, se recomendó fomentar programas de desarrollo de habilidades socio emocionales en los trabajadores de la institución”. (p. 98)

La investigación muestra la relación positiva entre las habilidades blandas de la inteligencia emocional y el clima organizacional, por lo tanto, la propuesta de diseñar e

implementar un programa que incluya el manejo emocional dentro de la institución se justifica, pues con esto se mejorarán muchos aspectos importantes para la organización.

Soto (2014) en México realiza la investigación titulada “Medición de las habilidades socio emocionales y clima organizacional en relación a factores de riesgo psicosocial en empresa creadora de almacenes”, mediante metodología mixta, cuantitativa y descriptiva, en una muestra de 25 colaboradores de la compañía creadora de almacenes. El autor concluye que:

“El 65% de los colaboradores de la empresa tienen problemas para el manejo de las emociones, relacionarse empáticamente y en habilidades de comunicación. Asimismo, perciben que el clima laboral de la empresa es no es favorable para su desempeño laboral”. (p. 98)

La investigación muestra porcentajes altos de dificultades en habilidades socioemocionales, lo que indica que los trabajadores deben mejorar las habilidades de conciencia emocional, autorregulación emocional y las relaciones con sus compañeros de trabajo dentro de la empresa, motivo por el cual se justifica la investigación.

Branco realizó la investigación “Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N 02 de la Esperanza Trujillo 2018”, con el objetivo de determinar la relación entre ambas variables, en una investigación cuyo diseño es, no experimental y de corte transversal, correlacional. La población está formada por los 36 colaboradores de una Ugel, para lo cual se aplicó una encuesta. En las conclusiones se determinó:

Que existe una relación directa entre las variables de las habilidades blandas y el clima organizacional con un valor de coeficiente de correlación de ( $r_s=0.446$ ), siendo esta altamente significativa con un valor de, cuya fuerza de asociación es moderada. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir a mayor uso o aplicación de sus habilidades blandas por parte de los colaboradores mejor será el clima organizacional en la organizacional (p, 80).

Aybar. (2016) realizó la investigación “Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Ayacucho 2016”, con el objetivo de determinar la correlación entre las variables en estudio en las instituciones educativas del nivel secundario. El estudio se realizó con el diseño transversal correlacional, de tipo no experimental en una muestra de 40 autoridades académicas, empleando para ello un cuestionario válido y confiable. En las conclusiones se determinó:

“Que las habilidades blandas se relacionan con el aprendizaje la gestión educativa de los directivos; considerando que cuando las habilidades blandas son deficientes la gestión directiva es inadecuada y viceversa ( $r_s = 0,959$ ;  $p < 0,05$ )” (p, 68).

En la investigación se demuestra que existe un alto grado de relación entre las habilidades blandas y la gestión directiva, respaldando la idea de que un programa de desarrollo de habilidades blandas si mejoraría la gestión educativa una institución.

Villanueva (2016) en la investigación “Habilidades blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3° grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016”, realizada con el objetivo de determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes, para lo cual se emplearon la metodología cuantitativa, de tipo básica, de alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población de estudio fue de 274 estudiantes y para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta que demostró validez y confiabilidad. En las conclusiones se determinó:

“Existe relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3° grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rimac-2016. Lo cual se demuestra con la prueba de Rho Spearman y un valor de significancia menor a 0,05” (p.92).”

Esta investigación nos sirve como antecedente porque nos permitirá revisar los modelos teóricos que emplean el autor, así como los resultados vertidos por el autor, que serán de utilidad para la discusión de los resultados.

Gutiérrez, S. (2016) realizó la investigación “Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Ayacucho”. Con el objetivo principal de determinar la correlación de las habilidades blandas con la gestión directiva en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Ayacucho, 2016. El estudio se realizó con el diseño transversal correlacional, basándose en la investigación no experimental. La muestra de estudio estuvo constituida por 40 directores y subdirectores. En las conclusiones se determinó:

“Las habilidades blandas se relaciona con la gestión directiva; considerando que cuando las habilidades blandas son deficientes la gestión directiva es inadecuada y viceversa ( $r_s = 0,959$ ;  $p < 0,05$ )” (p. 87).

Los resultados de la investigación corroboran la relación entre las habilidades blandas y la gestión directiva de los directores de instituciones educativas.

Morote (2016) en Lima realiza la investigación “habilidades blandas de la inteligencia emocional y el clima laboral de las enfermeras del servicio de hospitalización del hospital Hipólito Unanue”, mediante una investigación descriptiva, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. La población en estudio fue de 53 trabajadores de este servicio de salud. En las conclusiones se determinó:

“Que existe relación entre la Inteligencia emocional y la dimensión autorrealización, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales de las enfermeras del servicio de sala de operaciones del Hospital Hipólito Unanue, mas no así entre las habilidades blandas de la Inteligencia emocional y la dimensión supervisión del clima laboral”. (p. 106)

Las habilidades socioemocionales de la inteligencia emocional evaluadas en enfermeras del Hospital correlacionan significativamente y justifican la relevancia de la investigación que permitió fortalecer aún más a esta institución con el fin de que se mejore el ambiente laboral general del hospital y logre sus objetivos planificados.

Varas (2014) realiza una investigación de tipo descriptivo correlacional, titulada “Habilidades socioemocionales y clima organizacional en los docentes de una institución

educativa estatal de Trujillo”, mediante un estudio cuantitativo, transversal y correlacional, en una población conformada por 108 docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo. El autor concluyo que:

“Existen correlaciones altamente significativas del componente intrapersonal, interpersonal, manejo del estrés y estado de ánimo de la Inteligencia Emocional con los factores de clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, condiciones laborales, supervisión y comunicación) en los docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo”. (p. 97)

En la investigación el autor demuestra que existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y clima organizacional, respaldando la idea de que un programa de desarrollo de habilidades blandas que mejora efectivamente factores como la inteligencia emocional, la autorrealización y el desempeño laboral en sus puestos de trabajo.

En nuestra localidad Castañeda y Constantino (2015) realizaron la tesis “Relación entre clima organizacional e inteligencia emocional en trabajadores que laboran en los servicios del área de salud”, mediante un estudio cuantitativo, transversal y correlacional, realizada en una población de 30 enfermeras, utilizando como herramientas de recopilación de información dos cuestionarios válidos y confiables. La conclusión de los autores es la siguiente:

“Tanto el nivel de inteligencia emocional como el nivel de clima laboral en la organización se encuentran favorecidos en la organización y la correlación entre la Inteligencia Emocional y el Clima Organizacional es alta”. (p. 72)

En esta investigación como en otras investigaciones revisadas con anterioridad los autores demuestran la correlación significativa entre ambas variables, y su influencia en la percepción y satisfacción laboral de los colaboradores.

Según Goodspeed (2016), los investigadores y los profesionales utilizan una variedad de términos para describir estos tipos de habilidades: competencias “blandas”, habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad, aunque la literatura actual tiende a evitar deliberadamente referirse a

ellos como “rasgos” puesto que se supone que los rasgos generalmente permanecen invariables, mientras que las habilidades pueden ser desarrolladas.

Según Chomsky (1985), las habilidades blandas engloban un conjunto de atributos que permiten actuar de manera efectiva e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio. Para Simon (2015), las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales.

Según Heckman (2012) las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socio-emocionales o no cognitivas, están referidas a características personales, como la habilidad de apertura a nuevas experiencias, habilidades de trabajo en equipo, habilidad de perseverancia de largo plazo, y habilidad de autocontrol de corto plazo.

Existen una variedad los modelos teóricos presentados con respecto a este tema. Destacan el Modelo de Extremera y Fernández (2005), quienes refieren que las competencias blandas “son las destrezas necesarias de los trabajadores para el desarrollo de una tarea de manera efectiva” (p. 63).

Estos autores proponían un modelo de competencias blandas necesarias que deben tener los trabajadores para ser exitosos en su desempeño laboral, así tenemos: la comunicación interpersonal, las habilidades para relacionarse en la organización, el liderazgo eficaz, las habilidades para tomar decisiones y el manejo inteligente de las emociones, la seguridad en sí mismos, habilidades para insertarse en un equipo, administración de conflictos, habilidades de negociación que tienen las personas, habilidades de persuasión, habilidades de perseverancia, autoestima, competitividad y flexibilidad para adaptarse a las demandas de las diferentes situaciones de las organizaciones.

Estos autores proponen las siguientes dimensiones: Confianza en sí mismo, capacidad para insertarse en un equipo de trabajo, administración de manejo de conflictos, capacidad de negociación, persuasión, autoestima y autoconfianza, capacidad para tomar decisiones, capacidad de ambición, liderazgo efectivo, competitividad, flexibilidad, dirección de grupos, empatía e inteligencia emocional.

Otro modelo teórico conocido es el de Caprara, Barbaranelli y Borgogni (1995), quienes definen las habilidades blandas como “la capacidad de una persona de relacionarse, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva” (p. 14).

Estos autores presentan un modelo teórico que se le conoce como Modelo Big Five , el cual divide a las habilidades blandas en cinco dimensiones: La energía, las personas con estas características son percibidas como extravertidos, asertivos, conversadores, animosos, fuertes, optimistas, y con destrezas en interacciones sociales; la afabilidad, las personas que presentan elevada afabilidad son generosas, comprensivas y se encuentran prestos a ayudar a los demás; el tesón, definido como la capacidad para controlar la propia conducta, tanto para inhibir conductas no deseadas, como para emprender actitudes proactivas; la estabilidad emocional, que es la contraposición a la inestabilidad emocional; y la apertura a la experiencia, que está orientado como las personas le hacen frente nuevas y desconocidas experiencias.

Otro modelo teórico conocido es el de Daniel Goleman (2002) que basa las habilidades blandas en las habilidades socio emocional y tiene que ver con cinco aptitudes básicas emocionales y sociales: Conocimiento de uno mismo, es decir saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien basada confianza en uno mismo; autorregulación, es decir saber manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en vez de estorbarla; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrase bien de las tensiones emocionales; la motivación, es decir saber utilizar nuestras preferencias y avanzar hacia los objetivos; la empatía, es decir, saber percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas y las habilidades sociales.

Goleman (2002) afirma que las personas en la medida en que sean más diestros para identificar e interpretar las señales emocionales, logran un mejor control en las mismas que comparten. En el ámbito laboral, un profesional puede tener un alto grado de conocimientos y de coeficiente intelectual pero sino no tiene una adecuada capacidad para

entablar relaciones positivas con los demás en su entorno, como resultado tendrá menores oportunidades de éxito.

Otro Modelo Teórico de las habilidades blandas es el presentado por Chomsky (1985), quien logra identificar una variedad de habilidades blandas, como la adaptabilidad al cambio, la ambición profesional, el análisis de los problemas, el análisis de problemas, habilidad para la atención al cliente, capacidad de organización, capacidad de negociación, comunicación escrita y oral, conocimiento del entorno, control directivo, creatividad, habilidad para tomar decisiones, habilidad para delegar responsabilidades, disciplina, dominio de la comunicación no verbal, energía y vigor, habilidad de escucha activa, espíritu emprendedor, flexibilidad para el cambio, independencia, integridad, capacidad de juicio, liderazgo de personas y de grupos, orientación al logro, orientación al cliente, capacidad de planificación, sensibilidad interpersonal, sensibilidad organizacional, trabajo en equipo, tenacidad, tolerancia al estrés, capacidad para tomar riesgos, entre otros.

Como observamos existen un sin número de habilidades blandas. Teniendo en cuenta la realidad de la empresa, hemos seleccionado las siguientes 8 habilidades blandas, que a nuestro parecer son las que mejor se ajustan a nuestra organización en estudio. Así tenemos: Habilidades de autocontrol emocional, Habilidades sociales como la empatía y el asertividad, Habilidades de negociación, Habilidades de manejo de conflictos, Habilidades de toma de decisiones, Habilidades de liderazgo, Habilidades de trabajo en equipo y Habilidades de adaptación al cambio.

Entre las principales teorías que sustentan el clima laboral según, García (2007) tenemos: La teoría de Clima Laboral de Likert y la teoría de los factores de Herzberg. La primera refiere que el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tienen tanto del comportamiento gerencial como de las condiciones laborales de la organización. Donde establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima laboral. Así tenemos las variables independientes, llamadas también causales, que indican la dirección para poder generar un crecimiento continuo y obtener resultados esperados. Las variables intermedias como la motivación, comunicación y rendimiento del personal, que mide el

estado interno de la organización. Y las variables finales, es decir, los resultados logrados por la organización tales como la productividad y rentabilidad. Y la segunda teoría, basa su modelo de clima laboral clasificando en dos categorías de necesidades según los objetivos humanos. Así tenemos: Los factores de higiene, que surgen de los factores ambientales en una situación de trabajo y que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen las remuneraciones, incentivos, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. Y Los factores motivacionales, que surgen de fuentes internas de la organización, incluyen aspectos relacionados a la autorrealización, compromiso y la responsabilidad que la empresa otorga a sus trabajadores.

Las dimensiones del clima laboral son factores específicos que están orientados a ser cuantificables y que tienen influencia en el comportamiento de las personas dentro la organización (Sandoval, 2004).

Así tenemos a Litwin y Stringer (1968, citado en Rubio, 2010, p. 34) quienes fundamentan nueve dimensiones que forman parte del clima laboral en una organización. Así tenemos: La estructura, es decir, la percepción que tiene los colaboradores acerca de la de las reglas y procedimientos en el desarrollo de su trabajo, la responsabilidad, es decir la percepción acerca de si la organización les brinda autonomía para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la supervisión que reciben, la recompensa, es decir el reconocimiento y compensación por el buen desempeño en su trabajo, los desafíos, se refiere a las oportunidades de desafíos y riesgos calculados a los colaboradores fin de lograr los objetivos propuestos; las relaciones, es decir el ambiente social dentro de la empresa que propicie la cercanía y afectividad entre las diferentes áreas; la cooperación, se refiere al apoyo mutuo entre las diferentes áreas de la organización; los estándares, es decir la percepción de los trabajadores sobre las exigencias en torno a los niveles de rendimiento; administración de los conflictos, es decir la percepción de los trabajadores sobre el manejo de las crisis por parte de los superiores en la organización y la identidad, es decir la percepción de los trabajadores sobre el sentimiento de pertenencia.

Palma (2000) sostiene 5 dimensiones que explican el clima laboral existente en una organización. Así tenemos: Autorrealización, como las posibilidades que las

organizaciones favorecen al crecimiento personal relacionados a la actividad laboral; el involucramiento laboral, como la percepción que tienen los colaboradores sobre la identificación con los principios y objetivos de la organización; la supervisión, como la percepción que tienen los trabajadores sobre factores relacionados al apoyo que reciben de sus supervisores para los cumplimientos de sus funciones en sus respectivos puestos; la comunicación, que es la percepción que tienen los trabajadores sobre el grado de fluidez, coherencia y precisión de la información del funcionamiento interno y externa de la organización; y condiciones laborales, como la percepción que tienen los trabajadores con respecto al apoyo por parte de la organización sobre elementos económicos y materiales necesarios para el cumplimiento de las tareas.

En el presente trabajo de investigación se planteó el siguiente problema: ¿Qué efectos produce la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas en la mejora del clima laboral en la empresa Chemoto SAC Chiclayo?

El propósito del estudio es determinar los efectos del programa de desarrollo de competencias blandas en el clima laboral de una empresa de metal mecánica. Para ello abordaremos dos modelos de las variables en estudio. Para el estudio de las competencias blandas nos basaremos en el modelo de Chomsky (1985) quien propone un programa de desarrollo de competencias blandas para el éxito profesional, basado en habilidades de autocontrol emocional, habilidades sociales como la empatía y el asertividad, habilidades de negociación, habilidades de manejo de conflictos, habilidades de toma de decisiones, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo y habilidades de adaptación al cambio. Así como el estudio del clima laboral, el cual nos basaremos en el modelo de clima laboral propuesto por Sonia Palma (2000) que vincula aspectos relacionados con la realización de personal, involucramiento con la tarea, supervisión, acceso a la información relacionada con su trabajo y condiciones laborales. Estos resultados podrán ser discutidos con otras investigaciones que se realicen en un futuro

En la empresa Chemoto se observa dificultades, principalmente relacionado a conflictos laborales, problemas de comunicación, estrés laboral y desmotivación, es por ello que consideramos que un programa de desarrollo de competencias blandas enfocadas en el liderazgo, trabajo en equipo, manejo de emociones, manejo del estrés, tesón y estabilidad emocional contribuya a la empresa lograr sus objetivos planificados.

La investigación recabara información relevante que será de utilidad para los futuros investigadores, estudiantes y personas que tienen como objetivo contribuir a sus organizaciones y entornos laborales.

La investigación beneficiará a la gerencia de la empresa Chemoto porque tendrá un diagnóstico actual, tanto de las habilidades blandas de sus trabajadores como del clima laboral de la organización, brindándoles un análisis real de estas dos variables y su incidencia en el ámbito laboral, reconociendo la importancia de implementar programas de desarrollo de estas competencias blandas para el mejor desenvolvimiento de los colaboradores y logre sus objetivos planificados.

La investigación se planteó la siguiente hipótesis: El programa de desarrollo de competencias blandas mejora el clima laboral en la empresa Chemoto. Y como hipótesis nula tenemos: El programa de desarrollo de competencias blandas no mejora el clima laboral en la empresa Chemoto.

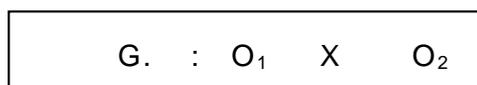
El objetivo general que se planteó en la investigación es el siguiente: Determinar los efectos que produce la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas para la mejora del clima laboral en la empresa Chemoto S.A.C. Y por consiguiente los objetivos específicos, así tenemos: Identificar los niveles del clima laboral de la empresa Chemoto S.A.C., a través de un pre test; Aplicar el programa de competencias blandas en la empresa Chemoto S.A.C. Chiclayo.; evaluar los niveles del clima laboral alcanzados en la empresa Chemoto S.A.C., después de la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas; y comparar los resultados de los niveles de clima laboral de la empresa Chemoto S.A.C., antes y después de la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas para medir sus efectos.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio.

Cuyo esquema es:



#### **Dónde:**

- G** : Grupo de estudio
- O<sub>1</sub>** : Pre test aplicado al grupo de estudio
- O<sub>2</sub>** : Post test aplicado al grupo de estudio
- X** : Programa de desarrollo de competencias blandas

**Tipo de Investigación:** Explicativa, Aplicada y transversal.

#### **Explicativa:**

Orienta a dilucidar el fenómeno en estudio y a interpretarlo donde se realiza, concluyendo con el informe correspondiente (Muñoz, 2011).

#### **Aplicada:**

“Se caracteriza por aplicar los conocimientos que surgen de la investigación pura para resolver problemas de carácter práctico, empírico y tecnológico para el avance y beneficio de los sectores productivos de bienes y servicios de la sociedad” (Muñoz, 2011, p. 26).

#### **Transversal:**

Según refiere Muñoz (2011) “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 28).

## 2.2. Variables, operacionalización

### Variable independiente: Competencias blandas

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Programa de desarrollo Competencias blandas	Según Chomsky (1985), engloban un conjunto de atributos que permiten actuar de manera efectiva e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio.	Se asume a partir de los niveles obtenidos a través de la puntuación de cada una de las 8 dimensiones: Habilidades de control emocional, sociales, de negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo trabajo en equipo y adaptación al cambio.	<b>Fundamentación teórica:</b>  Modelo de Chomsky (1985)  Goleman, D. (2002) Inteligencia Emocional.	<b>Habilidades de control emocional</b>  Dinamismo y energía  Confianza en sí mismo  Control y estabilidad emocional
				<b>Habilidades sociales</b>  Empatía  Asertividad
				<b>Habilidades de negociación</b>  Negociación efectiva
				<b>Habilidades de manejo de conflictos</b>  Manejar conflictos laborales
				<b>Habilidades de toma de decisiones</b>  Tomar decisiones eficaces
				<b>Habilidades de liderazgo</b>  Liderazgo democrático
				<b>Habilidades de trabajo en equipo</b>  Desarrollo del espíritu de equipo
			<b>Adaptación al cambio</b>  Flexibilidad emocional	
<b>Objetivo</b>  Desarrollar las habilidades blandas de	<b>Objetivo por estrategia</b>  •Implantar técnicas para mantener el dinamismo grupal.			

			<p>control emocional, sociales, de negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y adaptación al cambio en los colaboradores de la Empresa Chemoto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollar confianza e integración.</li> <li>•Lograr el ajuste y la estabilidad emocional.</li> <li>•Lograr empatía y cooperación en los colaboradores.</li> <li>•Implantar la comunicación asertiva.</li> <li>•Identificar los estilos de comunicación.</li> <li>•Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.</li> <li>•Desarrollar estrategias de resolución de conflictos.</li> <li>•Desarrollar estrategias para la toma de decisiones eficientes.</li> <li>•Implantar valores de liderazgo organizacional.</li> <li>•Comprender la importancia de la flexibilidad laboral.</li> </ul>
			Estrategias	<p>Sesiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnicas de dinamismo y energía</li> <li>2. Confianza en sí mismo</li> <li>3. Control y estabilidad emocional</li> <li>4. Empatía</li> <li>5. Asertividad parte 1</li> <li>6. Asertividad parte 2</li> <li>7. Negociación efectiva</li> <li>8. Manejo de conflictos laborales</li> <li>9. Toma de decisiones eficaces</li> <li>10. Liderazgo eficaz</li> <li>11. Desarrollo del espíritu de equipo</li> <li>12. Adaptación al cambio</li> </ol>

			Metodología	Pre test Formación de equipos Dinámicas Ponencia Post test
			Implementación	Actividades Tiempo de aplicación. Recursos
			evaluación	Instrumentos de evaluación. Indicadores de logro.

### Variable dependiente: Clima Laboral

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Medición
Clima laboral	“Percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo y condiciones laborales que facilitan su tarea” (Palma, 2000, pág. 85)	Se asume a partir de los niveles obtenidos a través de la puntuación de cada una de las 5 dimensiones de la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma	Autorealización	Desarrollo Personal Perspectiva a futuro Oportunidades de Progreso	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	Ordinal
			Involucramiento Laboral	Identificación con valores organizacionales Compromiso Cumplimiento con organización	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	
			Supervisión	Relación de apoyo y orientación en las tareas Apoyo en superación de obstáculos	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48	
			Comunicación	Grado de fluidez Celeridad Claridad Precisión en la información	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49	
			Condiciones laborales	Materiales económicos y psicosociales Remuneración Atractiva Tecnología	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50	

### 2.3. Población y muestra

La población es la suma total de las unidades que conforman el fenómeno a estudiar y que tienen una cualidad en común. (Tamayo y Tamayo, 1997)

ÁREA	PERSONAL N°
Contabilidad	2
Tesorería	2
Logística	2
Almacén	4
Producción Y Ensamble	42
Recursos Humanos	2
Total	54

Fuente: Oficina de Recursos Humanos.

Fecha: Junio del 2018

Muestreo:

Hernández, et al., (2014) define la muestra como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (p. 465). Refiere que no todas las investigaciones tienen que tener una muestra sobre todo cuando las poblaciones son pequeñas y se tiene acceso a todas las unidades de análisis.

Criterios de Selección

Trabajadores de la planta industrial de Chemoto de 18 a 65 años, que lleven trabajando en la empresa más de un año.

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

Técnica

Son un conjunto de procedimientos y recursos usados para poder reunir datos en relación de una investigación (Tamayo y Tamayo, 1997). En el presente trabajo se utilizara la siguiente técnica:

Encuesta:

La encuesta es una metodología que permite recabar información por medio de una serie de preguntas en relación a aspectos determinados de una población (Hernández, et al., 2010).

Las encuestas son las siguientes

- Instrumento:

El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el Cuestionario de Clima Laboral de Sonia Palma (anexo N° 01)

- Validez:

Es la capacidad de un instrumento de medir de forma efectiva la variable de la investigación. (Hernández, et al., 2014, p. 201). Los instrumentos utilizados en la investigación fueron evaluados mediante el juicio de expertos. (Anexo N° 02)

- Confiabilidad:

La confiabilidad es la propiedad del instrumento de generar resultados iguales las distintas oportunidades en que sea aplicado al sujeto, teniendo en consideración que las condiciones sean similares en la mayor medida posible. (Hernández, et al., 2014).

La confiabilidad de los instrumentos se realizó mediante el Alfa de Cronbach, siendo cuestionario de Clima Laboral de 0.926.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Método de investigación

Se hace énfasis en dos métodos: El analítico que nos permitirá analizar los datos obtenidos del pre test y el pos test y el método inductivo-deductivo que nos servirá para poder llegar a las conclusiones a través de los resultados obtenidos.

Métodos estadísticos de análisis de datos

En la investigación se emplearán las fórmulas de la estadística descriptiva trabajadas desde los Programas SPSS-V22.

Los resultados se presentarán por medio de gráficos que resuman la información más significativa.

## **2.6. Aspectos éticos.**

Se fundamentan en la investigación y el respeto por los derechos de los sujetos que participan del estudio.

- **Consentimiento informado**

Se brinda información sobre el estudio que se realiza y los sujetos expresaran voluntariamente su intención de participar.

- **Confidencialidad**

También en mantendrá en reserva la identidad de los participantes.

- **Observación participante**

Se actuará de forma profesional y ética durante el proceso que involucra al personal de la organización en estudio.

- **Originalidad:** Se realizara respetando la propiedad intelectual y las normas de edición actual.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Medición de los niveles alcanzados en la empresa Chemoto a través de un pre test

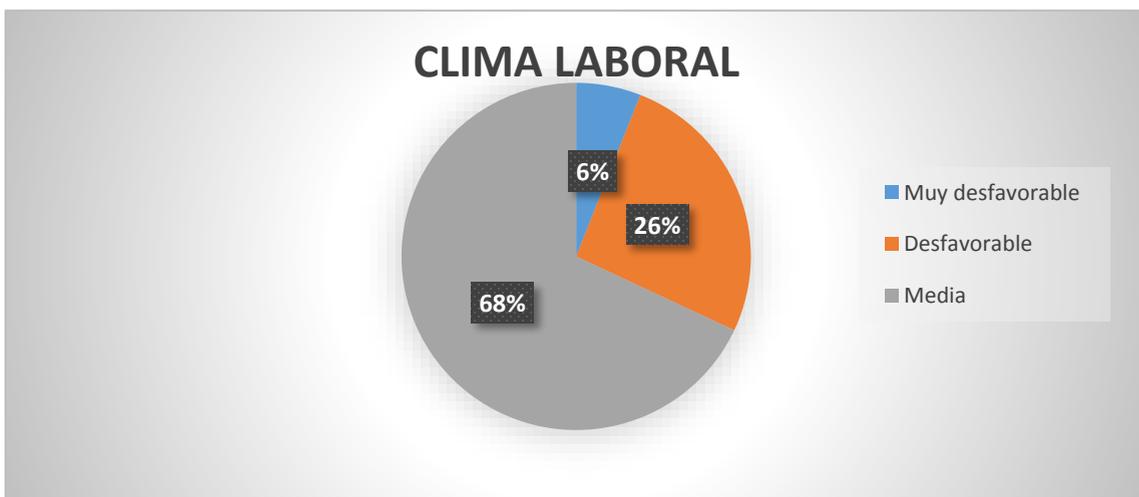
**Tabla 1**

*Análisis de la variable clima laboral en la empresa Chemoto S.A.C*

	f	%
Muy desfavorable	3	6
Desfavorable	14	26
Media	37	68
Total	54	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 15-10-18



*Figura 1. Análisis de la variable clima laboral en la empresa Chemoto S.A.C*

Se observa al 68% del personal de la empresa CHEMOTO que perciben a la variable en estudio como “ni muy desfavorable, ni muy favorable”; que quiere decir que hay aspectos a mejorar dentro de los procesos que se dan en la organización en relación a los colaboradores; y 26% consideran el Clima Laboral “desfavorable”; debido a que aspectos como la autorrealización e involucramiento laboral, se encuentran por debajo de las

expectativas de los colaboradores y el 6% manifiestan “muy desfavorable”, por que perciben que no existe un buen clima laboral.

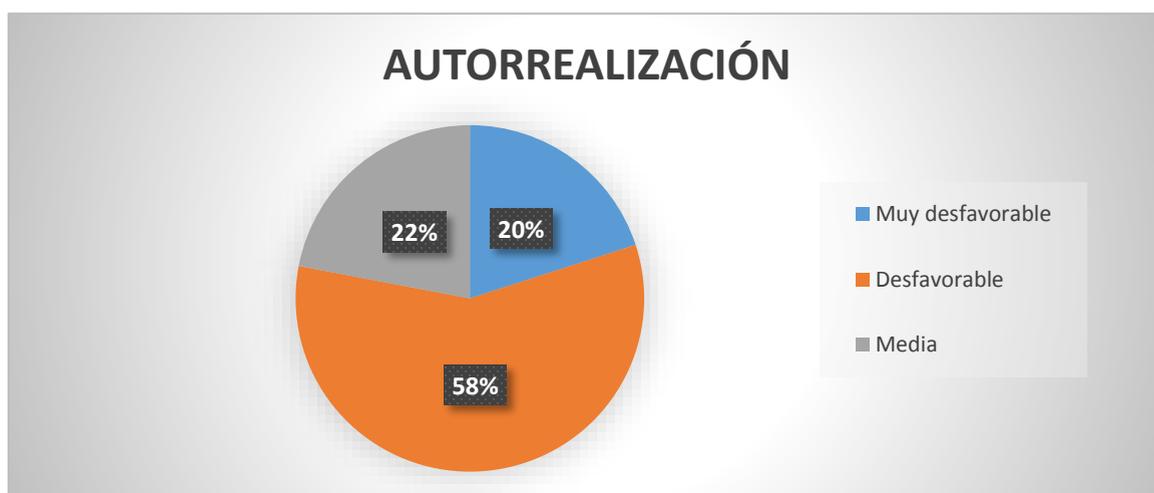
**Tabla 2.**

*Análisis de la dimensión de Autorrealización*

	f	%
Muy desfavorable	11	20
Desfavorable	31	58
Media	12	22
Total	54	100,0

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 15-10-18



*Figura 2. Análisis de la dimensión de Autorrealización*

Se observa que el 58% de los trabajadores de la Planta Industrial consideran la oportunidad de autorrealización en la empresa en un nivel “desfavorable”; debido a los escasos reconocimientos de los jefes inmediatos en cuanto al desempeño de sus tareas. El 22% de los trabajadores consideran en un nivel “medio”; la empresa promueve las capacitaciones para mejorar el desempeño de sus colaboradores y el 20% “muy desfavorable”, porque es percibida por los colaboradores que existe escasa oportunidad de ascender dentro de la organización. Lo que nos indica que en la Empresa Chemoto

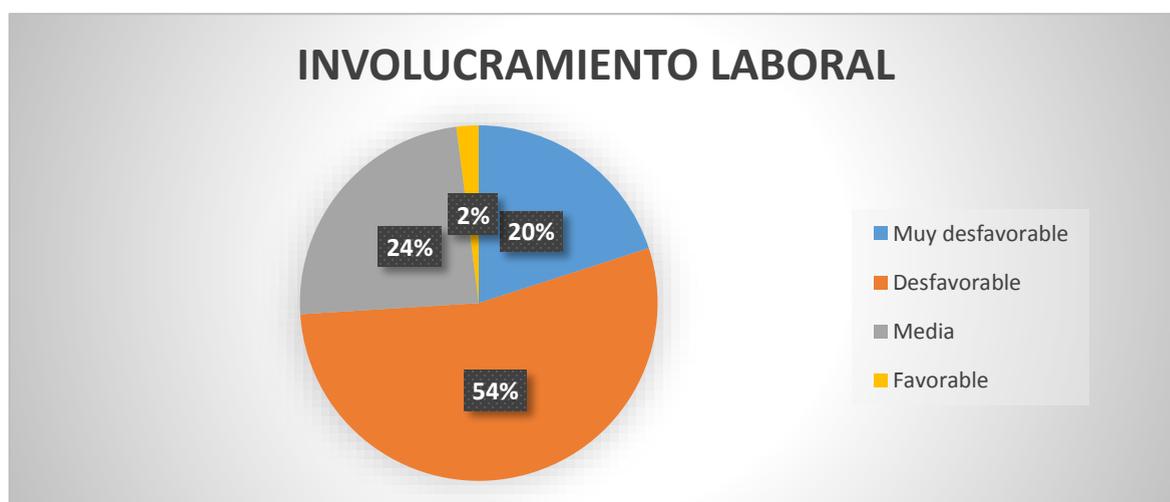
S.A.C. que el nivel de autorrealización es percibido por sus trabajadores de nivel medio a muy desfavorable.

**Tabla 3.**  
*Análisis de la dimensión de Involucramiento Laboral*

	f	%
Muy desfavorable	11	20
Desfavorable	29	54
Media	13	24
Favorable	1	2
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 15-10-18



*Figura 3.* Análisis de la dimensión de Involucramiento Laboral

Se observa que el 54% de los trabajadores de la Planta Industrial lo perciben como “desfavorable” en relación a Involucramiento Laboral en la empresa; puesto que los colaboradores no se encuentran en la totalidad comprometidos con sus funciones que desempeña; el 24% de los trabajadores consideran en un nivel “medio”; lo cual indica que hay un porcentaje de colaboradores que realiza sus actividades adecuadamente, 20% “muy desfavorable” que refleja que los colaboradores perciben que existe una falta total

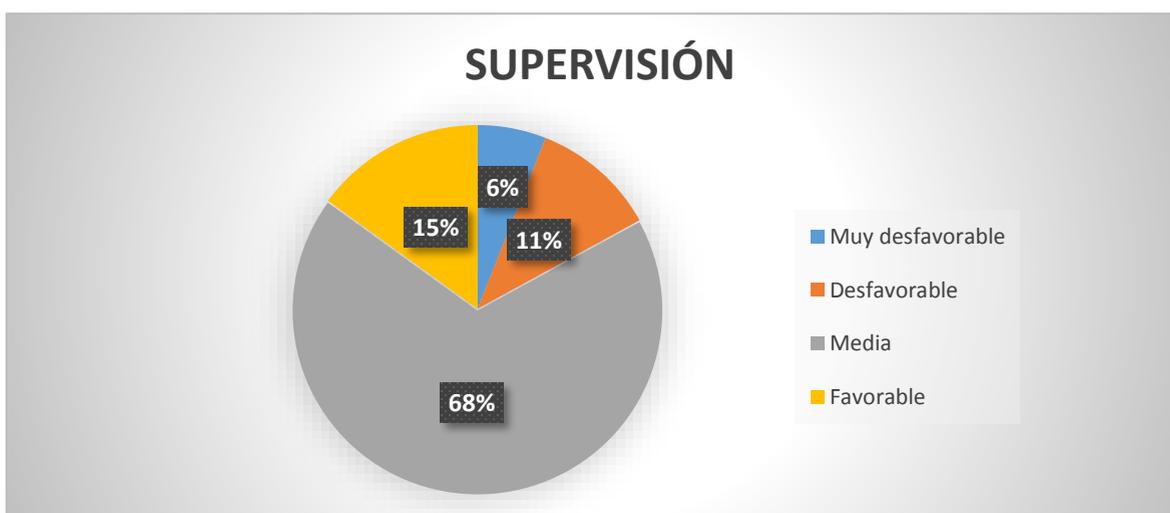
de involucramiento con las actividades y funciones que desempeñan y un mínimo porcentaje de 2% “favorable”.

**Tabla 4.**  
*Análisis de la dimensión de Supervisión*

	f	%
Muy desfavorable	3	6
Desfavorable	6	11
Media	37	68
Favorable	8	15
Total	54	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 15-10-18



*Figura 4.* Análisis de la dimensión de Supervisión

Se observa que el 68% de los trabajadores de la Planta Industrial perciben un nivel “medio”, debido a que los colaboradores perciben apoyo regular por parte de sus supervisores en sus actividades y funciones de Supervisión en la empresa; el 15% de los trabajadores consideran “favorable”; ya que los supervisores les han ayudado a definir claramente sus actividades, el 11% “desfavorable”, consideran que las políticas de

supervisión y soporte no son las más adecuadas para mejorar dentro de sus funciones y el 6% “muy desfavorable”.

**Tabla 5.**  
*Análisis de la dimensión de Comunicación*

	f	%
Muy desfavorable	4	7
Desfavorable	21	39
Media	28	52
Favorable	1	2
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 15-10-18



*Figura 5.* Análisis de la dimensión de Comunicación

Se observa que el 52% de los trabajadores de la Planta Industrial perciben un nivel “medio” la Comunicación en la empresa; se considera que la información fluye de manera regular, pero que existe aspectos que deberían mejorar; el 39% de los trabajadores consideran “desfavorable”; debido que los canales de comunicación no son los más

adecuados, por la verticalidad que existe en los puestos de laborales de la organización y el 7% “muy desfavorable”, es decir que no existe una comunicación fluida y por ultimo un porcentaje de 2% “favorable” que consideran una comunicación adecuada.

**Tabla 6.**  
*Análisis de la dimensión Condiciones Laborales*

	f	%
Muy desfavorable	8	15
Desfavorable	11	20
Media	33	61
Favorable	2	4
Total	54	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 15-10-18



*Figura 6.* Análisis de la dimensión Condiciones Laborales

Se observa que el 61% de los trabajadores de la Chemoto S.A.C perciben un nivel “medio” las Condiciones Laborales que brinda la empresa; que existen aspecto a mejorar en cuanto a las contextos de la organización que facilita a la organización, el 20% de los trabajadores consideran en un nivel “desfavorable”; debido a que consideran que no se utiliza

adecuadamente los recursos laborales y el 15% “muy desfavorable”. Consideran que no existe la tecnología para realizar eficiente sus tareas, y un bajo porcentaje de 4% consideran adecuadas las condiciones laborales.

### 3.2. Aplicación del programa de competencias blandas en la empresa Chemoto S.A.C. Chiclayo.

N° SESIONES	NOMBRE DE LA SESIÓN	MES											
		NOVIEMBRE								DICIEMBRE			
		06	08	13	15	20	22	27	29	04	06	11	13
01	Dinamismo y energía												
02	Confianza en sí mismo												
03	Control y estabilidad E.												
04	Empatía												
05	Asertividad												
06	Asertividad II												
07	Negociación efectiva												
08	Manejar conflictos												
09	Tomar decisiones eficaces												
10	Liderazgo democrático												
11	Desarrollo del espíritu de equipo												
12	Flexibilidad emocional												

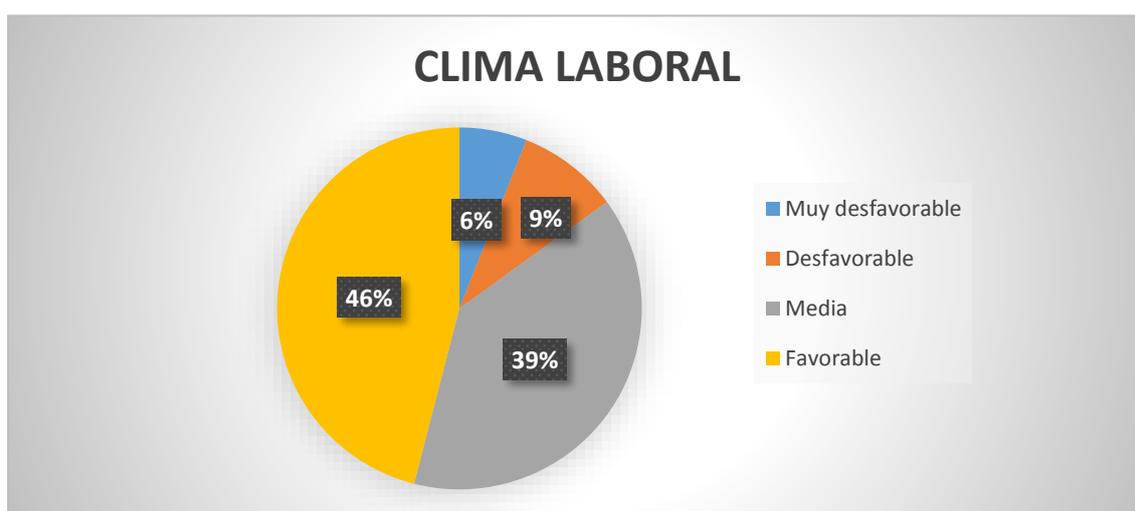
### 3.3. Medición de los Nivel del Clima Laboral de la empresa Chemoto S.A.C., después de la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas.

**Tabla 7.**  
*Análisis de la variable clima laboral*

	f	%
Muy desfavorable	3	6
Desfavorable	5	9
Media	21	39
Favorable	25	46
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 14-12-18



*Figura 7.* Análisis de la variable clima laboral

Se observa s que el 46% de los trabajadores de la Planta Industrial consideran a la variable en estudio como favorable, lo cual refleja en términos generales una mejoría en ciertas dimensiones y el 39% del mismo personal lo perciben como medio o regular lo cual refleja que existen dimensiones como la comunicación y la supervisión que necesitan de una mejora continua. El 9% considera en nivel desfavorable el clima laboral producto de

falencias en aspectos como la eficiencia en la comunicación de los puestos laborales y la optimización de factores como la supervisión y por ultimo un porcentaje menor de 6% lo consideran en un nivel muy desfavorable lo cual indica que ciertos colaboradores no perciben que se haya producido cambios positivos.

**Tabla 8.**  
*Análisis de la dimensión de Autorrealización*

	f	%
Muy desfavorable	3	6
Desfavorable	16	30
Media	10	18
Muy Favorable	25	46
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 14-12-18



*Figura 8.* Análisis de la dimensión de Autorrealización

Se observa a un 46% de los trabajadores de la Planta Industrial que consideran la oportunidad de autorrealización en la empresa en un nivel “muy favorable”; lo cual indica que los jefes inmediatos han desarrollado programas de promoción para el personal, el 18% de los trabajadores consideran en un nivel “medio” lo cual refleja que hay aspectos en los que se deben mejorar como las propuestas innovadoras que ofrecen los colaboradores; y el 30% nivel “desfavorable” producto de que los trabajadores perciben que existe una falta

de reconocimiento a los logros, y por ultimo un porcentaje menor de 6 % nivel “muy desfavorable” lo cual indica que los colaboradores perciben escasas oportunidades de progresar a corto plazo .

**Tabla 9.**  
Análisis de la dimensión de involucramiento laboral

	f	%
Desfavorable	6	11
Media	22	41
Favorable	26	48
Total	54	100,0

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 14-12-18

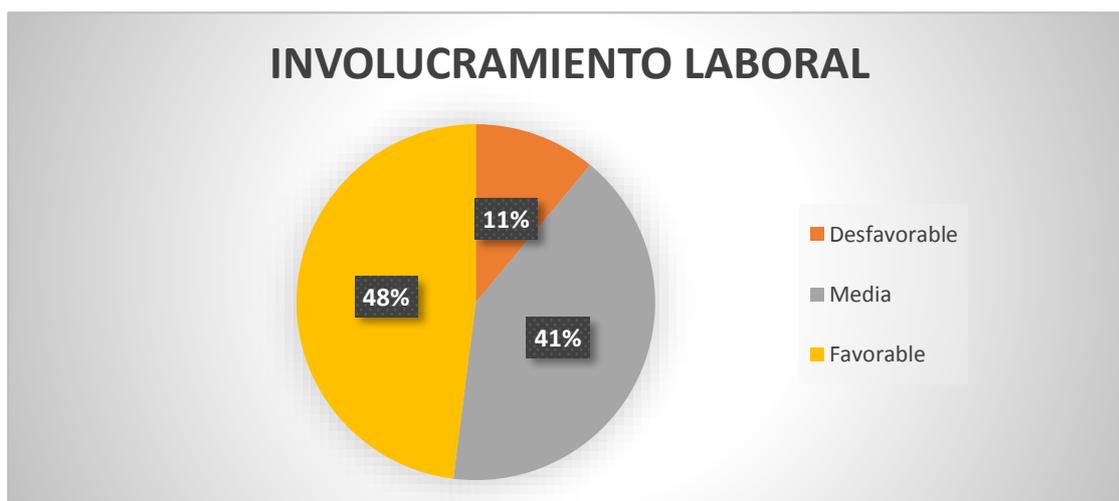


Figura 9. Análisis de la dimensión de involucramiento laboral

Se observa que el 48% de los trabajadores de la Planta Industrial lo perciben el involucramiento laboral como “favorable” lo cual indica que existe un firme compromiso de los colaboradores con el éxito de los objetivos y metas organizacionales; el 41% de los trabajadores consideran en un nivel “medio”; lo que refleja que los colaboradores aseguran sus niveles de logro en sus puesto, no obstante deben mantener la mejora

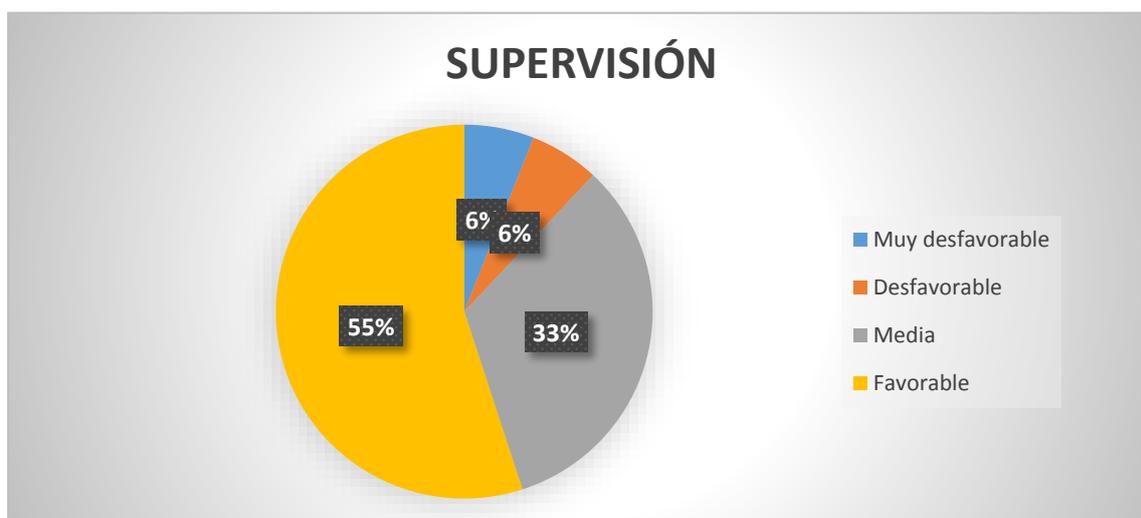
constante; y el 11% “desfavorable” que refleja que un porcentaje menor no se encuentra comprometido con la visión de la organización.

**Tabla 10.**  
*Análisis de la dimensión de Supervisión*

	f	%
Muy desfavorable	3	6
Desfavorable	3	6
Media	18	33
Favorable	30	55
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 14-12-18



*Figura 10.* Análisis de la dimensión de Supervisión

Se observa que el 55% del personal de la Planta Industrial perciben la supervisión como favorable, producto de la mejora constante de los métodos de trabajo en colaboración con los supervisores y el 33% de los trabajadores consideran “medio”, lo cual indica que con regularidad los supervisores brindan apoyo a los colaboradores; el 6% de los trabajadores consideran en nivel “desfavorable” puesto que los colaboradores perciben ambigüedad

en sus ciertas funciones de sus puesto; y por último el 6% consideran en un nivel “muy desfavorable” lo cual refleja que los colaboradores no encuentran una supervisión adecuada en sus respectivos puesto.

**Tabla 11.**  
*Análisis de la dimensión de comunicación*

	f	%
Muy desfavorable	4	7
Desfavorable	21	39
Media	28	52
Favorable	1	2
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 14-12-18



Figura 11. Análisis de la dimensión de comunicación

Se observa que el 52% del personal de la Planta Industrial perciben un nivel “medio” la Comunicación en la empresa, lo cual indica que la información fluye con regularidad en los puestos de trabajo y el 39% de los trabajadores consideran “desfavorable” producto de falta de acceso de información en la ejecución exitosa de actividades; el 7% consideran en un nivel “muy desfavorable” lo cual refleja que los colaboradores perciben una

comunicación deficiente en los distintos puesto de trabajo y por un último un 2% consideran en nivel “favorable” lo cual indica que los colaboradores perciben una comunicación adecuada. Lo que nos indica que en la Empresa Chemoto S.A.C. el nivel de Comunicación es percibido por sus trabajadores de nivel “medio” a “desfavorable”.

**Tabla 12.**  
*Análisis de la dimensión de Condiciones Laborales*

	f	%
Muy desfavorable	7	13
Desfavorable	4	7
Media	16	30
Favorable	2	4
Muy Favorable	25	46
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de Clima laboral-SP

Fecha: 14-12-18

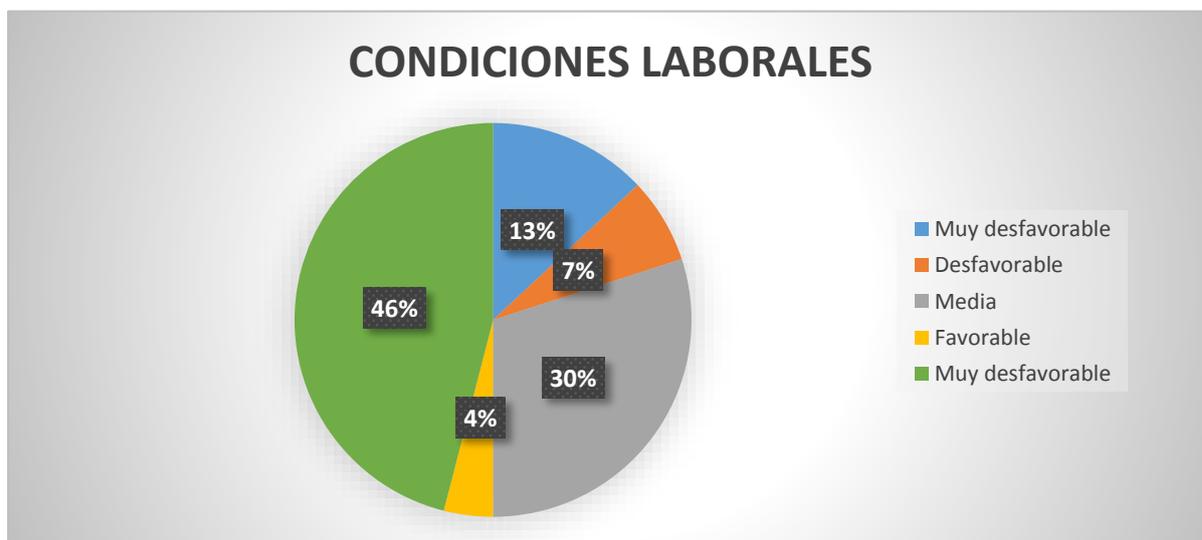


Figura 12. Análisis de la dimensión de Condiciones Laborales

Se observa que el 46% de los trabajadores de la Planta Industrial perciben un nivel “muy favorable” las Condiciones Laborales que brinda la empresa, lo cual refleja una buena

administración de los recursos y la integración que existe en los equipos de trabajo y el 30% de los trabajadores consideran en un nivel “medio” lo cual indica que se percibe falta de objetivos retadores en el trabajo y falencias en la administración de recursos; el 13% consideran en nivel “muy desfavorable” lo cual indica que los colaboradores presentan insatisfacción en la escala remunerativa e incentivos por logros. El 7% consideran en un nivel “desfavorable” lo cual indica que se percibe una administración inadecuada de los recursos de la organización y porcentaje menor de 4% consideran en nivel “favorable”, lo cual refleja que los colaboradores encuentran efectos positivos en el manejo de los recursos en favor de la empresa.

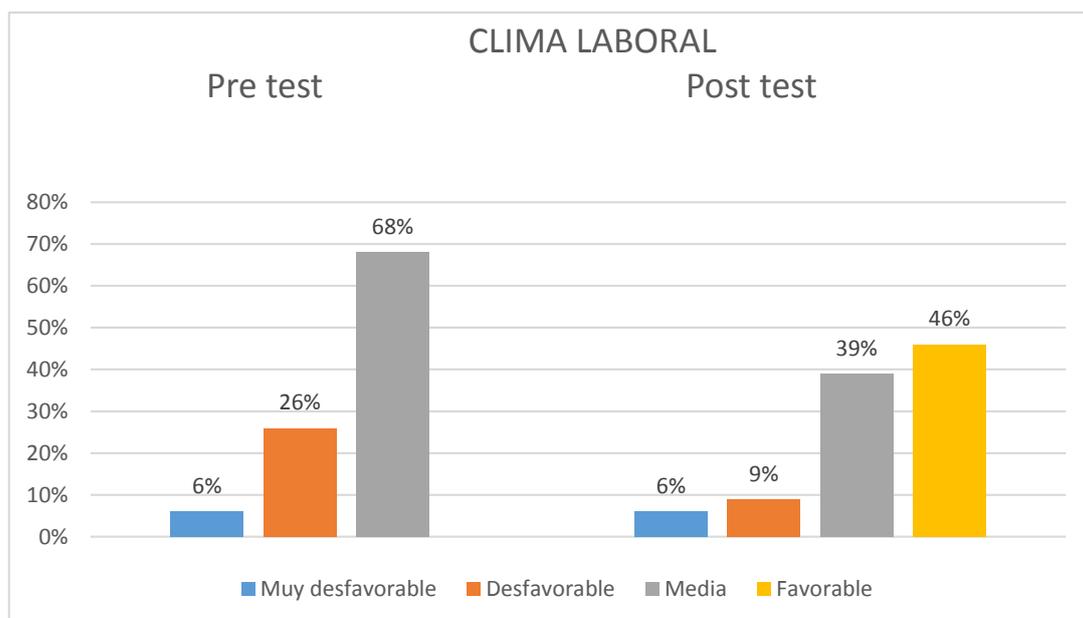
**3.4. Comparar los resultados de los niveles de Clima Laboral de la empresa Chemoto S.A.C., antes y después de la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas para medir sus efectos.**

**Tabla 13.**

*Clima laboral Pre-Post test resultados comparativos*

Etapas	Pre Test		Post Test	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	3	6	3	6
Desfavorable	14	26	5	9
Media	37	68	21	39
Favorable			25	46
Total	54	100	54	100

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13.* Clima laboral Pre-Post test resultados comparativos

En la figura 13, Se observa que la variable en estudio de ser percibida por la mayoría de manera desfavorable, ahora el 46% lo perciben en un nivel favorable y se debe principalmente a las oportunidades que en la actualidad se les brinda al desarrollo personal (autorrealización), manejo de las emociones, comunicación asertiva, ser parte de la planificación organizacional, delegación de responsabilidades y mejora de las condiciones laborales.

**Tabla 14.**

*Autorrealización Pre-Post test resultados comparativos*

Etapas	Pre Test		Post Test	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	11	20	3	6
Desfavorable	31	58	16	30
Media	12	22	10	18
Favorable			25	46
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

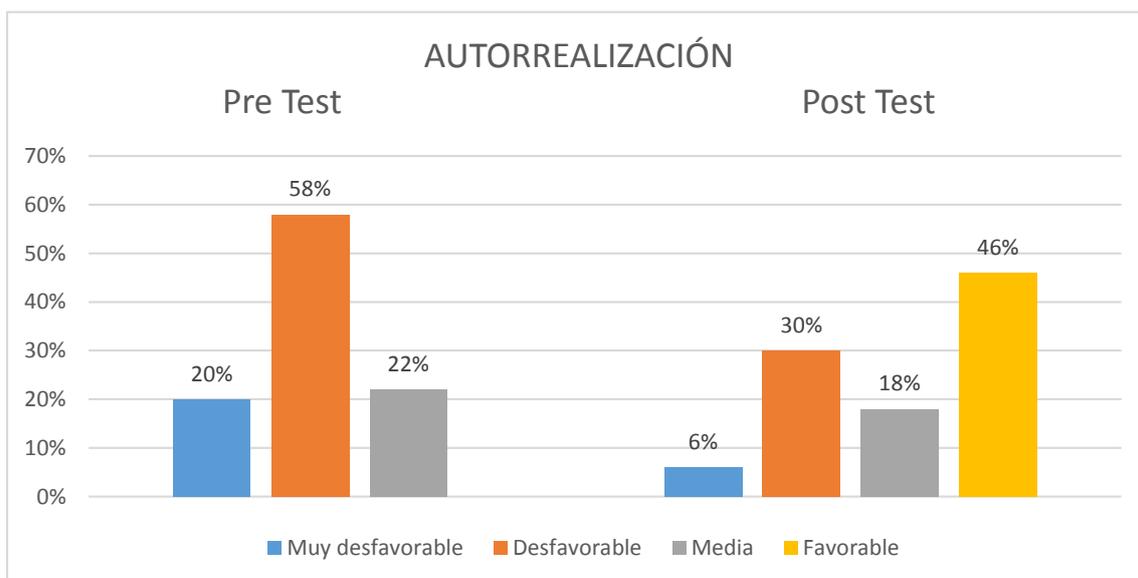


Figura 14. Dimensión Autorrealización Pre-Post test resultados comparativos

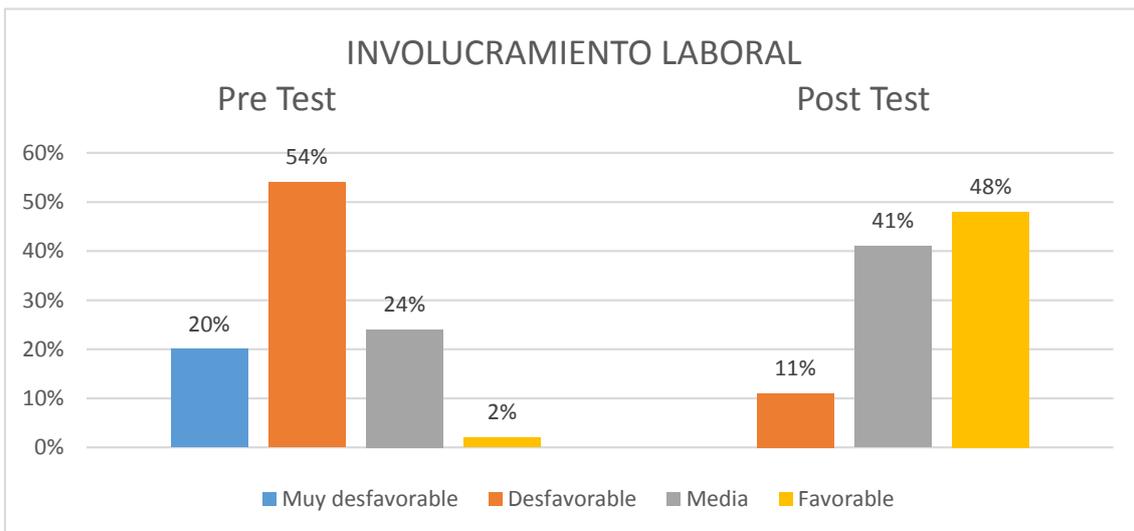
En la Figura 14. Se observa que la dimensión autorrealización es percibida por el 46% como muy favorable y se debe principalmente a las oportunidades que en la actualidad se les brinda en relación al desarrollo socio emocional y otros aspectos que permitan al personal crecer en la organización.

**Tabla 15.**

*Dimensión de Involucramiento Laboral Pre-Post test resultados comparativos*

Etapas	Pre Test		Post Test	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	11	20		
Desfavorable	29	54	6	11
Media	13	24	22	41
Favorable	1	2	26	48
Total	54	100	54	100

Fuente: Elaboración propia



*Figura 15. Dimensión de Involucramiento Laboral Pre-Post test resultados comparativos*

En la Figura 15. Después de la aplicación del programa de competencias blandas, la dimensión de involucramiento laboral fue percibida por el 48% como favorable y se debe principalmente a las oportunidades que en la actualidad se les brinda al desarrollo de habilidades blandas, así como a las oportunidades por parte de la organización de formar parte de la planificación de las actividades laborales y delegación de responsabilidades.

**Tabla 16.**  
*Dimensión de Supervisión Pre-Post test resultados comparativos*

Etapas	Pre Test		Post Test	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	3	6	3	6
Desfavorable	6	11	3	6
Media	37	68	18	33
Favorable	8	15	30	55
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

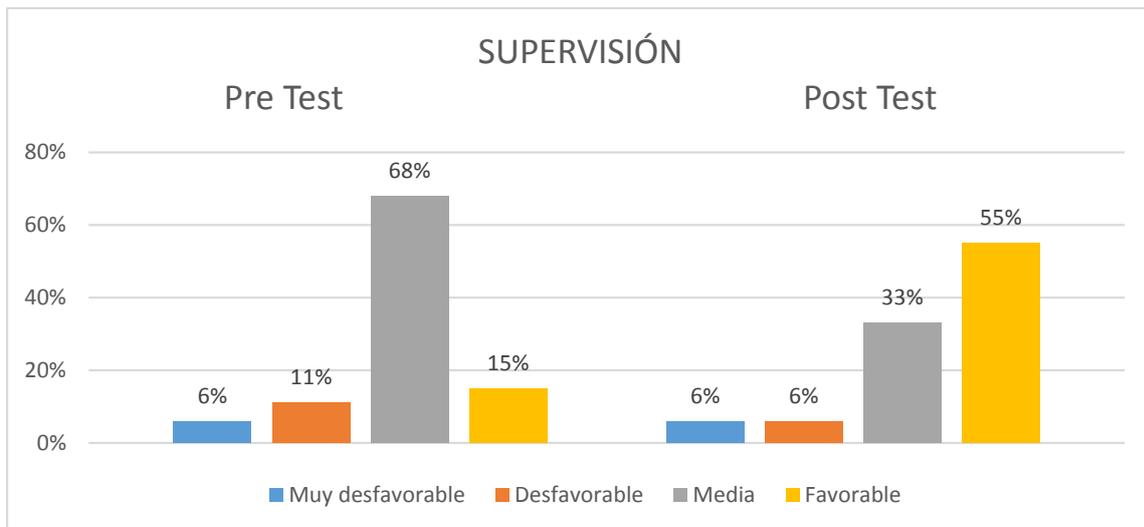


Figura 16. Dimensión de Supervisión Pre-Post test resultados comparativos

En la Figura 16. La dimensión supervisión es percibida como favorable por el 55% y se debe principalmente a las oportunidades que en la actualidad se les brinda al desarrollo de habilidades blandas, así como las mejoras en la relación con los superiores.

**Tabla 17.**

*Dimensión de Comunicación Pre-Post test resultados comparativos*

Etapas	Pre Test		Post Test	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	4	7	4	7
Desfavorable	21	39	21	39
Media	28	52	28	52
Favorable	1	2	1	2
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

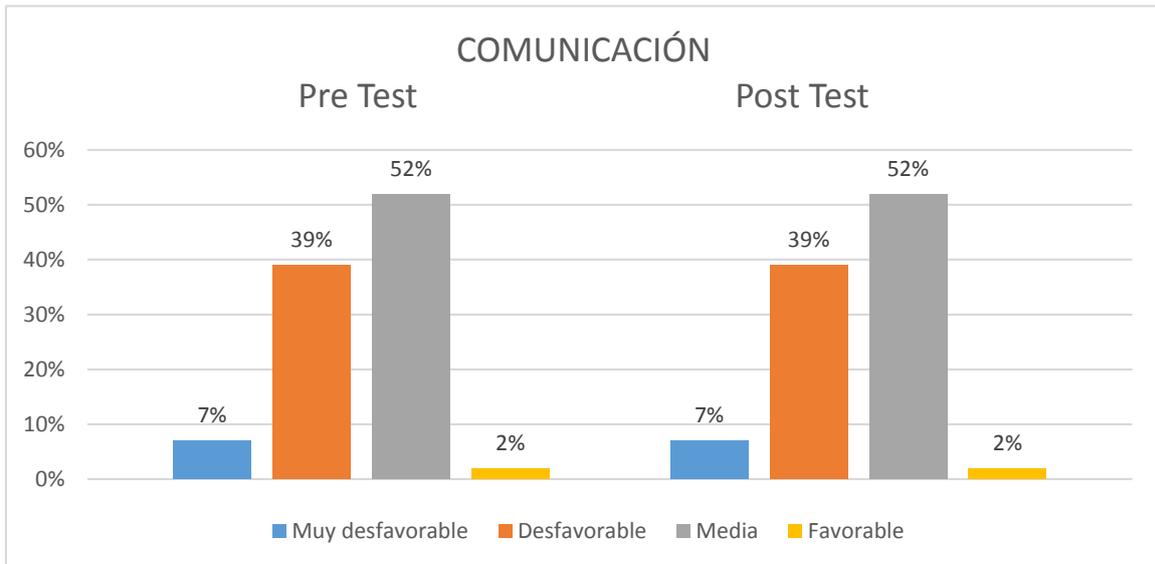


Figura 17. Dimensión de Comunicación Pre-Post test resultados comparativos

Figura 17 Después de la aplicación del programa de competencias blandas, la percepción que tienen los trabajadores de la dimensión de comunicación se mantiene en un nivel desfavorable (el 39% de los trabajadores) y se puede deber a la falta por parte de la organización de un mejor mecanismo para la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas.

**Tabla 18.**

*Dimensión de Condiciones Laborales Pre-Post test resultados comparativos*

Etapas	Pre Test		Post Test	
	f	%	f	%
Muy desfavorable	8	15	7	13
Desfavorable	11	20	4	7
Media	33	61	16	30
Favorable	2	4	2	4
Muy Favorable			25	46
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

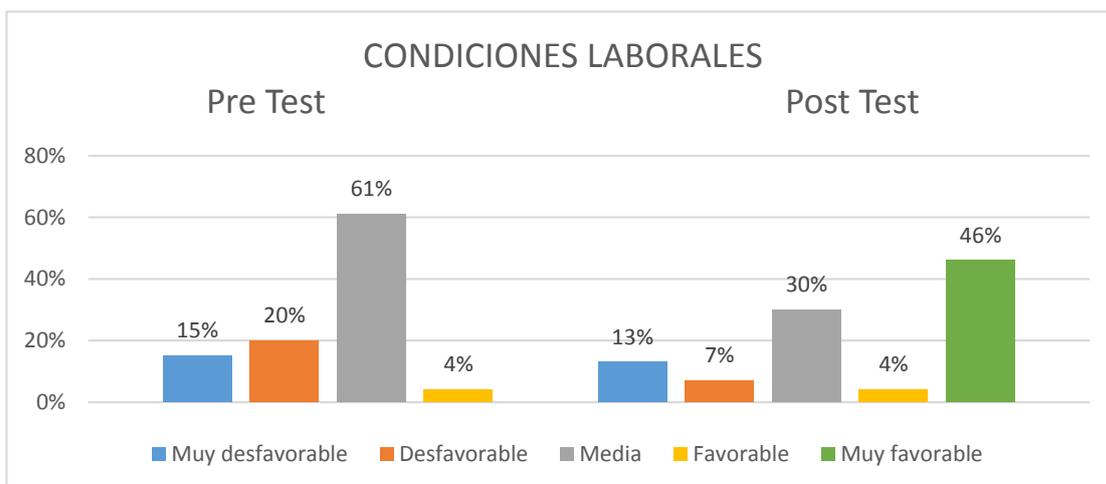


Figura 18. Dimensión de Condiciones Laborales Pre-Post test resultados comparativos

En la figura 18. La dimensión de condiciones laborales es apreciada por los colaboradores como muy favorable, con un porcentaje de 46%. Lo que hace referencia a que la administración posterior al programa pudo optimizar sus procesos de en cuanto a los recursos e integración de los equipos de trabajo. Brindando un ambiente propio para la eficacia en las tareas y la productividad laboral en la organización.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

**Tabla 19.**

Estadísticas de muestras

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
CLIMA LABORAL (antes)	2,6296	54	,59229	,08060
CLIMA LABORAL (después)	3,2593	54	,85086	,11579

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19, Observamos la diferencia de medias antes y después de la aplicación del programa, confirmándose de esta manera la hipótesis alterna, y evidenciando la mejora en la variable de estudio.

**Tabla 20.**

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
CLIMA LABORAL (antes) y CLIMA LABORAL (después)	<b>-,62963</b>	<b>,75975</b>	<b>,10339</b>	<b>-,83700</b>	<b>-,42226</b>	<b>-6,090</b>	<b>53</b>	<b>,000</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20, observamos nivel de significancia ,000 (menor a ,01) significa que la probabilidad de error si rechazamos la hipótesis nula es inferior al 1%.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Como una visión global de la variable en estudio se pone en manifiesto lo siguiente:

Al comparar los resultados obtenidos de la aplicación del programa se observó que hay una diferencia significativa entre los niveles de Clima Laboral antes y después de la ejecución del programa. Concluyendo que las Competencias Blandas en la empresa Chemoto S.A.C. contribuyen a la mejora del clima laboral en la organización, de hecho este subió del nivel de 2,6 a 3,2. Al respecto Granda (2018) manifiesta que las habilidades blandas, las competencias emocionales gestión de las relaciones aplicadas al contexto empresarial permiten incrementar el clima laboral de las organizaciones. Lo cual podemos contrastar en los resultados posteriores a la aplicación del programa de competencias blandas donde 46% de los trabajadores consideran favorable el clima laboral. García (2007) refiere que el comportamiento de los subordinados depende de la percepción que tienen los trabajadores tanto del comportamiento gerencial como de las condiciones laborales de la organización.

A través de un pre test, observamos que el 68.5% de los trabajadores de la Planta Industrial consideran que el clima laboral no es favorable ni desfavorable y el 35 % lo consideran como desfavorable y se debe a las pocas oportunidades que la empresa brinda a los trabajadores para el crecimiento y desarrollo personal a sus trabajadores, así como a las políticas actuales que se emplean y no favorece la identificación con la empresa. También se puede deber la falta de apoyo que los trabajadores reciben de sus supervisores para el cumplimiento de sus laborales. Goleman (2002) sostiene que un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás o entablar amistad, sus posibilidades de éxito se verán muy disminuidas. Al respecto Morote (2016) refiere que un programa de desarrollo de habilidades blandas influye en la autorrealización, el involucramiento laboral, la comunicación asertiva.

En este contexto se decide aplicar un programa de competencias blandas a los trabajadores de la empresa Chemoto S.A.C. Según Chomsky (1985), las habilidades blandas son atributos que permiten actuar de manera efectiva en el logro de objetivos organizacionales Y entre las habilidades tenemos las Habilidades de autocontrol emocional, habilidades sociales como la empatía y el asertividad, habilidades de

negociación, habilidades de manejo de conflictos, habilidades de toma de decisiones, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo y habilidades de adaptación al cambio. Castañeda y Constantino (2015) en la investigación “Relación entre clima organizacional e inteligencia emocional en trabajadores en una organización de salud” demuestran que las organizaciones con trabajadores con habilidades blandas desarrolladas como las mencionadas favorecen el clima laboral. Como resultado de la aplicación del programa en la Empresa Chemoto S.A.C. el nivel de Clima Laboral, fue percibido por el 46% por sus colaboradores como favorable, lo cual refleja en términos generales la mejora en la organización.

En el análisis reflexivo de los resultados, el desarrollo de competencias blandas en la empresa Chemoto S.A.C. si mejoro el clima laboral.

Asimismo, los resultados nos sugieren que se debe profundizar el estudio a todas las empresas del rubro y proponer programa de desarrollo de competencias blandas, porque la variable ha demostrado tener beneficios no solo con el clima laboral, sino también con otras variables organizacionales.

## **V. CONCLUSIONES**

El programa aplicado mejoró el clima laboral en la organización en los nivel de 2,6 a 3,2, por lo tanto, se justifica su aplicación.

En el pre test el 68% considero que el clima laboral es ni muy desfavorable, ni muy favorable y el 26% de los colaboradores lo consideró como desfavorable; debido a que aspectos organizacionales se encontraban por debajo de las expectativas de los colaboradores.

Las competencias blandas en la empresa Chemoto S.A.C. se aplicaron en 12 sesiones, enfocados a los indicadores de habilidades de autocontrol emocional, habilidades sociales, habilidades de negociación, habilidades de manejo de conflictos, habilidades de toma de decisiones, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo y habilidades de adaptación al cambio, que tuvo como finalidad que la organización logre la mejora del clima laboral, así como los objetivos organizacionales.

Al finalizar, las competencias blandas en la Empresa Chemoto S.A.C. el nivel de Clima Laboral, fue de 46% por sus colaboradores alcanzando un nivel favorable, lo cual refleja en términos generales la mejora en la organización.

En Chemoto S.A.C. en la actualidad, el 46% perciben el clima laboral como favorable y se debe principalmente a las oportunidades orientadas al desarrollo personal, manejo de las emociones, comunicación asertiva, ser parte de la planificación organizacional, delegación de responsabilidades y mejora de las condiciones laborales. Por lo cual es necesario seguir mejorando la variable en estudio, realizando un seguimiento por parte de la gerencia para poder hacer sostenible en el tiempo el programa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

En la organización dentro de su programa de crecimiento y desarrollo de personal para el 2019 debe poner en práctica el programa desarrollado en esta investigación, con la finalidad de desarrollar competencias que permitan alcanzar las metas corporativas propuestas por la gerencia general de la empresa. Asimismo, diseñar un sistema salarial tanto de puestos como de competencias, así como un programa de incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos.

La aplicación de programas de desarrollo de competencias blandas no solo fortalece las habilidades emocionales de los trabajadores, sino también las habilidades sociales, aumenta la satisfacción y mejora el desempeño; por lo tanto, todas las empresas de cualquier rubro deben poner en práctica el programa propuesto en esta investigación.

Para los futuros investigadores en temas a fines, deben profundizar las investigaciones en distintas organizaciones a fin de contribuir con otros programas alternativos que mejoren el clima laboral de las empresas.

A los psicólogos organizacionales, capacitarse en nuevas metodologías ágiles que permitan aplicar distintos programas a fin de contribuir a las metas de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Agudelo Gómez S. y Restrepo Giraldo S. (2017). *Metodologías lúdicas constructivistas como apoyo a los programas de capacitación en la empresa Redetrans S.A Regional eje cafetero, para fortalecer procesos comunicativos, competencias blandas y clima laboral*. (Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira de Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/7596/658314A282m.pdf?sequence=1>
- Alex, K. (2016). *Habilidades blandas: Conócete a ti mismo, conoce el mundo*. London. Reino Unido: Editorial: S Chand & Co Ltd.
- Baron (1997) *Desarrollo del Coeficiente de Inteligencia: Una medida de la inteligencia emocional y social*. 105ª Convención anual de la Sociedad Americana de Psicología. Chicago. Recuperado de <http://www.lauracoaching.com/entrevista-al-dr-reuven-baron-experto-en-inteligencia-emocional/#sthash.eoLwR4WH.dpuf>
- Cabrera, M. (2011). *Inteligencia Emocional y Rendimiento Académico de los alumnos del nivel secundario de una I.E. de la región Callao*. (Tesis para optar por el grado académico de Maestro en Educación). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Caprara, G.; Barbaranelli, C. y Borgogni L. (1995). *Manual del cuestionario "Big Five"*. Publicaciones de Psicología aplicada. Madrid. TEA ediciones.
- Castañeda Neria C. y Constantino Cerna B. (2015). *Relación entre clima organizacional e inteligencia emocional de las enfermeras que laboran en los servicios de neonatología, medicina, ginecología y emergencia*. (Tesis para para optar el título profesional de Licenciada en Enfermería). Universidad Señor de Sipan de Chiclayo.
- Chomsky, N. (1985). *Reflexiones sobre el Lenguaje*. Barcelona, Planeta Agostini
- Corporán, M. (2014). *Competencias blandas*. Congreso internacional Aprendo (2014), INFOTED, República Dominicana.
- Cruz, M., Olvera, L., Domínguez, T., & Cortés, S. (2002). El papel de la inteligencia emocional en el rendimiento académico de estudiantes de ingeniería del INO. *Revista Psicología y Salud*, 12(2), 159-172.
- Del Castillo, G. (2013). *Inteligencia Emocional y su Relación con el Clima Laboral en una Clínica Privada de Especialidades Médicas de Los Olivos*. (Tesis para optar

- el grado académico de Magister en Psicología). Universidad Particular San Martín de Porres de Lima.
- Eichholz, J.C. (2015). Capacidad adaptativa. Como las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante. Ediciones de la U-Lid. Editorial Colombia, Bogotá, p.13.
- Fernández Berrocal, P. y Extremera Pacheco, N. (2005). "La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey" revista interuniversitaria de formación del profesorado, vol. 19, núm. 3. pp. 63-93 Universidad de Zaragoza, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/274/27411927005.pdf>
- García Villamizar G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia. Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- Goleman, D. (2002) *Inteligencia Emocional*. (6ª. Ed.) Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Goodsped Ortega, Tamara. *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de desarrollo de América Latina. CAF, 2016.
- Gutiérrez, S. (2016). *Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Ayacucho*. (Tesis de Grado). Universidad Cesar Vallejo
- Heckman, J. (2012). Hard Evidence on Soft Skills. Focus, Vol. 29, No. 2. <http://www.irp.wisc.edu/publications/focus/pdfs/foc292b.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Matassini H. (2012). *Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en los Docentes de una institución educativa pública de la Perla – Callao*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Matassini\\_Relaci%C3%B3n-entre-inteligencia-emocional-y-clima-organizacional-en-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-p%C3%BAblica-de-La-Perla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Matassini_Relaci%C3%B3n-entre-inteligencia-emocional-y-clima-organizacional-en-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-p%C3%BAblica-de-La-Perla.pdf)

- Morote Giraldo, B. (2016). *Inteligencia emocional y clima laboral de las enfermeras del servicio de hospitalización del hospital Hipólito Unanue*. (Tesis para optar el grado académico de magister en gestión de los servicios de la salud). Universidad Cesar Vallejo de Lima. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8684>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Segunda edición. México: Pearson Educación
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. y Rebolledo-Malpica, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación*. Disponible en: <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cu%20alativa.pdf>
- Palma, S (2000). *Construcción de una escala de clima laboral CL-SPC*. Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/viewFile/4909/4764>
- Parrillo, E. (03 de mayo del 2016). *El mal clima genera pérdidas millonarias a las empresas*. Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/936033-mal-clima-laboral-genera-perdidas-millonarias-a-las-empresas>
- Pulgar Rodríguez L. (1999). *Clima Laboral*. En ESIC editorial (eds.). “Comunicación de las empresas en entornos turbulentos”. Madrid. España. pp. 58-59.
- Rubio Navarro E. (2010). *Los factores humanos y técnicos que influyen en la productividad de una empresa*. Disponible en internet: <http://www.cabdirect.org/abstracts/20123189026.html;jsessionid=A606DC44C95142CDD379D0AF29C1510F>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10 (27), 33-40. Recuperado de: [http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL)
- Santos, D. and Primi, R. (2014). *Desarrollo social y emocional y aprendizaje escolar: una propuesta de medición en apoyo de las políticas públicas. Resultados preliminares del Proyecto de medición de habilidades sociales y emocionales en*

*Río de Janeiro*. Sao Paulo: OECD/ Ayrton Senna Institute/ Secretaria de Educação Rio de Janeiro.

- Segredo Pérez, A. M. (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. Educación Médica Superior, 25(2), 164-177.20- 10 -15
- Sierra, M. (2015) *El Clima Laboral en los Colaboradores del Área Administrativa del Hospital Regional De Cobán, A.V. de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Alta Verapaz. Guatemala. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Simón, C. (2015) El compromiso con la organización, según cada empleado. Gestión 17/9/15.Lima. p.21
- Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.1997
- Travis, J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0: estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Madrid, España: Conecta
- Varas Napan, M. (2014). *Inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de una institución educativa estatal de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad Antenor Orrego de Trujillo. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1788>
- Zárate Aguilar, J. (2013). “*Habilidades blandas en educación adulta: Mas allá de curriculum*”, Universidad Privada del Norte, Perú, recuperado de: [https://my.laureate.net/faculty/webinars/Documents/2013Agosto\\_Habilidades%20blandas%20EAT.pdf](https://my.laureate.net/faculty/webinars/Documents/2013Agosto_Habilidades%20blandas%20EAT.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO N° 01: INSTRUMENTOS CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

**Instrucciones:** A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas malas ni buenas.

N°	Ítems	Muy desfavorable	Desfavorable	Media	Favorable	Muy favorable
1	Existen oportunidades de progresar en la organización					
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3	El supervisor inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi área de trabajo la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores inmediatos expresan reconocimiento por los logros.					
22	En mi área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día.					

23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivos de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor inmediato escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores de la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## **I. Ficha Técnica**

- Nombre de la Escala: Clima Laboral el – SPC.
- Autora: Sonia Palma Carrillo.
- Año: 2004.
- Procedencia: Lima – Perú.
- Administración: Individual o colectiva.
- N° de ítems: 50.
- Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente.
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.
- Puntuación: Calificación por Computadora.
- Objetivo de la Escala: Medir la percepción del trabajador frente a su ambiente laboral.

## **II. Significación**

Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

## **III. Tipificación**

Baremos percentiles general para la muestra total, por sexo, jerarquía laboral, y tipo de empresa.

## **IV. Descripción**

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de

realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

## **V. Factores**

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- Realización Personal (Autorrealización): Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Los ítems que conforman la prueba son: 1,6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.
- Involucramiento Personal: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Los ítems referidos a este indicador son: 2,7, 12, 22, 27, 32, 37, 42 y 47
- Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Los ítems son: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48.
- Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Los ítems correspondientes son: 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44 y 19
- Condiciones Laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales. Los ítems son: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.

-

## **VI. Material para la Aplicación**

El material necesario corresponde a:

Manual CL-SPC: en la que se encuentra las orientaciones teórico prácticas para la administración, calificación e interpretación de acuerdo a la estandarización efectuada en la muestra de referencia.

Cuadernillo CL-SPC: en versión escrita y computarizada. En caso de empleo manual, se marcará con un lapicero en el casillero que mejor corresponda a su forma de percibir el ambiente laboral en el que se encuentra trabajando.

Disquete clave: para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba, con el que debe operar el programa. El reporte de los resultados es posible de impresión en los formatos convencionales desde el programa computarizado.

## **VII. Formas de Aplicación**

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral; que de acuerdo a las normas técnicas establecidas, se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>
Muy favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209

Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

## VII. Baremos percentiles generales de la escala

Percentile	Área I Realización Personal	Área II Involucramiento Laboral	Área III Supervisión	Área IV Comunicación	Área V Condiciones Laborales	Puntaje total	Percentile
99	45	49	49	47	46	231	99
95	41	45	45	44	42	215	95
90	39	43	43	42	40	205	90
85	38	41	41	40	39	197	85
80	38	40	40	39	38	193	80
75	37	40	39	38	37	189	75
70	36	38	38	37	36	185	70
65	35	38	37	36	35	181	65
60	34	37	36	35	35	178	60
55	33	36	35	35	34	173	55
50	32	35	34	34	33	168	50
45	31	34	33	33	32	164	45
40	30	33	32	32	31	159	40
35	30	32	31	31	31	154	35
30	28	31	30	30	30	149	30
25	27	30	29	29	29	144	25
20	26	29	28	27	27	138	20
15	25	28	26	26	26	131	15
10	23	26	24	25	24	124	10
5	21	23	21	22	22	112	5
1	16	17	16	17	18	92	1
n	1323	1323	1323	1323	1323	1323	n
Media	31.68	34.69	33.63	33.28	32.80	166.07	Media
D.S	6.45	6.65	7.01	6.54	6.11	31.28	D.S

## VIII. Validez y Confiabilidad

Validez de los datos del cuestionario sometidos al test de Kaiser Mayer Olkin dieron como resultado un nivel de 0.980 y el test de Estabilidad de Barlet 444751.69,  $p < 0.001$ , que confirman la validez del instrumento.

En cuanto a la confiabilidad La escala CL SPC según los métodos Alfa de Cronbach y Split y Half de Guttman se estima la confiabilidad con una correlación de 0.97 y 0.90 respectivamente, lo que indica una alta consistencia interna de los datos.

Método de análisis	Escala DO – SPC
Alfa de Cronbach	.97
Split Half de Guttman	.90

**MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: GUERRERO PALACIOS HERBERT RENE

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO”

FACULTAD/ESCUELA: PSICOLOGÍA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Qué efectos produce la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas en la mejora del clima laboral en la empresa CHEMOTO S.A.C Chiclayo?	<p><b>General</b> Determinar los efectos del programa de desarrollo de competencias blandas en la mejora del clima laboral en la empresa CHEMOTO.</p> <p><b>Específicos</b> Identificar los niveles del Clima Laboral de la empresa Chemoto S.A.C., a través de un pre test</p> <p>Aplicar un programa de competencias blandas a los trabajadores de la empresa Chemoto S.A.C.</p>	<p>Ho. El programa de desarrollo de competencias blandas no mejora el clima laboral en la empresa Chemoto.</p> <p>H1. El programa de desarrollo de competencias blandas mejora el clima laboral en la empresa Chemoto.</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>Habilidades blandas</p> <p><b>Dependiente</b></p> <p>Clima Laboral</p>	Explicativa, Aplicada y transversal.	54 colaboradores de la planta industrial Chemoto	Encuesta	En la investigación se emplearán las fórmulas de la estadística descriptiva trabajadas desde los Programas SPSS-V22.

	<p>Evaluar los niveles del Clima Laboral alcanzados en la empresa Chemoto S.A.C., después de la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas.</p> <p>Comparar los resultados de los niveles de Clima Laboral de la empresa Chemoto S.A.C., antes y después de la aplicación del programa de desarrollo de competencias blandas para medir sus efectos.</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--

## **PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN LA EMPRESA CHEMOTO SAC.**

### **I. Presentación**

La propuesta del programa que a continuación se presenta, está diseñada para ser aplicada a los trabajadores tanto administrativos, operarios y de servicio de la empresa Chemoto SAC. Con este programa se busca dotar a los trabajadores de habilidades blandas (Habilidades de control emocional, habilidades sociales, de negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y adaptación al cambio), inherentes directamente a su puesto de trabajo y que les permitirá desempeñarse de manera más adecuada. Este programa está diseñado para lograr su total aplicación, dado que todo el programa debe realizarse en forma permanente y no aislada, al término del mismo se evalúan los cursos ejecutados a fin de determinar el grado de satisfacción alcanzado por los trabajadores.

### **II. Fundamentación**

El propósito del programa en la empresa de metal mecánica es desarrollar habilidades blandas como el control emocional, habilidades sociales, de negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y adaptación al cambio y de esta manera elevar su nivel de inteligencia socio emocional, así como también la mejora de sus relaciones interpersonales mediante técnicas de aprendizajes apoyado por especialistas en el área, con la mejor tecnología y estrategias acordes con la realidad de la organización.

Al finalizar el diseño del programa basado en habilidades blandas, se espera que la organización logre por un lado la mejora del clima laboral, así como los objetivos organizacionales.

### **III. Objetivo general**

Desarrollar las habilidades blandas de control emocional, sociales, de negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y adaptación al cambio en los colaboradores de la Empresa Chemoto S.A.C.

### **IV. Objetivos específicos**

- Implantar técnicas para mantener el dinamismo grupal
- Desarrollar confianza e integración.
- Lograr el ajuste y la estabilidad emocional.
- Lograr empatía y cooperación en los colaboradores
- Implantar la comunicación asertiva.
- Identificar los estilos de comunicación.
- Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.
- Desarrollar estrategias de resolución de conflictos.
- Desarrollar estrategias para la toma de decisiones eficientes.
- Implantar valores de liderazgo organizacional.
- Comprender la importancia de la flexibilidad laboral.

### **V. Recursos**

Proyector multimedia

Papelotes  
Hojas bond  
Papel cartulina  
Plumones de colores  
Separatas  
Una hoja mural grande para cada grupo.  
Materiales necesarios para realizar un collage.  
Tijeras, pegamento y rotuladores.

## **VI. Sesiones**

- Técnicas de dinamismo y energía
- Confianza en sí mismo
- Control y estabilidad emocional
- Empatía
- Asertividad parte 1
- Asertividad parte 2
- Negociación efectiva
- Manejo de conflictos laborales
- Toma de decisiones eficaces
- Liderazgo eficaz
- Desarrollo del espíritu de equipo
- Adaptación al cambio

A continuación describimos las sesiones realizadas en una duración de dos meses.

## SESIÓN 1: TÉCNICAS DE DINAMISMO Y ENERGÍA

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
TÉCNICAS DE DINAMISMO Y ENERGÍA	Implantar técnicas para mantener la energía, el dinamismo y entusiasmo en los colaboradores.	Inicio	Pre test	Se les pide llenar una pequeña evaluación acerca de las habilidades blandas	Hojas bond y lapiceros	5 minutos
			Presentación	Se presentan los temas de las sesiones y los objetivos.	...	5 minutos
			Dinámica	Cuerpos expresivos	Hojas recortadas	10 minutos
			Formar grupos	Se forman en base a la dinámica	....	2 minutos
		Desarrollo	Dialogo con dinámica	Se habla con el grupo de los beneficios de tener energía, dinamismo y entusiasmo en el trabajo	Folletos Bola de cordel	10 minutos
			Ponencia	Se les otorga tips para mantener una buena energía, alto dinamismo y mucho entusiasmo.	Folletos Hojas con números.	10 minutos
		Cierre	Dinámica	Esto me recuerda.	...	8 minutos

## SESIÓN 2: CONFIANZA EN SÍ MISMO

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
<b>CONFIANZA EN SÍ MISMO</b>	Crear un clima positivo de confianza y comunicación en el grupo.	Inicio	Explicación del objetivo del taller	Se divide en grupos de 6. Se entrega a cada grupo seis hexágonos, cortados en seis partes cada uno. Cada uno de los trozos lleva en el reverso un número.	Una hoja mural grande para cada grupo. Materiales necesarios para realizar un collage. Tijeras, pegamento y rotuladores.	05 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	Se entrega a cada miembro del grupo los seis trozos del hexágono que llevan el mismo número. Instrucciones para el profesor/a: Uno cualquiera del grupo se ofrece como voluntario para ser FOCO, y se coloca en el centro del grupo. Cada uno de los demás miembros del grupo toma un trozo de hexágono y escribe en él: TODAS LAS COSAS POSITIVAS QUE PUEDA ACERCA DEL COMPAÑERO/A FOCO. Sólo se pueden escribir cualidades reales.	Diapositivas Tijeras, pegamento y rotuladores	30 minutos

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

### SESIÓN 3: CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL

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

## SESIÓN 4: EMPATÍA

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

## SESIÓN 5. ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA – Parte 1

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	<p>Tomar de conciencia de la forma en que nos dirigimos al semejante, habitualmente atribuyéndole aspectos negativos (<i>mensajes tú</i>) que no facilitan la comunicación. Para ello se presentará el listado de frases asesinas, proponiéndoles completar la lista con otras frases que aporte el alumnado y posteriormente reflexionando sobre si son adecuadas para</p>	Inicio	Presentación	El facilitador explica en qué consisten los <i>mensajes yo</i> , y en parejas se ensaya la producción de <i>mensajes tú</i> y <i>mensajes yo</i> a partir de situaciones simuladas	Diapositivas	5 minutos
			Ejercicio	<p>Plantilla de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contigo no se puede dialogar.</li> <li>- No haces más que repetir y repetir.</li> <li>- Eres un/a fantasma</li> <li>- ¡Siempre haces lo mismo!</li> <li>- De este asunto no entiendes absolutamente nada.</li> <li>- Mira, no me enrolles.</li> <li>- Dilo tú, que lo sabes todo.</li> <li>- A veces, te preocupas más de los demás que de tu familia</li> <li>- Estás loco/a; hazlo tú si quieres.</li> <li>- No te quiero ver con ese/a sinvergüenza de amigo/a que tienes</li> <li>- Pareces tonto/a, hijo/a. ¿Por qué no saludaste ayer?</li> <li>- No me traigas a nadie a casa. ¡Vete tú a saber con qué compañías andas!</li> </ul>	Plantilla	15 minutos
		Desarrollo		El mensaje yo es una comunicación respetuosa con la persona que tienes enfrente.	Diapositivas	10 minutos

<p>la comunicación y por qué.</p>	<p>Las acciones para adaptarse al cambio</p> <p>Comunicas sin reprochar nada a la otra persona. Sin embargo, los mensajes tú, suelen atribuir a las otras personas las causas de tus comportamientos y opiniones. Se suelen expresar con mandatos e imperativos. Con estos mensajes tus compañeros pueden sentirse evaluados, controlados, culpados e injustamente tratados.</p> <p>Para construir mensajes yo puedes seguir estos tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Describir brevemente la situación o comportamiento que te disgusta o molesta. Describe y no juzgues. Ej.: Levantas mucho la voz y no logro escuchar lo que dicen. Me siento molesto.</li> <li>2- Describir las consecuencias o efectos que dicho comportamiento o sentimiento tiene sobre ti (... y no logro escuchar los que dicen)</li> <li>3- Expresar los sentimientos que ese comportamiento te causa (Me siento molesto)</li> </ol>	
<p>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</p>	<p>Se resumen las conclusiones pretendiendo que reflexionen sobre ventajas e inconvenientes de cada uno de los mensajes vistos, facilidad o dificultad para redactarlos, ayuda que nos pueden proporcionar para comunicarnos mejor</p>	<p>Diapositivas 10 minutos</p>

Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos	Hojas bond	5 minutos
--------	-----------	---	------------	-----------

## SESIÓN 6: ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA – Parte 2

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	Se pretende con esta actividad que los alumnos conozcan las ventajas y desventajas de los tres estilos de conducta, valorando el comportamiento asertivo como el más apropiado en nuestra relación con las otras personas.	Inicio	Presentación	El facilitador explica los tres estilos de conducta (pasivo, agresivo y asertivo) y sus respectivas ventajas y desventajas, luego divide la clase en grupos 5 trabajadores.	.....	05 minutos
			Ejercicio	Se presentan a continuación utilizando uno de los tres estilos de comportamiento: agresivo, asertivo y pasivo <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debes acercarte a las dos personas que están delante de ti en un evento público (cine, teatro, etc.) para decirles que no puedes escuchar. Estas personas llevan un buen tiempo hablando (estilo asertivo)</li> <li>2. Tu grupo de compañeros se reúne en los recreos y en esta ocasión deciden ofrecerte para que fumes. Pero a ti no te interesa.(estilo pasivo)</li> <li>3. Uno de tus jefes acostumbra llegar tarde al trabajo, para reponer este tiempo toma 10 min. del break. Tu grupo de amigos está incómodo con esta</li> </ol>	Papelotes	15 minutos

		situación y deciden hablar con el jefe (estilo asertivo)		
Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>Se realizan las representaciones y después se hace una puesta en común en torno a los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo fue la representación de cada persona?</li> <li>• ¿Cómo se sintió cada actor con su papel? ¿Se identificó con el estilo de comportamiento representado?</li> <li>• ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del estilo de conducta representado en cada situación?</li> </ul>	Diapositivas	10 minutos
	Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	Se resumen las conclusiones pretendiendo que reflexionen sobre ventajas e inconvenientes de cada uno de los mensajes vistos, facilidad o dificultad para redactarlos, ayuda que nos pueden proporcionar para comunicarnos mejor	Diapositivas	10 minutos

Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos	Hojas bond	5 minutos
--------	-----------	---	------------	-----------

## SESIÓN 7: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN		Inicio	Presentación	El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.	.....	05 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio	<p>El Facilitador entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.</p> <p>"HOJA DEL PROBLEMA"</p> <p>Los Extraterrestres</p> <p><b>Problema:</b></p> <p><i>¿Identifica el Planeta, color y la Estatura de cada uno de los cinco extraterrestres?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burún vive en Darte. No es rojo, ni gris, ni verde.</li> <li>2. El Extraterrestre rojo no se llama Ajry, ni es el otro que mide 60 cm.</li> <li>3. El Extraterrestre de Funa mide 20 cm. Y no se llama Esko.</li> <li>4. El Extraterrestre gris es el más alto.</li> <li>5. Dudú es de Belín, pero Esko no es de Elubón.</li> </ol>	Una copia de la "Hoja del problema" y un lápiz para cada participante	30 minutos

		<p>6. Cocorl es el Extraterrestre que menos mide.          7. El viajero de Funa es Blanco.          8. Esko es más alto que Ajry, pero más bajo que Burún.</p> <p>Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.</p>		
	Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.	Diapositivas	10 minutos
		El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.		
Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

## SESIÓN 8: HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS

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

**cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar.** La reconocen.

Pizarrón

Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. **El Facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?**

Continuando, el Facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: **a) ¿En qué alternativas pensó? b) ¿Cuál es alternativa que eligió? c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?**

Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

		<p>Continuando, el Facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en <b>evitar, postergar y enfrentar los conflictos</b>.</p> <p>Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.</p> <p>El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>		
	Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora	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.	Diapositivas	10 minutos
		El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.		
Cierre	Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

## SESIÓN 9: HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES

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

asignación del presupuesto y el control del gasto.

Acabas de regresar de una junta que tuviste con otros jefes de los departamentos de presupuesto de la compañía, en las oficinas centrales. En la junta tu jefe te asignó que escogieras a una persona para que ocupe la vacante causada por la muerte del jefe de una oficina de presupuestos en una planta pequeña. El vicepresidente a cargo de presupuestos para toda la Corporación pidió que tú recomendaras a una persona de tu departamento, debido a los excelentes resultados que han tenido, tanto en el desarrollo de nuevas técnicas de presupuesto en su implementación.

Aunque tu primera reacción fue de gozo (ya que el hecho de que escojas a una persona reflejaba un reconocimiento a tu organización) estas teniendo una segunda reacción, pensando en la responsabilidad que esto significa. No sólo debes pensar en la persona a promover sino el efecto que tendrá en tu departamento, cuando esta persona se vaya. Al considerar a tu gente en el departamento, rápidamente llegaste a dos candidatos -Susana y Tomás- cada uno es jefe de las dos secciones principales de tu departamento.

Susana tiene 29 años, graduada con título de maestría en contabilidad. Ha estado 4 años en la organización. Aunque es joven para la responsabilidad requerida en su trabajo actual, ha hecho un trabajo sobresaliente. Una de sus características es su habilidad para lograr que la

gente trabaje con ella y para ella. Hace un excelente trabajo en la planeación del trabajo y en su delegación. También ha sido clave en lograr que los jefes de los otros departamentos aceptaran los cambios en las formas de presupuestar. El hecho de que es atractiva, le ha abierto muchas puertas y su habilidad para trabajar con otras gentes ha hecho que el número normal de enemigos que tienen un departamento de presupuesto se haya reducido. Aunque Susana es soltera, ha mencionado en diversas ocasiones que ella planea seguir trabajando, se case o no.

Al estar meditando, también te acordaste de la junta anterior, en la que se corrió la voz a todos los ejecutivos en la organización para que pusieran más atención, a fin de que las mujeres tengan igualdad de oportunidades en cuanto a las promociones.

Por otro lado, Tomás ha hecho un gran trabajo, lleva 15 años trabajando en el departamento y tiene ahora 45 años. Tiene una licenciatura en matemáticas. Su progreso en la organización ha sido lento pero seguro. en los últimos 6 años ha sido un gran jefe para la otra sección del departamento. Cuando analizas el trabajo que ha hecho, te das cuenta que si todas las innovaciones creativas en el proceso del presupuesto en tu planta, han sido sus sugerencias. No sólo es creativo, sino también técnicamente es muy capaz.

Sientes que probablemente nadie trabaja tan duro en la organización como la hace Tomás.

	<p>Generalmente llega a trabajar una hora antes que todos y se va una hora después que todos, y no es sorprendente enterarse un lunes en la mañana que Tomás vino a trabajar el fin de semana.</p> <p>Cuando él está en la oficina, es una persona muy orientada hacia los negocios, así que espera que todos los que trabajan para él sean iguales. Como resultado, parece ser más tosco en su contacto con sus empleados u con otras personas en la empresa. Es casado, tiene 2 hijos y ya ha platicado contigo que si existe alguna oportunidad de promoción le gustaría tener chance para obtenerla. Los empleados en su sección responden a su estilo de "caballo guía" trabajando muy duro también.</p> <p>Algunas veces han existido conflictos debidos a comunicaciones mal recibidas, pero por lo general el resultado de su grupo ha sido de gran calidad.</p>	
<p>Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora</p>	<p>Los participantes deberán analizar la información que tienen, la decisión parece no ser muy sencilla. Algunos de los criterios organizacionales importantes para considerar son:</p> <p>Los efectos en las personas envueltas directamente en la decisión, Susana y Tomás.</p> <p>Los efectos en los grupos de trabajo relacionados con estas personas: ¿Cuál sería el efecto de la promoción de cualquiera de estas dos personas en tu departamento? ¿Pensaría el</p>	<p>Hoja de papel en blanco.</p> <p>15 minutos</p> <p>Lápiz o bolígrafo.</p>

departamento que fue buena la decisión?  
¿Continuarán funcionando efectivamente?  
También, ¿Qué hay en el nuevo grupo de presupuestos al que la persona seleccionada iría? ¿Cómo encajaría cualquiera de los dos en la organización de una planta más pequeña?

Pizarrón

¿Cuáles serían los efectos generales en la organización?

¿Cuáles serían los efectos en ti como ejecutivo, si pierdes los servicios de cualquiera de estas personas? ¿Deberías recomendar mejor a alguien menos calificado, a fin de conservar a estas personas para tu propia operación?

El nuevo trabajo requerirá tanto capacidades técnicas como personales. ¿Cuáles serían las más importantes? Mientras consideras a Susana y a Tomás. ¿Cuál de los dos encajaría mejor ese criterio? ¿Cuáles fueron las razones por las que se escogió a tu organización para recomendar a alguien para esta promoción? Mientras ves hacia el pasado te acuerdas que Tomás se relacionaba con la creación de ideas y Susana con su implementación.

El Facilitador proporciona a los participantes la siguiente información sobre la planta chica donde irá a trabajar la persona que seleccione:

Está a 100 Km de aquí. Tiene 40 personas en el departamento (la mitad del tuyo).

El departamento ha tenido problemas en el pasado para tener ideas nuevas para presupuestar y su implementación, así que, en esa planta maneja todavía sistemas de presupuestos obsoletos. El gerente de la planta tenía asegurado que está muy interesado en alguien que modernice el sistema y que él daría su total apoyo. Pero has platicado con otras personas y te han comentado que hay varias personas en el departamento que no ven ninguna razón para cambiar su sistema actual de presupuestos.

Estás en el proceso de ver las fuerzas relacionadas con el criterio que usarás para tomar la decisión.

Al pensar en esto, te surgen preguntas como:  
¿Cómo me afectará personalmente si la persona que escojo tiene éxito? ¿Qué pasará con mi reputación si la persona que escojo fracasa? ¿Cómo afectará mi desempeño si pierdo una de mis dos cabezas principales? ¿Cuál me puedo dar el lujo más fácilmente de perder? En el momento actual no ves a nadie en el departamento que puede substituir fácilmente ninguno de los dos, pero recuerdas que Susana te comentó de una o dos personas que parecen van por muy buen camino.

El Facilitador indica a los participantes que trabajando individualmente, cada uno deberá desarrollar el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Para realizar la actividad anterior se puede

		<p>elaborar una tabla como la siguiente: Lista Individual de criterios: individuales y lista Individual de criterios: organizacionales</p> <p>El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.</p>
Cierre	Post test	<p>Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos. Hojas bond 5 minutos</p>

## SESIÓN 10: HABILIDADES DE LIDERAZGO

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

- A. Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.
- B. Es amistoso y sociable.
- C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.
- D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.
- E. Es firme y decidido, no duda.
- F. Admite abiertamente sus errores.
- G. Procura hacer entender a todos.
- H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.
- I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.
- J. Le gusta conciliar.
- K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.
- L. Nunca manifiesta rencor o insatisfacción.

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

## SESIÓN 11: HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO

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

A continuación encontrarán una guía para la autoevaluación del equipo. Esta guía se refiere a 5 aspectos fundamentales de la acción en grupo: Dirección, Toma de Decisiones, 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:

1.- Cada individuo, meditando sobre la última reunión de trabajo llevada a cabo, calificará en las hojas siguientes, del lado izquierdo, según cada uno considere como fue la acción del equipo, en los diferentes aspectos (dirección, comunicación, etc.). La calificación debe hacerse a base de puntos. En cada aspecto tienen que distribuir 100 puntos anotándolos en los casilleros de la izquierda, distribuyéndolos en las cinco graduaciones (A-B-C-D-E) de cada aspecto. Por ejemplo, si usted considera que en Dirección le corresponden 20 puntos a cada grupo, anotará así: A: 20, B: 20, C: 20, D: 20 y E: 20. Siempre tienen que sumar en total 100 puntos, ni más ni menos.

2.- Una vez terminado el paso anterior, el grupo deberá discutir y comentar, en equipo, cómo ha sido la actuación en la última reunión de trabajo, evaluando y calificando en la misma forma en que lo hicieron individualmente, pero ahora según los puntos que acuerde el equipo. Los puntos deben anotarse en las casillas del lado derecho de cada aspecto. Se obtiene

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

## SESIÓN 12: ADAPTACIÓN AL CAMBIO

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

## FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

**1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:**

- 1.1 Nombre y Apellido : *Fernando Suarez SANTA CRUZ*
- 1.2 Profesión : *Psicólogo*
- 1.3 Grado académico : *Magister*
- 1.4 Título Profesional : *Licenciado en Psicología*
- 1.5 Institución donde trabaja : *USMP*
- 1.6 Cargo que desempeña : *Coordinador*
- 1.7 Teléfono : *97 6570053*
- 1.8 Correo Electrónico : *Fernando100@gmail.com*

Estimado Señor.

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta titulado: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO" En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta). Se propone una escala con 3 niveles en orden ascendente. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el programa a evaluar

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta.			✓
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			✓
03	Coherencia de los componentes de la Propuesta con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			✓
04	Coherencia entre los componentes de la Propuesta con los objetivos de la investigación.			✓
05	Se detalla del plan de acción para la implementación de la propuesta.			✓
06	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			✓

Observaciones: \_\_\_\_\_

## APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA

Luego de realizada la revisión del documento titulado: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO", presentado por, Guerrero Palacios Herbert Rene se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: *F. Suarez S.*

DNI: *16689768*

FIRMA.



## FICHA DE JUICIO DE EXPERTO

PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:
- 1.1 Nombre y Apellido : Moises Reyes Perez
  - 1.2 Profesión : Psicologo
  - 1.3 Grado académico : Maestro en Gestión del talento Hum
  - 1.4 Título Profesional : Psicología
  - 1.5 Institución donde trabaja : I.E. JUAN MEJIA BACA.
  - 1.6 Cargo que desempeña : Director Ejecutivo
  - 1.7 Teléfono : 950626931
  - 1.8 Correo Electrónico : Moisesreyesperez@gmail.com.

Estimado Señor.

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta titulado: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO" En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta). Se propone una escala con 3 niveles en orden ascendente. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el programa a evaluar

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta.			✓
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			✓
03	Coherencia de los componentes de la Propuesta con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			✓
04	Coherencia entre los componentes de la Propuesta con los objetivos de la investigación.			✓
05	Se detalla del plan de acción para la implementación de la propuesta.			✓
06	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			✓

Observaciones:

**APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA**

Luego de realizada la revisión del documento titulado: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO", presentado por, Guerrero Palacios Herbert Rene se otorga la siguiente calificación.

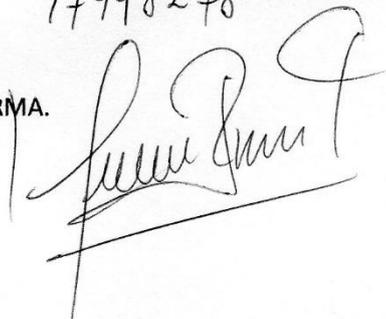
**CALIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Moises David Reyes Perez

DNI: 47498278

FIRMA. 

## FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

### 1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Alex Andres Avila Diaz  
 1.2 Profesión : psicólogo  
 1.3 Grado académico : Magister  
 1.4 Título Profesional : Licenciado en Psicología  
 1.5 Institución donde trabaja : UCU  
 1.6 Cargo que desempeña : Docente  
 1.7 Teléfono : 959294811  
 1.8 Correo Electrónico : aavilad@ucu.edu.

Estimado Señor.

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta titulado: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO" En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta). Se propone una escala con 3 niveles en orden ascendente. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el programa a evaluar

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta.			✓
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			✓
03	Coherencia de los componentes de la Propuesta con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			✓
04	Coherencia entre los componentes de la Propuesta con los objetivos de la investigación.			✓
05	Se detalla del plan de acción para la implementación de la propuesta.			✓
06	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			✓

Observaciones: \_\_\_\_\_

## APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA

Luego de realizada la revisión del documento titulado: "PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CHEMOTO", presentado por, Guerrero Palacios Herbert Rene se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		✗

Marcar con un aspa

Nombre del Experto:

DNI: 41741167

  
-----  
*Mg. Alex A. Avila Diaz*  
PSICOLOGO  
C.Ps.P. 16250

FIRMA.

ANEXO N° 03: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



