



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL:
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA
SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CALL
CENTER**

**PRESENTADA POR
MAURICIO MENDEZ VILCA**

**ASESOR
ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL:
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA SUPERVISORES DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CALL CENTER

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR:

MAURICIO MENDEZ VILCA

ASESOR:

MAG. ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE

LIMA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A la curiosidad y terquedad por
aprender.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis seres queridos por su incondicionalidad genuina y el impulso necesario que todo ser humano necesita en su vida.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
INDICE.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: Marco Teórico.....	10
1.1 Fundamentación del Tema.....	10
1.1.1 Descripción de la sede.....	10
1.1.2 Descripción del área evaluada.....	11
1.2 Fundamentación Teórica.....	12
1.2.1 Liderazgo.....	12
1.2.2 Enfoques del Liderazgo.....	13
1.2.3 Clasificación y Estilos de Liderazgo.....	16
1.2.4 Definición Conceptual.....	21
1.2.5 Importancia del Liderazgo en las Organizaciones.	22
CAPÍTULO II: Programa de Desarrollo del Caso.....	23
2.1 Diagnóstico.....	23
2.1.1 Indicadores de conflicto.....	23
2.1.2 Análisis situacional.....	24
2.1.3 Evaluación del problema.....	25
2.1.4 Identificación de causas.....	29
2.1.5 Análisis de resultados.....	30

2.2 Intervención.....	35
2.2.1 Criterios para la determinación del programa de intervención.....	35
2.2.2 Diseño del programa.....	36
2.2.3 Coordinación del programa.....	41
2.2.4 Implementación del programa.....	42
2.2.5 Ejecución del programa.....	42
CAPITULO III: Monitoreo.....	71
3.1. Evaluación y Seguimiento del Programa	71
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA.....	16
Tabla 2. Evaluación de Factores Internos.....	18
Tabla 3. Cuadro de Actividades de Gannt.....	28
Tabla 4. Programa de Capacitación en Liderazgo-Estructura de sesiones.....	29
Tabla 5. Sesión 1 “Trabajo en Equipo”.....	34
Tabla 6. Sesión 2 “Comunicación Asertiva”.....	40
Tabla 7. Sesión 3 “Orientación al logro”.....	46
Tabla 8. Sesión 4 “Negociación/ El Perfil del Líder”.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa.....	15
Gráfico 2. Resultado de Encuesta.....	21
Gráfico 3. Tolerancia a la Libertad	22
Gráfico 4. Énfasis en la Producción.....	23
Gráfico 5. Consideración.....	24
Gráfico 6. Iniciación de Estructuras	25

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio de caso titulado **“Programa de Capacitación en Liderazgo para Supervisores de una empresa de Servicios de Call Center”** el cuál busca fortalecer las competencias de los líderes internos de la plataforma de ventas oncosalud, las cuales son necesarias debido a problemáticas internas que se suscitan en las áreas de ventas, a través de un programa en fases, que va desde la evaluación, el diagnóstico situacional y las necesidades de los colaboradores hasta el plan de acción directo en las competencias básicas para el liderazgo, ello permitirá fortalecer muchas de las competencias que emplea el colaborador en sus funciones y coordinaciones interpersonales; así como empoderar las capacidades para motivar a los equipos de venta y aumentar la productividad.

Las tendencias de la última década en el campo organizacional están enfocadas a la captación y reclutamiento de aquellas personalidades proactivas, que sean capaces de aperturarse con total naturalidad y desplegar sus conocimientos, demostrando eficacia en los objetivos e identificándolas como personas altamente productivas que fomentan el desarrollo, mantienen un aprendizaje organizacional constante y están orientados a direccionar, realizando gestiones innovadoras, siendo altamente productivas y líderes emocionalmente inteligentes que toda empresa necesita dentro de la gestión del talento humano.

Los profesionales y directivos de las organizaciones ante estas nuevas exigencias optan por seguir capacitaciones o capacitar a su socio organizacional con el fin de reforzar habilidades emprendedoras, humanas y especializarlos de acuerdo

al mercado laboral vigente. Actualmente más de 5,000 personas, hombres y mujeres entre 24 y 45 años, el 93% piensan capacitarse en los próximos 2 años siguiendo una serie de programas como Maestrías que potencien su desarrollo de competencias, (Claux, J. 2014). Por otro lado, si bien la importancia de estas necesidades ha incrementado, aún se observan ciertas limitaciones, ya que en nuestro País y en muchas organizaciones consideran la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización (Barrios, Y. 2012).

Por ello, es necesario, la formación de líderes emocionalmente inteligentes capaces de establecer estrategias adecuadas y alinear sus competencias a lo que requiere la empresa (Fischman, D. 2005) , entonces, partiendo de esta premisa, son los programas de capacitación fundamentales para lograr optimizar el perfil de liderazgo del colaborador, implicando el desarrollo de competencias que un líder debe manejar, tales como: Comunicación asertiva, negociación, trabajo en equipo y orientación al logro, entre otras; las cuales permiten desarrollarnos en todos nuestros potenciales y conexiones humanas.

Debemos recordar que somos productos del aprendizaje, de las experiencias en nuestro estilo de ser y de vida, este proceso continúa a lo largo de nuestra trayectoria personal y profesional, ya que nada es estático, pues es eso justamente lo que implica la capacitación, el placer por aprender, la acción y el emprendimiento.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación del tema.

1.1.1 Descripción de la sede

La sede a capacitar es una empresa de Servicios de Call center y telecomunicaciones que pertenece a la gran familia Entel, en estos últimos años, han podido consolidarse como una de las empresas más importantes del sector con más de 4000 colaboradores.

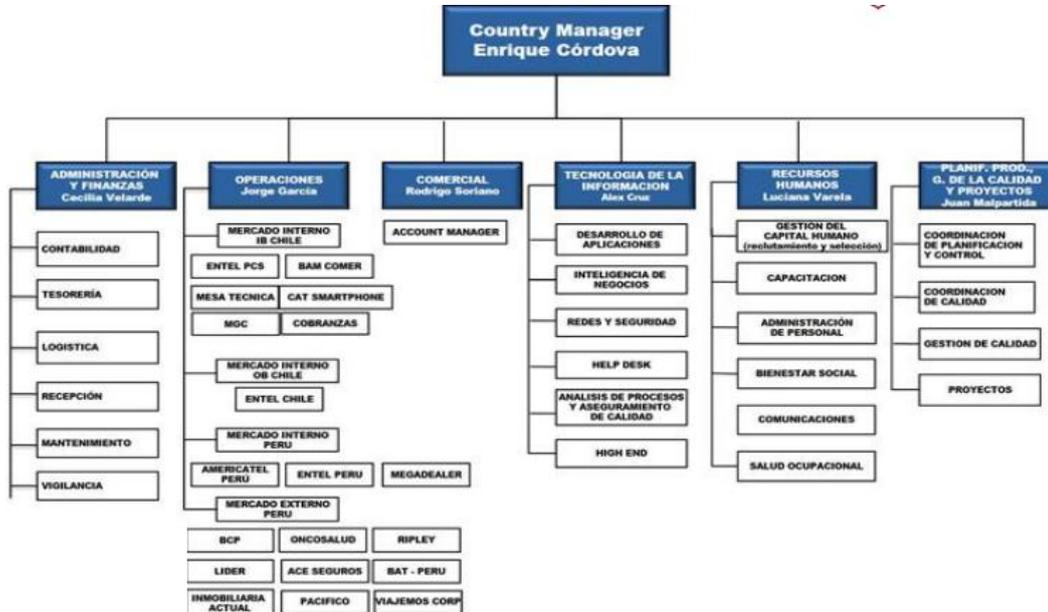
a. Misión: Brindar una solución rápida y precisa a nuestros usuarios finales, logrando un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.

b. Visión: Ser el mejor Contact Center en innovación, productividad y calidad de servicio para nuestros clientes y usuarios finales.

c. Valores corporativos.

- Eficiencia.
- Espíritu Emprendedor.
- Orientación al cliente.
- Cumplimiento de objetivos.
- Cooperación.

d. Organigrama general de la empresa:



1.1.2. Descripción del área evaluada

El sector capacitado es la plataforma de ventas de Oncosalud perteneciente a la división de Mercado Externo Perú del área de Operaciones de la empresa SCC, específicamente a supervisores de ventas de dicha plataforma (20 miembros). Las principales acciones en esta áreas es de generar ventas y ofrecer los servicios de los diversos seguros que Oncosalud dispone, así mismo, la función de los supervisores es dirigir sus equipos de venta, manejar reportes y generar productividad.

1.2 Fundamentación Teórica.-

1.2.1 Liderazgo.

El liderazgo ha pasado a ser un elemento esencial e insustituible en las empresas en los últimos años. Es un tema crucial para cualquier investigación en el mundo de los negocios y es crítico para el éxito de los mismos, incluso si desea generar mayor rentabilidad y productividad.

Según Goleman, D. (2010) define el Liderazgo como aquella capacidad para obtener y mantener el estado óptimo de las personas o equipo para el rendimiento y la productividad, lo cual termina siendo un flujo placentero o estado interno saludable; eso quiere decir que, busca mantener un clima positivo en el entorno por lo que requiere capacidad de trabajar en equipo.

Por otra parte D'Alessio (2010) refiere que el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas (p.15-17), ello implica una orientación al logro como también capacidad de autorrealización de la empresa y la persona.

Así mismo, Yukl (1989) afirma que ha sido definido en términos de rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, el papel en las relaciones, percepción de los seguidores, influencia sobre los seguidores, influencia sobre la meta de las tareas, e influencia sobre la cultura organizacional. Muchas de las definiciones de liderazgo involucran un proceso de influencia, pero las numerosas definiciones de liderazgo que han ido apareciendo tienen poco en común. Ellas

difieren en muchos aspectos, incluyendo importantes diferencias en quienes ejercen la influencia, el propósito de la influencia, y la manera en que la influencia es ejercida.

1.2.2 Enfoques del Liderazgo.-

a. Enfoque de rasgos, para Yukl (1989) respecto al liderazgo, enfatiza los atributos personales de los líderes, este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos que están relacionados con el liderazgo efectivo:

- Altos niveles de energía
- Tolerancia al estrés
- Integridad
- Madurez
- Emocional y autoconfianza

Estas características implican tener la vitalidad para afrontar los conflictos con firmeza, sosteniéndose en sus valores y juicio racional de sus acciones, ello implica una regulación entre sus estados emocionales y capacidad de confianza para tomar decisiones, propias de un líder efectivo, aunque este enfoque mantuvo su auge en los años 50, aún se conservan diversos conceptos básicos para su implementación en el desarrollo de competencias para liderar efectivamente. Por otro lado, según Hellriegel y Slocum (2004), los modelos de rasgos del liderazgo se basan en las características personales de los líderes y se usan para predecir la presencia y eficacia del liderazgo.

Existe evidencia de que la mayoría de los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia
- Madurez y amplitud de visión
- Necesidad de logros
- Honestidad.

Finalmente, los autores mencionan que “el modelo de rasgos es inadecuado para predecir correctamente el desempeño de los líderes.”

b. El Enfoque conductual, enfatiza qué es lo que hacen los líderes y gerentes realmente en el trabajo, y la relación de conducta para administrar eficazmente, aquellas actividades que marcan un liderazgo y poder de dirección, las cuales abordan la naturaleza del trabajo administrativo, el comportamiento administrativo y comportamientos administrativos relacionados con la efectividad.

c. Enfoque situacional, esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más dinámica y flexible de lo que constituye un liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo. Así mismo, enfatiza la importancia de los factores contextuales como:

- la autoridad y discreción del líder
- la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder
- los atributos de los subordinados
- la naturaleza del ambiente externo.

Por otra parte, se tienen dos principales subcategorías en el liderazgo situacional:

1. los investigadores buscan descubrir cómo la situación influencia en la conducta y cuántas variaciones pueden ocurrir en el comportamiento administrativo a través de las distintas posiciones de gestión
2. los investigadores buscan descubrir cómo la situación modera la relación entre los atributos o conductas del líder y la eficacia del líder.

d. Enfoque de poder-influencia, intenta explicar la efectividad de liderazgo en términos de la cantidad de poder que tiene un líder, el tipo de poder y cómo el poder es ejercido, es decir su influencia y regulación. El poder no solo es importante para influenciar en los subordinados sino también en los pares, superiores y personas fuera de la organización, Yukl y Van Fleet (1992) señalan que los líderes efectivos confían principalmente en su poder personal para motivar al compromiso de sus subordinados en tareas y liderar estrategias. La cantidad de poder de la posición necesaria para liderar depende de la naturaleza de la organización, la tarea y los subordinados. En general, se necesita una cantidad de poder de la posición calificable de óptima

1.2.3 Clasificación y Estilos de Liderazgo.-

Goleman, Boyatzis, & McKee (2010) define que el mejor líder o el más efectivo es aquel que maneja diversos estilos de Liderazgo según lo requiera la tarea, ocasión o situación de su compañía. Esto permite comprender que todos los estilos de liderazgo podrían ser necesarios, y que es tarea del líder tener la capacidad de escoger según el momento, el estilo que más se ajuste a las circunstancias, entre sus clasificaciones tenemos:

- *Liderazgo Coercitivo*: su principal característica es que trata de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. Abusar de este estilo de liderazgo suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Debido a esto, únicamente se debería utilizar en momentos muy puntuales como pueden ser las situaciones de emergencia o crisis, en las que la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante.

- *Liderazgo Visionario* u orientativo: este estilo de liderazgo carismático trata de movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles ver cuál será su papel dentro la misma. El líder visionario tiene una imagen clara de hacia dónde hay que dirigirse e intenta que el equipo comparta esta misma forma de ver el futuro. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos (fundamentalmente por la mejora que produce en el ambiente de trabajo) y, por tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. Es especialmente recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una compañía en las que sea necesaria una alta motivación e integración del equipo.

- *Liderazgo Afiliativo*: se basa en construir lazos emocionales en el grupo, potenciando así armonía entre sus miembros para la creación de un ambiente de trabajo agradable. Como podemos comprobar, este estilo da un gran protagonismo a las personas, en detrimento de las tareas y objetivos organizacionales. Es especialmente relevante en situaciones en las que es muy importante la comunicación en el grupo, ya que la gente que se encuentra cómoda dentro de un equipo se comunica más y tiene más facilidad para compartir ideas. El principal problema surge cuando las personas que utilizan principalmente este estilo de liderazgo se enfrentan a situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de sus miembros es inadecuado y deben dar feedback negativo. Esto se debe a que no suelen dar buenos consejos para mejorar (p.e: en reuniones de valoración del desempeño), por lo que el empleado que busque retroalimentación sobre la calidad de su trabajo o consejos sobre desarrollo profesional puede verse perdido y desatendido.

- *Liderazgo Democrático o Participativo*: se fundamenta en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Por ello, las personas que siguen este estilo de liderazgo tienden a reunirse con frecuencia con todos los miembros de su equipo. Este estilo es especialmente útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adaptar ante una situación o en equipos con niveles altos de competencia.

- *Liderazgo Ejemplar*: el sistema de liderazgo ejemplar o imitativo se basa en la máxima de utilizarse a uno mismo como ejemplo para dirigir personas. Normalmente se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar colaboradores que tengan un nivel alto de desempeño, estableciéndose el líder como ejemplo a seguir. Es especialmente útil cuando los miembros del equipo se encuentran muy motivados y son verdaderamente competentes, por lo que no necesitan de una dirección sino de un ejemplo que marque unos estándares altos. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo en exceso ya que puede deteriorar el ambiente laboral.

- *Liderazgo Coach*: es una tipología de líder que busca el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo. Para ello les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional. Para ayudarles con esta tarea continuamente les proporciona feedback y orientación sobre su desempeño profesional.

Avolio y Bass (2004) desarrollaron el instrumento de medición de liderazgo denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para determinar el grado en el cual los líderes muestran comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, de acuerdo con el modelo de liderazgo propuesto por ellos. En el Apéndice A, se detalla el MLQ y otros instrumentos utilizados para medir el liderazgo.

En estas clasificaciones, Avolio y Bass (2004) refieren que:

- El liderazgo transformacional es un proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de

su entorno de una nueva manera. Dividen al liderazgo transformacional en cuatro sub-áreas:

a) Influencia idealizada (por atributos y comportamiento), los líderes son admirados, respetados y confiables. Los seguidores se identifican con estos líderes y quieren emularlos. Los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. En esta sub-área la influencia idealizada se puede dar de dos maneras: (a) atribución idealizada, y (b) comportamiento idealizado.

b) Motivación inspiracional, los líderes se comportan de manera que motivan a los que les rodean, proporcionando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. El espíritu individual y de equipo se despierta, el entusiasmo y el optimismo se muestran. El líder alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que, en última instancia, pueden imaginarse por sí mismos.

c) Estimulación intelectual, los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, cuestionando los supuestos, reformulando los problemas y acercándose a las situaciones pasadas de diferentes maneras. No hay burla ni crítica pública de los errores individuales de los miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas se solicitan a los seguidores, que están incluidos en el proceso de enfrentar los problemas y encontrar soluciones.

d) Consideración individualizada, los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para su logro y crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles sucesivamente más altos de potencial.

Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima propicio para crecer. Las diferencias individuales en función de las necesidades y los deseos son reconocidos.

Asimismo, Avolio y Bass (2004) afirmaron que el liderazgo transaccional se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor.

- El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño. Estos líderes muestran comportamientos asociados con las transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo de corrección se denomina gerencia por la excepción: Recompensa contingente, donde los líderes aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando los objetivos son alcanzados. La clarificación de metas y objetivos y el dar reconocimiento, una vez que se logren los objetivos, deberían dar lugar a individuos y grupos capaces de alcanzar los niveles esperados de rendimiento.

- Gerencia por la excepción-activa, los líderes monitorean el desempeño para lograr resultados y toman acciones correctivas de ser necesario. El enfoque de la gerencia por excepción se basa en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo concerniente al desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica supervisión para la detección de errores y para tomar decisiones de acciones correctivas de manera mediata.

- El liderazgo pasivo-evitativo es otra forma de gerenciar, es más pasivo y reactivo. Las personas no responden a las situaciones ni a los problemas. Los líderes pasivos evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas, proporcionar las metas y los estándares que deben alcanzar los seguidores. Este estilo tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido, es similar al “no liderazgo”. Ambos tipos de comportamiento (pasivo y evitativo) tienen impacto negativo en los seguidores y los asociados (Avolio & Bass, 1999). El liderazgo pasivo-evitativo se divide en dos subáreas:

a) Gerencia por la excepción-pasiva, es una versión menos activa de la gerencia en donde los líderes tienen un estilo pasivo e intervienen solo de existir una necesidad (problema crítico).

b) Dejar-Hacer (Laissez-Faire), su enfoque es similar al “no liderazgo” o evitar asumir la responsabilidad de ser líder.

Según estos autores, el estilo de liderazgo transformacional está más correlacionado con la eficacia de liderazgo que el hecho por el estilo de liderazgo transaccional.

1.2.4 Definición Conceptual.

El liderazgo es una capacidad que implica la representación de un conjunto de acciones basadas en tomas de decisión que tienen influencia directa en sí y en los demás, está orientada a la dirección, llegar a objetivos individuales y grupales por un bien en común en cualquier contexto en el que se desarrolle.

1.2.5 Importancia del Liderazgo en las Organizaciones.

El ser humano por inercia está en constante búsqueda de su desarrollo y de la autorrealización, para ello hace uso de sus capacidades para surgir hacia adelante, que están ligadas a características de su personalidad, de ahí surge la importancia de formar líderes emocionalmente inteligentes (Goleman, D. 1998). Es por eso que se intenta profundizar en estas capacidades, en cómo se manejará a sí mismo y al grupo para mantener u obtener resultados, priorizando la metodología que sea más conveniente, la cual estará en función a características del ser y necesidades de la empresa, a fin de generar jefes que pueden ser líderes dentro del contexto donde se desenvuelvan.

CAPÍTULO II - PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO

2.1. DIAGNÓSTICO

2.1.1 Indicadores de conflicto.

Para identificar los principales problemas que se puedan suscitar en el ambiente laboral de los supervisores o líderes de SCC plataforma Oncosalud, se realizó el diagrama de Ishikawa, que implica detectar las causas de una situación, en este caso, la alta rotación de personal de ventas que laboran directamente con los supervisores.

Se analizó los siguientes factores:

- Mano de Obra: Todo lo relacionado al colaborador (habilidad, capacidad, motivación, entre otros).
- Método: Funciones, operación, estandarizaciones.
- Máquina: Capacidad de equipos, condiciones y mantenimiento, etc.
- Material: Variabilidad, Cambios, Proveedores, tipos.
- Medida: Acciones y decisiones.
- Medio Ambiente: Entorno que impacta en las labores.

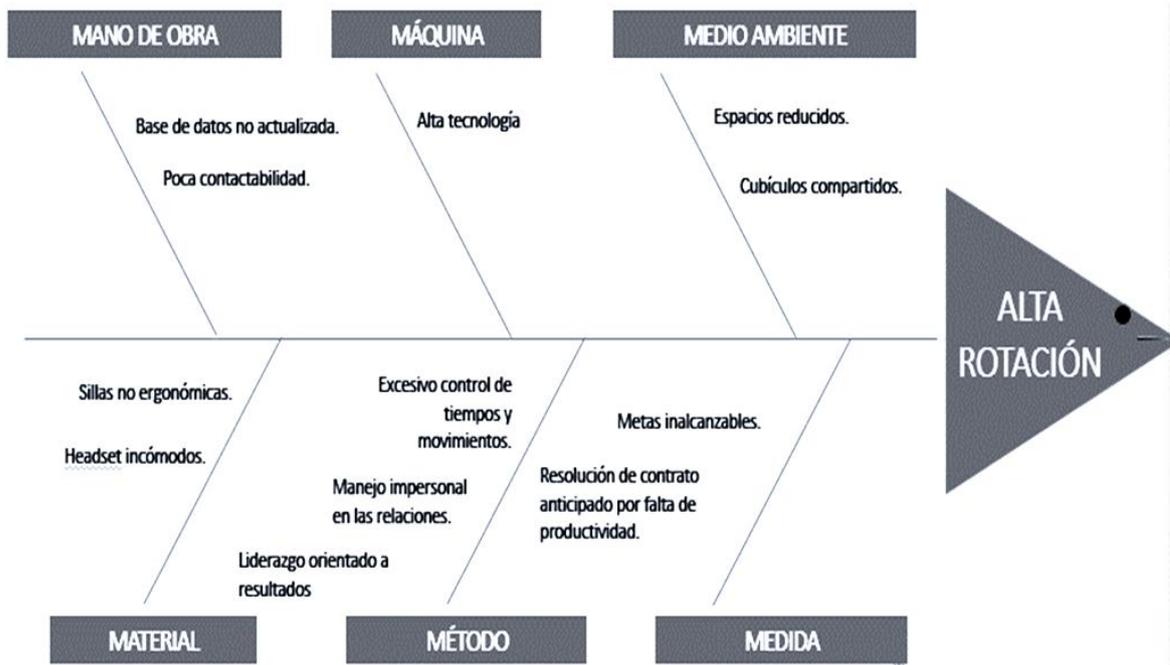


Gráfico 1 - Diagrama de Ishikawa

2.1.2. Análisis situacional

Este análisis resume conflictos y necesidades a atender dentro de la capacitación, para establecer las estrategias adecuadas

Tabla 1

Análisis FODA

Análisis FODA			
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
- Remuneraciones por encima del mercado laboral. - Alta tecnología.	- Línea de carrera. - Capacitación Técnica de personal.	- Estrés laboral. - Trabajo bajo presión. - Trato impersonal a los colaboradores.	- Rotación de personal. - Ausentismo. - Mercado laboral competitivo

2.1.3. Evaluación del problema

En este apartado, se busca profundizar en las condiciones generales, específicamente del área evaluada.

a. Métodos.

Este apartado tiene un enfoque aplicativo, con el que se recopilara información directamente de los colaboradores, a fin de verificar el impacto del liderazgo de los supervisores para con sus colaboradores en el rendimiento y entorno.

b. Técnicas Cualitativas (focus Group – entrevistas personalizadas).

Se ejecutaron entrevista libres a grupos de colaboradores de los supervisores y también algunas entrevistas individuales a sus representantes y a los mismos Supervisores para saber sus opiniones respecto al liderazgo ejecutado, las entrevistas se realizaron de forma libre no estructurada.

c. Técnicas Cuantitativas :

- Evaluación de los Factores Internos EFI.

- Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder – LBDQ – Forma XII, adaptado por Halpin y Winer, 1957.

Evaluación de los Factores Internos EFI

Para la obtención de resultados precisos, se ejecutó en primer lugar el instrumento de Evaluación de Factores Internos (EFI) como una forma de auditoria y analizar la efectividad de las estrategias empleadas del área correspondiente, así como su impacto en los procesos internos. El tiempo de ejecución fue de 30 minutos.

Tabla 2***Evaluación de Factores Internos***

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Estabilidad Laboral	0.2	4	0.8
Remuneraciones por encima del mercado laboral	0.15	3	0.45
Tecnología de alta calidad	0.05	4	0.2
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Estrés laboral	0.2	2	0.4
Trato impersonal a colaboradores	0.2	2	0.4
Trabajo bajo presión	0.1	2	0.2
SUBTOTAL	1.00		2.45

Cabe resaltar que dentro de la matriz EFI se obtuvo un puntaje de 2.45 lo que quiere decir que la empresa está en proceso de desarrollo, y requiere de una reestructuración.

Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder – LBDQ – Forma XII, adaptado por Halpin y Winer, 1957.

Se aplicó el presente cuestionario con el fin de evaluar a los colaboradores de la plataforma oncosalud (80 personas) y conocer su perspectiva sobre el desempeño o comportamiento que ejercen los supervisores como líderes (17) en sus áreas respectivas. Este cuestionario, consta de 40 ítems cortos, donde cada ítem presenta 5 alternativas de respuesta: “siempre”, “a menudo”, “en algunas ocasiones”, “rara vez” y “nunca” con un puntaje de 1 a 5.

Así mismo, se subdivide en cuatro dimensiones de 10 ítems cada uno, siendo estos:

- Consideración (C)
- Tolerancia a la Libertad (TL)
- Iniciación de Estructuras (IE)
- Énfasis en la Producción (EP)

Confiabilidad: Noriega (2019) realizó una investigación sobre los estilos de liderazgo percibido y valores hacia el trabajo en colaboradores de una empresa logística de la ciudad de Lima, teniendo como correlación mediante el coeficiente Alpha de Crombach total de .936. Ramírez (1992) trabajó con colaboradores de una institución pública obteniendo una correlación de .86.

Validez: En la presente investigación se realizó una correlación ítem test, mediante el coeficiente Alpha de Crombach. En la mayoría de los ítems presentaron una correlación superior a .20; indicando esto que el cuestionario L.B.D.Q. Forma XII alcanzó un Alpha total de .930, es decir que mide lo que se pretende medir en el presente trabajo.

d. Procedimientos

Se realizó las siguientes acciones para la recolección de datos:

- Solicitud de permiso y autorización a las autoridades respectivas sobre las herramientas, técnicas, métodos y programa a ejecutar.
- Solicitud de permiso para recopilar información a los colaboradores de los supervisores e investigación de estudio de caso por medio de un programa.
- Las autoridades respectivas informaron y explicaron al personal (colaboradores y supervisores) respecto a las actividades, comprometiéndolos a colaborar con el proceso y garantizar su opinión sincera con total discreción.
- Se aplicó el cuestionario en un promedio de 30 minutos a los colaboradores, previamente explicando el anonimato de la prueba para la confianza respectiva y las instrucciones a seguir.

2.1.4. Identificación de causas.

Por medio de la recopilación de datos, se puede decir que las siguientes causas determinan que el Liderazgo ejercido internamente está aún en desarrollo:

- Demasiada exigencia por ventas o metas no reales.
- Rivalidad y competencia al generar ventas, dificultad de trabajo en equipo.
- Dificultades en la comunicación por coordinaciones mal hechas.
- Presión y estrés por parte de supervisores.
- Clima interno a un nivel medio.

2.1.5. Análisis de resultados.

A continuación, se presentan los gráficos y resultados de la recopilación de lo aplicado y analizado.

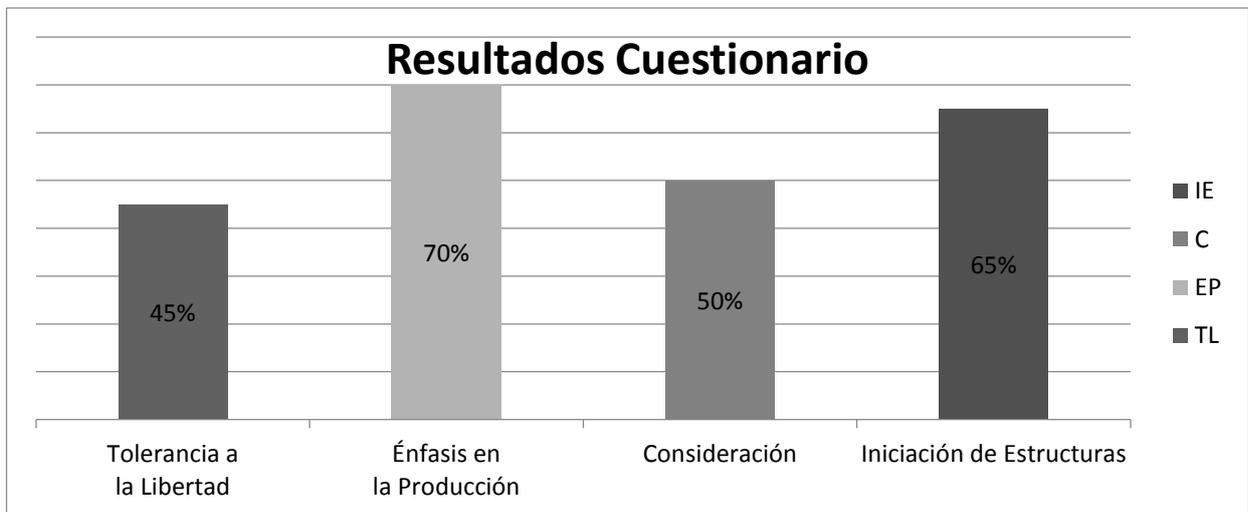


Gráfico 2 - Resultado de Encuesta

Podemos observar, que el cuestionario tiene dos ejes principales que básicamente se centran en: La eficacia o productividad correspondientes a las dimensiones de Énfasis en la Producción (EP) e Iniciación de Estructuras (IE) y por la otra parte, se orientan a las relaciones humanas y climas laborales, siendo estos la Tolerancia a la Libertad (TL) y Consideración (C). Siendo así que, las escalas de EP (70%) e IE (65%) logran un mayor porcentaje respecto a la media, contrario a las escalas de TL (45%) y C (50%) que obtienen un porcentaje menor.

Dado los resultados a nivel general, se analizará de forma precisa cada dimensión del instrumento aplicado a continuación:

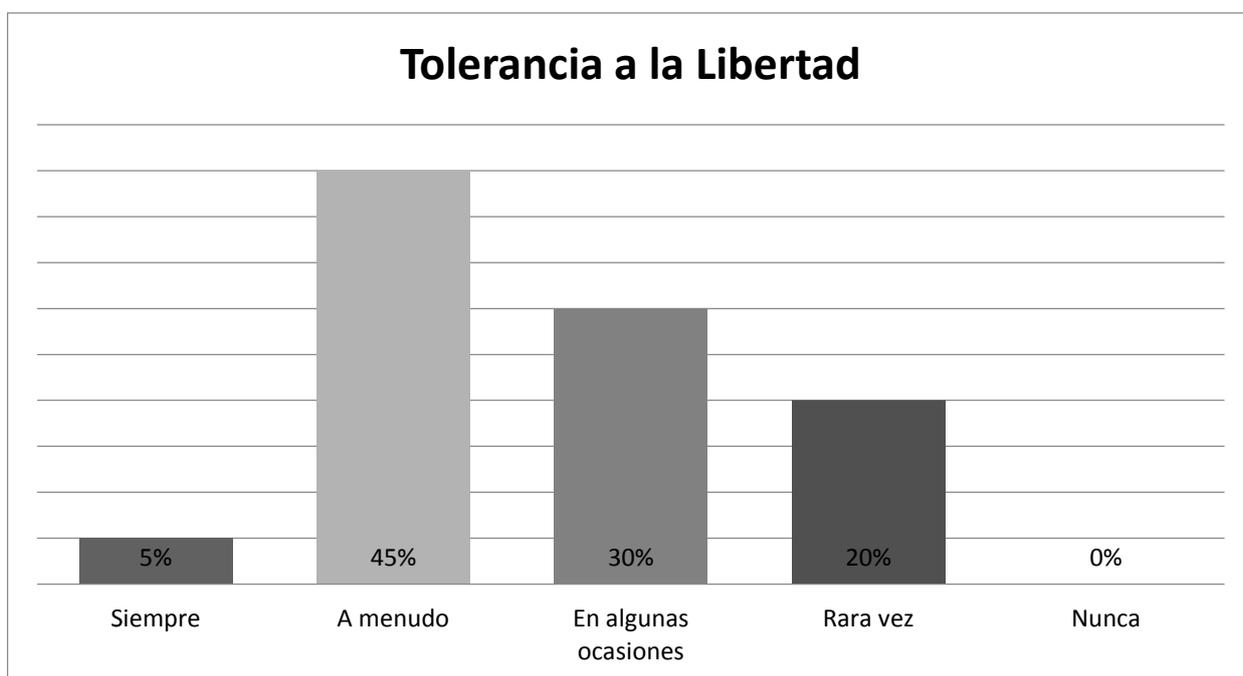


Gráfico 3 – Tolerancia a la Libertad

Para la dimensión de Tolerancia a Libertad se obtiene un mayor ponderado en el rango de “a menudo”, siendo de un 45% de colaboradores que opinan que sus supervisores o líderes inmediatos permiten que puedan tomar iniciativas, tenga la confianza de realizar decisiones u organizar su ritmo de trabajo completamente. Se evidencia que menos de la mitad percibe de forma continua estos atributos por parte de los líderes, indicando esto que las acciones de los colaboradores están en gran medida reguladas por los superiores y controladas del libre albedrío o acción.

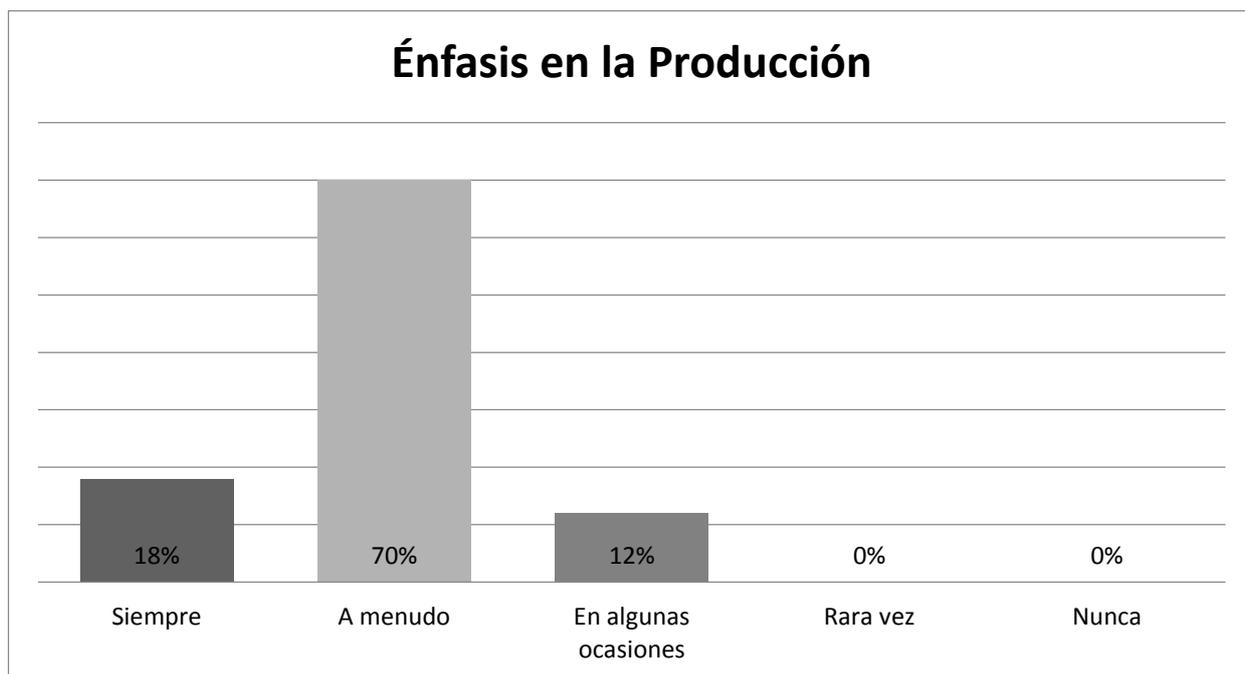


Gráfico 4 – Énfasis en la Producción

En la dimensión de Énfasis en la Producción se evidencia un resultado claro percibido de 70% de los colaboradores respecto a que los líderes o supervisores priorizan los objetivos a lograr. Ello quiere reflejar que de forma continua sienten que los superiores los motivan e incentivan a superar metas, a ser más competitivos y elaborar grandes esfuerzos por lograr tanto efectividad como eficiencia. Por otra parte, la gran mayoría de colaboradores de forma uniforme sienten la presión de los mandos altos por la productividad, lo que puede dejar de lado, aspectos ligados a la calidad de contacto humano y motivaciones intrínsecas.

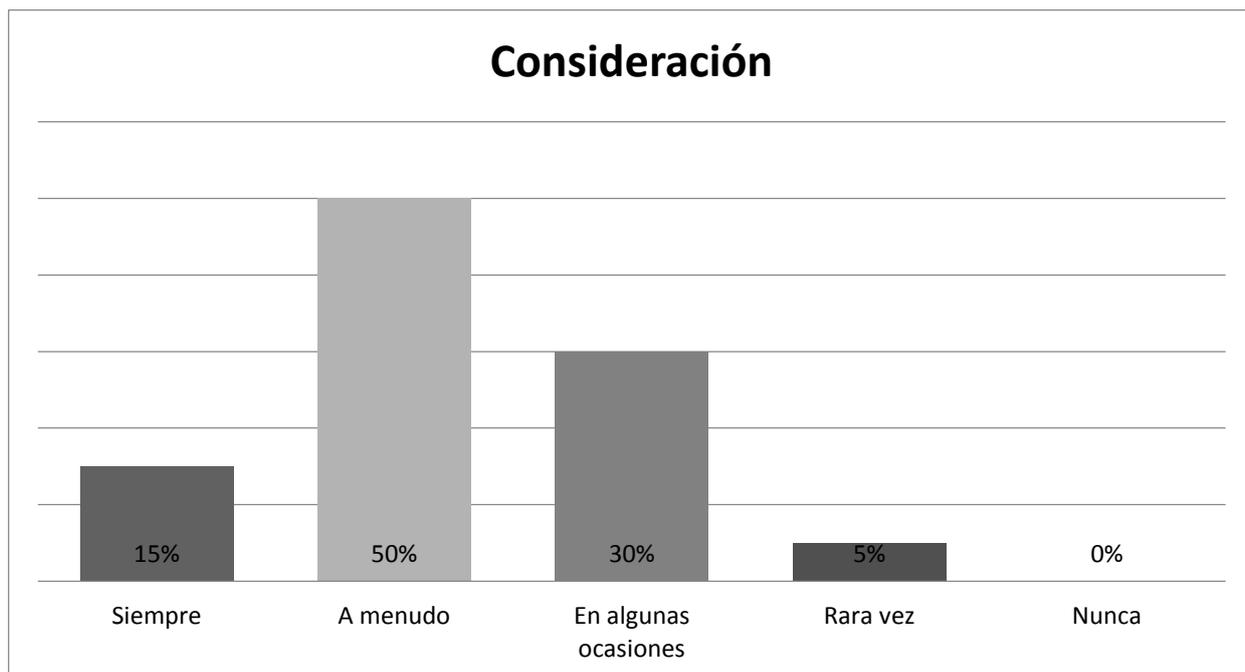


Gráfico 5 – Consideración

En cuanto a la dimensión de Consideración, la mayor puntuación se centra en “a menudo” siendo un 50% de colaboradores que perciben en el líder o superior una amistad, respeto, confianza mutua y calidez en el trato. Es decir, que solo la mitad del personal establece una relación de intercambio con los líderes, donde satisfacen sus necesidades laborales sin dejar de apuntar a la meta deseada desde el punto de vista organizacional, ello son aspectos positivos, que sin embargo, no todos comparten o sienten, haciéndose necesario trasmitirlo y apertura a todos.

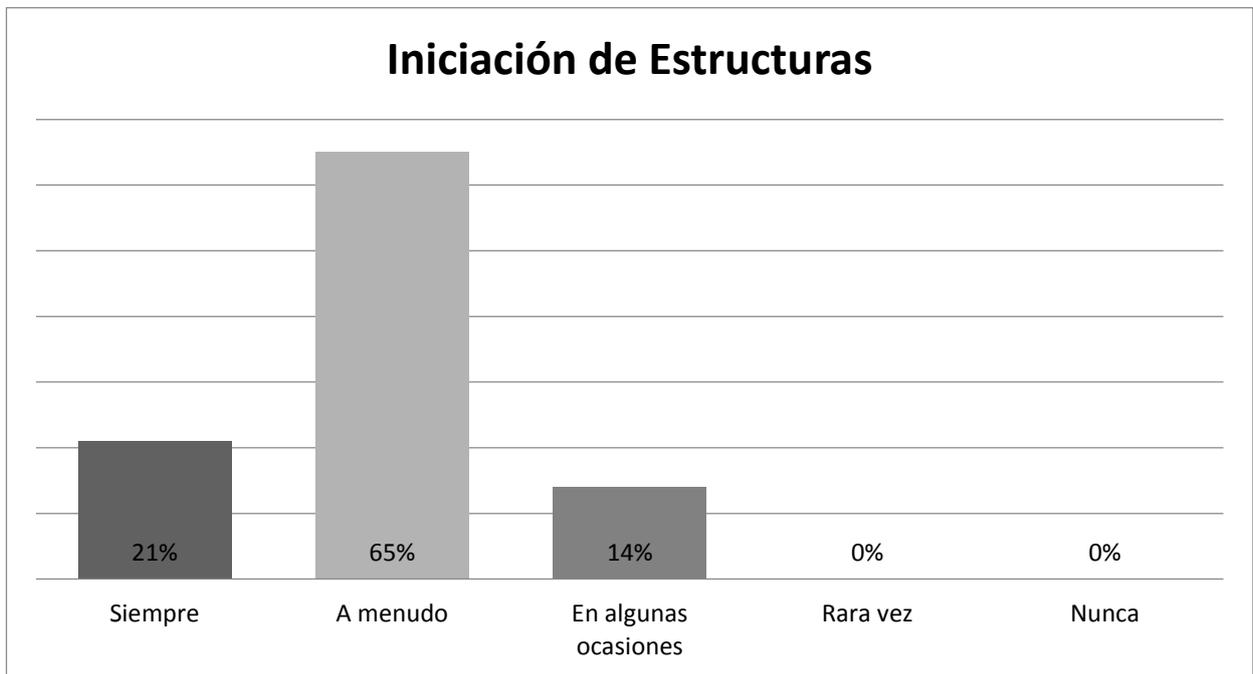


Gráfico 6 – Iniciación de Estructuras

Finalmente, la dimensión de Iniciación de Estructuras presenta un resultado de 65% en “a menudo” en su percepción que los líderes tienden a estar orientados a delimitar los procedimientos que impliquen el cumplimiento de los propósitos de la organización, a partir de la regulación o control de las funciones y la organización del equipo de trabajo de forma estricta y precisa.

Nuevamente, puede observarse la priorización de las metas sobre los aspectos o competencias humanas, siendo una percepción sobre los líderes de forma recurrente y casi unánime.

2.2. Intervención.

2.2.1. Criterios para la determinación del programa de intervención

En cuanto al proceso de Intervención psicológica en el área organizacional se pueden llevar a cabo programas para mejorar la capacitación de líderes basados en el Diagnóstico y necesidades que poseen los supervisores a capacitar, siendo fundamental fortalecer las competencias personales básicas de un Líder. Por lo que los criterios se basarán en:

- Definir y establecer el objetivo general de la capacitación.
- Desarrollar un plan de la capacitación.
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión
- Determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizar
- Desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá de la capacitación.
- Determinar los requerimientos de recursos y tiempos.

2.2.2. Diseño del programa.

- Justificación

Existe una necesidad constante de fortalecer los perfiles y cualidades de los líderes o supervisores, ya que estos pueden conducir a establecer una mejor disposición en el trabajo en equipo, a crear mejores climas laborales, aumentar el rendimiento y la productividad, entre otros. Gracias al Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ) podemos determinar aquellas competencias que muestran un nivel mayor (ver gráfico 2) y que tienen de alguna forma cierto impacto en las problemáticas principales del área, es por eso que, capacitar y estimular dichas competencias pueden ser positivas.

- Propósito

Centrar las acciones a elevar los niveles de competencia de liderazgo hacia mejores estándares y mantener las áreas fuertes. Se trabajara directamente con los supervisores o jefes, resaltando la importancia que ejerce su liderazgo en los climas de trabajo y productividad.

- Procedimiento

A continuación, para establecer una mayor organización de los tiempos y acciones se ha realizado la organización de las actividades por medio del Cronograma General de Gantt (Ver Tabla 3).

Así mismo, se ha elaborado un Programa de Capacitación en Liderazgo donde se detallará los objetivos principales y actividades a realizar (Ver Tabla 4).

Tabla 3

Cuadro de Actividades de Gantt

ACTIVIDADES					
	15 NOV	22 NOV	29NOV	06DIC	30DIC
Sesión 1: Bienvenida Tema: Competencia Manejo de Equipo					
Sesión 2: Tema: Competencia Comunicación Asertiva					
Sesión 3: Tema: Competencia Orientación Al Logro					
Sesión 4: Tema: Competencia De Capacidad De Negociación /El Perfil Del Líder					
Sesión 5: Retest /Roi					

Tabla 4

Programa de Capacitación en Liderazgo-Estructura de sesiones

.PLAN DE CAPACITACION EN LIDERAZGO - SCC					
Área	SCC - Cuenta Oncosalud		Participantes:	17	
Duración /Tiempo	5 días en total 2.30 horas por sesión.		Responsable:	Mauricio Mendez V.	
Sesión	Tema	Logro esperado	Metodología	Actividades	Recursos didácticos
1	Trabajo en Equipo	Resolución de Conflictos Empatía y Comprensión	Aprendizaje Andragógico Vivencial. Teórico- práctico.	Bienvenida y entrega de materiales. “Como te sentirías si...Sketch”. Hacer lo imposible a posible. No ver al Líder. Resolución de Conflictos. Compromiso y feedback.de tema. Despedida.	Equipo Audio-visual. Material PPT. Hojas bond – casuística. Gafas oscuras. Cartulinas.

2	Comunicación Asertiva	Diferencia entre comunicación asertiva, pasiva y agresiva en el trabajo.	Aprendizaje Andragógico Vivencial. Teórico-práctico.	Bienvenida y entrega de materiales. Rompiendo el hielo. Guiándote. Video reflexivo.	Equipo Audio-visual. Material PPT. Tenedor, cuchara y cuchillo. Casuística. Hojas.
3	Orientación al Logro	Dotarlos de estrategias de logros según las motivaciones de los trabajadores.	Aprendizaje Andragógico Vivencial. Teórico-práctico.	Bienvenida y entrega de materiales. Confianza. Exposición del tema. Motivación. Letras, capacidad y actitud. Estrategias de logro. Despedida.	Equipo Audio-visual. Material PPT. Carteles. Casuística. Sobres. Hojas.

4	Negociación/ El Perfil del Líder	Orientación hacia el liderazgo transformacional Desarrollar la capacidad de Negociación	Aprendizaje Andragógico Vivencial. Teórico-práctico.	Bienvenida y entrega de materiales. Enredados. Camino al éxito. Exposición del tema. Casuísticas de negociación y liderazgo.	Equipo Audio-visual. Material PPT. Casuística. Hilo, canicas. Hojas. Hojas cartulina.
5	RE-TEST/ ROI	Reevaluar el desempeño de los líderes post-capacitación.	Práctico. Elaboración de Feed-back.	Bienvenida, entrega de materiales y recuerdos. Aplicación de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ). Entrega de Diplomas de participación.	Cuestionarios y lapiceros. Hojas cartulina.

2.2.3. Coordinación del programa.

El trabajo se coordinó conjuntamente con el jefe de Capacitación del área de Recursos Humanos, aprobándose el programa para los 17 Supervisores de la Plataforma Oncosalud en el mes de Noviembre (15,22 y 29) y Diciembre (06 y 30), que se ejecutarán en horas de 2.30 pm a 5.00 pm.

El programa se dividió en 5 sesiones respecto a las fechas antes mencionadas, donde se estructuró de la siguiente forma:

De la Primera sesión a la Cuarta sesión (Noviembre 15, 22 y 29, Diciembre 06) se realizó la bienvenida y presentación del programa, posteriormente se ejecutaron 4 sesiones para la capacitación en competencias básicas de un líder, siendo los ejes temáticos: Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Orientación al Logro, Negociación y Perfil de Liderazgo. Cabe mencionar que en la Cuarta sesión, se procedió a un compartir de despedida y agradecimiento por el compromiso e interés mostrado en la capacitación y por sí mismos como futuros líderes profesionales.

Finalmente, después de casi un mes, se realiza la Quinta sesión (Diciembre 30) donde se orientó a re-evaluar el desempeño y conducta de liderazgo de los supervisores en base a la perspectiva de los colaboradores directos y realizar el retorno de la inversión (ROI) conjuntamente al área de recursos humanos, dado que es un tiempo prudente para evidenciar resultados conductuales y de ventas.

2.2.4. Implementación del programa

El presente programa fue promocionado como “Líderes SCC” y fue ejecutado en los ambientes de capacitación especial de la empresa, contando con el espacio, iluminación, equipo audiovisual e implementos necesarios para su ejecución adecuada y generar un entorno propicio para los supervisores, reflejando la satisfacción de los mismos en cada sesión.

2.2.5. Ejecución del programa

En el presente apartado, se describen las programaciones y actividades de cada sesión del programa de capacitación en liderazgo realizada para los líderes de la plataforma oncosalud, en el que se consideró el proceso andragógico por medio de momentos de aprendizaje al inicio, desarrollo y cierre, considerando el plan AMATE que implica: Animación, Motivación, Apropiación, Transferencia y Evaluación, el cuál garantizó la adquisición de conocimientos teóricos prácticos, organizándose de la siguiente manera:

Programa de Capacitación en Liderazgo para Supervisores de una empresa de Servicios de Call Center

Tabla 5

Sesión N° 1 “Trabajo en Equipo”

Momentos de Aprendizaje		Actividad	Objetivo	Desarrollo	Técnicas	Tiempo	Materiales
Inicio	Animación	Bienvenida y dinámica de inicio.	Generar confianza, conocer a los participantes, dar instrucciones y animarlos.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar inducción a los participantes de las sesiones. -Promover la receptividad y expectativas. - Explicación de la dinámica y ejecución. Cada miembro se presenta. 	<ul style="list-style-type: none"> Juego de integración Exposición 	14´	<ul style="list-style-type: none"> Equipo Audio-visual. Material PPT. Hojas bond – casuística. Bastón.

	Motivación	“Cómo te sentirías si.....”	Desarrollo de empatía.	<p>-Explicar la actividad.</p> <p>-Establecer grupos pequeños y una situación compleja que deberán resolver.</p>	<p>Expositivo.</p> <p>Juego Lúdico y aprendizaje activo.</p>	18´	<p>Equipo Audio-visual.</p> <p>Material PPT.</p> <p>Hojas casuísticas.</p>
Desarrollo	Apropiación	Hacer lo imposible a posible.	Fomenta a motivación y mejores lazos asociados a las relaciones interpersonales.	<p>- Se forma un círculo, cada participante sentado se apoyará en las piernas del otro hasta cerrar el círculo.</p> <p>-Se retiran las sillas, dejando a los participantes sosteniéndose entre ellos mismos.</p>	<p>Expositivo.</p> <p>Juego Lúdico y aprendizaje activo.</p>	15”	<p>Equipo Audio-visual.</p> <p>Material PPT.</p> <p>Sillas.</p>

Transferencia	No vean al Líder.	Fomentar la confianza y cualidades asociadas al liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> -Formar pequeños grupos. -Seleccionar líderes que guiaran por un circuito con obstáculos a sus equipos que estarán vendados, hacia la meta. 	Expositivo	25´	Equipo Audio-visual. Material PPT. Pañóletas o lentes negros (sin visión)
	Resolución de conflictos "Torres"	Establecer mejores herramientas y perspectivas para solucionar problemas.	<ul style="list-style-type: none"> -Se forman pequeños grupos. -Se explica el procedimiento de armar torres con material y tiempo limitado. 	Expositivo Juego Lúdico y aprendizaje activo.	28´	Sillas (metas/obstáculos) Hojas bond o recicladas varias. Plumones, cinta.

Cierre	Evaluación	Dinámica Compromiso y Retro- alimentación	Evaluar lo aprendido y cristalizar el aprendizaje.	-Se forma un pequeño torneo, y donde el participante que tenga más puntos por responder gana una agenda. - Cada participante, saca una tarjeta con preguntas (al azar) y un pequeño compromiso a ejecutar.	Expositivo. Juego Lúdico y aprendizaje activo.	25 ´	Equipo Audio- visual. Material PPT. -Caja de sorteo. -Hojas. -Agenda.
		Despedida y entrega de recuerdos.	Reforzamiento, reconocimiento y motivación.	-Entrega de souvenirs y lapiceros estilizados.		10´.	-lapiceros -Souvenir (post it´s)

En la Sesión N°1 de “Trabajo en equipo” se realiza la bienvenida a los participantes y se detalla el proceso de capacitación que seguirán para el fortalecimiento de sus capacidades blandas en liderazgo, se plantea las problemáticas principales respecto a la percepción de los colaboradores e importancia del programa para generar competencias blandas y los objetivos específicos. Así mismo, se realizaron las siguientes actividades:

Continuando la fase de inicio, se establecieron dinámicas de integración, donde se concedía a los participantes un bastón de la comunicación, que rotaba en cada participante al que se le entregaba, el mismo que debía presentarse de forma espontánea al grupo a fin que lo conozcan fuera de lo protocolar , posteriormente se realizó la dinámica de “cómo te sentirías si...” , en el que se formaron grupos, cada uno debían resolver casuísticas reales que narraban conflictos sociales en las empresas, con la finalidad que ejecuten soluciones efectivas al emplear su capacidad empática, posteriormente se procedía a corroborar los tipos de respuesta y realizar un feed-back con soluciones alternativas que ampliaban la perspectivas en las soluciones empáticas.

En el desarrollo, se fomentó la motivación y mejora de lazos en las relaciones interpersonales, para ello, en la dinámica “hacer lo imposible a posible” los participantes confiaron en sus compañeros ya que al formarlos sentados en círculos todos se apoyaron en el otro con la finalidad de mantener un equilibrio y finalmente retirar las sillas, quedando ellos soportándose entre sí para no caer al piso. También se buscó establecer la confianza y cualidades de liderazgo en la dinámica “no vean al líder”, ya que se formaron grupos pequeños donde seleccionaban ellos mismo a un

líder que los guíe solo con su voz en un circuito preparado con obstáculos, el grupo estuvo privado de la visión con una pañoleta para que solo se centren en la voz del líder y lleguen a una meta. Posteriormente, realizaron la dinámica de resolución de conflictos “las torres” , por equipos construyeron una torre tan solo con hojas recicladas, plumones y cinta, siendo los recursos limitados, exigiendo a los grupos alta creatividad ante un problema y meta planteada, siendo el ganador el equipo que realiza la torre más estable, alta y de buena presentación.

Finalmente, para el cierre de la primera sesión, se establece una actividad de compromiso y retroalimentación del tema, se evaluó lo aprendido y cristalizó el aprendizaje mediante un pequeño torneo, donde ganaban los participantes que obtenían más puntos al responder preguntas aleatorias respecto a los temas abordados, así mismo, sacarán una tarjeta de compromiso donde se les brinda una pequeña tarea que consistía en aplicar lo adquirido en sus labores y donde ellos mismo establecerán un compromiso adicional. Se realizó la despedida y entrega de recuerdos con el fin de reforzar su actitud proactiva en la capacitación y reconocimiento de su esfuerzo.

Tabla 6

Sesión 2 “Comunicación Asertiva”

Momentos de Aprendizaje		Actividad	Objetivo	Desarrollo	Técnicas	Tiempo	Materiales
Inicio	Animación	Bienvenida y entrega de material.	Generar confianza.	-Presentación de la segunda sesión. -Entrega de materiales para las diversas actividades. -Explicación de actividad.	Exposición	15´	Equipo Audio-visual. Material PPT.
		“Tenedor, cuchara, cuchillo”	Dinamizar y romper el hielo.	-Formar a los participantes en círculos. -Ejecución de movimientos según indicaciones.	Juego de integración.	20´	

	Motivación	“Comunicación asertiva, pasiva, agresiva”	Identificación del estilo de comunicación más predominante del líder	<p>-Se explica la actividad y se brinda un rol a cada participante, donde tendrá que hablar suave, gritar o conversar de forma tranquila según el dialogo que se les entregue.</p> <p>-Explicación de los estilos de comunicación</p>	Expositivo. Juego Lúdico y aprendizaje activo.	25´	Equipo Audio-visual. Material PPT. Hojas de roll playing.
--	------------	---	--	---	---	-----	---

Desarrollo	Apropiación	Exposición del Tema Comunicación 360°	Comprender la amplitud de la comunicación y trascendencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación verbal - Comunicación no verbal. - Comunicación y bases de la personalidad. -Comunicación en la empresa. 	Expositivo.	25´	Equipo Audio-visual. Material PPT.
	Transferencia	“Colores mezclados”	Modulación de gestos para el entendimiento. Importancia de la comunicación.	- Se forman grupos, cada participante tendrá un color que no sabrá cuál es, deberá juntarse con otros compañeros que tengan su mismo color, nadie puede comunicarse verbalmente, ni tocarse.	Expositivo Juego Lúdico y aprendizaje activo.	30´	Equipo Audio-visual. Material PPT. -Círculos de colores. -Cinta adhesiva.

Cierre	Evaluación	Video	Reflexiones sobre el estilo de comunicación.	-Los participantes observarán un video reflexivo donde se precisan las dificultades de comunicación y la raíz del estilo de comunicación personal. -Feedback para cada participante	Expositivo. Aprendizaje activo.	20´	Equipo Audio-visual. Material PPT. -Caja de sorteo. -Hojas. -Agenda.
		Despedida y entrega de recuerdos.	Reforzamiento, reconocimiento y motivación.	-Entrega de bocado, tarjetas diseñadas y usb´s.		15´	-Usb´s -Bocadillos. -Mensajes diseñados con frases motivadoras de comunicación.

En la Sesión N°2 de “Comunicación asertiva” se realizó la bienvenida a los participantes y la entrega del material de capacitación, así mismo, dentro de la presentación, para generar confianza se remarcó el objetivo principal de la sesión que era identificar la diferencia entre la comunicación asertiva, pasiva y agresiva en el entorno laboral. Por consiguiente, se realizaron las siguientes actividades:

Siguiendo la fase de inicio, se realizó la dinámica “Tenedor, cuchara, cuchillo” en el que el facilitador explica a los participante que cada cubierto representa una acción, “tenedor” es pararse, “cuchara” es sentarse y “cuchillo” es cambiar de lugar con otro compañero, todos deberán estar muy atentos con el fin de divertirse y romper el hielo del contexto, posteriormente, se ejecutó la actividad de “comunicación asertiva, pasiva, agresiva” donde se daban unos sketch de actuación a cada participante para realizar un roll playing, en el que actuarán enfatizando el tipo de comunicación, siendo un rol pasivo aquel que no levanta la voz y no replica, un rol agresivo aquel que es impulsivo, grita o es hostil y el rol asertivo que respeta, concilia y tiene un tono alturado de voz, al finalizar las escenas, se pide a los participantes su opiniones para las siguientes preguntas: ¿Con que estilo te sentiste más cómodo? , ¿Con que estilo te sentiste más incómodo? y ¿Qué estilo sueles manejar al comunicarte?, para complementar ello, se realiza una breve exposición sobre la importancia de la comunicación personal y en las empresas.

En el desarrollo, se fomentó busco que se apropien de la capacidad, el aprendizaje y lo empiecen a aplicar, para ello se realizó una exposición sobre la Comunicación 360, en el que se ampliaba la temática de los estilos de comunicación mencionados y pautas estratégicas para lograr una comunicación asertiva por medio

de una escucha efectiva, a su vez se puntualizó sobre la comunicación interna a nivel empresarial para el trabajo en equipo, el lenguaje verbal y no verbal de las personas al transmitir ideas, emociones o pensamientos partiendo de sus experiencias de vida y personalidad formadas (George, J. 2000). Para complementar ello, se realizó “colores mezclados” que consistió en formar grupos, donde a cada participante se le otorgó un color en su espalda sin que sepa cuál es y deberá encontrar a todas las personas que tengan su mismo color con la condición que no pueden hablar (si habla existe un castigo de baile) pero sí realizar gestos, esto permitió emplear el lenguaje no verbal, valorarlo y comprender lo importante que es comunicarnos adecuadamente.

En la parte final, se mostró un video breve y real, sobre la impulsividad y estrés al comunicarse en una persona, al terminó se precisó las dificultades de comunicación que podemos tener en el día a día sin darnos cuenta y a que se atribuye, generando reflexiones al respecto, igualmente, se solicitan las opiniones de cada participante sobre sus formas de comunicarse actualmente en diferentes ámbitos de su vida, realizándoles un feedback corto a cada uno de ellos para que puedan aplicarlos en adelante. Ello permitió analizar y medir el grado de asimilación de lo impartido; para el cierre y entrega de recuerdos se entregó bocardillos, tarjetas diseñadas con frases motivadoras sobre el tema y usb's con logotipo de la empresa SCC, lo que refuerza el grado de participación activa para las siguientes sesiones y su esfuerzo.

Tabla 7

Sesión 3 “Orientación al logro”

Momentos de Aprendizaje		Actividad	Objetivo	Desarrollo	Técnicas	Tiempo	Materiales
Inicio	Animación	Bienvenida y entrega de material.	Generar rapport y establecer pautas.	-Presentación de la tercera sesión. -Entrega de materiales para las diversas actividades.	Exposición	15´	Equipo Audio-visual. Material PPT.
		“Bebé panda”	-Descargar tensiones y alejar posturas rígidas de los participantes.	-Los participantes observan un video de un bebé panda estirando el cuerpo para despertar. Se explica la importancia de un adecuado estiramiento en las primeras horas del día. -Cada participante imitará el video.	Juego de integración y animación.	20´	

	Motivación	“Retos”	<p>Introducción al tema.</p> <p>Generar nuevos retos y competitividad.</p>	<p>-Dividir a los participantes en 2 grupos.</p> <p>-Cada participante escribe un reto productivo en un pequeño papel, ya sea una acción o responder alguna pregunta dentro del eje temático, el reto o tarea debe ser creativo y demandante que ayude profesionalmente. Gana el equipo que más puntos acumule por realizar todos los retos o responder adecuadamente.</p>	<p>Expositivo.</p> <p>Juego Lúdico y aprendizaje activo.</p>	15´	<p>Equipo Audio-visual.</p> <p>Material PPT.</p> <p>Hojas</p> <p>Caja negra.</p>
--	------------	---------	--	--	--	-----	--

Desarrollo	Apropiación	"Matriz de Urgencias"	Generar prioridades, toma de decisiones y acciones efectivas.	<p>- Se les enseña en que consiste la velocidad para tomar buenas decisiones y la matriz de Eisenhower.</p> <p>Cada participante deberá realizar su matriz con los pendientes actuales y exponerlos frente a todos, señalando las acciones urgentes, prioritarias, no urgentes y delegables, en comparación con su anterior gestión.</p>	Expositivo. Aprendizaje activo.	25´	Equipo Audio-visual. Material PPT. Hojas de matriz.
------------	-------------	-----------------------	---	--	--	-----	---

	Transferencia	“Collage”	Competitividad, actitud positiva ante el conflicto y afronte.	- Se dividen en tres grupos. -Deben hacer un collage con material insuficiente para los tres equipos, gana el que haga el mejor collage en un tiempo límite, existe castigo para equipos que pierdan.	Expositivo Juego Lúdico y aprendizaje activo – roll playing.	28´	Equipo Audio-visual. Material PPT. Cartulina Rotulador Tijera Revista grande pasada de fecha.
		Break	Descanso de medio tiempo	-Entrega de bocadillos.		20´	Jugos Sándwiches

Cierre	Evaluación	Estrategias de logro	Manejar herramientas diferentes para el logro de metas.	-Brindar nuevas herramientas para establecer metas y lograr el cumplimiento de estrategias.	Expositivo.	15´	Equipo Audio-visual. Material PPT. Folletos.
		Despedida y entrega de recuerdos.	Reforzamiento, reconocimiento y motivación.	-Entrega de recordatorios y material en reconocimiento de las participaciones.	Aprendizaje activo.	9´	Planta decorativa de oficina

En la Sesión N° 3 de “Orientación al logro” se realizó la clásica bienvenida a los participantes para el rapport y la entrega del material de capacitación, mencionado el objetivo principal de la sesión que implica dotarlos de estrategias de logro y motivación para manejarlos con sus colaboradores, para cumplir con la meta se ejecutaron las siguientes actividades:

Dentro de la fase inicial, se realizó la actividad de “bebé panda” en el que tendrán que ver un video e imitar cómo un bebé panda animal realiza estiramientos corporales de cada extremidad, en su ejecución se motiva a cada participante lo realice bien, posteriormente se explica al equipo la fundamental que es estirarse por la mañanas para una adecuada circulación sanguínea, oxigenación del cuerpo y el cerebro, también la influencia que tiene para alivianar las posturas rígidas que tienen en ciertos momentos del día. En cuanto al tema central, se realizó una introducción al tema, en base a las competencias necesarias para generar la capacidad de logro de objetivos, siendo la capacidad para motivar, trabajar en equipo y establecer estrategias focalizadas a la meta, para ello se generó la dinámica de “retos” que consistió en dividirlos en dos grupos y se les entregó un papel a cada uno, en el que colocaron un reto o tarea con la condición que sean creativas, demandantes y ayuden profesionalmente para generar determinación, al término todos colocan su papel doblado en una caja negra, luego se realiza un sorteo donde cada uno sacara un papel al azar y deberá ejecutar el reto indicado, ganará el equipo que más puntos tenga, los cuáles se logran al cumplir cada reto de manera adecuada, esto permitió generar competitividad e impulsar la capacidad de arriesgar para lograr un cometido.

Así mismo se realiza un break donde se realiza un compartir con el equipo y se entregan jugos y sándwiches como refrigerio.

Posteriormente, en la fase de desarrollo, se enseñó a los participantes la “Matriz de Urgencias de Eisenhower” que permite establecer prioridades, toma de decisiones y acciones efectivas para lograr resultados. La matriz se basa en la velocidad para tomar decisiones importantes y urgentes plasmándolas en un cuadro dividido en 4 donde se clasifican las tareas importantes-urgentes, importantes-no urgentes, no importantes-urgentes y no importantes-no urgentes, recomendándoles tips para la ejecución de cada una de ellas como delegar, tomar acciones rápidas, priorizar, postergar y trabajar en conjunto, de igual manera, se pide a cada participante que complete su propia matriz basándose en sus funciones y pendientes actuales, lo que permitió optimizar su capacidad de gestión de actividades o proyectos. Para fortalecer esta actividad, se realizó un “collage” donde siguieron siendo competitivos, pero regulando sus actitudes ante diversos conflictos que se les presentó en su actividad y forma de afrontarlo, para su eficacia se dividieron en tres grupos, se les entrega en una mesa una cartulina para cada grupo, un solo rotulador, una sola tijera y una sola revista grande pasada, deberán saber repartirse los materiales entre los equipos y coordinar entre sí para emplearlos de la mejor forma, todos tienen el mismo tiempo limitado y gana el equipo que realice el mejor collage, post dinámica, todos comentan sus experiencias, dificultades, conflictos, soluciones y estrategias para lograr la meta.

En la parte de cierre evaluativo, se estableció estrategias de logro, es decir, se expuso y brindó herramientas para conseguir metas, donde aprendieron cómo

manejar un balance score card y metodologías ágiles como el scrum, siendo de su interés, para fortalecer ello se les entregó folletos con la parte práctica que deberán ejecutar en sus actividades laborales. Así mismo, se tomó un control oral sobre lo aprendido, cada respuesta adecuada tenía un premio de una bolsa de dulces para sus colaboradores. Finalmente se realizó la despedida, reforzando su excelente participación con una plantita miniatura para oficina con un mensaje motivador para el recuerdo.

Tabla 8

Sesión N° 4 “Negociación / El perfil del Líder”

Momentos de Aprendizaje		Actividad	Objetivo	Desarrollo	Técnicas	Tiempo	Materiales
Inicio	Animación	Bienvenida y dinámica de inicio “Enredados”	Propiciar un clima agradable para la sesión y romper con sus estructuras rígidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Palabras de bienvenida y ánimo para la última sesión. - Se forman en círculos y deberán cruzar sus brazos y coger la mano cercana de la izquierda y derecha de cada compañero del costado, todos quedan enredados y tienen que desenredarse (sin manos cruzadas) sin soltar las manos de sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Juego de integración Exposición Aprendizaje Lúdico. 	15´	Equipo Audio-visual. Material PPT.

	Motivación	“Camino al éxito”	Conocimiento de estilos de liderazgo y Desarrollo de competencias de liderazgo y Sensibilización.	-Explicar la actividad. -Establecer grupos pequeños y brindar un caso real de Liderazgo y deberán analizar qué tipo de liderazgo se asocia más a su personalidad y describirse.	Expositivo. Juego Lúdico y aprendizaje activo.	15´	Equipo Audio-visual. Material PPT. Hojas casuísticas.
Desarrollo	Apropiación	Exposición Perfil del Líder, personalidad y negociación del Líder.	Comprende las bases del liderazgo. Comprende su estilo de personalidad dentro de las áreas laborales DISC. Aprende técnicas de negociación basada en principios.	- Exposición teórico practica del perfil de liderazgo, bases de la personalidad y estilos DISC. -Se piden voluntarios y cada participante deberá describir a grandes rasgos las características básicas de personalidad de quien está al frente, basándose en información o rasgos que estarán en los ppt.	Expositivo. Aprendizaje activo y participativo.	40”	Equipo Audio-visual. Material PPT.

	Transferencia	Caso Real de Negociación y Liderazgo “Contrato de Café”	<ul style="list-style-type: none"> -Emplea técnicas y desarrolla competencias de negociación. -Desarrolla perfiles de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición sobre las técnicas y estilos de negociación del líder actual. -Formar pequeños equipos. -Se entrega un formato A de “comprador” y un formato B de “vendedor” a cada equipo que deberán subdividirse en 2 según cada rol, leer sus partes y empezar las negociaciones que se solicitan con la información que tienen en la mano, deberán aplicar todo lo aprendido hasta el momento y técnicas enseñadas de negociación (Mapan y principios). 	Expositivo Juego Lúdico y aprendizaje activo.	40´	<p>Equipo Audio-visual. Material PPT.</p> <p>Hojas de casuísticas impresas.</p>
--	---------------	---	--	--	--	-----	---

Cierre	Evaluación	“Sillas de la experiencia”	<p>Evaluar lo aprendido y cristalizar el aprendizaje.</p> <p>Sensibilizar y fortalecer vínculos con el equipo</p>	<p>-Cada participante deberá sentarse progresivamente en tres sillas que representan “como llegué al programa”, “como me desarrolle” y “como salgo” respectivamente, contando así sus experiencias y aprendizajes, como también sus agradecimientos.</p>	Expositivo. Juego Lúdico y aprendizaje activo.	20´	<p>Equipo Audio-visual. Material PPT. - Música de fondo. -Sillas decoradas. -Fotos instantáneas. -Cup cakes. -Certificados -Souvenirs (Marco de foto grande)</p>
		Despedida final y recuerdos.	<p>Reforzamiento, reconocimiento y motivación.</p>	<p>-Palabras de felicitación y agradecimiento. -Entrega de recuerdos, diploma y sesión de fotos.</p>		20´	

Para culminar el programa enfocado a capacitación y actividades de aprendizaje, se efectuó la sesión 4 “Negociación y el Perfil del Líder” dentro del proceso inicial de aprendizaje se dio la bienvenida con la confianza ya obtenida, marcando el último objetivo a lograr referente a fortalecer y direccionarlos hacia un liderazgo transformacional y desarrollar la capacidad de negociación que está dentro de sus principales funciones siendo un área comercial y de ventas; se procedió a realizar la primera dinámica “enredados” en el que se forman en círculos y se les indica con apoyo de todos los facilitadores que deberán cruzar sus brazos y coger la mano cercana de la izquierda y derecha de cada compañero del costado (la mano derecha coge la mano izquierda de la persona al lado izquierdo de su costado y la mano izquierda coge la mano derecha de la persona al lado derecho, todos quedan enredados y tienen que desenredarse (sin manos cruzadas) sin soltar las manos de sus compañeros, solo realizando movimientos coordinados entre ellos, con la intención de comunicarse y divertirse en el transcurso. Siguiendo esta primera fase, la motivación se realizó con el ejercicio de “camino al éxito”, en el que de antemano se les explicó los diferentes tipos de personalidad que existen, ya que la experiencias de vida y emociones formadas influyen en la acción y toma de acciones, e incluso en la comunicación y perfilación hacia un estilo de liderazgo, de los cuáles también se les explico con ejemplos prácticos y contemporáneos los diferente tipos de líder: laissez faire, transaccional y transformacional (Avolio & Bass, 1999), para impulsarlos en el tema se les brindó casuísticas empresariales, en la que predominaron perfiles de Líderes introvertidos y

extrovertidos, los cuáles llamaron mucho su atención, ello se reflejó ya que se solicitó que analicen los temas y realicen una comparación positiva a modo personal, las cuales refirieron con mucha seriedad y curiosidad acerca de cómo su liderazgo y forma de ser influye en su trabajo, casa, familia u otros círculos de vida.

Dentro del desarrollo del aprendizaje, la asimilación se siguió dando a través de exposiciones acerca del perfil del líder del siglo XXI y las personalidades en el campo empresarial a través del DISC (Marston, 1926) que establece cuatro tipos de personalidad: Decisión, Interacción, Serenidad y Cumplimiento, los cuales tienen características distintas y pueden combinarse entre sí dependiendo de la persona y sus cualidades, para su comprensión práctica, se presentó en pantalla características de diversos estilos de liderazgo y perfiles de personalidad que los participantes analizaron personalmente, para concretar lo brindado, se solicitó voluntarios, los cuáles recibieron las opiniones de sus compañeros acerca de las cualidades que simple vista demuestran a los demás o expresa su rostro (dominancia, segura, amables, colérica, entre otras características) dentro de un marco de respeto, ello permitió que cuestiones como están manejando su marca personal hacia sus colaboradores. Por otra parte, se les enseñó acerca de los estilos de negociación y las técnicas que aplican los líderes empresariales (MAPAN, vías y bosquejos previos), siendo las negociaciones basadas en principios éticos y los valores esenciales en esta competencia, esta actividad se acompañó de videos casuísticos de negociaciones efectivas y los errores comunes en su proceso.

Para instaurar su aprendizaje, se realizó un roll playing de caso Real de negociación y liderazgo llamado “Contrato de Café” el cuál consistió en formar equipos y se entregó un formato A de “comprador”, un formato B de “vendedor” y datos generales de la compra/venta de la casa, posteriormente, cada equipo formado deberá subdividirse nuevamente para cada rol (A o B), leer sus partes y empezar las negociaciones entre sí, aplicando procesos y acuerdos en su negociación con apoyo de las técnicas mostradas y estilos adecuados de negociación, ello permitió ver sus cualidades como líder y capacidad de establecer acuerdos efectivos.

En el cierre del aprendizaje, para cristalizar el aprendizaje, sensibilizar y fortalecer los vínculos en el equipos y sus colaboradores, se procedió a evaluar al participante, por ello se estableció “sillas de la experiencia” donde cada participante se sentó progresivamente en tres sillas que representan: “como llegué al programa”, “como me desarrolle” y “como salgo” respectivamente, contando así sus experiencias y aprendizajes desarrollados a lo largo del programa y su aplicación dentro de sus áreas laborales o colaboradores, al culmino de cada testimonio se intercambiaron palabras de agradecimiento y afecto generado hasta el momento entre participantes y facilitadores.

Para la despedida, se realizó el último compartir emotivo, donde se entregó cupcakes, souvenirs (marcos para foto) y la entrega de Certificados en reconocimiento a su desempeño obtenido en el programa de capacitación para líderes de la plataforma oncosalud de SCC del Perú firmados por el facilitador principal y la jefa de recursos

humanos, en el que se realizó una breve sesión de fotos para la grabación de dichos momentos especiales para su final.

En la última instancia del programa, siendo la Quinta sesión, se procedió a re-evaluar el desempeño y conducta de liderazgo de los supervisores en base a la perspectiva de los colaboradores que trabajan con los líderes, esto pasado casi un mes (30 de diciembre) y en un lapsus de 30 minutos, así como para realizar el monitoreo del comportamiento de los líderes o sus mejoras y establecer el retorno de la inversión (ROI) conjuntamente al área de recursos humanos ROI.

CAPÍTULO III – MONITOREO

3.1. Evaluación y seguimiento del Programa.

Para conocer el desarrollo del programa de capacitación, se estructura en base a parte del proceso establecido por Donald Kirkpatrick (1959), las cuales son:

- Reacción: La percepción de los capacitados inicialmente fueron dadas con posturas rígidas y perspectivas muy críticas ya que el factor de edad de los facilitadores influía en su desconfianza; sin embargo, se realizó una buena organización de las actividades en los tiempos establecidos lo que permitió brindar la seguridad y confianza posteriormente de su parte, así mismo, la selección de temas, dinámicas y calidad en las exposiciones con total espontaneidad generó en los participantes mayor flexibilidad y predisposición para incluirse o tener una participación sumamente activa. Sin embargo, existieron dificultades con el medio ambiente ya que se cambiaron los lugares de capacitación por temas de actividades internas de la empresa, lo que generó leves tardanzas mas no inasistencias.

Las últimas observaciones respecto a sus reacciones, indican que se encontraron satisfechos con el programa ya que se cumplió con los objetivos planteados y la logística manejada fue de su agrado.

- Aprendizaje: En cuanto a este proceso, los participantes llegaron con un grado de incertidumbre de no saber que van a aprender de parte de facilitadores en proceso de estudios; no obstante, la elaboración progresiva de la capacitación a través del programa AMATE (animar, motivar, apropiar, transferir y evaluar) permitió que el proceso andragógico se efectúe adecuadamente, además que, se consideró los conocimientos y experiencias tanto de vida como laboral de los participantes para la ejecución de los temas y adicional a ello se seleccionó material de estudios avanzados con un lenguaje simple para el entendimiento fluido y cristalización del conocimiento, ello se vio reflejado en la cuarta sesión, donde refirieron sus agradecimientos y la enseñanza de nuevos conocimientos o herramientas que nunca antes habían aprendido en otras capacitaciones a nivel personal.

- Conducta: En este seguimiento, se consideró las opiniones y focus group realizado a los colaboradores, quienes manifestaron cambios en el comportamiento de los líderes, ello se reflejaba en que si bien seguían pendientes de los objetivos o resultados, se mantuvieron más atentos en el aumento de reuniones, comunicaciones internas e interés en los aspectos personales de los colaboradores y apreciación de las ideas que se trabajan. Para confirmar ello, los líderes refirieron en sus últimas sesiones que se encontraban más activos y motivados, ya que las herramientas brindadas no

solo generaban reflexiones laborales sino también la motivación para mejorar en otros ámbitos de su vida fuera de lo laboral.

Es importante referir que en la penúltima sesión es donde se manifestó gran parte de testimonios positivos que facilitan el realizar y comprobar el seguimiento post-programa y sus resultados. Igualmente para el éxito de este programa, el procedimiento establecido en cuanto a la parte técnica y logística permitió recabar información esencial (focus group, Efi, entrevistas y cuestionarios) para el manejo de los participantes y diseño de la capacitación, al igual que la calidad de servicio y atención que se les brindó mediante tratos cordiales, amicalidad y confianza para romper las barreras que limitan el entendimiento entre facilitadores y participantes, así como un adecuado aprendizaje con placer. En cuanto a los resultados, la última parte de la capacitación, que se enfocó a verificar los avances en cuanto al perfil de liderazgo en los supervisores, que se ejecutó después de casi un mes, indican que los colaboradores perciben la regulación entre la exigencia, los objetivos con un adecuado liderazgo de parte de sus supervisores, ya que muestran cambios en su comportamiento, mejora en el clima laboral y diferentes estrategias técnicas y de comunicación que se emplean actualmente en el área de ventas, con ello podemos inferir que el programa de capacitación tuvo un impacto efectivo en la problemática planteada de SCC (plataforma oncosalud).

REFERENCIAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. Recopilado de: <https://psycnet.apa.org/record/1999-15684-003>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barrios, Y. (2012). *Capacitación Empresarial*. México D.F: Feher & Feher.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México, D.F: Pearson Educación.
- Fischman, D. (2005). *El Liderazgo Transformador*. Lima: El Comercio.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1044.
- Goleman, D. (1998b). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 78(2), 78-90. Recuperado de: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Hellriegel, D, & Slocum, J.W (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: International Thompson.

Claux, J. (2014). Un 93% de profesionales planea buscar capacitación en los dos años. *Laborum*. 20,1-2. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/laborum-93-profesionales-planea-buscar-capacitacion-proximos-dos-anos-151086-noticia/>.

Kirkpatrick, D. L. (1959). Técnicas para los programas de capacitación en evaluación. *Revista de la Sociedad Estadounidense de Directores de Capacitación*.13, 21-26. Recopilado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200014.

Marston, W. M. (1926). The Psychonic Theory of Consciousness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 21,161-9.

Noriega, C. (2019). *Estilos de liderazgo percibido y valores hacia el trabajo en colaboradores de una empresa logística de la ciudad de Lima* (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4732>.

Ramírez, M. (1992). *Estilos de liderazgo predominantes en un organismo del sector público* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4732/NORIEGA_MC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42-57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228314700_The_Motivation_to_Become_an_Entrepreneur.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). Teoría e Investigación sobre Liderazgo en Organizaciones. *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*. 3, 147-197. Recuperado de: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf>.

ANEXOS

Anexo A

L.B.D.Q. FORMA XII

DATOS GENERALES:

Denominación del cargo:

Edad: Sexo: M F

Grado de Instrucción:

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario es anónimo, lea cuidadosamente cada una de las siguientes oraciones, y piense con qué frecuencia su jefe se comporta de acuerdo a lo especificado en la oración. Para indicar sus respuestas TRACE UN CIRCULO alrededor de una de las cinco letras (A, B, C, D, E) que se encuentran a continuación de la oración de acuerdo al siguiente código.

SIEMPRE (A)

A MENUDO (B)

EN ALGUNAS OCASIONES (C)

RARA VEZ (D)

NUNCA (E)

<u>PREGUNTAS:</u>	Siempre	A menudo	En Alg. Ocasione	Rara vez	Nunca
1. Me da a conocer lo que espera de mí.	A	B	C	D	E
2. Me permite completa libertad en mi trabajo.	A	B	C	D	E
3. Es tolerable y amigable conmigo.	A	B	C	D	E
4. Me alienta para que trabaje sobre tiempo.	A	B	C	D	E
5. Trata de que yo use los procedimientos establecidos.	A	B	C	D	E
6. Me permite usar mi propio criterio al resolver problemas.	A	B	C	D	E
7. Hace algunos esfuerzos para que el pertenecer al grupo de trabajo sea algo agradable para mí.	A	B	C	D	E
8. Me dice que hay que aventajar a los grupos que compiten con el nuestro.	A	B	C	D	E
9. Pone a prueba sus ideas conmigo solicitando mi opinión.	A	B	C	D	E
10. Alienta mi iniciativa.	A	B	C	D	E
11. Pone a prueba la sugerencia hecha por mí.	A	B	C	D	E
12. Me anima para que haga mi mayor esfuerzo.	A	B	C	D	E
13. Me da a conocer claramente sus actitudes.	A	B	C	D	E
14. Permite que yo haga mi trabajo como mejor me parezca.	A	B	C	D	E
15. Me trata en términos de igualdad.	A	B	C	D	E
16. Hace que mi trabajo marche a ritmo acelerado.	A	B	C	D	E
17. Él es el que decide qué es lo que tengo que hacer.	A	B	C	D	E
18. Me asigna una tarea y deja luego que yo me encargue de llevarlo a cabo.	A	B	C	D	E
19. Me anuncia los cambios con anterioridad.	A	B	C	D	E
20. Me empuja para que aumente la producción.	A	B	C	D	E

21. Me asigna tareas específicas.	A	B	C	D	E
22. Me hace sentir cómodo en mi trabajo y me deja ejecutarlo.	A	B	C	D	E
23. Se mantiene encerrado en si mismo.	A	B	C	D	E
24. Me pide que trabaje más.	A	B	C	D	E
25. Se asegura que su rol dentro del grupo sea entendido por mí.	A	B	C	D	E
26. Se resiste a dejarme libertad de acción.	A	B	C	D	E
27. Se preocupa por mi bienestar personal.	A	B	C	D	E
28. Me permite que tome las cosas con calma en mi trabajo.	A	B	C	D	E
29. Programa el trabajo que tengo que hacer.	A	B	C	D	E
30. Me permite un alto grado de iniciativa.	A	B	C	D	E
31. Tiene buena disposición para hacer cambios.	A	B	C	D	E
32. Es muy exigente conmigo cuando hay que terminar un trabajo.	A	B	C	D	E
33. Mantiene conmigo exigencias definidas de rendimiento.	A	B	C	D	E
34. Confía en mi buen criterio.	A	B	C	D	E
35. Rehúsa darme explicaciones de sus actos.	A	B	C	D	E
36. Me urge para que bata mi record anterior de producción.	A	B	C	D	E
37. Me pide que cumpla con las normas y reglamentos.	A	B	C	D	E
38. Me permite que establezca mi propio ritmo de trabajo.	A	B	C	D	E
39. Actúa sin consultarme.	A	B	C	D	E
40. Me mantiene trabajando en toda mi capacidad.	A	B	C	D	E