

**EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DE LIDERAZGO DE LOS  
JEFES COMERCIALES EN LA EMPRESA ATENTO SECCIONAL  
BUCARAMANGA**

**Autor:**

**ANA MARIA PACHECO TARAZONA**



**Universidad  
de La Sabana**  
INSTITUTO DE POSTGRADOS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADOS**

**BUCARAMANGA**

**2010**

**EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DE LIDERAZGO DE LOS  
JEFES COMERCIALES EN LA EMPRESA ATENTO SECCIONAL  
BUCARAMANGA**

**Autor:**

**ANA MARIA PACHECO TARAZONA**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Especialista en Gestión para el  
Desarrollo Humano en la Organización**

**Asesor:**

**Dra. Luz Marina Villegas**



**Universidad  
de La Sabana**  
INSTITUTO DE POSTGRADOS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADOS**

**BUCARAMANGA**

**2010**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, Julio 2010

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por su apoyo incondicional durante todo el proceso de mi formación como especialista.

A la Universidad de la Sabana por su formación integral, científica, humanista y ética, con sentido de responsabilidad profesional, familiar y social.

A mi asesora por su orientación durante la construcción del proyecto.

Martín Lopera Director de Dirección de personas y Luisa Fernanda Preciado S. Gerente de Desarrollo de Talento Humano de Atento Colombia S.A. por haberme permitido el acceso a la organización para la realización del proyecto y por su colaboración.

## DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi esfuerzo y cariño

A Dios que ha sido la luz durante este camino.

A mis padres Eva y Luis que han estado a mi lado en todo momento, con todo mi amor y admiración a quienes debo y agradezco cada uno de mis logros y a su grandioso amor y apoyo incondicional .

A mis hermanas Cris y Paty gracias por estar cerca de mi siempre, por el apoyo recibido durante estos años, al compartir conmigo triunfos, sueños e inquietudes y ayudarme a salir adelante en los momentos más adversos de mi vida las quiero mucho.

A mi sobrinitos Juanes, Andrés y Julián, con sus sonrisas me alegran mi vida, los quiero mucho.

## CONTENIDO

pág.

INTRODUCCION .....	13
CAPITULO 1. PROBLEMA DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	17
1.3 JUSTIFICACION.....	18
CAPITULO 2. OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA.....	21
3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	21
3.2 MARCO TEORICO .....	23
3.2.1 Habilidades Directivas y de Liderazgo.....	23
3.2.2 Habilidades de Clan.....	26
3.2.3 Habilidades de Adhocracia.....	30
3.2.4 Habilidades de Mercado.....	32
3.2.5 Habilidades de Jerarquía.....	36
3.3 MARCO CONCEPTUAL.....	39
3.3.1 Dirección.....	39
3.3.2 Habilidades Directivas.....	39
3.3.2.1 Habilidades Directivas para Desarrollar .....	40

3.3.3 Liderazgo.....	40
CAPITULO 4. METODOLOGÍA .....	41
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	41
4.2 MÉTODO .....	41
4.2.1 Participantes.....	41
4.2.2 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de los Datos.....	42
4.2.2.1 Tamaño de la muestra.....	42
4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	44
4.3.1 Instrumentos .....	44
4.3.2 Lugar.....	45
4.3.3 Procedimiento.....	45
4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	45
4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA .....	69
CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	85
ANEXOS.....	87

## LISTA FIGURAS

	pág.
Figura 1. Habilidades de Liderazgo y Directivas organizadas mediante el sistema de valores en competencia. ....	26
Figura 2. Relaciones entre los Elementos del Facultamiento y la Delegación Facultadas .....	30
Figura 3. Modelo de Solución Analítica y Creativa de Problemas.....	31
Figura 4. Estructura para Liderar un Cambio Positivo. ....	32
Figura 5. Modelo de Poder e Influencia. ....	34
Figura 6. Modelo del Manejo de Conflicto.....	36
Figura 7. Aspectos Centrales del Autoconocimiento e Implicaciones Administrativas.....	38



## LISTA TABLAS

pág.

Tabla 1. Estrategias Directivas para la Eliminación de los Factores de Estrés.....	37
Tabla 2. Población objetivo para la evaluación de Habilidades Directivas y de Liderazgo. ....	42
Tabla 3. Puntaje de la prueba Habilidades de Clan: Comunicación con Apoyo, Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en equipo y Facultamiento y Delegación.....	47
Tabla 4. Puntaje de la prueba Habilidades de Adhocracia: Solución Creativa de Problemas y Liderar el Cambio Positivo. ....	53
Tabla 5. Puntaje de la prueba Habilidades de Mercado: Motivación de los demás, Obtención de Poder e Influencia y Manejo de Conflictos.....	57
Tabla 6. Puntaje de la prueba Habilidades de Jerarquía: Manejo del Estrés Personal y Desarrollo de Autoconocimiento. ....	64
Tabla 7. Resumen de Habilidades de Clan obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo. ....	69
Tabla 8. Resumen de Habilidades de Adhocracia obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo. ....	70
Tabla 9. Resumen de Habilidades de Mercado obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo. ....	72
Tabla 10. Resumen de Habilidades de Jerarquía obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo. ....	75

## LISTA GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Curva de Estimación Estadística Poblacional .....	43
Gráfica 2. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Comunicación de Apoyo.....	49
Gráfica 3. Distribución de los puntajes según la habilidad Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo. ....	50
Gráfica 4. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo. ....	50
Gráfica 5. Distribución de los puntajes según la habilidad Facultamiento y Delegación.....	51
Gráfica 6. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Facultamiento y Delegación.....	52
Gráfica 7. Distribución de los puntajes según la habilidad Solución Creativa de Problemas.....	54
Gráfica 8. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Solución Creativa de Problemas.....	55
Gráfica 9. Distribución de los puntajes según la habilidad Liderar el Cambio Positivo. ....	56
Gráfica 10. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Liderar el Cambio Positivo. ....	57
Gráfica 11. Distribución de los puntajes según la habilidad Motivar a los demás. .	59

Gráfica 12. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Motivar a los Demás. ....	60
Gráfica 13. Distribución de los puntajes según la habilidad Ganar Poder e Influencia. ....	61
Gráfica 14. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Ganar Poder e Influencia. ....	62
Gráfica 15. Distribución de los puntajes según la habilidad Manejo de Conflictos.	63
Gráfica 16. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Manejo de Conflictos. ....	63
Gráfica 17. Distribución de los puntajes según la habilidad Manejo del Estrés Personal.....	65
Gráfica 18. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Manejo de Conflictos. ....	66
Gráfica 19. Distribución de los puntajes según la habilidad Desarrollo de Autoconocimiento. ....	67
Gráfica 20. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Desarrollo de Autoconocimiento. ....	68

## LISTA ANEXOS

pág.

ANEXO A. EVALUACIÓN PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y LIDERAZGO .....	88
ANEXO B. ORGANIGRAMA ATENTO COLOMBIA .....	97
ANEXO C. PERFILES DE CARGOS – JEFE DE OPERACIÓN, RUS .....	98

## INTRODUCCION

Este trabajo de investigación estudia las habilidades de dirección y liderazgo de los jefes comerciales de la empresa ATENTO seccional Bucaramanga. Para el cumplimiento de tal propósito, resulta necesario en primer término, la aplicación de un instrumento que nos permita evaluar dichas habilidades en el **jefe comercial**, de tal forma que este pueda relacionarse con las diversas situaciones en las que el dirigente opera y determina su relativa eficacia.

El liderar y direccionar equipos de trabajo no es tarea fácil, aún más en este ambiente laboral altamente cambiante, dinámico y competitivo, donde se hace importante el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo, en empresas como ATENTO Colombia que está orientada hacia un clima de cooperación y mejoramiento continuo para el logro de objetivos y el desarrollo del potencial humano, mediante efectivos sistemas de supervisión y delegación. Este proceso requiere de una actividad compleja que supone muchas funciones y competencias, desarrollando habilidades asociadas a un oficio y progreso que está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

Se dice que el factor humano es vital en las organizaciones. Para que se desarrolle el potencial en jefes, supervisores o directivos, se requiere que se valore como individuo, como trabajador y como parte trascendental en el crecimiento de la empresa. Lo que tiene aquí y ahora, le permita enfrentar el futuro con más componentes y mayor destreza. Esto implica que las personas modifiquen comportamientos, actitudes y que establezcan relaciones significativas como elementos del proceso de reajuste en las organizaciones, comprendan la necesidad de contar con líderes eficaces que permitan afrontar el reto de guiar y supervisar grupos en las condiciones actuales de trabajo y de cambios sustanciales en todas las áreas de la empresa.

Se requiere organizar en la empresa un equipo directivo unificado y profesional que no tenga incertidumbre o vacíos de autoridad y que tengan suficiente autonomía dentro de la organización. En cuanto a los jefes comerciales, por ser un cargo de responsabilidad y dirección debe desarrollar habilidades directivas y de liderazgo, motivando al personal o equipo de trabajo y que sirva de apoyo en el manejo de las diversas situaciones, para lograr los resultados diversos que lleven al éxito todas las áreas de trabajo de la empresa.

El desarrollo del trabajo de investigación presenta los siguientes temas:

**El primer tema** es la relación que existe en las habilidades de liderazgo para lograr relaciones interpersonales efectivas.

**El segundo tema** es la relación que existe en las habilidades de liderazgo requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.

**El tercer tema** es la relación que existe en las habilidades directivas requeridas para mantener el control y la estabilidad.

**El cuarto tema** es la relación que existe en las habilidades directivas requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas.

## **CAPITULO 1. PROBLEMA DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

ATENTO es una multinacional de Telecomunicaciones que se encuentra en 17 países y forma parte del grupo de Telefónica, su principal actividad es el servicio al cliente y venta de productos de Telefonía a clientes españoles; en la ciudad de Bucaramanga se constituye hace 3 años con 200 empleados; en la actualidad cuenta con más de 1150 trabajadores distribuidos en áreas de administración, servicio al cliente y ventas.

Hoy en día es una de las más importantes compañías de Contact Center del mundo. Está comprometida por la relación entre empresas, sus clientes y usuarios, a través de plataforma tecnológica y de procesos que permiten la comunicación a través de variados canales de atención.

Actualmente, es líder en los mercados de idioma hispano y portugués. Sus plataformas de servicios cuentan con modernas instalaciones, tecnología de punta y profesionales capacitados y motivados que conocen profundamente las más diversas cadenas de negocios, de los diferentes sectores económicos privados y de la administración pública.

Para Atento, lo primordial son las personas, por eso en el año 2008, se inició en la sede Bucaramanga el desarrollo del proyecto Academia de Líderes, en el cual se aprobó de forma aleatoria realizar a 30 jefes comerciales de la empresa, el curso de habilidades directivas en convenio con la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con el objetivo de forjar, desarrollar, orientar y potencializar las habilidades tanto técnicas como de comportamiento de los líderes, para que así llegaran a direccionar a su equipo de trabajo en la integración y la calidad de vida a través de un gran lugar para trabajar.

A inicios del 2009 y lo que lleva corrido este último año, la empresa ha venido creciendo y por ende ha aumentado el número de jefes comerciales en la organización. Este crecimiento organizacional, ha permitido seleccionar líderes de convocatorias externas como internas, esta última se ha desarrollado a través del **Proyecto Escalada**, que consiste en un proceso transparente, coherente y riguroso de promoción interna, sin embargo en la sede sucursal Bucaramanga no ha existido un acompañamiento directo para estos cargos directivos, debido a ello se han detectado en los líderes, algunas deficiencias, tales como: el deterioro de una comunicación efectiva con el equipo de trabajo, favoritismo con algunos integrantes del equipo, estrés laboral, baja motivación e imposición en la realización de tareas, frustraciones, etc., lo que conlleva a realizar un diagnóstico de las habilidades directivas y de liderazgo, habilidades éstas que inicialmente fueron estudiadas, pero presentada la rutina laboral y la premura de las operaciones, en un momento dado se dejaron a un lado, hasta perder importancia en el desarrollo de las actividades diarias.

Todo lo anterior, motiva a la evaluación de las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales, con el fin de que facilite la revisión, análisis y formación periódicas de las competencias y habilidades, ya que favorecen el desarrollo de la persona como líder y mejoran el clima laboral, proporcionando a la empresa altos índices de productividad y satisfacción.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo constituye una estrategia para implementar el proceso de evaluación, permitiendo identificar las habilidades de clan que son las que incluyen aquellas requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones, estas habilidades se encuentran conformadas por: Comunicar con Apoyo, Formación de Equipos y Trabajo en Equipo y Facultamiento y Delegación. De otra parte, el instrumento también valora: las habilidades de adhocracia que son, las que incluyen aquellas requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio, estas



habilidades se encuentran conformadas por: Solución Analítica y Creativa de Problemas y Liderar el Cambio Positivo.

Por último el instrumento permite apreciar las habilidades de Mercado, que son las que incluyen aquellas requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, estas habilidades se encuentran conformadas por: Motivación de los demás, Obtención de Poder e Influencia y Manejo de conflictos y las habilidades de Jerarquía son las que incluyen las requeridas para mantener el control y la estabilidad, estas habilidades se encuentran conformadas por: Manejo del Estrés personal y Desarrollo de Autoconocimiento.

De ahí el interés por consolidar y dar respuesta a las acciones de los coordinadores y directivos en aprender a utilizar el uso del poder como elemento de control, basado en la autoridad y no expresado como un cargo jerárquico y que permita más bien resultados de empleados eficaces y eficientes, para con ello gestionar el liderazgo, principal atributo de las habilidades directivas, ya que favorecerían y mejorarían el clima laboral.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué factores influyen en la relación de las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento seccional Bucaramanga para lograr un eficaz desempeño laboral?.

De acuerdo con lo anterior, se consideran las siguientes subpreguntas que complementan el problema:

- ¿Qué relación existe en las habilidades de liderazgo de clan, para forjar relaciones interpersonales efectivas, al aplicar el instrumento y obtener resultados de las variables en comunicación de apoyo, formación de equipos eficaces, facultamiento y delegación?

- ¿Qué relación existe en las habilidades de liderazgo de adhocracia, las cuales forman parte en la solución creativa de problemas y en liderar el cambio positivo, para administrar el futuro, innovar y promover el cambio?
- ¿Qué relación existe en las habilidades directivas de mercado, para motivar a los demás, ganar poder e influencia y manejo de conflictos, con el fin de competir efectivamente y administrar las relaciones externas y de otros?.
- ¿Qué relación existe en las habilidades directivas de jerarquía, en las que corresponde el manejo del estrés personal y desarrollo de autoconocimiento, para mantener el control y la estabilidad?.

### **1.3 JUSTIFICACION**

Las razones por las cuales se quiere desarrollar esta investigación, es porque se desea identificar las habilidades directivas y de liderazgo que existen actualmente en Atento Colombia S.A. sucursal Bucaramanga, para el cargo de jefe comercial, empresa de telecomunicaciones dedicada al servicio de Contact Center del mundo; con el fin de aportar información que ayude en la toma de decisiones, en el aumento de la productividad y en la calidad del servicio.

Para identificar y analizar estas habilidades se decidió aplicar una prueba de Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo de (Whetten. David A. CAMERON. Kim<sup>1</sup>), el cual se realizó a cargos de dirección de Coordinadores y Responsables de Unidad de Servicio (RUS).

Se eligió la empresa Atento Colombia S.A sucursal Bucaramanga, como empresa materia de estudio, teniendo en cuenta su acelerado nivel de crecimiento en

---

<sup>1</sup> WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

ventas, como en el número de trabajadores y en el aumento de su productividad. Por lo expuesto anteriormente, será interesante descifrar: cómo están las competencias de los jefes comerciales de acuerdo a sus habilidades directivas y de liderazgo y como se darán los cambios positivos para la empresa Atento Colombia S.A.

Como resultado de esta investigación se proponen recomendaciones y alternativas, obtenidas en el análisis del cuestionario aplicado, que permitirán mejorar los procedimientos de la empresa y solucionar problemas para el beneficio del talento humano y de la organización.

## CAPITULO 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento Colombia seccional Bucaramanga.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la relación que existe en las **habilidades de liderazgo de clan** para lograr relaciones interpersonales efectivas.
- Identificar la relación que existe en las **habilidades de liderazgo de adhocracia** requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.
- Establecer la relación que existe en las **habilidades directivas de mercado** requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas.
- Determinar la relación que existe en las **habilidades directivas de jerarquía** requeridas para mantener el control y la estabilidad.

## **CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA**

### **3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

La historia de Atento Colombia S.A. comienza en el año de 1999, con la apertura en la ciudad de Bogotá de las sedes de Salitre, Dorado y Royal y hacia el siglo XXI del año 2007, realiza su expansión en la ciudad de Bucaramanga, enmarcando su misión en crear valor a los accionistas y clientes satisfaciendo sus expectativas y necesidades, ofreciendo soluciones completas de valor agregado que permitan a los clientes mejorar el conocimiento y las relaciones con sus consumidores de forma ética y profesional, adicional en la organización se construye una visión como es la de ser aliados y referentes de los usuarios ofreciendo soluciones integrales a medida y de calidad sostenible, proporcionando una presencia multinacional apoyada en una Marca de confianza a través de un equipo de personas que hacen de ATENTO el mejor lugar para trabajar.

Así mismo es importante resaltar la estrategia empresarial de Atento Colombia S.A., ya que está direccionada hacia promover mejores procesos de negocio, establecer una cercanía y valor agregado con el cliente tanto externo como interno e invertir en las personas y con unos valores como son la excelencia, trabajo en equipo, flexibilidad, cordialidad, confianza e innovación.

Teniendo en cuenta el anterior direccionamiento corporativo, la siguiente investigación se orienta a evaluar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de Atento Colombia seccional Bucaramanga, ya que la realidad del mundo empresarial de las telecomunicaciones, tan cambiante y dinámico, hace que el foco sea la dirección y el liderazgo, porque juegan un papel muy importante para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales.

En este transcurrir de la empresa, los responsables de equipos de trabajo en cualquiera de los niveles estructurales como coordinadores y jefes de operaciones, están llamados necesariamente a ser líderes, ya que marcan el qué, dónde, cuándo y cómo para fortalecer las habilidades y definir los objetivos que se esperan de él en las situaciones de relación laboral y las condiciones actuales de la organización.

En el diario vivir de la empresa el trabajo del líder – directivo es muy alto y a un ritmo acelerado, tiene en común la abreviación, la discontinuidad, la gestión, proactividad y dinamismo, a menudo la reflexión es dejada a un lado.<sup>2</sup> Es por eso que es importante evaluar al jefe comercial de la empresa Atento Colombia seccional Bucaramanga, para conocer con mayor detalle sus fortalezas y brechas frente a sus habilidades directivas y de liderazgo, ya que tiene a su cargo un equipo de trabajo, donde debe estar familiarizado con los comportamientos individuales y de equipo de sus colaboradores para que actualicen, transformen y despierten en ellos sus mejores esfuerzos y vayan conformando un gran lugar para trabajar.

Efectivamente, el liderazgo se transforma en realidad a partir de la práctica directiva.<sup>3</sup> Es por ello que para poder ser un directivo eficaz, los individuos deben ser competentes en 4 **habilidades básicas**:

**Habilidades de clan** que son aquellas requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas entre las que están: comunicar con apoyo, formación de equipos y trabajo en equipo y facultamiento.

**Habilidades de adhocracia** incluyen la solución analítica y creativa de problemas, dirección hacia el cambio positivo y la promoción de la innovación.

**Habilidades de mercado**, incluye las requeridas en la motivación a los demás, obtención de poder e influencia y manejo de conflictos.

---

<sup>2</sup> LOPEZ, Carlos. ¿A que se dedican los directivos? A propósito de los planteamientos de Henry Mintzberg. Cuba. 2002.p2  
<sup>3</sup>BOADAI, Grau. Joan. Psicología del trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos. PPU. España. 2005 p. 178

**Habilidades de jerarquía**, incluyen las requeridas para mantener el control y la estabilidad (manejo del estrés y tiempo personal, solución de problemas de manera racional).<sup>4</sup>

Las habilidades de **clan y adhocracia** se asocian con el liderazgo y las habilidades de **mercado y jerarquía** se relacionan con la dirección. Asumiendo lo anterior ninguna organización en un ambiente cambiante y postindustrial, sobrevivirá sin ejecutivos capaces de desarrollar habilidades directivas y de liderazgo que permitan gestionar en el individuo la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia para llegar al éxito.

Es por ello que en estos años, la empresa Atento Colombia S.A. motivada por las exigencias del mercado cada vez más competitivo, ha tenido que aceptar que el cambio y el crecimiento continuo tienen que ser la constante para mantenerse, crecer y permanecer como una de las entidades de telecomunicaciones más importantes del país.

Así mismo, la empresa ha hecho una gran inversión en su talento humano, desarrollando proyectos que alinean todos los procesos y permiten una mejor administración del mismo. Por lo cual y debido a este esfuerzo, es importante evaluar este proceso a partir de las altas instancias como son los jefes comerciales para observar con mayor detalle las fortalezas o debilidades de las habilidades directivas o de liderazgo, las cuales apuntan a cumplir con los retos que tiene la organización.

## **3.2 MARCO TEORICO**

**3.2.1 Habilidades Directivas y de Liderazgo.** Las habilidades directivas y de liderazgo según David Whetten y Kim Cameron<sup>5</sup> forman el medio por el cual la

---

<sup>4</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit.

<sup>5</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit.

estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Es decir, son bases en la que se soporta la administración efectiva, y traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica.

Las habilidades directivas y de liderazgo han añadido el concepto de inteligencia emocional. Según Goleman<sup>6</sup>, la Inteligencia Emocional es la “capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivarlos y de manejar adecuadamente las relaciones”. Este concepto surge para resaltar el papel que tienen las emociones en la vida intelectual, la adaptación social y los impulsos morales.

Unas de las habilidades de la Inteligencia Emocional es la Autorregulación o control de sí mismo, como su nombre lo indica permite controlar o redirigir los impulsos y estados de ánimo propios y ajenos, manejándolos de forma apropiada. No se trata de ahogar o reprimir las emociones, sino de regular, controlar y progresivamente modificar los estados de ánimo.

Otra de las habilidades es la Motivación. Goleman<sup>7</sup> se refiere a las tendencias emocionales que guían y facilitan el cumplimiento de las metas establecidas, significa ser aplicado, tenaz, saber permanecer en una tarea, no desanimarse cuando algo no sale bien, no dejarse desalentar. A diferencia de la inteligencia cognoscitiva (CI), que permanece sin cambios importantes a lo largo de la vida, la inteligencia emocional (CE) se puede desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo con esfuerzo concertado. De hecho, varios estudios se ha encontrado que la inteligencia Emocional puede ejercer una influencia decisiva sobre muchos factores, entre estos el liderazgo y dirección que a su vez conlleva al éxito en una organización.

---

<sup>6</sup> GOLEMAN, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. Santa Fe de Bogotá.

<sup>7</sup> Ibid.



De acuerdo con las habilidades directivas y de liderazgo David Whetten y Kim Cameron<sup>8</sup> proponen cinco características.

La primera es de tipo *conductual*, es decir, consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

La segunda característica es de tipo *controlable*. El desempeño se encuentra bajo el control del individuo. Las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos.

La tercera característica en las habilidades directivas y de liderazgo puede llegar a *desarrollarse*. Los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de las habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.

La cuarta, las habilidades directivas están *interrelacionadas y sobrepuestas*. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Por ejemplo para motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal.

La quinta, las habilidades a veces pueden ser de tipo *contradictorias o paradójicas*. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras o directivas.

De acuerdo a Quinn<sup>9</sup>, los directivos no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos directivos. Las organizaciones y los individuos ya no pueden darse el lujo de aferrarse al statu quo; preocuparse por hacer las cosas bien pero no hacer las cosas correctas, mantener estable el procedimiento en vez de guiar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual en vez de llevar una visión de futuro; concentrarse en el equilibrio y control

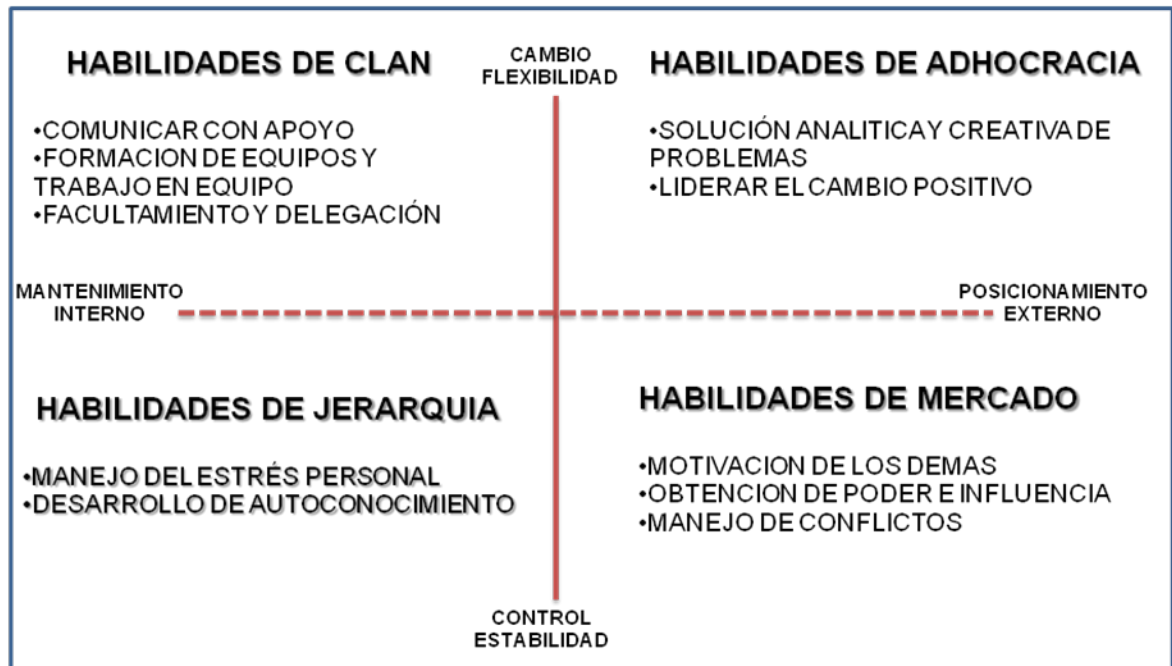
---

<sup>8</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

<sup>9</sup> QUINN, R. E. (2000). Change the world. San Francisco: Jossey – Bass.

en vez de carisma. La dirección y el liderazgo son inseparables. En otras palabras, se requiere desarrollar competencias que mejoren la habilidad para ser tanto líderes como directivos.

**Figura 1. Habilidades de Liderazgo y Directivas organizadas mediante el sistema de valores en competencia.**



**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

**3.2.2 Habilidades de Clan.** Las habilidades de clan son las que incluyen aquellas requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones, estas habilidades se encuentran conformadas por: Comunicar con Apoyo, Formación de Equipos y Trabajo en Equipo y Facultamiento y Delegación.

• **Comunicar de Apoyo.** Es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite resolver un asunto difícil con otra persona y como resultado fortalecer su relación (David Whetten y Kim Cameron)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> WHETTEN – CAMERON. Op.cit.

Las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico y útil en las empresas. Los investigadores como Losada & Hefpy, 2004, han encontrado, por ejemplo, que las organizaciones que promuevan este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más alta, resolución más rápida de problemas, producción de mejor calidad, y menos conflictos, que la de los grupos y organizaciones en las que las relaciones son menos positivas.

La comunicación de apoyo tiene 8 atributos, según da a conocer David Whetten y Kim Cameron<sup>11</sup> que sirven como lineamientos conductuales para superar la defensiva y la desacreditación, adicional para fortalecer la capacitación y orientación.

El primer principio se basa en la *congruencia y no en la incongruencia*, es decir, que lo que se esté comunicando en forma verbal o no verbal concuerde exactamente con lo que el individuo está pensando y sintiendo. De acuerdo con Stephen Covey<sup>12</sup> introdujo el concepto de “cuenta bancaria emocional”, en la que los individuos hacen depósitos en una cuenta que construye la relación con otra persona. Estos depósitos ayudan a establecer confianza y respeto mutuo en la relación.

El segundo atributo es que la comunicación debe ser *descriptiva y no evaluativa*, o sea, está diseñada para reducir la tendencia a evaluar o a perpetuar una interacción defensiva. Este proceso comprende tres pasos. Primero, describir objetivamente su observación del evento que ocurrió o el comportamiento que usted piensa que debe modificarse. Segundo, enfocarse en el comportamiento y en su reacción, no en los atributos de la otra persona y por último enfocarse en las soluciones.

El tercer principio de la comunicación de apoyo está *orientado al problema, no a la persona*, es decir cuando va enfocada hacia el problema es útil aunque se

---

<sup>11</sup> Ibid, pag. 219.

<sup>12</sup> COVEY, Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.. Buenos Aires . 2003. Paidós. Primera Edición.

establezcan valoraciones personales debido a que está se enfoca en comportamientos o eventos.

El cuarto va enfocada hacia la *comunicación de validación*, la cual ayuda a las personas a sentirse reconocida, entendidas, aceptadas y valoradas, ya que la comunicación de invalidación origina sentimientos negativos relacionados con la autoestima, la identidad y la relevancia para los demás y la quinta está orientada hacia una comunicación de apoyo específica (útil), no general (inútil).

La sexta hace referencia a una comunicación de apoyo *conjuntiva*, que está unida de alguna manera a mensajes previos y fluye de manera suave, diferente a una comunicación disyuntiva que está desconectada de lo que se ha dicho antes.

El séptimo atributo se refiere a una comunicación de apoyo *propia*, es decir las palabras en primera persona y no impropia como palabras utilizadas en tercera persona o en primera del plural.

Por último se encuentra el octavo atributo o principio de la comunicación de apoyo requiere *escuchar*, no una forma de comunicación unilateral, en resumen según Kramer<sup>13</sup> es más probable que los buenos oyentes son percibidos como hábiles comunicadores.

• **Formación de Equipos y Trabajo en Equipo.** Los equipos se están volviendo cada vez más prevalecientes en el lugar de trabajo, porque se ha demostrado que son herramientas poderosas para mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones. Por tal motivo, es significativo dominar el liderazgo y la participación en equipos. No basta con poner a las personas juntas y darles una actividad asignada, esto no los convierte en un equipo.

---

<sup>13</sup> KRAMER, D. 1997 Leading by listening: An Empirical test of carl Rogers`theory relationship using interpersonal assessments of leaders by follwers. Edición Resumen Internacional, sección A: Humanidades y ciencias sociales, volumen 58

Es importante resaltar tres habilidades que según David Whetten y Kim Cameron<sup>14</sup>, dan a conocer para equipos de alto desempeño y así obtener resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidades, roles coordinados, eficiencia y participación, alta calidad, credibilidad y confianza.

En primer lugar un líder de equipo, debe desarrollar credibilidad como requisito previo para hacer que los miembros del equipo lo sigan, es decir demostrar integridad, exhibir congruencia, ser claro y consistente en lo que quiere lograr, crear energía positiva al ser optimistas y elogiosos, alentar y dirigir los miembros del equipo y compartir información. Luego de desarrollar la credibilidad, se debe plantear una visión motivadora para el equipo, integrada por retos interesantes para el statu quo, lenguaje apasionado basado en principios centrales, personales y con metas.

En segunda instancia se debe resaltar para equipos de alto desempeño la participación del equipo teniendo en cuenta tres factores de gran importancia, su representación de roles de facilitadores de la actividad, la representación de roles de construcción de relaciones, es decir, apoyo a los miembros del equipo, armonizar en los desacuerdos, relajar la tensión a través del humor y vigorizar a los demás y por último el proporcionar retroalimentación.

Para finalizar, se encuentra el desarrollo del equipo, esta direccionada a diagnosticar esta etapa y conocer las características fundamentales para fomentar el desarrollo del equipo y el alto desempeño.

• **Facultamiento y Delegación.** David Whetten y Kim Cameron<sup>15</sup> menciona que el facultamiento significa *ayudar a desarrollar en los demás un sentido de autoeficacia, autodeterminación, control personal, significado y responsabilidad.*

Debido al medio tan complejo y competitivo que varias empresas enfrentan, los directivos o líderes con frecuencia experimentan menor tendencia al facultamiento

---

<sup>14</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

<sup>15</sup> Ibid .

más que mayor. Los empleados facultados son más productivos, psicológica y físicamente más sanos, proactivos e innovadores, persistentes en el trabajo, dignos de confianza, eficaces interpersonalmente, intrínsecamente motivados y tienen una moral y compromiso más elevados que los empleados que no están facultados.

**Figura 2. Relaciones entre los Elementos del Facultamiento y la Delegación Facultadas**



**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

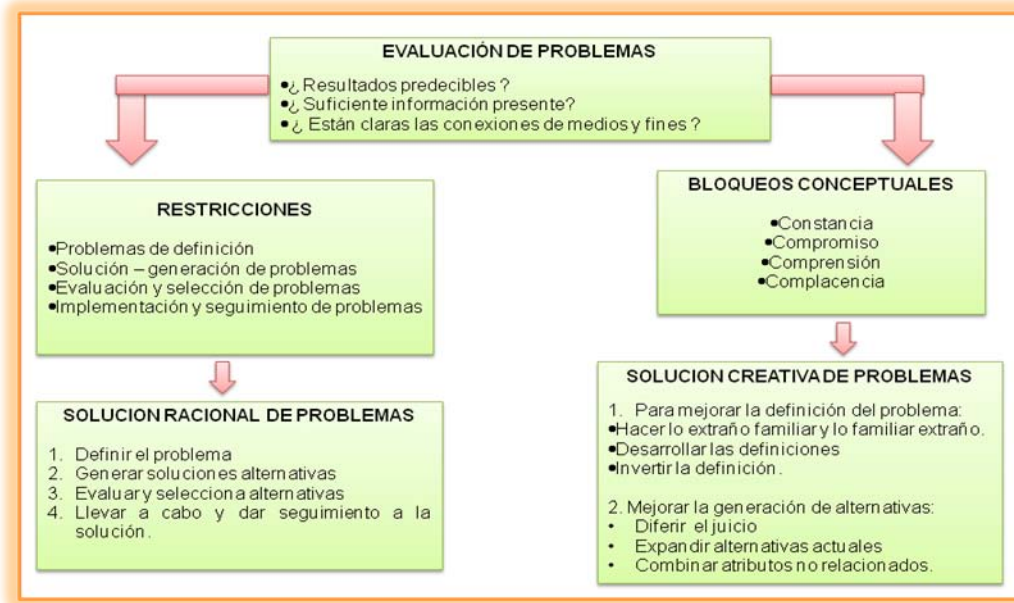
**3.2.3 Habilidades de Adhocracia.** Las habilidades de adhocracia son las que incluyen aquellas requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio, estas habilidades se encuentran conformadas por: Solución Analítica y Creativa de Problemas y Liderar el Cambio Positivo.

• **Solución Analítica y Creativa de Problemas.** Según Whetten - Cameron<sup>16</sup> la solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. El trabajo del directivo o líder, en particular, es

<sup>16</sup> Ibid.

inseparablemente uno de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no se necesitarían directivos o líderes. Por lo tanto, es complicado imaginar un solucionador de problemas incompetente teniendo éxito como líder. Es decir los directivos o líderes eficaces tienen la capacidad de resolver problemas, tanto de forma analítica como creativa, aunque se requiere diferentes habilidades para cada tipo de problema.

**Figura 3. Modelo de Solución Analítica y Creativa de Problemas.**



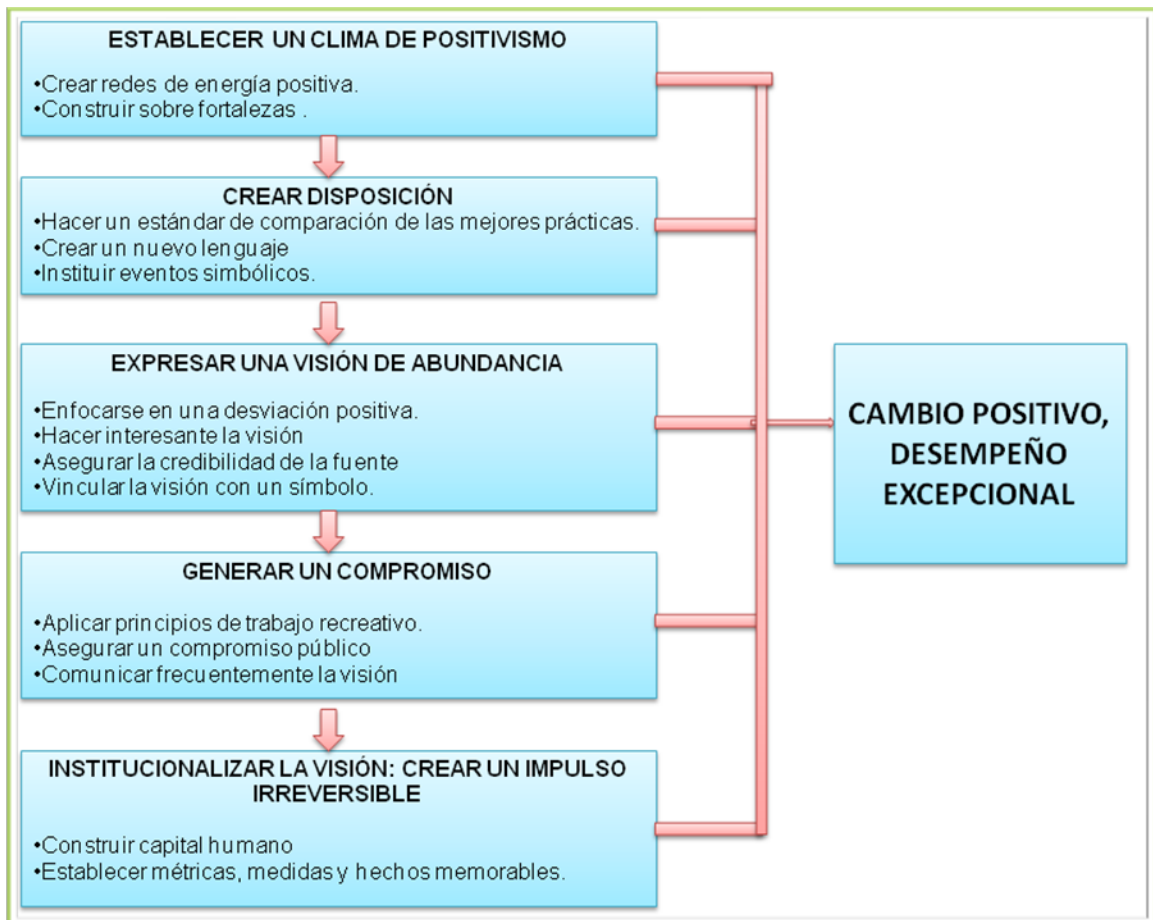
**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

• **Liderar el Cambio Positivo.** Es importante resaltar que hay mucho más detrás del éxito organizacional que el comportamiento del líder, refiriéndose de forma racional y también hay que reconocer que el liderazgo y direccionamiento son las más importantes influencias para ayudar a las organizaciones a desempeñarse bien. Según Cameron y Quinn<sup>17</sup> liderar el cambio positivo y manejar la estabilidad, establecer visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y vigilar el cumplimiento, aunque sea paradójico, son requerimientos para ser exitosos. Los

<sup>17</sup> CAMERON, K & QUINN, R E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison – Wesley.

directivos que son eficaces también son líderes eficaces gran parte del tiempo. Las habilidades requeridas para ser eficaces como líder y como directivo son casi idénticas.

**Figura 4. Estructura para Liderar un Cambio Positivo.**



**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

**3.2.4 Habilidades de Mercado.** Las habilidades de Mercado son las que incluyen aquellas requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, estas habilidades se encuentran conformadas por: Motivación de los Demás, Obtención de Poder e Influencia y Manejo de conflictos.



• **Motivación de los Demás.** Según Whetten - Cameron<sup>18</sup>, da a conocer que la motivación se manifiesta como esfuerzo en el trabajo y que ese esfuerzo consiste en el deseo y el compromiso. Esto representa que los trabajadores motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarlo lo mejor posible.

Los trabajadores con base en sus percepciones a cerca de los resultados experimentaran diversos grados de satisfacción e insatisfacción, la primera crea un círculo positivo de realimentación, ya que incrementa la motivación del individuo que se manifiesta en mayor esfuerzo. La insatisfacción, origina resultados bajos y por lo tanto un desempeño y recompensas más decrecientes. Si esto no se modifica a tiempo puede generar como resultado ausentismo o rotación de personal.

Locke y Latham<sup>19</sup> da a conocer las guías claves para crear un ambiente de trabajo altamente motivador como son: definir de manera clara un nivel aceptable de desempeño general o un objetivo específico de conducta, ayudar a eliminar todos los obstáculos para alcanzar los objetivos de desempeño, hacer dependientes las recompensas y la disciplina del alto desempeño o de su acercamiento al objetivo de rendimiento, transformar el comportamiento aceptable en excepcional, utilizar las recompensas de reforzamiento que interesen al individuo y proporcionar recompensas oportunas y retroalimentación precisa.

• **Obtención de Poder e Influencia.** Whetten - Cameron<sup>20</sup> manifiesta :\_el uso descontrolado del poder tiende a incrementar la resistencia entre los subordinados, lo cual a su vez deteriora la base de poder del directivo. Además, transforma la naturaleza de la supervisión del directivo o líder sobre los

---

<sup>18</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

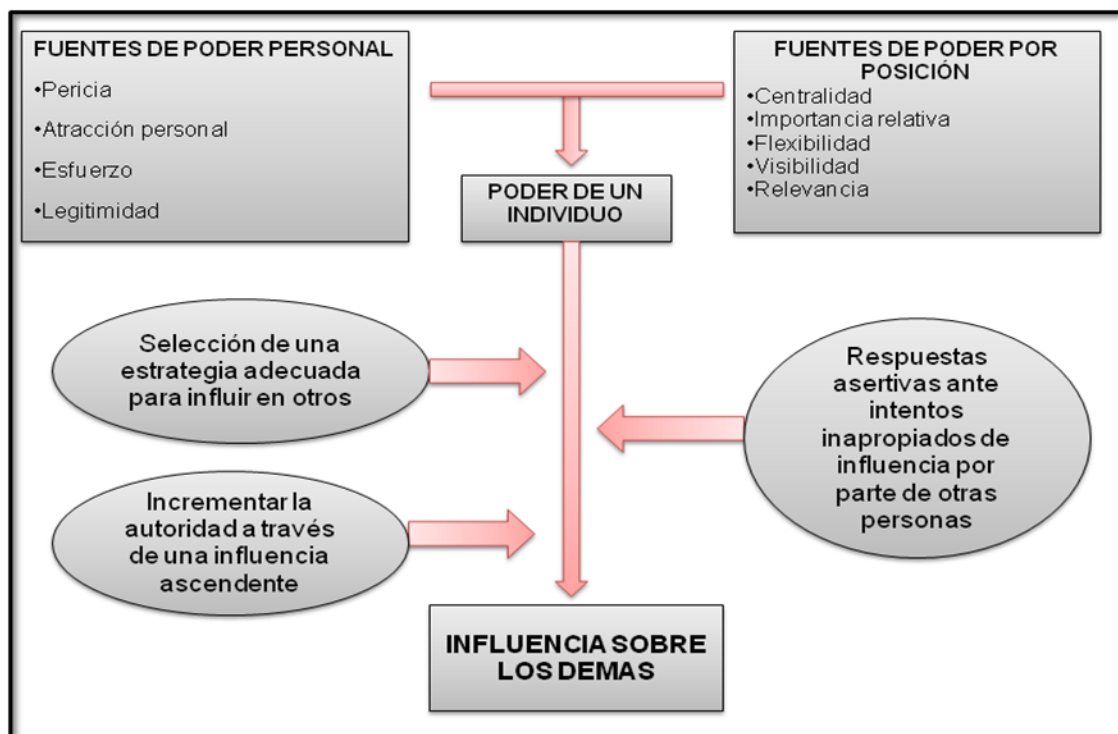
<sup>19</sup> LOCKE, E. & LATHAM, G. ( 2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, 57, 705 - 17

<sup>20</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

trabajadores. Cuanto más dominación ejerza un directivo o líder sobre sus empleados, más dependientes se volverán de las iniciativas del primero.

Los lineamientos generales para influir a otras personas de manera efectiva según da a conocer Whetten - Cameron<sup>21</sup>, implican hacer corresponder su estrategia de influencia con las situaciones específicas, actuar de forma asertiva cuando otras personas intenten influir sobre el líder de manera inapropiada y facultar a otros individuos.

**Figura 5. Modelo de Poder e Influencia.**



**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

• **Manejo de Conflictos.** El concepto más común en el desarrollo de las habilidades directivas es el de conflicto. Es frecuente que en cualquiera de las fases del proceso administrativo, al trabajar en equipo, surjan problemas que se

<sup>21</sup> Ibid.

compliquen y deriven en inconformidad, displicencia o negligencia en el desempeño de las funciones dentro de la organización.

Etimológicamente, la palabra conflicto significa choque. La capacidad de manejar el conflicto es, sin duda, una de las habilidades personales más importantes que necesita un directivo o líder.

El conflicto según lo manifiesta Huerta - Rodríguez<sup>22</sup> se refiere a diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición. Si las personas sienten que las diferencias existen, entonces se genera un estado de conflicto.

Los conflictos también pueden clasificarse de acuerdo con la actitud que se manifiesta ante ellos (Huerta – Rodríguez)<sup>23</sup>.

- Concientizado: Se sabe que existe.
- Contingente: Accidental.
- Desplazado: Se sabe que existe, pero se evita ubicándolo en otra parte.
- Latente: Se intuye, pero se encubre.
- Falso: Se percibe aparentemente (a través de un rumor), pero al confrontarse se clarifica y desaparece.

Las preferencias personales, que reflejan la cultura étnica de una persona, el género y la personalidad, según lo manifiesta Whetten - Cameron<sup>24</sup>, juegan un rol clave en nuestra concepción de manejo eficaz de conflicto.

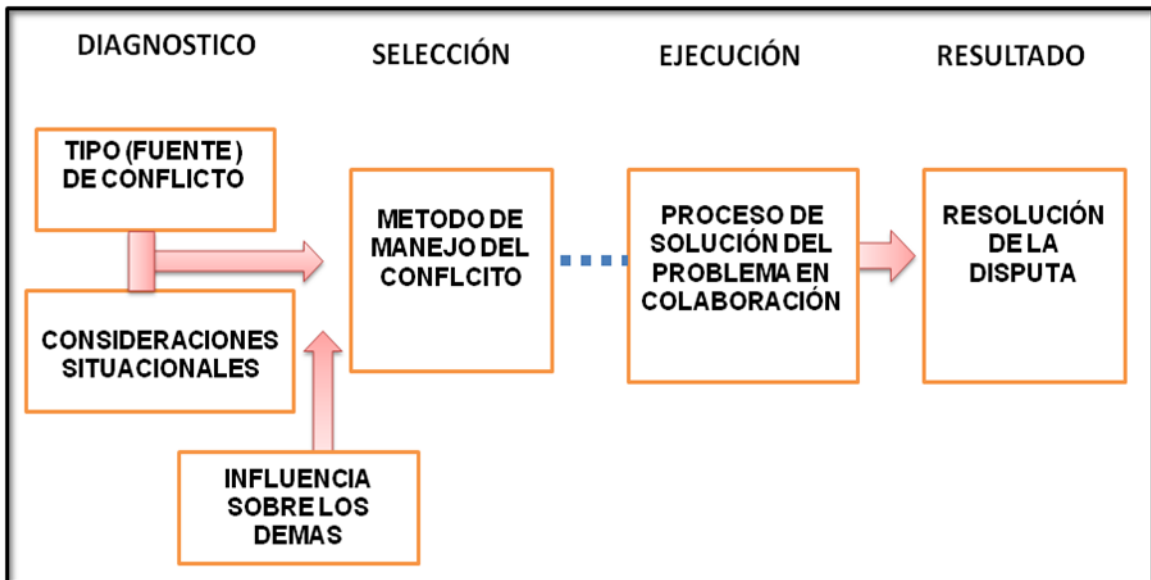
---

<sup>22</sup> HUERTA. Juan José. RODRIGUEZ. Gerardo. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson. Prentice Hall. México. Primera Edición. 2006

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

**Figura 6. Modelo del Manejo de Conflicto.**



**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

**3.2.5 Habilidades de Jerarquía.** Las habilidades de Jerarquía son las que incluyen las requeridas para mantener el control y la estabilidad, estas habilidades se encuentran conformadas por: Manejo del Estrés personal y Desarrollo de Autoconocimiento.

• **Manejo del Estrés Personal.** Desde el punto de vista de la organización, no es preocupante que los trabajadores experimenten un estrés bajo o moderado. La razón según lo manifiesta Huerta – Rodríguez<sup>25</sup>, es que el grado de estrés puede ser funcional y aumentar el desempeño de los trabajadores. Pero un estrés elevado, e incluso uno bajo sostenido por mucho tiempo, puede reducir el desempeño de los empleados, y así, es necesaria la intervención de la administración.

Whetten - Cameron<sup>26</sup>, manifiestan cuatro tipos de factores de estrés: tiempo, encuentro, de la situación y anticipatorios, ocasionan reacciones fisiológicas, psicológicas y sociales negativas en los individuos. Estas reacciones son

<sup>25</sup> HUERTA- RODRIGUEZ. OP. cit.

<sup>26</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

moderadas por la elasticidad que los individuos han desarrollado para manejar el estrés. La mejor forma de manejar el estrés es eliminarlo a través de la administración del tiempo, delegación, colaboración, competencia interpersonal, rediseño de trabajo, priorizar, fijación de metas y pequeños triunfos.

**Tabla 1. Estrategias Directivas para la Eliminación de los Factores de Estrés.**

<b>ESTRATEGIAS DIRECTIVAS PARA LA ELIMINACIÓN DE LOS FACTORES DE ESTRES</b>	
<b>TIPO DE FACTOR DE ESTRES</b>	<b>ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN</b>
TIEMPO	Manejo eficaz del tiempo Manejo eficiente del tiempo Delegación
ENCUENTRO DE LA SITUACIÓN	Colaboración y construcción de equipos Inteligencia Emocional
ANTICIPATORIO	Rediseño del trabajo Establecimiento de metas Pequeños triunfos

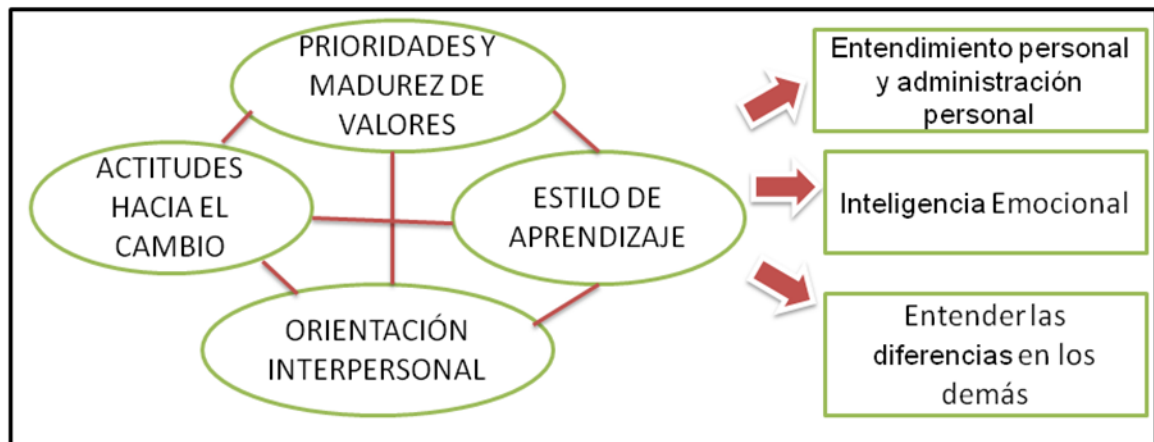
**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

• **Desarrollo del Autoconocimiento.** No solo la capacitación en el autoconocimiento ayuda a los individuos en su capacidad de entenderse, y por lo tanto, manejarse, sino que también es importante para ayudar a los individuos a entender las diferencias en los demás. La mayor parte de las personas encontrará regularmente individuos que tenga distintos estilos, conjuntos de valores y

perspectivas que ellos. La mayoría de las fuerzas de trabajo se están volviendo cada vez más diversas (Whetten – Cameron)<sup>27</sup>.

El autoconocimiento es un componente clave de la inteligencia emocional, y un IE elevada es un requisito previo para unas habilidades directivas exitosas. El reconocimiento personal lleva al reconocimiento y comprensión de los demás. Como dice Harris<sup>28</sup>: *“Nada es realmente personal que no haya sido primero interpersonal, empezando con el trauma del niño de la separación del cordón umbilical. Lo que sabemos de nosotros mismos proviene sólo de exterior y es interpretado por el tipo de experiencias que hemos tenido; y lo que sabemos de los demás viene de solo una analogía con nuestra propia red de sentimientos”*.

**Figura 7. Aspectos Centrales del Autoconocimiento e Implicaciones Administrativas.**



**Fuente:** WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005

<sup>27</sup> WHETTEN – CAMERON. Op. cit..

<sup>28</sup> HARRIS, S. (1981). Know Yourself? It's a Paradox. Associated Press.

### 3.3 MARCO CONCEPTUAL

**3.3.1 Dirección.** A continuación se presentan algunas definiciones de autores que sustentan el concepto de dirección:

**Bateman. Thomas S. Snell. Scott A.** Función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.<sup>29</sup>

**Rodríguez Valencia Joaquín.** Proceso que analiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz.<sup>30</sup>

**E.F. Urwick.** Menciona que se puede dividir de acuerdo a, primero el conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo, ello incluye, conocer los instrumentos que puedan ayudar a tomar decisiones, en segundo lugar el conocimiento de las personas que realizan el trabajo, ello es el reconocimiento del comportamiento de los colaboradores y/o subordinados de forma individual o en grupo dentro de la organización.<sup>31</sup>

**3.3.2 Habilidades Directivas.** Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencias de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> BATEMAN, Thomas S. SNELL. Scott A. Administración una ventaja competitiva. Mc Graw-Hill. México.4ta Edición.2004 P.7

<sup>30</sup> RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. Thomson. Mexico y America Central. 2005. P. 87

<sup>31</sup> E.F. URWICK, Paper in the sciencie of Administration, Academy of Managament Journal, N° 13, N.Y. 1970, P. 365.

<sup>32</sup> WHETTEN - CAMERON. Op. cit.

### 3.3.2.1 Habilidades Directivas para Desarrollar

- Habilidades de clan: incluyen las requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones (formación de trabajo en equipo, comunicación con apoyo).
- Habilidades de adhocracia: se necesitan para administrar el futuro, innovar y promover el cambio (solución creativa de problemas, formación de una visión que energice).
- Habilidades de mercado: hacen referencia a las requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas (motivación de los demás, uso de poder e influencia).
- Habilidades de jerarquía: son las necesarias para mantener el control y la estabilidad (manejo de estrés y tiempo personal, solución de problemas de forma racional).

**3.3.3 Liderazgo.** Se ha entendido en las empresas como la capacidad de movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo en torno a un objetivo, a una cultura y a unos comportamientos deseados, lo que supone para el líder el conocimiento de su grupo.

El liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente de trabajar hacia un objetivo común. Así mismo, es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Olaya, P. (2004). Liderazgo sin sentido. (Febrero 2006). <http://www.degerencia.com>



## CAPITULO 4. METODOLOGÍA

La presente investigación basa su objetivo en tratar de examinar las características del problema, formulando y definiendo posibles soluciones al mismo, determinando las consecuencias de estas posibles soluciones, efectuando a su vez una selección y recolección de la información, estableciendo el grado de importancia de la información, para poder realizar observaciones objetivas y obteniendo la descripción, análisis e interpretación de los datos que permitan la evaluación de las habilidades de dirección y liderazgo en los jefes comerciales.

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo y el proyecto tendrá un enfoque mixto, ya que integrará datos cualitativos y cuantitativos en el proceso de investigación.

### 4.2 MÉTODO

El método es DE ENCUESTA ya que pretende analizar y evaluar la relación de las habilidades directivas y de liderazgo que tienen los jefes comerciales.

**4.2.1 Participantes.** El trabajo de investigación a partir del diseño metodológico es posible conocerlo, ya que la muestra está compuesta por 60 jefes comerciales que se encuentran distribuidos en 53 coordinadores y 7 Responsables de la Unidad de Servicio (RUS), el rango de edad de la muestra oscilan entre 20 a 35 años que forman parte de ATENTO seccional Bucaramanga. El 68% de sujetos son hombres y el 32% son mujeres.

Para la muestra, el número de encuestas se obtendrá directamente del cálculo matemático descrito en la fórmula de la estadística inferencial que trabaja para

obtener la muestra formada por los individuos de la población de Atento Bucaramanga.

**4.2.2 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de los Datos.** Para el análisis de los datos, se utilizan las siguientes técnicas (entre otras): la Estadística descriptiva, que analiza, estudia y describe a la totalidad de individuos de una población. Su finalidad es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla, necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente.

La estadística Inferencial trabaja con muestras, subconjuntos formados por algunos individuos de la población. A partir del estudio de la muestra se pretende inferir aspectos relevantes de toda la población. Cómo se selecciona la muestra, cómo se realiza la inferencia, y qué grado de confianza se puede tener en ella son aspectos fundamentales de la estadística inferencial, que es el caso que a continuación se desarrollará.

**Tabla 2. Población objetivo para la evaluación de Habilidades Directivas y de Liderazgo.**

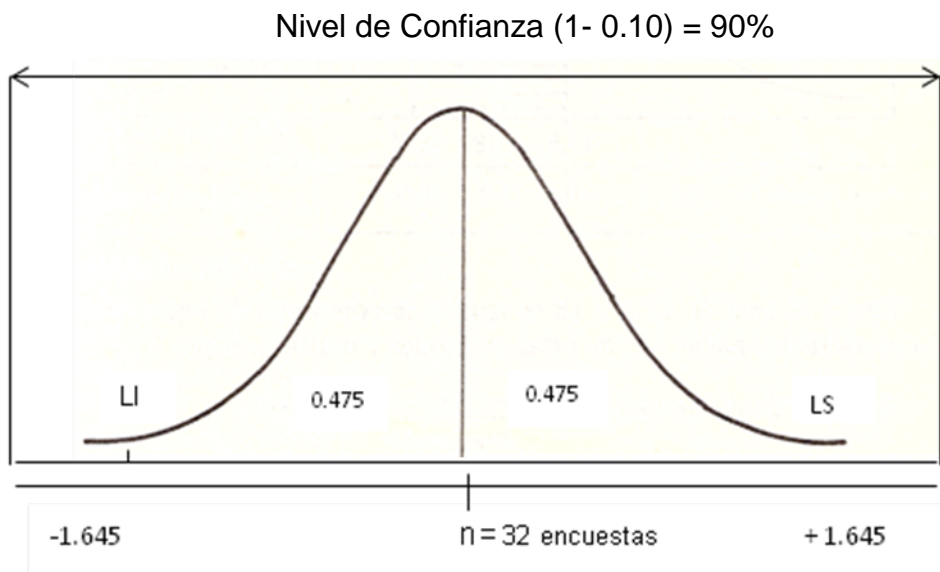
<b>CARGOS</b>	<b>POBLACIÓN</b>
COORDINADORES	53
RUS (Responsables de la Unidad de Servicio)	7
<b>TOTAL</b>	60

Fuente: Autor del proyecto

**4.2.2.1 Tamaño de la muestra.** Para calcular el tamaño muestral, se considera un muestreo de tipo probabilístico aleatorio y estratificado, aplicando el siguiente cálculo matemático:

La fórmula y las variables que se establecen son: (N) Universo; (n) muestra; (p) Probabilidad de aceptación; (q) probabilidad de rechazo; (e) probabilidad de error; Nivel de confianza  $(1-0.10)= 90\%$

## Gráfica 1. Curva de Estimación Estadística Poblacional



Fuente: Libro de Estadística Editado por la UIS

FORMULA:

FORMULA<sup>34</sup>:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{p \cdot q \cdot Z^2 + e^2(N-1)}$$

$$e = 1 - 0.90 = 0.10$$

Donde:

n= Muestra

N= Universo

p= Probabilidad de aceptación

q= Probabilidad de rechazo de la muestra

<sup>34</sup> GARCÍA PINZON, Alvaro, Estadística. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Marzo de 2005

Z= Área bajo la curva

e= Probabilidad de error

Nivel de confianza: (1- 0.10) = 90%

Cálculo Matemático

N= Población: 60 colaboradores (Coordinadores y RUS)

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de aceptación: 0.5

q= Probabilidad de rechazo: 0.5

e= Margen de error: 0.10

Nivel de confianza: 10% = 1.645

$$n = \frac{60 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.645)^2}{0.5 \times 0.5 \times (1.645)^2 + (0.1)^2 \times (60-1)} = \frac{60 \times 0.25 \times 2.706025}{0.25 \times 2.706025 + (0.01)(59)}$$

$$n = \frac{40.590375}{0.67650625 + 0.59} = \frac{40.590375}{1.26650625} = 32 \text{ encuestas}$$

n= 32 Encuestas

### 4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta investigación se contó con la siguiente herramienta de recolección de la información:

**4.3.1 Instrumentos.** Basada en la teoría de habilidades directivas y de liderazgo organizadas mediante el sistema de valores en competencia. Pág. 23. Consignado en Whetten. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas

Contiene 85 ítems que identifican habilidades directivas y de liderazgo ubicado dentro de cuatro dimensiones (Habilidad de Clan, Adhocracia, Jerarquía y de Mercadeo), los cuales a su vez se ubican dentro del nivel directivo o de liderazgo. Cada ítem cuenta con un espacio en donde se coloca un número (del 1 al 6), que representa la puntuación en relación con cada enunciado, de acuerdo con la escala referenciada en el anexo A.

**4.3.2 Lugar.** El sitio donde se desarrollará la encuesta es en la empresa ATENTO seccional Bucaramanga, ubicada en la calle 39 # 21 – 84 Diagonal al parque bolívar, antiguo Telecom.

#### **4.3.3 Procedimiento.**

- 1. Selección de la muestra:** Se identificó mediante un muestreo aleatorio estratificado observando el número de coordinadores de cada área identificando la proporción de las áreas respecto al total.
- 2. Aplicación del instrumento.** Se aplica el cuestionario a la muestra definida.
- 3. Evaluación de la prueba de habilidades directivas y de liderazgo.**
- 4. Interpretación de resultados.** En acuerdo a la evaluación se desarrollará la interpretación de los resultados de la prueba de habilidades directivas y de liderazgo, el cual proporciona la medición entre variables, dimensiones e indicadores para predecir el efecto y las regularidades que podría presentar la relación entre variables.

#### **4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La intensión del instrumento aplicado a 32 personas entre los 20 a 35 años que ejercen cargos de coordinadores y RUS en la empresa Atento Colombia (seccional

Bucaramanga), está diseñado de tal forma que pueda ayudar a descubrir el nivel de competencia en la parte tanto directiva como de liderazgo, con el fin de adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas.

Se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, abordando diez variables, relacionadas cinco con las habilidades de liderazgo, como son las habilidades de clan que forjan relaciones interpersonales efectivas, entre las que están: la comunicación con apoyo, formación y trabajo en equipo y facultamiento y las habilidades de adhocracia que incluye las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio en las que hace referencia a una solución analítica y creativa de problemas y dirección hacia el cambio positivo; además, se abordan otras cinco variables relacionadas con las habilidades de dirección como son: las habilidades de mercado que incluyen las requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas entre las que están en ganar poder e influencia; motivar a los demás y manejo de conflictos y finalmente encontramos las habilidades de jerarquía que van enfocadas en mantener un control y una estabilidad entre las que se encuentran: manejo del estrés y desarrollo del autoconocimiento.

El cuestionario utilizado siguió el diseño de los autores Whetten. David A. CAMERON. Kim (2005) de la universidad de Michigan y Brigham Young EUA. Las preguntas fueron de tipo cerrado con una escala de 1 a 6, donde los niveles 1 y 2 correspondían a la calificación inferior, 3 y 4 a la mediana y 5 y 6 a la alta. Cada una de estas tres calificaciones tienen una descripción y un significado para reducir la subjetividad en las respuestas.

- **Habilidades de Clan (Relaciones Interpersonales Efectivas) – Liderazgo.** En la tabla 1, que se presenta a continuación, muestra los puntajes de las Habilidades de Clan, que hacen referencia a las relaciones interpersonales efectivas

enfocadas a un liderazgo y obtenidas por cada uno de los participantes en el instrumento aplicado, permitiendo la comparación de los mismos.

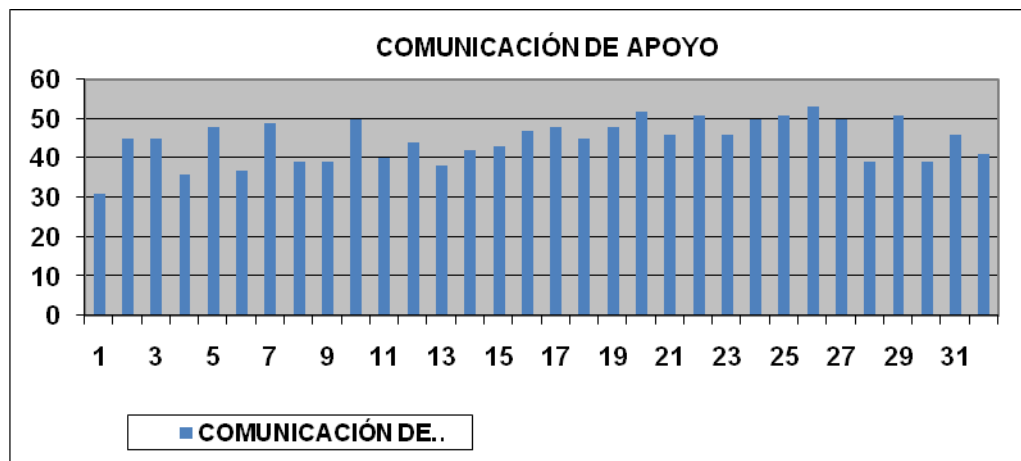
**Tabla 3. Puntaje de la prueba Habilidades de Clan: Comunicación con Apoyo, Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en equipo y Facultamiento y Delegación.**

<b>HABILIDADES DE CLAN (RELACIONES INTERPERSONALES EFECTIVAS) - LIDERAZGO</b>			
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>COMUNICACIÓN CON APOYO</b>	<b>FORMACION DE EQUIPOS EFICACES Y TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>FACULTAMIENTO Y DELEGACION</b>
1	31	41	35
2	45	55	53
3	45	55	45
4	36	48	45
5	48	58	51
6	37	51	46
7	49	59	51
8	39	58	49
9	39	53	48
10	50	65	54
11	40	47	44
12	44	52	49
13	38	45	43
14	42	44	44
15	43	55	49
16	47	51	50
17	48	52	49
18	45	56	48
19	48	55	49
20	52	54	54
21	46	48	48
22	51	53	52
23	46	53	52
24	50	57	49
25	51	59	46
26	53	60	51
27	50	57	52
28	39	55	47
29	51	55	43
30	39	43	35
31	46	52	46
32	41	43	41

Fuente: Autor del proyecto.

• **Comunicación con Apoyo.** En el histograma de la gráfica 1 se ha representado en el plano cartesiano una distribución de tal forma que en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica es de tipo visual, donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, en el punto de la comunicación de Apoyo, 19 respondieron en un alto nivel, que equivale a un rango de 45 a 54 puntos; 12 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 36 a 44 puntos y 1 de ellos se encuentra en un nivel bajo, que equivale a un rango entre 9 a 35 puntos.

**Gráfica 1. Distribución de los puntajes según la habilidad de Comunicación de Apoyo.**



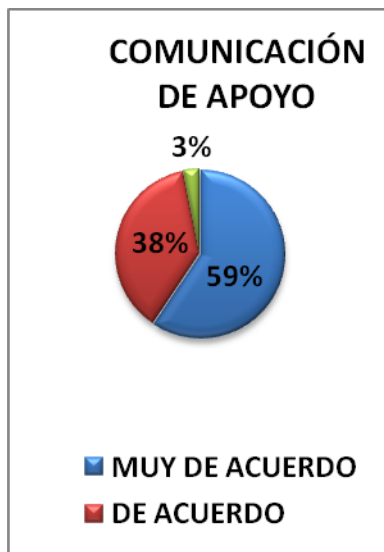
Fuente: Autor del proyecto.

En resumen, la gráfica 2, Comunicación de Apoyo, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 19 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 59% de la muestra; en la Categoría De Acuerdo se encuentran 12 participantes que obtuvieron puntajes promedios,



correspondiendo a un 38% de la muestra y en la Categoría En Desacuerdo se encuentra 1 participante que obtuvo puntaje bajo, correspondiente al 3% de la muestra.

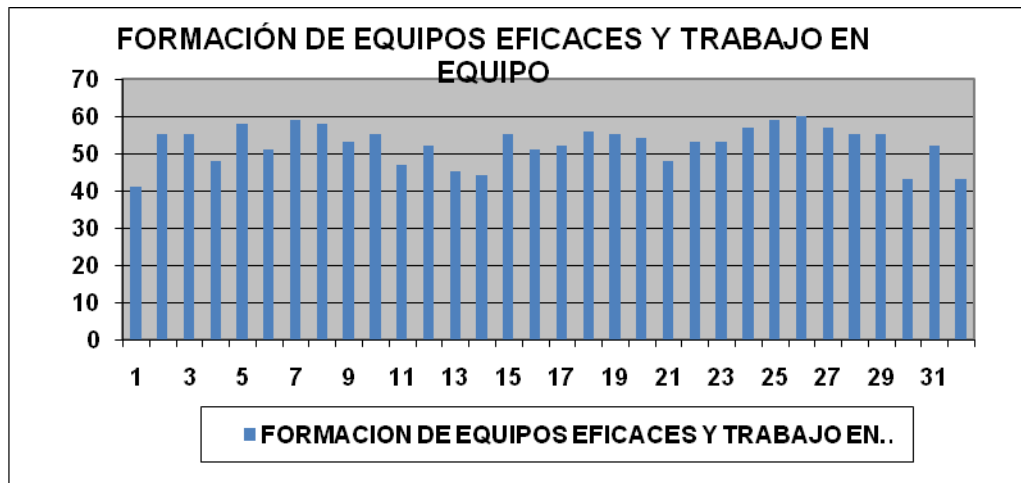
**Gráfica 2. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Comunicación de Apoyo.**



Fuente: Autor del proyecto

• **Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo.** En el histograma se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica es de tipo visual donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de la Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo, 24 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 50 a 60 puntos y las 8 personas restantes se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 40 a 49 puntos.

**Gráfica 3. Distribución de los puntajes según la habilidad Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo.**



Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 4, Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 24 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 75% de la muestra, en la Categoría De Acuerdo se encuentran 8 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 25% de la muestra.

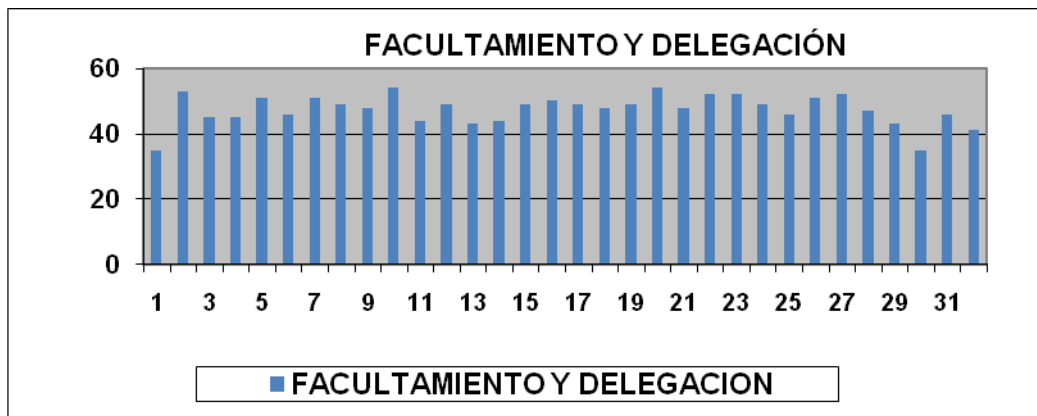
**Gráfica 4. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Formación de Equipos Eficaces y Trabajo en Equipo.**



Fuente: Autor del proyecto

• **Facultamiento y Delegación.** En el histograma se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 5 es de tipo visual, donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro del Facultamiento y Delegación, 25 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 45 a 54 puntos, 5 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 36 a 44 puntos y 2 de ellos se encuentran en un nivel bajo, que equivale a un rango entre 9 a 35 puntos.

**Gráfica 5. Distribución de los puntajes según la habilidad Facultamiento y Delegación.**

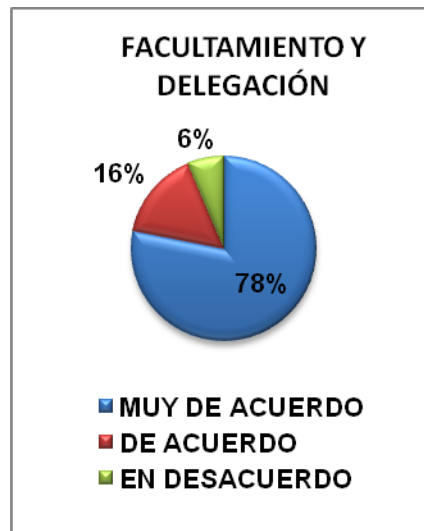


Fuente: Autor del proyecto

En resumen la gráfica 6, Facultamiento y Delegación, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 25 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 78% de la muestra, en la Categoría De Acuerdo se encuentran 5 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 16% de la muestra y en la Categoría En Desacuerdo se

encuentran 2 participantes que obtuvieron un puntaje bajo, correspondiente al 6% de la muestra.

**Gráfica 6. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Facultamiento y Delegación.**



Fuente: Autor del proyecto

**Habilidades de Adhocracia (Administrar el Futuro, Innovar y promover el Cambio) – Liderazgo.** A continuación se presenta en la tabla 2 una muestra de los puntajes de las Habilidades de Adhocracia, que hacen referencia a innovar, administrar el futuro y promover el cambio enfocadas a liderazgo obtenidos por cada uno de los participantes en el instrumento aplicado en la prueba permitiendo la comparación de los mismos.

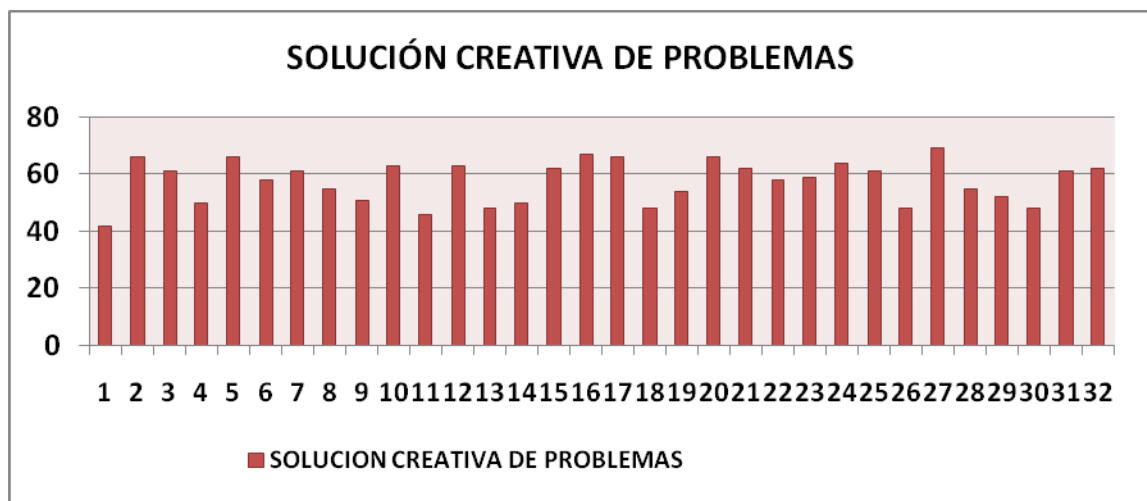
**Tabla 4. Puntaje de la prueba Habilidades de Adhocracia: Solución Creativa de Problemas y Liderar el Cambio Positivo.**

HABILIDADES DE ADHOCRACIA (ADMINISTRAR EL FUTURO, INNOVAR Y PROMOVER EL CAMBIO) - LIDERAZGO		
PARTICIPANTE	SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS	LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO
1	42	28
2	66	44
3	61	40
4	50	37
5	66	40
6	58	41
7	61	47
8	55	45
9	51	40
10	63	48
11	46	32
12	63	44
13	48	36
14	50	35
15	62	44
16	67	44
17	66	39
18	48	47
19	54	42
20	66	41
21	62	40
22	58	40
23	59	45
24	64	45
25	61	46
26	48	47
27	69	46
28	55	41
29	52	36
30	48	32
31	61	42
32	62	38

Fuente: Autor del proyecto

• **Solución Creativa de Problemas.** En el histograma, se ha representado en el plano cartesiano una distribución de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 7, es de tipo visual donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de Solución Creativa de Problemas, 26 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 60 a 72 puntos, 4 de ellos, se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 48 a 59 puntos y 2 de ellos se encuentran en un nivel bajo, que equivale a un rango entre 12 a 47 puntos.

**Gráfica 7. Distribución de los puntajes según la habilidad Solución Creativa de Problemas.**

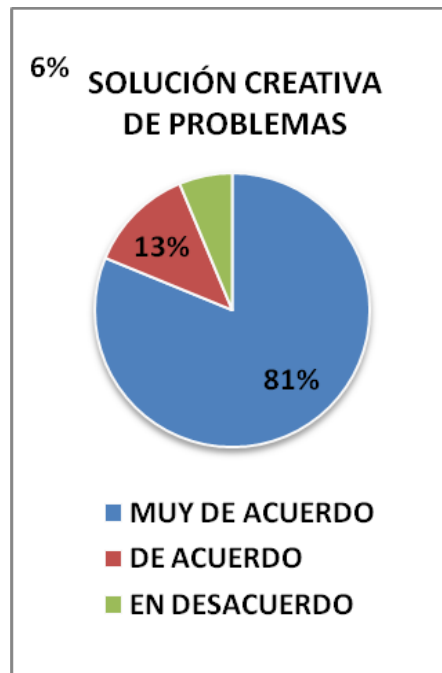


Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 8, Solución Creativa de Problemas, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 26 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 81% de la muestra, en la Categoría De

Acuerdo se encuentran 4 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 13% de la muestra y en la Categoría En Desacuerdo se encuentran 2 participantes que obtuvieron un puntaje bajo, correspondiente al 6% de la muestra.

**Gráfica 8. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Solución Creativa de Problemas**

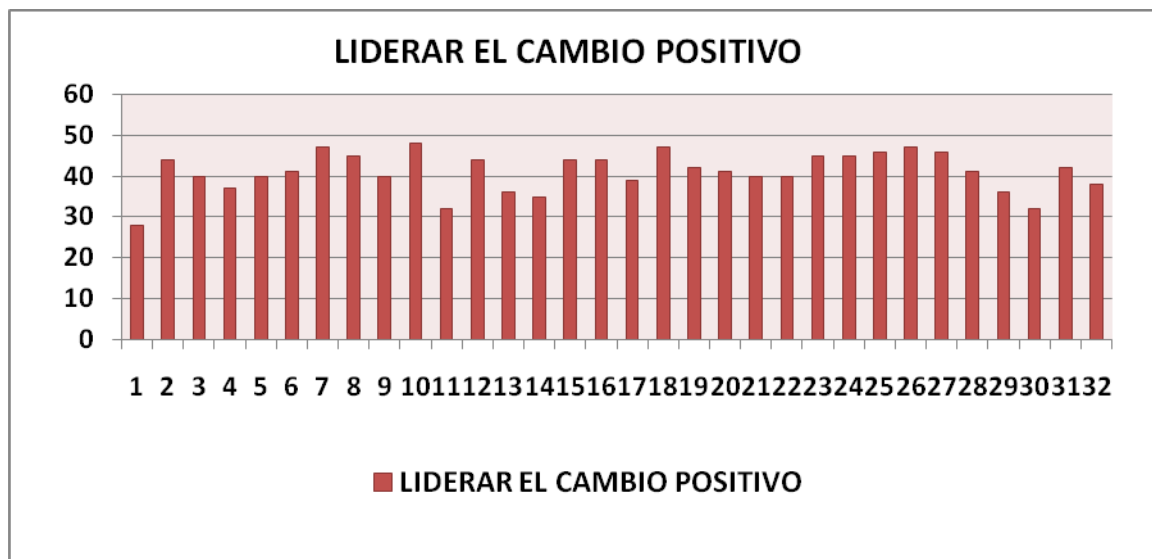


Fuente: Autor del proyecto

• **Liderar el Cambio Positivo.** En el histograma se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 9 es de tipo visual donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de Liderar el Cambio Positivo, 23 respondieron

en un nivel alto, que equivale a un rango de 40 a 48 puntos, 8 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 32 a 39 puntos y 1 de ellos se encuentra en un nivel bajo, que equivale a un rango entre 8 a 31 puntos.

**Gráfica 9. Distribución de los puntajes según la habilidad Liderar el Cambio Positivo.**

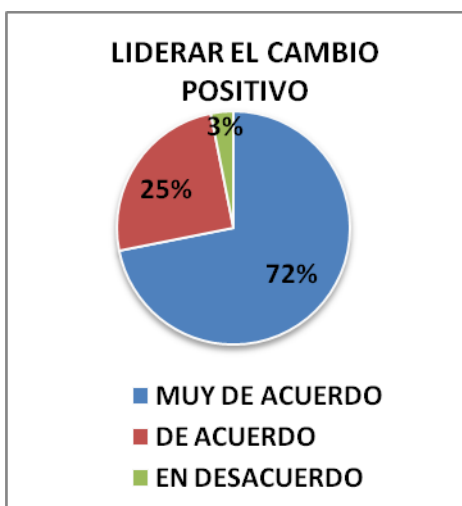


Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 10, Liderar el Cambio Positivo, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 23 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 72% de la muestra; en la Categoría De Acuerdo se encuentran 8 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 25% de la muestra y en la Categoría En Desacuerdo se encuentra 1 participante que obtuvo un puntaje bajo, correspondiente al 3% de la muestra.



**Gráfica 10. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Liderar el Cambio Positivo.**



Fuente: Autor del proyecto

• **Habilidades de Mercado (Competir Efectivamente y Administrar las Relaciones Externas) – Directivas.** En la tabla 3, que se presenta a continuación, muestra los puntajes de las Habilidades de Mercado, que hacen referencia a competir efectivamente y administrar las relaciones externas enfocadas a la parte directiva obtenidos por cada uno de los participantes en el instrumento aplicado, permitiendo la comparación de los mismos.

**Tabla 5. Puntaje de la prueba Habilidades de Mercado: Motivación de los demás, Obtención de Poder e Influencia y Manejo de Conflictos.**

<b>HABILIDADES DE MERCADO (COMPETIR EFECTIVAMENTE Y ADMINISTRAR LAS RELACIONES EXTERNAS) – DIRECTIVAS</b>			
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>MOTIVAR A LOS DEMÁS</b>	<b>GANAR PODER E INFLUENCIA</b>	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>
1	42	31	38
2	50	46	47
3	49	38	48
4	45	38	36
5	46	47	45

Tabla 5. Continuación

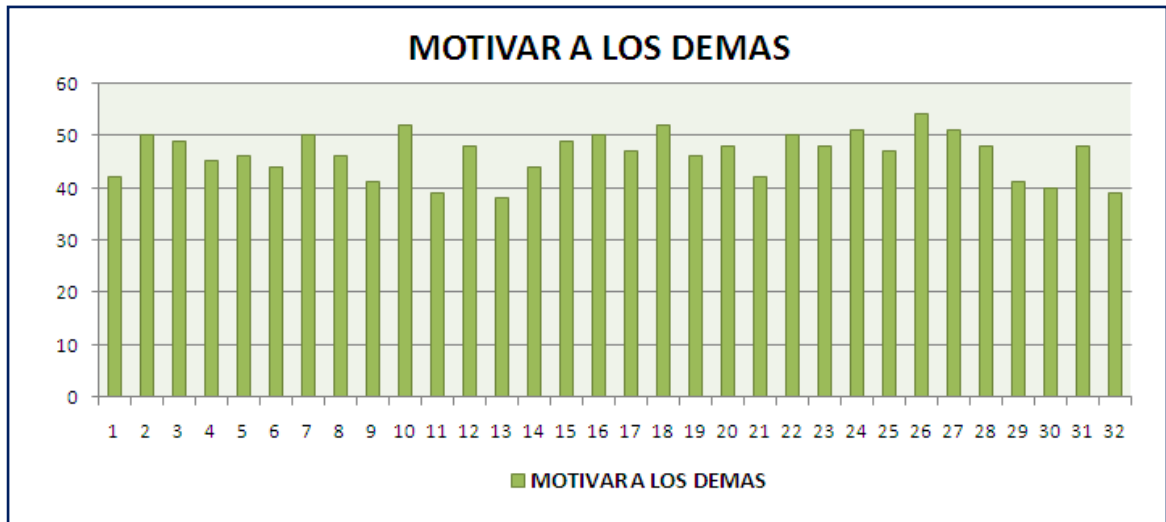
<b>HABILIDADES DE MERCADO (COMPETIR EFECTIVAMENTE Y ADMINISTRAR LAS RELACIONES EXTERNAS) – DIRECTIVAS</b>			
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>MOTIVAR A LOS DEMÁS</b>	<b>GANAR PODER E INFLUENCIA</b>	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>
6	44	40	43
7	50	45	50
8	46	39	45
9	41	26	44
10	52	43	49
11	39	35	43
12	48	39	46
13	38	38	36
14	44	39	43
15	49	38	47
16	50	44	46
17	47	36	45
18	52	44	44
19	46	38	45
20	48	35	51
21	42	44	46
22	50	38	49
23	48	46	52
24	51	43	50
25	47	43	51
26	54	47	54
27	51	45	51
28	48	40	45
29	41	35	46
30	40	32	35
31	48	43	46
32	39	36	41

Fuente: Autor del proyecto

• **Motivar a los demás.** En el histograma, se ha representado en el plano cartesiano una distribución de tal forma que en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 11 es de tipo visual, donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de Motivar a los Demás, 22 respondieron en un

nivel alto, que equivale a un rango de 45 a 54 puntos y 10 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 36 a 44 puntos.

**Gráfica 11. Distribución de los puntajes según la habilidad Motivar a los demás.**



Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 12. Motivar a los Demás, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 22 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 69% de la muestra y en la Categoría De Acuerdo se encuentran 10 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 31% de la muestra.

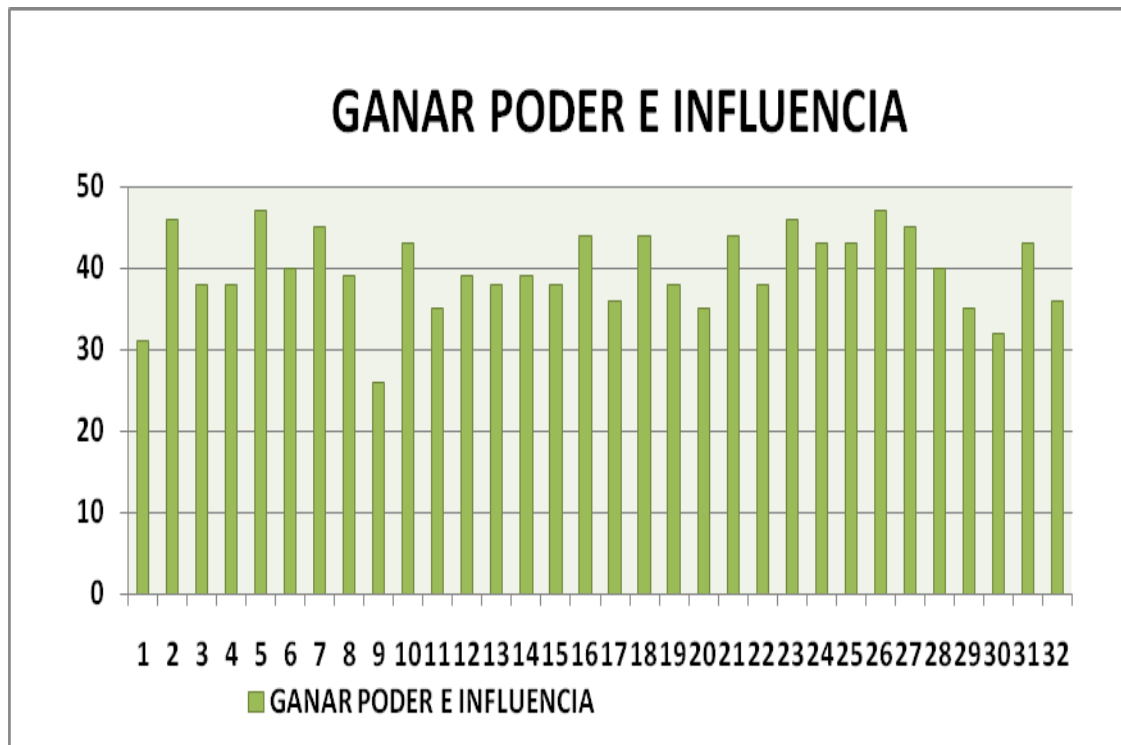
**Gráfica 12. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Motivar a los Demás.**



Fuente: Autor del proyecto

• **Ganar Poder e Influencia.** En el histograma, se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 13 es de tipo visual donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de Ganar Poder e Influencia, 15 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 40 a 48 puntos; 15 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 32 a 39 puntos y 2 de ellos se encuentran en un nivel bajo, que equivale a un rango entre 8 a 31 puntos.

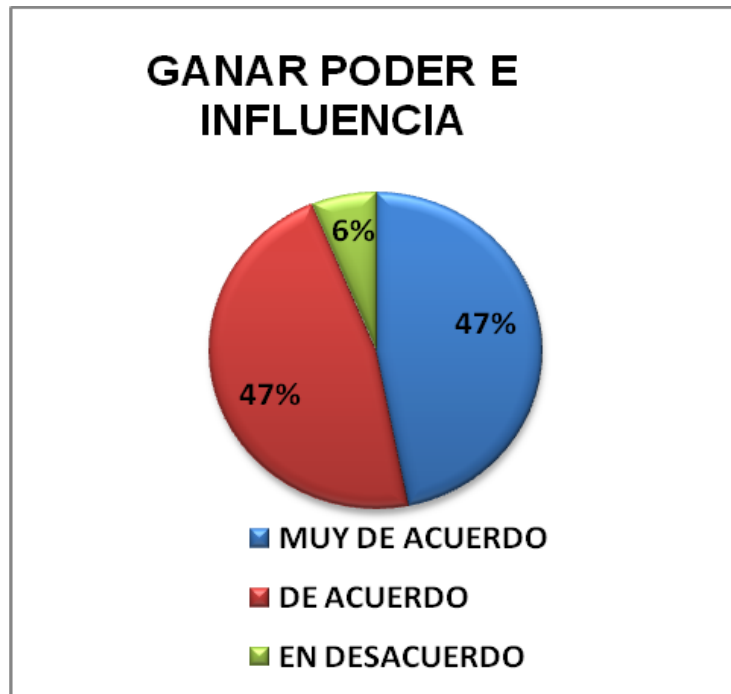
**Gráfica 13. Distribución de los puntajes según la habilidad Ganar Poder e Influencia.**



Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 14. Ganar Poder e Influencia, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 15 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 47% de la muestra; en la Categoría De Acuerdo se encuentran 15 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 47% de la muestra y en la Categoría En Desacuerdo se encuentran 2 participantes que obtuvieron un puntaje bajo, correspondiente al 6% de la muestra.

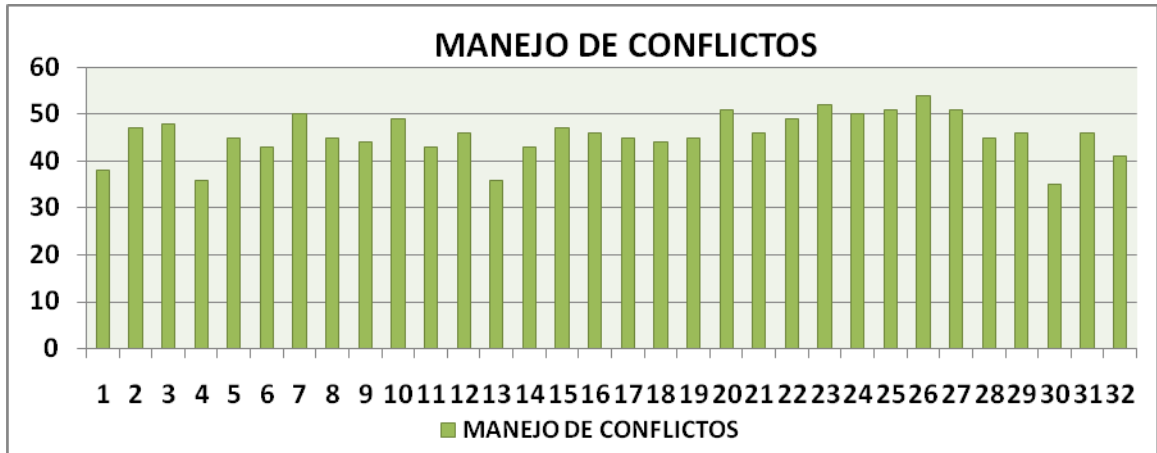
**Gráfica 14. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Ganar Poder e Influencia.**



Fuente: Autor del proyecto

• **Manejo Conflictos.** En el histograma, se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 15 es de tipo visual donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de Manejo de Conflictos, 22 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 45 a 54 puntos, 10 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 36 a 44 puntos.

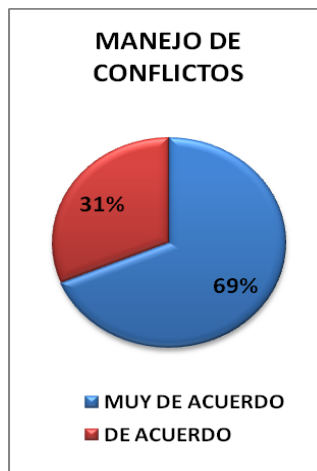
**Gráfica 15. Distribución de los puntajes según la habilidad Manejo de Conflictos.**



Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 16, Manejo de Conflictos se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 22 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 69% de la muestra y en la Categoría De Acuerdo se encuentran 10 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 31% de la muestra.

**Gráfica 16. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Manejo de Conflictos.**



Fuente: Autor del proyecto

- **HABILIDADES DE JERARQUIA (MANTENER EL CONTROL Y LA ESTABILIDAD) – DIRECTIVAS:**

En la tabla 4, que se presenta a continuación, muestra los puntajes de las Habilidades de Jerarquía, que hacen referencia a mantener el control y la estabilidad enfocadas a la parte directiva obtenidos por cada uno de los participantes en el instrumento aplicado, permitiendo la comparación de los mismos.

**Tabla 6. Puntaje de la prueba Habilidades de Jerarquía: Manejo del Estrés Personal y Desarrollo de Autoconocimiento.**

<b>HABILIDAD DE JERARQUIA ( MANTENER EL CONTROL Y LA ESTABILIDAD) - DIRECTIVAS</b>		
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL</b>	<b>DESARROLLO DE AUTOCONOCIMIENTO</b>
1	16	21
2	29	27
3	28	27
4	31	25
5	29	27
6	20	25
7	31	28
8	26	23
9	28	23
10	32	24
11	19	23
12	27	24
13	23	24
14	16	22
15	31	28
16	31	26
17	29	26
18	29	25
19	28	25
20	23	26
21	21	24
22	32	27



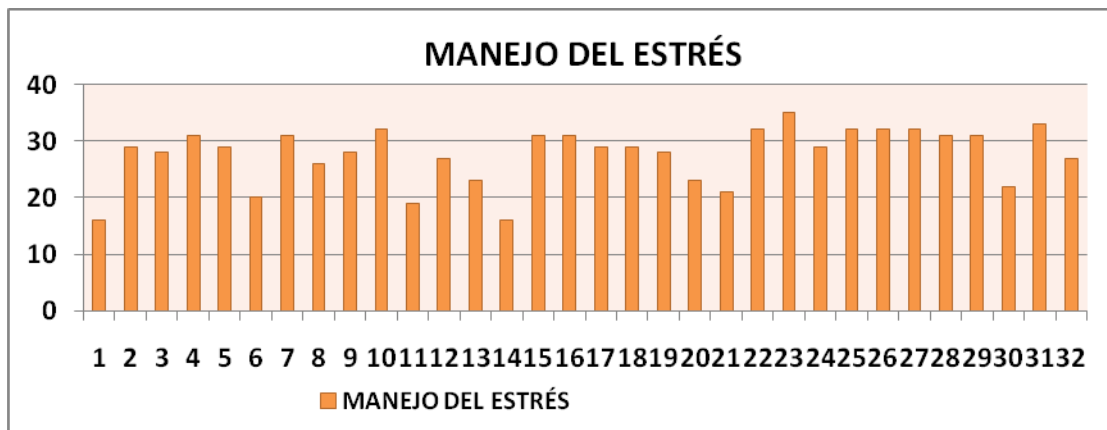
Tabla 6. Continuación

23	35	29
24	29	29
25	32	26
26	32	26
27	32	28
28	31	26
29	31	21
30	22	23
31	33	26
32	27	24

Fuente: Autor del proyecto

• **Manejo del Estrés Personal.** En el histograma, se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 17 es de tipo visual, donde se refleja los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en el desarrollo del cuestionario, dentro de Manejo del Estrés Personal, 13 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 30 a 36 puntos, 12 de ellos se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 24 a 29 puntos y 7 de ellos se encuentran en un nivel bajo, que equivale a un rango entre 6 a 23 puntos.

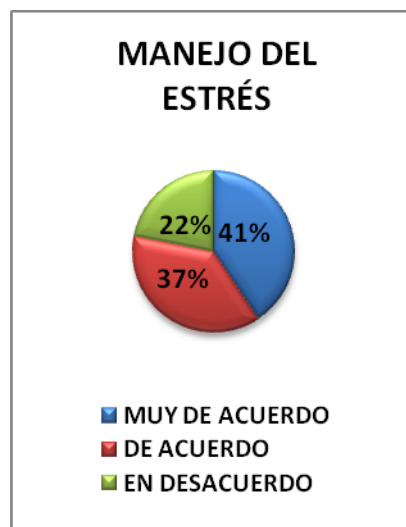
**Gráfica 17. Distribución de los puntajes según la habilidad Manejo del Estrés Personal.**



Fuente: Autor Del Proyecto

En resumen, la gráfica 18. Manejo del Estrés Personal, se observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 15 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 47% de la muestra; en la Categoría De Acuerdo se encuentran 15 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 47% de la muestra y en la Categoría En Desacuerdo se encuentran 2 participantes que obtuvieron un puntaje bajo, correspondiente al 6% de la muestra.

**Gráfica 18. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Manejo de Conflictos.**

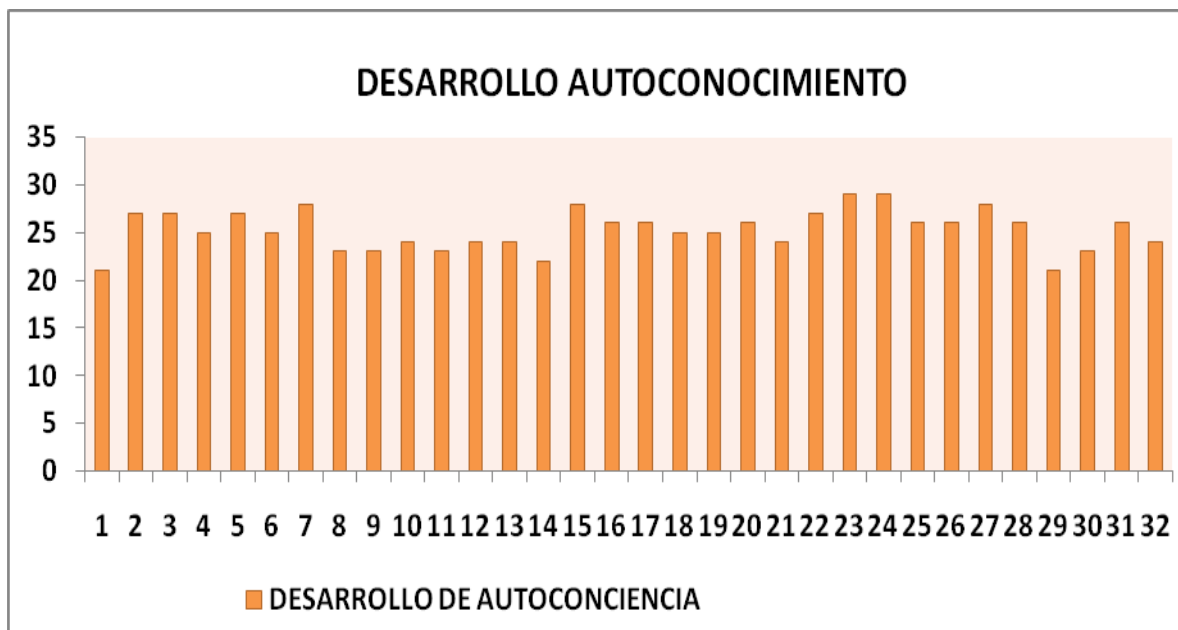


Fuente: Autor del proyecto

• **Desarrollo de Autoconocimiento.** En el histograma, se ha representado en el plano cartesiano una distribución que de tal forma en el eje de las Y u ordenada, se miden los puntajes obtenidos en la prueba, y en el eje de la X o abscisa, se miden los participantes que respondieron la evaluación personal de habilidades directivas y de liderazgo. El efecto que produce la gráfica 19 es de tipo visual, donde se reflejan los siguientes resultados: de las 32 personas que participaron en

el desarrollo del cuestionario, dentro del Desarrollo de Autoconocimiento , 20 respondieron en un nivel alto, que equivale a un rango de 25 a 30 puntos, 12 de ellos que respondieron, se encuentran en un nivel medio, equivalente a un rango entre 20 a 24 puntos.

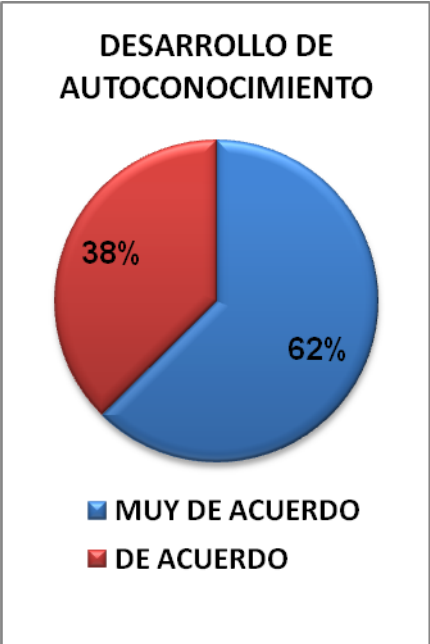
**Gráfica 19. Distribución de los puntajes según la habilidad Desarrollo de Autoconocimiento.**



Fuente: Autor del proyecto

En resumen, la gráfica 20, Desarrollo de Autoconocimiento observa la tendencia de los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba así: en la Categoría Muy de Acuerdo se encuentran 20 participantes que obtuvieron puntajes altos, correspondiendo a un 62% de la muestra y en la Categoría De Acuerdo se encuentran 12 participantes que obtuvieron puntajes promedios, correspondiendo a un 38% de la muestra.

**Gráfica 20. Tendencia de porcentajes obtenidos en la habilidad Desarrollo de Autoconocimiento.**



Fuente: Autor del proyecto

## 4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

**Tabla 7. Resumen de Habilidades de Clan obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo.**

<b>HABILIDADES DE CLAN (RELACIONES INTERPERSONALES EFECTIVAS) - LIDERAZGO</b>									
<b>COMUNICACIÓN DE APOYO</b>			<b>FORMACION DE EQUIPOS EFICACES Y TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>FACULTAMIENTO Y DELEGACION</b>			<b>PROMEDIO</b>
N° DE ENCUESTADOS	PUNTAJE	PORCENTAJE	N° DE ENCUESTADOS	PUNTAJE	PORCENTAJE	N° DE ENCUESTADOS	PUNTAJE	PORCENTAJE	%
19	45- 54	59%	24	50 - 60	75%	25	45- 54	78%	70%
NIVEL ALTO	MUY DE ACUERDO		NIVEL ALTO	MUY DE ACUERDO		NIVEL ALTO	MUY DE ACUERDO		
12	36 - 44	38%	8	40 - 49	25%	5	36 - 44	16%	26%
NIVEL MEDIO	DE ACUERDO		NIVEL MEDIO	DE ACUERDO		NIVEL MEDIO	DE ACUERDO		
1	9 - 35	3%	0			2	4 - 35	6%	4%
NIVEL BAJO	EN DESACUERDO		NIVEL BAJO	EN DESACUERDO		NIVEL BAJO	EN DESACUERDO		
<b>PARTICIPANTES: 32 ENCUESTADOS</b>									

Fuente: Autor del proyecto

El método escogido para determinar el nivel de dirección y de liderazgo por parte de coordinadores y RUS en la empresa de Telecomunicaciones (seccional Bucaramanga) y aplicado el instrumento para obtener el perfil de competencias y habilidades y características personales, la respuesta a esta propuesta con los 32 participantes es positiva, pues el 70% se identifica en cada una de las habilidades como son comunicación de apoyo, formación de equipos eficaces y trabajo en equipo y facultamiento y delegación o sea están muy de acuerdo a su participación activa en todas y cada una de las iniciativas y de las relaciones interpersonales con toda la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar que una de las habilidades como es comunicación de apoyo, que se requiere para resolver las quejas de los clientes y los malos entendidos, es una de las habilidades que los coordinadores y Rus no solo la deben evidenciar, sino que deben ayudar a sus subordinados a desarrollar esta aptitud, ya que no es solo una “técnica de personas simpáticas”, sino una ventaja competitiva probada, tanto por directivos como por organizaciones. A nivel medio, es decir, de acuerdo, se

encuentra un 26% este grupo requiere de una realimentación y que se identifiquen de alguna manera con las habilidades. A nivel bajo en desacuerdo se encuentra un 4%, a este grupo hay que fortalecerlo dando una realimentación sobre el mejoramiento de las habilidades y conocimiento de las relaciones interpersonales y de liderazgo.

**Tabla 8. Resumen de Habilidades de Adhocracia obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo.**

<b>HABILIDADES DE ADHOCRACIA (ADMINISTRAR EL FUTURO, INNOVAR Y PROMOVER EL CAMBIO) - LIDERAZGO</b>						
<b>SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS</b>			<b>LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO</b>			<b>PROMEDIO</b>
<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>%</b>
26	60 - 72	81%	23	40-48	72%	77%
<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		
4	48-59	13%	8	32 - 39	25%	19%
<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		
2	12 - 47	6%	1	8 - 31	3%	4%
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		
<b>PARTICIPANTES: 32 ENCUESTADOS</b>						

Fuente: Autor del proyecto

El modelo ampliamente evaluado en la prueba, sobre habilidades de Adhocracia, cuando me enfrento utilizando oraciones o preguntas basadas en experiencia vividas y de actividades complejas que muchas de las veces son de difícil solución.

En el resumen de la tabla 8, en donde se evalúa la solución creativa de problemas y liderar el cambio positivo, donde el promedio que arrojó fue del 77%, indican que los participantes diagnostican una situación o enfoque de un nivel alto, en donde

están muy de acuerdo en dar solución óptima o ideal a cada uno de los atributos o problemas que se presenten y la manera de escoger muchas alternativas posibles para desarrollar soluciones creativas e innovadoras, que puedan producir un impacto notable en la eficacia organizacional de la empresa.

El 19% de las personas encuestadas, con un nivel medio y que están de acuerdo en expresar sus preferencias y expectativas, en fomentar una idea creativa, apoyando las ideas de otros; pero que a veces se adolece de implementarlas, ya sea por falta de recurso o que no se expresa ninguna solución en la resolución de problemas, por ello, para lograr el éxito de cualquier desempeño de cambio, estableciendo el mejoramiento continuo, procurando en realizar las cosas bien y también hacerlas correctamente, manteniendo un sistema estable, liderando el cambio y el mejoramiento, crear algo nuevo y concentrarse en el equilibrio y control, por lo menos mantener el desempeño actual, manteniendo la estabilidad en el trabajo directivo.

El otro indicador que arrojó el análisis de la encuesta es el 4%, un nivel bajo y en desacuerdo con la manera de definir el problema y al mismo tiempo en darle solución. Se limita solamente en una definición del problema, pero no lo plantea, para acercar y considerar las formas de resolverlo, se requiere para liderar un cambio positivo: establecer un cambio positivo; crear la condición para el cambio; exponer una visión de abundancia; generar compromiso e institucionalizarlo al cambio positivo; establecer este cambio. Es por lo general entrar a un estado temporal de liderazgo en departamentos, divisiones y equipos. En otras palabras, estos principios aplican tanto a directores como coordinadores de primera vez, como a ejecutivos experimentados.

**Tabla 9. Resumen de Habilidades de Mercado obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo.**

<b>HABILIDADES DE MERCADO (COMPETIR EFECTIVAMENTE Y ADMINISTRAR LAS RELACIONES EXTERNAS) - DIRECTIVAS</b>									
<b>MOTIVAR A LOS DEMÁS</b>			<b>GANAR PODER E INFLUENCIA</b>			<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>			<b>PROMEDIO</b>
<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>%</b>
<b>22</b>	<b>45 - 54</b>	<b>69%</b>	<b>15</b>	<b>40-48</b>	<b>47%</b>	<b>22</b>	<b>45 - 54</b>	<b>69%</b>	<b>62%</b>
<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		
<b>10</b>	<b>36 - 44</b>	<b>31%</b>	<b>15</b>	<b>32-39</b>	<b>47%</b>	<b>10</b>	<b>36 - 44</b>	<b>31%</b>	<b>36%</b>
<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>8- 31</b>	<b>6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		
<b>PARTICIPANTES: 32 ENCUESTADOS</b>									

Fuente: Autor del proyecto

En la tabla 9 de las habilidades de mercado, en donde establecemos un resumen de las relaciones externas – directivas, en cuyo enfoque organizacional, examinaremos un diagnóstico de cómo motivar a los demás; ganar poder e influencia y del manejo de conflictos, correspondientes a las habilidades personales. Expuesto lo anterior, y al realizar la encuesta se obtuvo un promedio del 62%, con un nivel alto de aceptación y en el desarrollo de la evaluación, frente a cada pregunta se señalaron con una x, una de las 6 alternativas del instrumento. El resultado está basado en el desarrollo del esfuerzo e iniciativa, que se espera de las personas de toda organización, formando una red amplia de las relaciones en todos los niveles, utilizando tácticas de negociación, minimizando las tareas rutinarias.

Dentro de las habilidades de mercado se midió el manejo de conflictos, mediante la interacción de ambas partes, brindando información descriptiva y específica, para que los coordinadores y directivos afines a sus habilidades y lo que tiene que



ver con los problemas de desempeño laboral, es por ello que la habilidad deben evaluarse durante el proceso de ubicación al trabajo, mediante la selección de los candidatos contra los requerimientos de habilidades del trabajo y de conocimiento, lo más importante del manejo de las relaciones interpersonales.

Este diagnostico directivo se mantuvo dentro de lo normal, con desempeño eficiente y relacionándolo con las 3 variables, motivar a los demás, ganar poder e influencia y el manejo de conflictos.

Es muy probable que se desarrolle un problema motivacional (es decir, su deseo y compromiso con la organización), en respuesta a las acciones de los coordinadores y directivos, al ver esta respuesta, los directivos sentirán que el diagnostico original está plenamente confirmado, con un nivel alto y muy de acuerdo al manejo de las relaciones interpersonales, pero mantenerlo, emplearán formas aún más fuertes de influir para forzar su cumplimiento.

Siguiendo el diagnostico de la encuesta de los 32 participantes, 10 de ellos marcaron una evaluación de motivar a los demás de 31%; 15 de ellos marcaron una evaluación en ganar poder e influencia en un 47% y de de ellos marcaron en el manejo de conflictos un 31%, en promedio en las habilidades de mercado, fue de un 36%, colocándose en un nivel medio y manifiestan estar de acuerdo en generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. En la mayoría de las veces cuando las personas están en conflicto y yo soy el medidor, no tomo partido sino que permanezco neutral, pero si genero otras alternativas, tratando de que las partes, encuentren opciones para que estén de acuerdo a solucionar la problemática presentada; eso da la impresión de no tener iniciativa, pero de lo que se espera en el medidor es orientar con habilidad una situación y por lo tanto no se sienta inseguro en abordar los problemas externos en su área de experiencia y pericia.

Para el mejoramiento de las actividades individuales, se presentan cinco herramientas principales, disponibles para superar los problemas de desempeño deficiente, debido a la falta de habilidades en resolver las problemáticas presentadas en un momento determinado, estas herramientas son: reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación y liberación. Una vez que el directivo a descubierto que la falta de habilidad en el manejo de problemas es la causa principal del desempeño, se puede programar una revisión de desempeño para explorar estas opciones, comenzando con el reabastecimiento y el reentrenamiento a menos que el directivo tenga una actitud baja, sería prudente asumir en principio que se debe a la falta de recursos o de entrenamiento. Esto da al subordinado el beneficio de la duda y reduce la probable reacción defensiva hacia un diagnostico de actitud inadecuada.

El otro digito en promedio de las habilidades de mercado es del 2%, por la variable ganar poder e influencia y en ella participaron 15 encuestados. Se gana poder cuando se esfuerza más y tomo iniciativa en mi trabajo; apoyo los eventos y actividades de la organización; se esfuerza por generar nuevas ideas.

Por lo anterior, no debe sorprender que muchos directivos sostengan que el uso efectivo del poder es el elemento más crítico de la dirección. Se define el poder como el potencial para influir sobre un comportamiento, se enfoca en el control del comportamiento basado en la autoridad, la consecuencia para el análisis actual no es que sea necesario evitar el uso del poder, sino que es preciso aprender a utilizarlo con sensatez.

Lo señalado en la encuesta sobre los atributos personales, de esforzarse en la toma de iniciativas en el trabajo, el apoyo a eventos de la organización, el esfuerzo de generar ideas y rehusar negociar utilizando tácticas de alta presión, son situaciones importantes de ganar poder, naturalmente la importancia de cada atributo o factor , varía según el contexto organizacional. Por ejemplo, el titulo del

cargo resulta ser en extremo importante en un sistema con jerarquía marcada, el “rango tiene sus privilegios”, ilustra el hecho de que en las organizaciones gran parte de las remuneraciones se asignan en principio con base en el título y en la posición, en vez de hacerlo en el desempeño personal. Sin embargo, dadas las tendencias señaladas, antes se observará que el análisis expresado del poder del cargo, no es nada jerárquico. Con esto se quiere decir que en vez de centrarse en el nivel de autoridad conectado a un cargo, nos centramos en las oportunidades con atributos personales, para llegar a tener las características del cargo o posesión en ganar poder e influencia en la organización.

**Tabla 10. Resumen de Habilidades de Jerarquía obtenidas según Evaluación Personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo.**

<b>HABILIDADES DE JERARQUIA (MANTENER EL CONTROL Y LA ESTABILIDAD) - DIRECTIVAS</b>						
<b>MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL</b>			<b>DESARROLLO DE AUTOCONOCIMIENTO</b>			<b>PROMEDIO</b>
<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>%</b>
13	30 - 36	41%	20	25- 30	38%	39.5%
<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>		
12	24 - 29	37%	12	20 - 24	62%	49.5%
<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>DE ACUERDO</b>		
7	6 - 23	22%	0	0	0%	11%
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		<b>NIVEL BAJO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		
<b>PARTICIPANTES: 32 ENCUESTADOS</b>						

Fuente: Autor del proyecto

El porcentaje de encuestados que presentan un manejo del estrés personal en equilibrio y que se mantienen en forma y comparten sus frustraciones con quien tenga una relación abierta es del 41%, es la respuesta de 13 personas que obtuvieron un puntaje en su desarrollo de 36 puntos; en la variable del autoconocimiento del cual comparten creencias y sentimientos que se adaptan a situaciones ambiguas e inciertas y donde participaron 20 personas, con un

porcentaje del 38% y un puntaje de 30 puntos. El promedio en el desarrollo de las habilidades de jerarquía es del 39.5%, donde se establece un nivel alto y se esta de acuerdo con mantener el control y la estabilidad directiva entre las personas que nos dan claves de cómo podemos trabajar juntos más eficazmente. El autoconocimiento y la comprensión de las diferencias no pueden ocurrir sin compartir la confianza en las habilidades directivas, para lograr el desempeño en el trabajo en equipo, tomar decisiones competentes, aprendizaje, creatividad, competencia en comunicación y facultarse a sí mismo.

En cuanto al estrés, el desempeño cambia cuando las fuerzas pierden el equilibrio, pero puede restaurarse rápidamente si existe la suficiente elasticidad. Las personas varían su condición física con características de personalidad y mecanismo de apoyo social, moderan los efectos del estrés y producen una resistencia o la capacidad de manejar eficazmente el estrés. En efecto la elasticidad sirve como forma de inoculación en contra de los efectos del estrés, eliminan el agotamiento. Esto ayuda a explicar porque algunos atletas le va mejor en el “gran juego”, mientras que a otros le va peor. Algunos directivos parecen ser estrategias brillantes cuando los riesgos son muchos y precisamente el resultado de lo que midió la evaluación en habilidades de jerarquía, teniendo como variables el estrés y el desarrollo de autoconocimiento.

El porcentaje que media las habilidades de jerarquía con una participación de 12 personas para ambas variables (manejo del estrés y desarrollo de autoconocimiento) el puntaje es de 24 – 29 con un porcentaje del 37% y del 62%. El promedio total es del 49.5%, que se caracteriza por tener un nivel medio y se dispone en estar de acuerdo en priorizar que cosas importantes no ahuyenten las cosas más importantes y de programar ejercicios para mantener la forma, esto en cuanto a lo que enfrentan situaciones bajo presión al entrar en el manejo de autoconocimiento, se comparten sentimientos para mejorar la toma de decisiones en situaciones ambiguas e inciertas. Ponemos énfasis en vincular el

autoconocimiento con el comportamiento de los directivos. Existen pruebas empíricas considerables de que los individuos que tienen un mayor conocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo. No hay duda de que el conocimiento que posee cada uno, es lo que constituye nuestro concepto personal y es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas.

El porcentaje establecido en el manejo del estrés en donde se encuestaron 7 personas con un puntaje de 6 -23 y un porcentaje del 22%, no desarrollaron los encuestados la variable de autoconocimiento, por consiguiente el promedio es del 11%, con un nivel bajo y por consiguiente en desacuerdo teniendo presente la situación de estrés en relación de compartir frustraciones, el tener un registro de tiempo para sacar adelante los asuntos pendientes, priorizar tareas importantes y perseguir otros intereses fuera del trabajo. Estos factores de estrés pueden ser considerados como las fuerzas impulsoras en el modelo de la encuesta. Esto es. Ejercen presión en el individuo para cambiar los niveles presentes de desempeño con unos porcentajes muy bajos. Esto también ejercen niveles de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal, estas fuerzas pueden llevar a resultados patológicos (por ejemplo: ansiedad, enfermedades del corazón y colapso mental). Sin embargo, lo que se ve es que las personas han desarrollado cierta elasticidad o fuerzas restrictivas para contrarrestar los factores de estrés e inhibir los resultados patológicos. Por lo anterior, el estrés produce efectos positivos, así como efectos negativos, es por ello que las reacciones al estrés están caracterizadas por tres etapas de reacciones: una etapa de alarma, una etapa de resistencia y una etapa de agotamiento.

La etapa de alarma se caracteriza por incrementos graves de ansiedad o temor. Así por ejemplo: si el factor de estrés es sacar adelante asuntos pendientes y no puedo realizarlo por el registro del tiempo o también perseguir otros intereses fuera de mi trabajo y por más que insista no se dan estos propósitos. Todo esto

puede provocar un sentimiento de impacto en la persona, por consiguiente el factor de estrés es particularmente fisiológico. Ahora, los recursos de energía de la persona se movilizan y se incrementan, pero no es posible que se den, hay por estos sentimientos una aceleración o incremento del ritmo cardiaco, de la presión sanguínea y de la capacidad de estar alerta ante cualquier situación que se presente. Estas reacciones son corregibles en gran medida, si el factor de estrés es de corta duración. Sin embargo si continúa el individuo entra en la etapa de resistencia, en la que predominan los mecanismos de defensa y el cuerpo comienza a manejar un exceso de energía.

Hay cinco mecanismos de defensa en las personas que experimentan graves niveles de estrés. El primero es **agresión**, que incluye atacar directamente al factor de estrés (por ejemplo: golpear fuertemente la computadora). El segundo es **regresión**, que es la adopción de un patrón de conducta (por ejemplo: responder de forma infantil). El tercer mecanismo de defensa, la **represión**, incluye una negociación del factor de estrés (por ejemplo: decidir que algo no esta tan temible después de todo). El **retiro**, es el cuarto mecanismo de defensa y puede tomar formas tanto psicológicas como físicas. Un quinto mecanismo de defensa es una **fijación**, el cual es persistente con una respuesta sin importar su eficacia (por ejemplo: presionar constantemente un botón de un elevador, cuando este no llega).

Si estos mecanismos de defensa reducen el sentimiento de estrés de una persona, nunca se experimentan los efectos negativos, como la presión alta, ansiedad o desordenes mentales. Las pruebas de que ha ocurrido un estrés prolongado puede ser simplemente un incremento en la defensa psicológica, sin embargo, cuando el estrés es pronunciado que sobrepasa a las defensas o es tan resistente como para permanecer por más tiempo que las energías de defensa disponible puede entonces provocar un **agotamiento**, produciendo consecuencias psicológicas.

## CONCLUSIONES

- La prueba o evaluación para determinar el nivel directivo y de liderazgo, de los cargos que ejercen coordinadores y Rus de la empresa Atento Colombia S.A. de Telecomunicaciones (seccional Bucaramanga), está relacionada con cuatro habilidades de liderazgo en las que se forjan relaciones interpersonales efectivas y las habilidades de dirección, en las que están relacionadas con el poder e influencia y el manejo de conflictos, con el fin de adaptar su análisis y aplicación a sus necesidades específicas.
- La propuesta soporta favorablemente 32 participantes quienes participaron en el desarrollo del instrumento, con cargos de responsabilidad y poder obtener el perfil de su nivel de competencia, respondiendo a cada una de las afirmaciones, usando la letra x en cada una de las 6 alternativas de evaluación, para determinar su comportamiento como “jefes”, basándose en su experiencia, en actividades similares y de responsabilidad.
- Queda demostrado con los resultados obtenidos en esta investigación, que las habilidades de clan presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas, ya que según los resultados obtenidos por el instrumento muestran que los participantes se encuentran en un nivel alto del 70% en habilidades como formación de equipos eficaces, y trabajo en equipo, y facultamiento y delegación, las cuales según su desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidades, roles coordinados, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza.

- Por medio del diagnóstico realizado presenta que el 59% de los participantes se encuentran en un nivel alto frente a la comunicación con apoyo que esta inmersa dentro de las habilidades de Clan para lograr relaciones interpersonales efectivas, esto permite concluir que la comunicación no solo depende de las partes, sino es un todo donde los involucrados tienen una cierta responsabilidad y todo en conjunto busca la mejor solución para lograr un resultado.

- Es necesario que se tome muy en serio el papel que juega la comunicación dentro de la empresa Atento Colombia S.A, ya que todo lo que sucede dentro de ella se ve reflejado y si hay una mala comunicación puede producirse un inadecuado clima laboral, ya que lo que se haga bien o mal dentro de una organización puede generar beneficios o perjuicios según sea el caso.

- Según los resultados obtenidos del instrumento realizado a coordinadores y Rus, se puede concluir que al hacer el análisis de la prueba de evaluación en habilidades de adhocracia, estos generan más de una solución antes de proponer alguna alternativa a los problemas laborales, por lo tanto el diagnóstico de la situación arrojó un nivel alto del 81%, donde frente a este desempeño el número de encuestados que respondieron en una solución creativa de problemas en la empresa fue 26 de 32 participantes, lo que indica que se cuenta con un sistema estable y un buen control al desempeño actual.

- Analizando las pruebas de evaluación a nivel directivo y de liderazgo, efectuadas a personal con cargos de responsabilidad, se logra establecer un reconocimiento en el mejoramiento continuo realizando correcta y efectivamente las labores, manteniendo un sistema estable liderando el cambio y el mejoramiento. En la encuesta participaron 23 personas con un 72%, siendo un nivel alto, donde se mantiene el equilibrio y la estabilidad en el trabajo directivo.



- Los estimativos de la encuesta en habilidades de mercado, establecen un enfoque organizacional en dos perspectivas: Una en motivar a los demás y otra en el manejo de conflictos, la interacción de ambas partes nos da una participación de 22 encuestados con un 69%. El resultado está basado en el esfuerzo e iniciativa que se espera de las personas, formando una red amplia de las relaciones directivas en todos los niveles, utilizando tácticas de negociación y minimizando la tareas rutinarias.

- En cuanto a ganar poder e influencia, en las habilidades de mercado, el diagnóstico es de una participación de 15 encuestados con un porcentaje del 47%. Aquí lo que se mide es el esfuerzo en generar nuevas ideas y nuevas iniciativas, logrando utilizar por parte del directivo notas personales cuando comparte información importante de acuerdo al manejo de las relaciones interpersonales y de competir efectivamente las relaciones externas en su área de experiencia y pericia.

- Se evidencia en las habilidades de jerarquía, dos variables: la una es el manejo del estrés con una relación abierta del 41% en respuesta de 13 personas que varían su condición física con características en la personalidad y mecanismo de apoyo social y la capacidad de manejar eficazmente el estrés en donde las personas han desarrollado cierta elasticidad o fuerzas restrictivas para contrarrestar los factores del estrés. La otra variable, es el desarrollo de autoconocimiento con una relación del 38% en respuesta de 20 personas que vinculan el autoconocimiento con el comportamiento y las prácticas de relajación muscular y respiración profunda manteniendo un equilibrio para mantenerse en forma y se adaptan a situaciones inciertas y ambiguas.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se hacen a Atento Colombia S.A seccional Bucaramanga son con el fin de lograr acciones que ayuden a fortalecer las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la organización, para que con ello se incremente su eficacia, calidad de vida en el trabajo y productividad.

- Clarificar para el proceso de selección el perfil y el rol del jefe comercial, incluyendo las habilidades analizadas, como competencias del cargo.
- Definir las nuevas competencias (las estudiadas en la investigación) obteniendo los comportamientos asociados de las mismas para realizar posteriores evaluaciones a través de una retroalimentación 360 grados, assessment center u otra herramienta de evaluación de competencias.

Nuevas competencias:

Habilidades de liderazgo

- ❖ Relaciones interpersonales efectivas (HABILIDADES DE CLAN): formación de equipos y trabajo en equipo, comunicar con apoyo y facultamiento.
- ❖ Administrar el futuro, innovar y promover el cambio (HABILIDADES DE ADHOCRACIA): solución analítica y creativa de problemas y dirección hacia el cambio positivo.

Y las habilidades directivas

- ❖ Mantener el control y la estabilidad (HABILIDADES DE JERARQUIA): manejo del estrés personal y desarrollo de autoconocimiento.

- ❖ Competir efectivamente y administrar las relaciones externas (HABILIDADES DE MERCADO): motivación a los demás, obtención de poder e influencia y manejo de conflictos,

Lo anterior con el fin de vincular personal idóneo para el cargo requerido.

Desde el punto de vista de desarrollo se recomiendan las siguientes acciones tendientes a cerrar la brecha en las nuevas competencias:

- Implementar en cada departamento, área o sección, sistemas planeados de rotación de puestos para lograr que se amplíe el conocimiento y las habilidades en el área, se adquiriera una visión más integral del negocio y que todos conozcan de todo, para evitar que se presenten crisis derivadas de renunciaciones, ausentismo, etcétera.

- Fomentar programas de desarrollo de habilidades y conocimientos, ya que si el jefe comercial crece como persona, propiciará el crecimiento de su equipo de trabajo y por ende el de la empresa.

- Para investigaciones futuras sobre el tema se sugiere considerar la aplicación de instrumentos que impliquen observación y descripción por parte de jefes, pares, subordinados y clientes internos, etc. frente al desarrollo de las habilidades directivas y de liderazgo, que validen a profundidad el desempeño de cada uno de los líderes de acuerdo a estas competencias (por ejemplo evaluación 360°), teniendo en cuenta el diagnóstico establecido en este proyecto, para establecer una mejora continua del proceso.

- Fomentar actividades deportivas, outdoors y de esparcimiento en la organización, ya que ayudan a liberar tensiones, propician la camaradería en el personal, desarrollan habilidades, aumenta la motivación y mejora el estado físico.

- Dar instrucciones claras y precisas a los subordinados, pero al mismo tiempo fomentar la creatividad y la iniciativa de los mismos.

- Mantener un sistema objetivo -de planeación de recursos humanos que permita potencializar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si no existe personal con talento para ello.

- Implementar programas tendientes a hacer que los jefes, gerentes y directores dejen el escritorio y salgan al campo de trabajo a conocer y palpar las necesidades y problemas del personal operativo; incluso, de ser posible, que al menos esporádicamente hagan físicamente este trabajo.

- Establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos de la empresa, que reconozca esfuerzos y premie resultados.

- Instaurar la planeación de sistemas abiertos, es decir tratar a las áreas de cada Equipo de trabajo como sistemas abiertos que interactúan con el medio para sobrevivir y desarrollarse.

Ello ayuda a los líderes de la organización a desarrollar su misión estratégica para relacionarla con el ambiente e influenciar de manera favorable en su dirección, lo cual afecta el comportamiento humano en la empresa.

Una de las principales y mejores prácticas de la PSA (Planeación de sistemas abiertos) es el benchmarking.

- Incluir las nuevas competencias dentro de la evaluación del desempeño del cargo analizado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BATEMAN, Thomas S. Snell, Scott A. Administración una ventaja competitiva. Mc Graw-Hill. México.4ta Edición.2004 P.7
- BOADAI, Grau. Joan. Psicología del trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos. PPU. España. 2005 p. 178.
- CAMERON, K & QUINN, R E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison – Wesley.
- COVEY, Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Buenos Aires. 2003. Paidós. Primera Edición.
- E.F. Urwick. Paper in the science of Administration, Academy of Management Journal, N° 13, N.Y. 1970, P. 365.
- GARCÍA PINZON, Alvaro, Estadística. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Marzo de 2005.
- GOLEMAN, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. Santa Fe de Bogotá.
- HARRIS, S. (1981). Know Yourself? It`s a Paradox. Associated Press.
- HUERTA. Juan José. RODRIGUEZ. Gerardo. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson. Prentice Hall. México. Primera Edición. 2006

- KRAMER, D. 1997 Leading by listening: An Empirical test of carl Rogers`theory relationship using interpersonal assessments of leaders by follwers. Edición Resumen Internacional, sección A: Humanidades y ciencias sociales, volumen 58.
- LOCKE, E. & LATHAM, G. ( 2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, 57, 705 – 17.
- LOPEZ, Carlos. ¿A que se dedican los directivos? A propósito de los planteamientos de Henry Minstzberg. Cuba. 2002.p2
- Quinn, R. E. (2000). Change the world. San Francisco: Jossey – Bass.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. THOMSON, México y América Central. 2005.
- WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005.

# ANEXOS

**ANEXO A.  
EVALUACIÓN PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y LIDERAZGO**

**INTRODUCCION**

La prueba de evaluación, es un método para determinar el nivel directivo y de liderazgo del individuo encuestado. Este instrumento es efectuado a personal con cargos de responsabilidad y también a futuros candidatos para acceder a ellos.

**INSTRUCCIONES:**

Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades directivas y de liderazgo, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como le gustaría que fuera. Si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea realista.

Al frente de cada oración marque con una X, una de las seis alternativas que represente mejor su forma de comportamiento como “JEFE”. Hágalo tan rápido como le sea cómodo, su primera reacción es frecuentemente el mejor indicador.

<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>	
1	En fuerte desacuerdo
2	En desacuerdo
3	En poco desacuerdo
4	En poco acuerdo
5	De acuerdo
6	En fuerte acuerdo



<b>EVALUACIÓN PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DE LIDERAZGO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>					<b>FECHA</b>	
<b>EDAD:</b>	<b>PROFESIÓN:</b>	<b>GÉNERO:</b>		<b>M</b>	<b>F</b>	
<b>RESPECTO A MI NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO:</b>						
<b>1.</b>	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5 6
<b>2.</b>	Para mejorar estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	1	2	3	4	5 6
<b>3.</b>	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	1	2	3	4	5 6
<b>4.</b>	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5 6
<b>5.</b>	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.	1	2	3	4	5 6
<b>CUANDO ME ENFRENTO A SITUACIONES ESTRESANTES O BAJO PRESIÓN DEL TIEMPO:</b>						
<b>6.</b>	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4	5 6
<b>7.</b>	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.	1	2	3	4	5 6
<b>8.</b>	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	1	2	3	4	5 6
<b>9.</b>	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	1	2	3	4	5 6
<b>10.</b>	Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación	1	2	3	4	5 6

	muscular.						
11.	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO ABORDO UN TEMA TIPICO DE RUTINA:</b>							
12.	Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	1	2	3	4	5	6
13.	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	1	2	3	4	5	6
14.	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO ME ENFRENTO A UN PROBLEMA DIFICIL O COMPLEJO QUE NO TIENE UNA SOLUCIÓN FÁCIL</b>							
15.	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.	1	2	3	4	5	6
16.	Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	1	2	3	4	5	6
17.	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	1	2	3	4	5	6
18.	Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4	5	6
19.	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO TRATO DE FOMENTAR UNA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN ENTRE AQUELLOS CON LOS QUE TRABAJO:</b>							
20.	Me aseguro que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación	1	2	3	4	5	6

	compleja de resolución de problemas.						
<b>21.</b>	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	1	2	3	4	5	6
<b>22.</b>	Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	1	2	3	4	5	6
<b>23.</b>	Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4	5	6
<b>EN SITUACIONES DONDE TENGO QUE DAR RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA U OFRECES CONSEJOS CORRECTIVOS:</b>							
<b>24.</b>	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	1	2	3	4	5	6
<b>25.</b>	Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	1	2	3	4	5	6
<b>26.</b>	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5	6
<b>27.</b>	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, la relación se fortalece.	1	2	3	4	5	6
<b>28.</b>	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	1	2	3	4	5	6
<b>29.</b>	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”.	1	2	3	4	5	6

30.	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	1	2	3	4	5	6
31.	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	1	2	3	4	5	6
32.	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4	5	6
<b>EN UNA SITUACIÓN EN LA QUE ES IMPORTANTE GANAR MÁS PODER:</b>							
33.	Me esfuerzo más y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
34.	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6
35.	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5	6
36.	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4	5	6
37.	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4	5	6
38.	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.	1	2	3	4	5	6
39.	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	1	2	3	4	5	6
40.	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO OTRA PERSONA NECESITA SER MOTIVADA:</b>							
41.	Determino si la persona tiene recursos y apoyos	1	2	3	4	5	6

	necesarios para tener éxito en una tarea.						
42.	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5	6
43.	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4	5	6
44.	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	1	2	3	4	5	6
45.	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	1	2	3	4	5	6
46.	Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.	1	2	3	4	5	6
47.	Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4	5	6
48.	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	1	2	3	4	5	6
49.	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO VEO A ALGUIEN HACER ALGO QUE REQUIERE UNA CORRECCIÓN:</b>							
50.	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.	1	2	3	4	5	6
51.	Incito a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas.	1	2	3	4	5	6
52.	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO ALGUIEN SE QUEJA POR ALGO QUE HE</b>							

<b>HECHO</b>							
<b>53.</b>	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5	6
<b>54.</b>	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5	6
<b>55.</b>	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.						
<b>CUANDO DOS PERSONAS ESTAN EN CONFLICTO Y YO SOY EL MEDIADOR:</b>							
<b>56.</b>	No tomo partido, sino que permanezco neutral.	1	2	3	4	5	6
<b>57.</b>	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.	1	2	3	4	5	6
<b>58.</b>	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	1	2	3	4	5	6
<b>EN SITUACIONES DONDE TENGO LA OPORTUNIDAD DE FACULTAR A LOS DEMÁS:</b>							
<b>59.</b>	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	1	2	3	4	5	6
<b>60.</b>	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6
<b>61.</b>	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.	1	2	3	4	5	6
<b>62.</b>	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO DELEGO TRABAJO A LOS DEMÁS:</b>							
<b>63.</b>	Especifico claramente los resultados que deseo.	1	2	3	4	5	6
<b>64.</b>	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen ( ej.: esperar instrucciones, hacer parte de la área y reportar, hacer la tarea	1	2	3	4	5	6

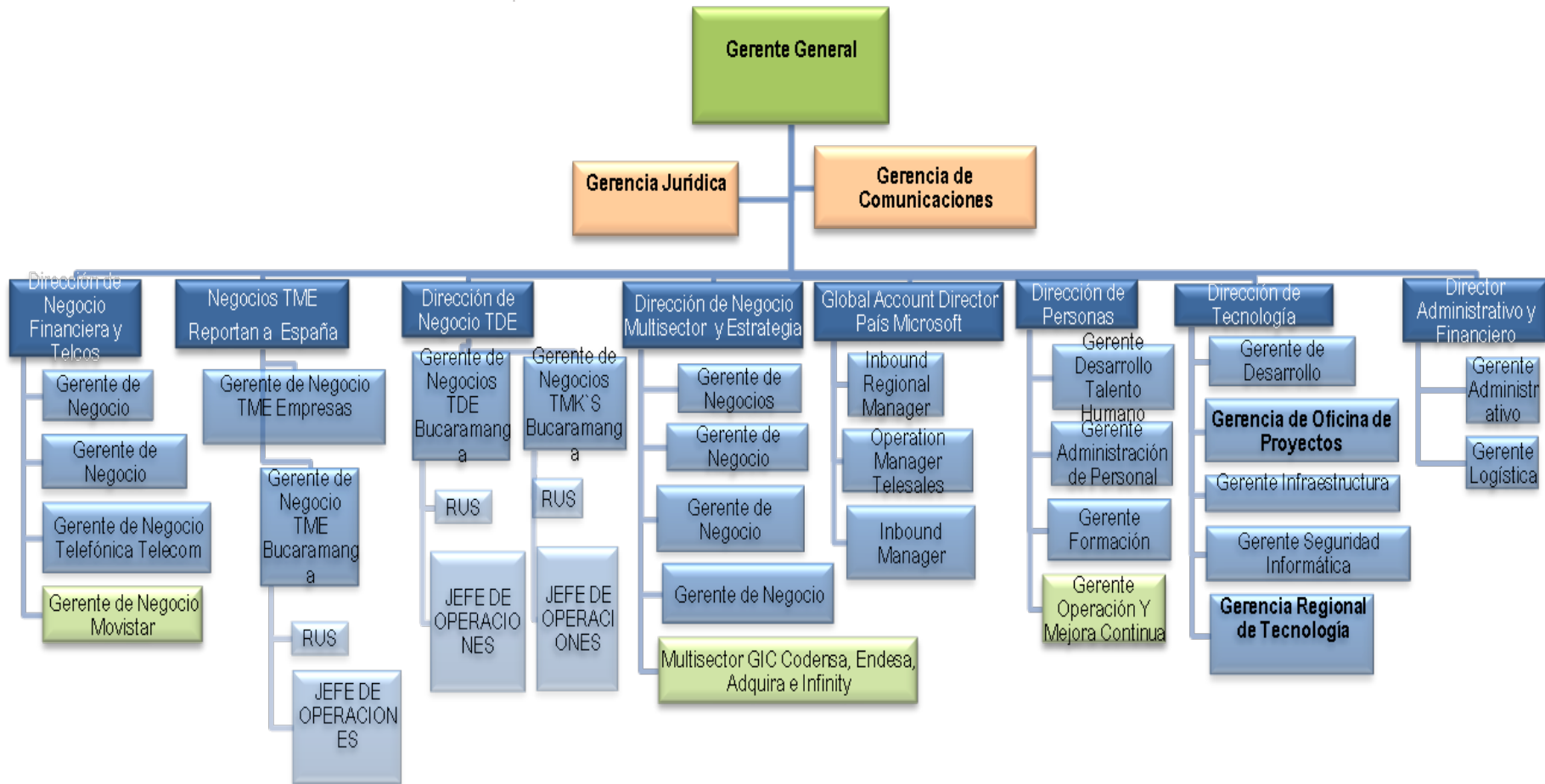
	completa y después reportar, etcétera).						
65.	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuando y como se hará el trabajo.	1	2	3	4	5	6
66.	Evito delegar hacia arriba y pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	1	2	3	4	5	6
67.	Doy seguimiento a y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO ESTOY EN EL ROL DE LIDER DEL EQUIPO:</b>							
68.	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
69.	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	1	2	3	4	5	6
70.	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4	5	6
71.	Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO ESTOY EN EL ROL DE MIEMBRO DEL EQUIPO:</b>							
72.	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.	1	2	3	4	5	6
73.	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO DESEO HACER QUE MI EQUIPO SE DESEMPEÑE BIEN, SIN IMPORTAR SI SOY LIDER O MIEMBRO:</b>							
74.	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4	5	6

<b>75.</b>	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4	5	6
<b>76.</b>	Diagnosticó y capitalizó las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	1	2	3	4	5	6
<b>77.</b>	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.	1	2	3	4	5	6
<b>CUANDO LIDERO EL CAMBIO:</b>							
<b>78.</b>	Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5	6
<b>79.</b>	Llevo un registro de las cosas que van bien y no solo de las que van mal.	1	2	3	4	5	6
<b>80.</b>	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	1	2	3	4	5	6
<b>81.</b>	Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.	1	2	3	4	5	6
<b>82.</b>	Expreso mi gratitud frecuente y principalmente, incluso por los actos pequeños.	1	2	3	4	5	6
<b>83.</b>	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	1	2	3	4	5	6
<b>84.</b>	Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.	1	2	3	4	5	6
<b>85.</b>	Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o las dificultades.	1	2	3	4	5	6



ANEXO B.

# Organigrama Atento Colombia.



**ANEXO C. PERFILES DE CARGOS – JEFE DE OPERACIÓN, RUS**  
**PERFIL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO**

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>
--------------------------	----------------------------

**1. UBICACIÓN DEL CARGO**

<b>Dirección:</b>	<b>Operaciones</b>
<b>Gcia / Dep / Area:</b>	<b>GESTIÓN INTEGRAL DE CLIENTES</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Responsable Unidad de Servicio RUS.</b>
<b>Subordinados:</b>	<b>Audidores y agentes Comerciales</b>
<b>Relaciones internas :</b>	<b>Coordinadores, auditores, agentes comerciales y formadores.</b>
<b>Relaciones externas:</b>	<b>Cliente España.</b>

**2 .DESCRIPCION DEL CARGO**

<b>2.1</b>	<b>Objetivo del Cargo:</b>  Coordinar la operación asignada con el fin de asegurar el cumplimiento de los indicadores y el nivel de calidad del servicio requerido por el cliente con un excelente nivel de productividad.
<b>2.2</b>	<b>Funciones Principales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las métricas de rotación y ausentismo de la campaña.</li> <li>• Apoyo y liderazgo con el personal a cargo para el cumplimiento de los objetivos del negocio.</li> <li>• Comprobar periódicamente el adecuado funcionamiento de los equipos técnicos asignados a los Agentes teleoperadores a su cargo, controlando la correcta utilización de los mismos.</li> <li>• Trasladar de manera adecuada la comunicación entre el equipo de trabajo y el Responsable de Unidad de Servicio, con el fin de implementar las mejoras necesarias para una eficaz prestación del servicio.</li> <li>• Colaborar con el Responsable de Unidad de servicio (RUS) en la realización de estadísticas e informes de gestión de resultados de los servicios.</li> <li>• Evaluar y controlar el nivel de calidad subjetiva (calidad de atención) del servicio a través de audiciones, corrigiendo los defectos que se produzcan.</li> <li>• Comunicar los objetivos definidos por el responsable de Unidad del Servicio y realizar seguimiento en el desempeño de los Agentes comerciales a su cargo.</li> <li>• Vigilar y controlar el cumplimiento de la normativa en Prevención de Riesgos laborales, los procedimientos definidos en el plan de Prevención así como la adopción de las medidas preventivas establecidas.</li> <li>• Plantear y desarrollar planes de acción que optimicen la efectividad del trabajo de los miembros del personal a cargo.</li> <li>• Detectar a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo, oportunidades de mejora y fortalezas del personal a cargo.</li> <li>• Cumplir mes a mes los indicadores establecidos por el cliente, las cuales podrán variar en metodología y objetivo meta. Ej. TMO, Ventas, Anuladas, FCR, LCR, Encuesta, IZO , Reclamaciones improcedentes etc.</li> </ul>

### 3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Orientación al cliente
- Cooperación
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Compromiso
- Liderazgo

### 4. COMPETENCIAS GERENCIALES

- Liderazgo
- Negociación y manejo de conflictos
- Orientación global y estratégica
- Relaciones Interpersonales
- Creatividad
- Análisis Numérico.

### 5. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>5.1</b>	<b>Competencias del saber (Conocimientos):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de aplicaciones específicas para gestión de call center</li><li>• Conocimiento de los procesos operativos de una campaña de call center.</li><li>• Excelente manejo de herramientas office.</li></ul>
<b>5.2</b>	<b>Competencias del Hacer (habilidades):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad</li><li>• Comunicación Oral y escrita Efectiva</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Planeación</li><li>• Capacidad de análisis y síntesis</li><li>• Orientación al logro.</li><li>• Motivación al equipo.</li><li>• Manejo de conflictos</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Análisis numérico</li></ul>
<b>5.3</b>	<b>Competencias del Ser (Características Personales):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autocontrol</li><li>• Iniciativa</li><li>• Capacidad de Automotivación</li><li>• Perseverancia</li><li>• Liderazgo</li><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li></ul>

## 6. REQUISITOS:

<b>6.1</b>	<b>Formación Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales en Administración de empresas, ingeniería industrial, Ingeniería de Mercados o afines.</li></ul>
<b>6.2</b>	<b>Experiencia laboral previa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 1 año de experiencia en áreas de administración de personal, en el área de telecomunicaciones, de ventas o afines.</li><li>• Excelente manejo de Office</li><li>• Mínimo 1 año en la coordinación de operaciones de call center o ventas.</li></ul>

## PERFIL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>PERFIL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE SERVICIO (RUS)</b>
--------------------------	--

### 1. UBICACIÓN DEL CARGO

<b>Dirección:</b>	<b>Operaciones</b>
<b>Gcia / Dep / Area:</b>	<b>GESTIÓN INTEGRAL DE CLIENTES GIC</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Gerente de Negocios.</b>
<b>Subordinados:</b>	<b>Coordinadores, monitores, agents comerciales</b>
<b>Relaciones internas :</b>	<b>Gerente de negocio, coordinadores, agentes comerciales.</b>
<b>Relaciones externas:</b>	<b>Cliente España e interlocutor Atento.</b>

### 2 .DESCRIPCION DEL CARGO

<b>2.1</b>	<b>Objetivo del Cargo:</b>
	Controlar y dirigir eficientemente la operacion del call center, potecializando los recursos asignados con el fin de asegurar el alcance de los objetivos y el nivel de calidad del servicio requerido por el cliente para garantizar la rentabilidad a la campaña.
<b>2.2</b>	<b>Funciones Principales:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e interpretación de los indicadores del negocio, para proyectar estrategias de mejora continua.</li> <li>• Responsable de indicadores operativos del servicio</li> <li>• Análisis y desarrollo de informes cualitativos y cuantitativos de la operación.</li> <li>• Liderazgo y manejo de todo el personal a cargo de la operación.</li> <li>• Seguimiento y apoyo a los equipos de los jefes de venta a cargo.</li> <li>• Manejo adecuado de la relación con el cliente externo.</li> <li>• Seguimiento y control del dimensionamiento, mallas de turno, ocupación de la campaña y rotación adecuada.</li> <li>• Seguimiento y control de la parte logística y transporte de los comerciales</li> <li>• Responsable del manejo de la nomina del personal a cargo.</li> <li>• Planeación, ejecución y control de estrategias comerciales en pro de los resultados operativos.</li> <li>• Fortalecer competencias del personal a cargo, a través de técnicas comerciales de mejoramiento continuo.</li> <li>• Desarrollo e implementación constante de planes de acción a partir de necesidades del negocio u oportunidades de mejora detectadas.</li> <li>• Manejo de las relaciones interpersonales del personal a cargo.</li> <li>• Detectar hallazgos a partir del uso de auditorias en el lugar de trabajo.</li> </ul>

### 3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Orientación al cliente
- Cooperación
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Compromiso
- Liderazgo

### 4. COMPETENCIAS GERENCIALES

- Negociación y manejo de conflictos
- Orientación global y estratégica
- Relaciones Interpersonales
- Creatividad
- Liderazgo
- Análisis Numérico y estadístico.

### 5. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>5.1</b>	<b>Competencias del saber (Conocimientos):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos específicos para gestión de call center</li><li>• Conocimiento de los procesos operativos de una campaña de call center.</li><li>• Manejo de herramientas office.</li></ul>
<b>5.2</b>	<b>Competencias del Hacer (habilidades):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad</li><li>• Comunicación Oral y escrita Efectiva</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Planeación</li><li>• Capacidad de análisis y síntesis</li><li>• Orientación al logro.</li><li>• Motivación al equipo.</li><li>• Manejo de conflictos</li><li>• Trabajo bajo presión</li><li>• Análisis numérico</li></ul>
<b>5.3</b>	<b>Competencias del Ser (Características Personales):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autocontrol</li><li>• Iniciativa</li><li>• Capacidad de Automotivación</li><li>• Perseverancia</li><li>• Liderazgo</li><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li></ul>

## 6. REQUISITOS:

<b>6.1</b>	<b>Formación Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales en Administración de empresas, ingeniería industrial o afines.</li><li>• Estudio adicional en el área de call center.</li></ul>
<b>6.2</b>	<b>Experiencia laboral previa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 1 año de experiencia en áreas de administración de personal, ingeniería, telecomunicaciones o afines.</li><li>• Excelente manejo de office.</li><li>• Mínimo 3 años en el manejo y coordinación de operaciones de call center o fuerza de ventas.</li></ul>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DE LIDERAZGO DE LOS JEFS COMERCIALES EN LA EMPRESA ATENTO SECCIONAL BUCARAMANGA
3	AUTOR(es)	PACHECO TARAZONA ANA MARIA
4	AÑO Y MES	2010, JULIO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VILLEGAS GONZALEZ LUZ MARINA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente estudio de investigación se realizó con el propósito de evaluar el nivel de las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento seccional Bucaramanga. Para el cumplimiento del propósito, fue necesario, la aplicación de un instrumento que permitiera evaluar dichas habilidades a 32 jefes comerciales, donde se relacionaron los siguientes temas: primero la relación que existe en las habilidades de liderazgo para lograr relaciones interpersonales efectivas, segundo la relación que existe en las habilidades de liderazgo requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio, tercero la relación que existe en las habilidades directivas para mantener el control y la estabilidad y por último la relación que existe en las habilidades directivas para competir efectivamente y administrar relaciones externas.</p> <p>ABSTRACT: This research studies the management skills and leadership of the company's business leaders sectional ATENTO Bucaramanga. To fulfill the purpose it was necessary, the application of an instrument for assessing these skills to 32 business leaders, where they related the following topics: first link in the leadership skills to achieve effective interpersonal relationships, second the relationship that exists in the leadership skills required to manage the future, innovate and promote change, third in the relationship management skills to maintain control and stability and finally the relationship that exists in the management skills to compete effectively and managing external relations.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Habilidades Directivas, Habilidades de Liderazgo, Habilidad de Clan, Habilidad de Adhocracia, Habilidad de Mercado, Habilidad de Jerarquía.
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Telecomunicaciones
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
10	OBJETIVO GENERAL	Determinar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento Colombia seccional Bucaramanga.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la relación que existe en las habilidades de liderazgo de clan para lograr relaciones interpersonales efectivas.</li> <li>• Identificar la relación que existe en las habilidades de liderazgo de adhocracia requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.</li> <li>• Establecer la relación que existe en las habilidades directivas de mercado requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas.</li> </ul> <p>Determinar la relación que existe en las habilidades directivas de jerarquía requeridas para mantener el control y la estabilidad.</p>
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOADAL, Grau. Joan. Psicología del trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos. PPU. España. 2005 p. 178.</li> <li>• CAMERON, K &amp; QUINN, R E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison - Wesley.</li> <li>• COVEY, Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Buenos Aires. 2003. Paidós. Primera Edición.</li> <li>• E.F. Urwick. Paper in the science of Administration, Academy of Management Journal, N° 13, N.Y. 1970, P. 365.</li> <li>• GARCÍA PINZON, Alvaro. Estadística. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Marzo de 2005.</li> <li>• GOLEMAN, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. Santa Fe de Bogotá.</li> <li>• HARRIS, S. (1981). Know Yourself? It's a Paradox. Associated Press.</li> <li>• HUERTA, Juan José. RODRIGUEZ, Gerardo. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson. Prentice Hall. México. Primera Edición. 2006</li> <li>• KRAMER, D. 1997 Leading by listening: An Empirical test of carl Rogers' theory relationship using interpersonal assessments of leaders by followers. Edición Resumen Internacional, sección A: Humanidades y ciencias sociales, volumen 58.</li> <li>• LOCKE, E. &amp; LATHAM, G. ( 2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, 57, 705 - 17.</li> <li>• LOPEZ, Carlos. ¿A que se dedican los directivos? A propósito de los planteamientos de Henry Mintzberg. Cuba. 2002,p2</li> <li>• Quinn, R. E. (2000). Change the world. San Francisco: Jossey - Bass.</li> <li>• RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. THOMSON, México y América Central. 2005.</li> <li>• WHETTEN. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. Edición 6ta. 2005.</li> </ul>
13	RESUMEN O CONTENIDO	El desarrollo de la investigación es producto de una necesidad de la empresa Atento seccional Bucaramanga, por evaluar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales, se inicia con la descripción del problema y la delimitación del mismo, posteriormente se identifica el objetivo general definido como un estudio de las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento Colombia seccional Bucaramanga, igualmente se identificaron los objetivos específicos, se describió el contexto organizacional así como se investigó un marco de referencia exhaustivo sobre diferentes conceptos que contribuyen en la construcción del proceso, se aplicó una prueba de evaluación de habilidades directivas y de liderazgo a 32 jefes comerciales entre edades de los 20 a los 35 años, se recogió la información y se realizó el análisis correspondiente para obtener conclusiones como que las habilidades directivas y de liderazgo son fundamentales en los líderes, ya que son competencias determinantes para el éxito del proceso.
14	METODOLOGÍA	El tipo de estudio es descriptivo y el proyecto tendrá un enfoque mixto, ya que integrará datos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. El método es DE ENCUESTA ya que pretende analizar y evaluar la relación de las habilidades directivas y de liderazgo que tienen los jefes comerciales. La muestra está compuesta por 32 jefes comerciales en edades que oscilan entre los 20 a los 35 años. Para calcular el tamaño muestral, se considera un muestreo de tipo probabilístico aleatorio y estratificado. El instrumento aplicado es la Evaluación personal de Habilidades Directivas y de Liderazgo consignado en Whetten. David A. CAMERON. Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Contiene 85 ítems que identifican habilidades directivas y de liderazgo ubicado dentro de cuatro dimensiones (Habilidad de Clan, Adhocracia, Jerarquía y de Mercado).
15	CONCLUSIONES	<p>* La prueba o evaluación para determinar el nivel directivo y de liderazgo, de los cargos que ejercen coordinadores y Rus de la empresa Atento Colombia S.A. de Telecomunicaciones (seccional Bucaramanga), está relacionada con cuatro habilidades de liderazgo en las que se forjan relaciones interpersonales efectivas y las habilidades de dirección, en las que están relacionadas con el poder e influencia y el manejo de conflictos, con el fin de adaptar su análisis y aplicación a sus necesidades específicas.</p> <p>*La propuesta soporta favorablemente 32 participantes quienes participaron el desarrollo del instrumento, con cargos de responsabilidad y poder obtener el perfil de su nivel de competencia, respondiendo a cada una de las afirmaciones, usando la letra x en cada una de las 6 alternativas de evaluación, para determinar su comportamiento como "jefes", basándose en su experiencia, en actividades similares y de responsabilidad.</p> <p>*Queda demostrado con los resultados obtenidos en esta investigación, que las habilidades de clan presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas, ya que según los resultados obtenidos por el instrumento muestran que los participantes se encuentran en un nivel alto del 70% en habilidades como formación de equipos eficaces, y trabajo en equipo, y facultamiento y delegación, las cuales según su desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidades, roles coordinados, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza.</p> <p>*Por medio del diagnóstico realizado presenta que el 59% de los participantes se encuentran en un nivel alto frente a la comunicación con apoyo que esta inmersa dentro de las habilidades de Clan para lograr relaciones interpersonales efectivas, esto permite concluir que la comunicación no solo depende de las partes, sino es un todo donde los involucrados tienen una cierta responsabilidad y todo en conjunto busca la mejor solución para lograr un resultado.</p> <p>*Es necesario que se tome muy en serio el papel que juega la comunicación dentro de la empresa Atento Colombia S.A, ya que todo lo que sucede dentro de ella se ve reflejado y si hay una mala comunicación puede producirse un inadecuado clima laboral, ya que lo que se haga bien o mal dentro de una organización puede generar beneficios o perjuicios según sea el caso.</p> <p>*Según los resultados obtenidos del instrumento realizado a coordinadores y Rus, se puede concluir que al hacer el análisis de la prueba de evaluación en habilidades de adhocracia, estos generan más de una solución antes de proponer alguna alternativa a los problemas laborales, por lo tanto el diagnóstico de la situación arrojó un nivel alto del 81%, donde frente a este desempeño el número de encuestados que respondieron en una solución creativa de problemas en la empresa fue 26 de 32 participantes, lo que indica que se cuenta con un sistema estable y un buen control al desempeño actual.</p> <p>*Analizando las pruebas de evaluación a nivel directivo y de liderazgo, efectuadas a personal con cargos de responsabilidad, se logra establecer un reconocimiento en el mejoramiento continuo realizando correcta y efectivamente las labores, manteniendo un sistema estable liderando el cambio y el mejoramiento. En la encuesta participaron 23 personas con un 72%, siendo un nivel alto, donde se mantiene el equilibrio y la estabilidad en el trabajo directivo.</p> <p>*Los estimativos de la encuesta en habilidades de mercado, establecen un enfoque organizacional en dos perspectivas: Una en motivar a los demás y otra en el manejo de conflictos, la interacción de ambas partes nos da una participación de 22 encuestados con un 69%. El resultado está basado en el esfuerzo e iniciativa que se espera de las personas, formando una red amplia de las relaciones directivas en todos los niveles, utilizando tácticas de negociación y minimizando la tareas rutinarias.</p> <p>*Se evidencia en las habilidades de jerarquía, dos variables: la una es el manejo del estrés con una relación abierta del 41% en respuesta de 13 personas que varían su condición física con características en la personalidad y mecanismo de apoyo social y la capacidad de manejar eficazmente el estrés en donde las personas han desarrollado cierta elasticidad o fuerzas restrictivas para contrarrestar los factores del estrés. La otra variable, es el desarrollo de autoconocimiento con una relación del 38% en respuesta de 20 personas que vinculan el autoconocimiento con el comportamiento y las prácticas de relajación muscular y respiración profunda manteniendo un equilibrio para mantenerse en forma y se adaptan a situaciones inciertas y ambiguas.</p>



16	RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificar para el proceso de selección el perfil y el rol del jefe comercial, incluyendo las habilidades analizadas, como competencias del cargo.</li> <li>• Definir las nuevas competencias (las estudiadas en la investigación), obteniendo los comportamientos asociados de las mismas para realizar posteriores evaluaciones a través de una retroalimentación 360 grados, assessment center u otra herramienta de evaluación de competencias.</li> </ul> <p>Nuevas competencias:</p> <p>Habilidades de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Relaciones interpersonales efectivas (HABILIDADES DE CLAN): formación de equipos y trabajo en equipo, comunicar con apoyo y facultamiento.</li> <li>▣ Administrar el futuro, innovar y promover el cambio (HABILIDADES DE ADHOCRACIA): solución analítica y creativa de problemas y dirección hacia el cambio positivo.</li> </ul> <p>Y las habilidades directivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Mantener el control y la estabilidad (HABILIDADES DE JERARQUIA): manejo del estrés personal y desarrollo de autoconocimiento.</li> <li>▣ Competir efectivamente y administrar las relaciones externas (HABILIDADES DE MERCADO): motivación a los demás, obtención de poder e influencia y manejo de conflictos.</li> </ul> <p>Lo anterior con el fin de vincular personal idóneo para el cargo requerido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar en cada departamento, área o sección, sistemas planeados de rotación de puestos para lograr que se amplíe el conocimiento y las habilidades en el área, se adquiera una visión más integral del negocio y que todos conozcan de todo, para evitar que se presenten crisis derivadas de renuncias, ausentismo, etcétera.</li> <li>• Fomentar programas de desarrollo de habilidades y conocimientos, ya que si el jefe comercial crece como persona, propiciará el crecimiento de su equipo de trabajo y por ende el de la empresa.</li> <li>• Para investigaciones futuras sobre el tema se sugiere considerar la aplicación de instrumentos que impliquen observación y descripción por parte de jefes, pares, subordinados y clientes internos, etc. frente al desarrollo de las habilidades directivas y de liderazgo, que validen a profundidad el desempeño de cada uno de los líderes de acuerdo a estas competencias (por ejemplo evaluación 360°), teniendo en cuenta el diagnóstico establecido en este proyecto, para establecer una mejora continua del proceso.</li> <li>• Fomentar actividades deportivas, outdoors y de esparcimiento en la organización, ya que ayudan a liberar tensiones, propician la camaradería en el personal, desarrollan habilidades, aumenta la motivación y mejora el estado físico</li> <li>• Dar instrucciones claras y precisas a los subordinados, pero al mismo tiempo fomentar la creatividad y la iniciativa de los mismos.</li> <li>• Mantener un sistema objetivo -de planeación de recursos humanos que permita potencializar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si no existe personal con talento para ello.</li> <li>• Implementar programas tendientes a hacer que los jefes, gerentes y directores dejen el escritorio y salgan al campo de trabajo a conocer y palpar las necesidades y problemas del personal operativo; incluso, de ser posible, que al menos esporádicamente hagan físicamente este trabajo.</li> <li>• Establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos de la empresa, que reconozca esfuerzos y premie resultados.</li> <li>• Instaurar la planeación de sistemas abiertos, es decir tratar a las áreas de cada Equipo de trabajo como sistemas abiertos que interactúan con el medio para sobrevivir y desarrollarse.</li> </ul> <p>Ella ayuda a los líderes de la organización a desarrollar su misión estratégica para relacionarla con el ambiente e influenciar de manera favorable en su dirección, lo cual afecta el comportamiento humano en la empresa.</p> <p>Una de las principales y mejores prácticas de la PSA (Planeación de sistemas abiertos) es el benchmarking.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir las nuevas competencias dentro de la evaluación del desempeño del cargo analizado.</li> </ul>
*	CODIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.