

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN INGENIERIA CIVIL CON MENCIÓN EN**  
**GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES**  
**BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE**  
**PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN**  
**LA MINERA SPCC, 2021**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Rubén Darío Mamani Yufra**

**ORCID: 0000-0003-1594-1607**

**Asesor:**

**Dr. Cs. Noribal Jorge Zegarra Alvarado**

**ORCID: 0000-0002-2153-9713**

**Para obtener el grado académico de:**  
**MAESTRO EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE**  
**LA CONSTRUCCIÓN**

**TACNA – PERU**

**2023**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERIA CIVIL CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE  
HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN  
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS  
EN LA MINERA SPCC, 2021**

**Tesis**

**Presentada por:**

**Bach. Rubén Darío Mamani Yufra**

**ORCID: 0000-0003-1594-1607**

**Asesor:**

**Dr. Cs. Noribal Jorge Zegarra Alvarado**

**ORCID: 0000-0002-2153-9713**

**Para obtener el Grado Académico de:  
MAESTRO EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

**TACNA – PERU**

**2023**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**"MAESTRÍA EN INGENIERIA CIVIL CON MENCIÓN**  
**EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN"**

**Tesis**

**"PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS  
PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN  
DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC, 2021"**

Presentado por:

**Bach. Rubén Darío Mamani Yufra**

Tesis sustentada y aprobada el 13 de julio de 2023; ante el siguiente jurado  
examinador:

**PRESIDENTE : Dr. Pedro Valerio MAQUERA CRUZ**

**SECRETARIO : Dr. Martín PAUCARA ROJAS**

**VOCAL : Mtro. Jimmi Yuri SILVA CHARAJA**

**ASESOR : Dr. Noribal Jorge ZEGARRA ALVARADO**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Ruben Darío Mamani Yufra**, en calidad de: **Maestrante** de la **Maestría en ingeniería civil con mención en gerencia de la construcción** de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI. **41966909**

Soy autor (a) de la tesis titulada:

**“PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC, 2021”**, con

asesor: Dr. Cs. Noribal Jorge Zegarra Alvarado.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de **MAESTRO EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara **25%** de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y

a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 13 de julio del 2023.



---

Rubén Darío Mamani Yufra

DNI. 41966909

## Dedicatoria

A Dios Padre y nuestro Señor Jesucristo, por estar a mi lado, guiándome y ayudándome.

A la memoria de mi querido padre Rubén Mamani Morales, el ejemplo de mi vida.

A mí madre Julia Yufra Nina por enseñarme la perseverancia y humildad.

A mi Esposa Mayra, mis Hijos Rubén Gabriel, Dara Andrea, Dana Valeria y Lucia de los Ángeles porque son mi motor y motivo de vida.

A mis queridos hermanos y toda mi familia, por su afecto y continua ayuda.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Privada de Tacna, y la Escuela de Post Grado de la UPT.

Al Dr. Noribal Zegarra, por su inestimable ayuda en la asesoría y en el progreso del estudio.

A los profesionales que me brindaron su tiempo para poder realizar las encuestas y validaciones, permitiendo la conclusión de este estudio.

A todos los que de alguna forma u otra me brindaron ayuda en el desarrollo de este estudio.

## Índice de Contenido

Página del jurado.....	i
Página de declaración de originalidad.....	ii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos .....	v
Índice de Contenido .....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de figuras.....	xiii
Índice de apéndices .....	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract .....	xviii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Formulación del Problema .....	6
1.2.1 Interrogante Principal .....	6
1.2.2 Interrogantes Secundarias.....	6
1.3 Justificación de la Investigación.....	6
1.4 Objetivos de la Investigación .....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos. ....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	11
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.3 Definición de Conceptos Básicos.....	72
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>74</b>
3.1 Hipótesis.....	74

3.1.1 Hipótesis General.....	74
3.1.2 Hipótesis Específica.....	74
3.2 Operacionalización de Variables.....	74
3.2.1 Identificación de la Variable Independiente: .....	74
3.2.2 Identificación de la Variable Dependiente: .....	75
3.3 Tipo de Investigación. ....	76
3.4 Nivel de Investigación.....	77
3.5 Diseño de Investigación. ....	77
3.6 Ámbito y Tiempo Social de la Investigación. ....	77
3.7 Población y Muestra.....	77
3.7.1 Unidad de Estudio.....	77
3.7.2 Población. ....	77
3.7.3 Muestra. ....	78
3.8 Procesamiento, Técnicas e Instrumentos.....	79
3.8.1 Procedimiento .....	79
3.8.2 Técnicas .....	80
3.8.3 Instrumentos .....	80
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
4.1 Descripción del Trabajo de Campo .....	81
4.2 Diseño de la Presentación de Resultados. ....	82
4.3 Presentación de los Resultados.....	82
4.4 Prueba Estadística.....	145
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>152</b>
5.1 Conclusiones .....	152
5.2 Recomendaciones .....	154

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>155</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>163</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1	Habilidades relevantes conforme con (Keil y otros, 2013)	13
Tabla 2	Detalle de las habilidades Blandas	16
Tabla 3	Rangos de competencia en dirección de proyectos según IPMA	21
Tabla 4	Rangos de competencia en dirección de proyectos según APM.	22
Tabla 5	Habilidades interpersonales según PMI	24
Tabla 6	Competencias de comportamiento según IPMA	27
Tabla 7	Competencias personales en dirección de proyectos según APM	30
Tabla 8	Competencias individuales en la Gestión de proyecto	32
Tabla 9	Rasgos y dimensiones de la personalidad	34
Tabla 10	Competencias sociales en dirección de proyectos de construcción	35
Tabla 11	Competencias de comportamiento en dirección de proyectos de construcción	36
Tabla 12	Habilidades blandas más frecuentes en gestión de proyectos	39
Tabla 13	Concepciones de competencias blandas	40
Tabla 14	Operacionalización de variables	76
Tabla 15	Cuadro de Profesionales por proyecto	78
Tabla 16	Estructura de la encuesta	80
Tabla 17	Habilidades Blandas Más Relevantes	83
Tabla 18	El gerente del proyecto asume su responsabilidad respecto a sus decisiones y/o acciones	84
Tabla 19	El gerente del proyecto se muestra persistente en el cumplimiento de las tareas	86
Tabla 20	El gerente del proyecto muestra coherencia en su forma de pensar, decir y actuar	87
Tabla 21	El gerente del proyecto produce en los individuos que lidera, un entorno de compromiso como de entusiasmo	88
Tabla 22	El gerente del proyecto busca la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo	90

Tabla 23	El gerente del proyecto busca mejorar sus capacidades a fin de desarrollar un excelente trabajo	91
Tabla 24	El gerente de proyecto posee capacidades que le permite manejar el estrés que existe en diversas circunstancias del trabajo	93
Tabla 25	El gerente del proyecto llega a conservar la calma en circunstancias complicadas	94
Tabla 26	El gerente del proyecto busca consensuar entre las partes hablando abiertamente	95
Tabla 27	El gerente del proyecto respeta sus valores y el de su equipo de trabajo	96
Tabla 28	El gerente del proyecto no omite información que le pueda favorecer	98
Tabla 29	El gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional	99
Tabla 30	El gerente del proyecto comprende las necesidades y sentimientos de los demás	100
Tabla 31	El gerente del proyecto está al pendiente de las señales emocionales y escucha activamente a su equipo de trabajo	102
Tabla 32	El gerente del proyecto escucha y comprende las perspectivas de los demás	103
Tabla 33	El gerente del proyecto da feedback, mediante la comunicación sincera y permanece abierto a las buenas y/o malas noticias	104
Tabla 34	El gerente del proyecto genera confianza en la organización compartiendo al equipo las decisiones que toma	106
Tabla 35	El gerente del proyecto expresa sus conceptos e ideas de forma efectiva	107
Tabla 36	El gerente del proyecto es honesto y brinda feedback respecto al rendimiento de su equipo	108
Tabla 37	El gerente del proyecto reconoce en público los logros importantes de su equipo	110

Tabla 38	El gerente del proyecto afronta las problemáticas, llegando a asumir las culpas y compartiendo los créditos	111
Tabla 39	El gerente del proyecto busca un acuerdo en el que ambas partes estén conformes	112
Tabla 40	El gerente del proyecto muestra interés para dar solución los desacuerdos, produciendo confianza en los involucrados	114
Tabla 41	El gerente del proyecto evalúa las causas y consecuencias de la dificultad, a fin de llegar a un acuerdo	115
Tabla 42	Las habilidades Blandas permiten alcanzar el éxito en la gestión de proyectos	116
Tabla 43	Establecer las prioridades y objetivos en el Proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	117
Tabla 44	Cumplir con las fechas límite de las tareas asignadas influye en el éxito de la gestión de proyectos	119
Tabla 45	Apoyarse mutuamente entre los miembros del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos	120
Tabla 46	La relación entre los miembros del equipo promueve una atmósfera de amistad y lealtad influyendo en el éxito de la gestión de proyectos	121
Tabla 47	Comunicarse de forma transparente dentro del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos	122
Tabla 48	El apoyo de la empresa para tu desarrollo profesional influye en el éxito de la gestión de proyectos	123
Tabla 49	El Reconocimiento de tus logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos	125
Tabla 50	Conocer y usar los métodos y procedimientos establecidos para el proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	126
Tabla 51	La exactitud, esmero y orden en la ejecución de tu trabajo influye en el éxito de la gestión de proyectos	128
Tabla 52	El interés de la empresa en mí como individuo importante del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	129

Tabla 53 El ambiente de trabajo estimula e inspira a que demos lo mejor de cada uno influyendo en el éxito de la gestión de proyectos	130
Tabla 54 El cumplimiento de las especificaciones, programación, presupuesto y calidad en el desarrollo del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	131
Tabla 55 La pronta solución de reclamos e inmediata atención de los requerimientos del cliente influye en el éxito de la gestión de proyectos	133
Tabla 56 Descripción del número de actividades a fortalecer por cada habilidad relevante	134
Tabla 57 Prueba de Kolmogorov-Smirnov	146
Tabla 58 Prueba de correlación de Rho-Spearman para contrastar la hipótesis general	147
Tabla 59 Nivel de las Habilidades blandas en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC	148
Tabla 60 Los factores influyen para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC	148
Tabla 61 Validación de la propuesta	149

## Índice de figuras

Figura 1 Dimensiones de competencias en dirección de proyectos	19
Figura 2 Niveles de competencias personales y duras	33
Figura 3 Como poner en práctica la orientación a resultados	49
Figura 4 Etapas de la administración del desempeño	62
Figura 5 Cuadro de esquema de servicio	70
Figura 6 Cadena de valor del servicio	71
Figura 7 Habilidades blandas más relevantes	84
Figura 8 El gerente del proyecto asume su responsabilidad respecto a sus decisiones y acciones	85
Figura 9 El gerente del proyecto se muestra persistente en el cumplimiento de las tareas	86
Figura 10 El gerente del proyecto muestra coherencia en su forma de pensar, decir y actuar	87
Figura 11 El gerente del proyecto produce en los individuos que lidera, un entorno de compromiso como de entusiasmo	89
Figura 12 El gerente del proyecto busca la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo	90
Figura 13 El gerente del proyecto busca mejorar sus capacidades a fin de desarrollar un excelente trabajo	92
Figura 14 El gerente de proyecto posee capacidades que le permite manejar el estrés que existe en diversas circunstancias del trabajo	93
Figura 15 El gerente del proyecto llega a conservar la calma en circunstancias complicadas	94
Figura 16 El gerente del proyecto busca consensuar entre las partes hablando abiertamente	95
Figura 17 El gerente del proyecto respeta sus valores y el de su equipo de trabajo	97
Figura 18 El gerente del proyecto no omite información que le pueda favorecer	98

Figura 19 El gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional	99
Figura 20 El gerente del proyecto comprende las necesidades y sentimientos de los demás	101
Figura 21 El gerente del proyecto está al pendiente de las señales emocionales y escucha activamente a su equipo de trabajo	102
Figura 22 El gerente del proyecto escucha y comprende las perspectivas de los demás	103
Figura 23 El gerente del proyecto da feedback, mediante la comunicación sincera y permanece abierto a las buenas y/o malas noticias	105
Figura 24 El gerente del proyecto genera confianza en la organización compartiendo al equipo las decisiones que toma	106
Figura 25 El gerente del proyecto expresa sus conceptos e ideas de forma efectiva	107
Figura 26 El gerente del proyecto es honesto y brinda feedback respecto al rendimiento de su equipo	109
Figura 27 El gerente del proyecto reconoce en público los logros importantes de su equipo	110
Figura 28 El gerente del proyecto afronta las problemáticas, llegando a asumir las culpas y compartiendo los créditos	111
Figura 29 El gerente del proyecto busca un acuerdo en el que ambas partes estén conformes.	113
Figura 30 El gerente del proyecto muestra interés para dar solución a los desacuerdos, produciendo confianza en los involucrados	114
Figura 31 El gerente del proyecto evalúa las causas y consecuencias de la dificultad, a fin de llegar a un acuerdo	115
Figura 32 Las habilidades Blandas permiten alcanzar el éxito en la gestión de proyectos	117
Figura 33 Establecer las prioridades y objetivos en el Proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	118

Figura 34 Cumplir con las fechas límite de las tareas asignadas influye en el éxito de la gestión de proyectos	119
Figura 35 Apoyarse mutuamente entre los miembros del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos	120
Figura 36 La relación entre los miembros del equipo promueve una atmósfera de amistad y lealtad influyendo en el éxito de la gestión de proyectos	121
Figura 37 Comunicarse de forma transparente dentro del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos	122
Figura 38 Apoyo de la empresa para tu desarrollo profesional influye en el éxito de la gestión de proyectos.	124
Figura 39 El Reconocimiento de tus logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos	125
Figura 40 Conocer y usar los métodos y procedimientos establecidos para el proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	127
Figura 41 La exactitud, esmero y orden en la ejecución de tu trabajo influye en el éxito de la gestión de proyectos	128
Figura 42 El interés de la empresa en mí como individuo importante del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.	129
Figura 43 El ambiente de trabajo estimula e inspira a que demos lo mejor de cada uno influyendo en el éxito de la gestión de proyectos	130
Figura 44 El cumplimiento de las especificaciones, programación, presupuesto y calidad en el desarrollo del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos	132
Figura 45 La pronta solución de reclamos e inmediata atención de los requerimientos del cliente influye en el éxito de la gestión de proyectos	133

## Índice de apéndices

Apéndice 1 Matriz de consistencia.	163
Apéndice 2 Formato de Encuesta.	165
Apéndice 3 Validación del instrumento de recolección de datos	174
Apéndice 4 Validación mediante técnica DELPHI del Programa.	180
Apéndice 5 Fichas de las sesiones del Programa de Fortalecimiento	189

## Resumen

Las habilidades blandas son competencias que fortalecen al ser humano, contribuyendo a generar relaciones interpersonales óptimas. La presente investigación, tiene como objetivo diseñar un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC, 2021. Para ello se utilizó una metodología de tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental, y de un nivel correlacional, dirigido a 12 equipos de proyectos, cuya población es de 52 profesionales que desempeñaban cargos de gerentes, jefes de área e ingenieros de oficina técnica, a quienes se les realizó un cuestionario como instrumento, y cuyos resultados fueron procesados en el programa SPSS 26 para Windows. Los resultados permitieron realizar un diagnóstico, identificando las habilidades blandas relevantes que deben ser abordados, las cuales fueron: liderazgo, empatía, comunicación efectiva, motivación y ética. A partir de dichos resultados se estableció el programa para el fortalecimiento de dichas habilidades. Con el estudio se concluye que el desarrollar programas que contribuyen al mejoramiento de las habilidades blandas, se logra fortalecer las capacidades y relaciones interpersonales de los profesionales que integran el equipo de trabajo, permitiendo alcanzar el éxito en la gestión de proyectos. Los hallazgos del estudio permitirán a las diferentes Contratistas de Construcción dirigir sus procesos en búsqueda del mejoramiento continuo y a futuras investigaciones que se interesen por la temática, teniendo en cuenta la presente investigación para su realización.

*Palabras clave:* Habilidades blandas, programa de fortalecimiento, éxito en la gestión de proyectos, construcción, minera.

## **Abstract**

Soft skills are competencies that strengthen the human being, contributing to generate optimal interpersonal relationships. The objective of this research is to design a soft skill strengthening program to achieve success in the management of construction projects developed in the SPCC mining company, 2021. For this purpose, a descriptive research methodology was used, with a non-experimental design, and a correlational level, directed to 12 project teams, whose population is 52 professionals who held positions of managers, area managers and technical office engineers, who were given a questionnaire as an instrument, and whose results were processed in the SPSS 26 program for Windows. The results allowed a diagnosis to be made, identifying the relevant soft skills to be addressed, which were: leadership, empathy, effective communication, motivation, and ethics. Based on these results, a program was established to strengthen these skills. The study concludes that by developing programs that contribute to the improvement of soft skills, it is possible to strengthen the capabilities and interpersonal relationships of the professionals that make up the work team, allowing them to achieve success in project management. The findings of the study will allow the different Construction Contractors to direct their processes in search of continuous improvement and future research interested in the subject, considering this research for its realization.

Key words: soft skills, strengthening program, project management success, construction, mining.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la tesis titulada programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC, 2021, aborda uno de los factores más importantes en la gestión de proyectos de construcción, lo cual implica dirigir y organizar los recursos humanos de manera eficaz, es decir tratar los aspectos relacionados con el comportamiento humano, mediante el fortalecimiento del espíritu del equipo del proyecto, y potenciando un ambiente laboral participativo, a través de un programa teórico y lúdico, que permita alcanzar el éxito en la gestión del proyecto.

Para abordar el diagnóstico inicial, la tesis se desarrolla por medio de cinco capítulos, iniciando con el Capítulo I: El problema, en el cual se presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, se desarrollan los antecedentes de la investigación, a nivel internacional, nacional y regional, seguido por las bases teóricas en las que se analizan teorías referentes a las habilidades blandas y el éxito en la gestión de proyectos. En este capítulo también se presenta la definición de conceptos básicos.

En el Capítulo III: Marco metodológico, se presenta la hipótesis de investigación, seguido por las variables e indicadores, tipo y diseño de investigación, nivel de investigación, ámbito y tiempo social de la investigación, la población y muestra y determinación del procedimiento, técnica e instrumentos.

En el Capítulo IV: Resultados, se presentan los hallazgos de la aplicación de los instrumentos de investigación, especificándose la descripción del trabajo de campo, diseño de la presentación de resultados, resultados según variables y dimensiones, prueba estadística y la comprobación de las hipótesis, lo que permite resolver el problema formulado y dar cumplimiento a los objetivos.

En el Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados del estudio.

Finalmente se presenta las referencias bibliográficas y apéndice del estudio.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Las personas son criaturas sociales que requieren conectarse entre sí y con su ambiente. Un líder que acepte el puesto de jefe de obra se encargará de hacer que los recursos físicos y humanos sean productivos. Los proyectos de construcción están formados por un grupo de personas que trabajan por objetivos comunes, donde las conexiones personales están presentes en el entorno y en el equipo de trabajo. Esto implica que, para aumentar el rendimiento de su equipo de trabajo, el director de obra debe, en el marco de la gestión de proyectos, poseer un conjunto particular de competencias blandas que le permitan fomentar la armonía y la cooperación entre los colaboradores.

Según muchos estudios, sólo el 20% de las iniciativas consiguen realmente alcanzar sus objetivos en el tiempo y el presupuesto previstos. Este problema se plantea en todo tipo de emprendimientos. De forma similar, según las entrevistas realizadas a 50 gestores de proyectos, las razones más frecuentes del fracaso de los proyectos son 21% cambios en los objetivos a nivel estratégico; 31% no uso o mal uso de las metodologías de trabajo; y 48% problemas con la gestión, la comunicación y el conflicto entre las personas, este último relacionado con el equipo de trabajo y la gestión del proyecto (Piorun, 2003). Así mismo debido a la deficiencia de las habilidades blandas, como las relacionadas con la interacción con el grupo de trabajo, sus principios, su carácter, sus valores, su empatía, su liderazgo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la innovación, la creatividad y la delegación, entre otras, los gestores de proyectos tienen parte de culpa en el fracaso de los proyectos (Aramburo, 2005).

La gestión es un procedimiento que regulariza la planeación, la organización, la dirección y la supervisión de los recursos de los que se dispone en una organización - físicos, humanos, técnicos además de financieros- para alcanzar los propósitos previamente determinados, cabe mencionar que los directivos deben aprender a dirigir al personal de forma eficaz, ya que la manera en que la dirección ejerce su poder afecta a la producción de la empresa (Garrido, 2006). Por ello, las

empresas dedican cada vez más tiempo y recursos a desarrollar las capacidades de gestión de sus directivos, asegurándose de que su autoridad proviene de algo más que de su posición de poder.

Prieto (2014) indica que el desarrollo de habilidades humanísticas en favor de los clientes o de la comunidad a la que se dirige el proyecto es esencial para el éxito de la gestión de proyectos. Así mismo Pérez (2016) menciona que las principales razones por las que los proyectos fracasan incluyen una planificación inadecuada, la falta de comprensión de cómo tratar con las partes interesadas, la falta de comunicación, los gestores de proyectos inexpertos y la falta de liderazgo y apoyo de la organización, esto significa que dentro del marco de la gestión de proyectos los involucrados deben actuar en armonía y para ello deben desarrollar ciertas habilidades personales o competencias blandas como fundamento para el éxito de los proyectos.

Ghidini (2014) nos menciona que los ejecutivos de una empresa rara vez fracasan debido a que no conocen una fórmula o fallan en una estimación financiera, sino debido a que no saben delegar, compartir datos, incentivar a sus grupos, influenciar o convencer a sus pares, todas estas cuestiones ligadas a la personalidad. Estas capacidades son de mucho valor debido a que nos incentivan a movilizarnos en la incertidumbre y a generar, ante cada nuevo evento, un conglomerado de actividades que disminuyan la distancia entre lo que se desea y los resultados que se obtienen. Difícilmente, un individuo puede obtener un gran desarrollo profesional sin poseer habilidades blandas. Nos permiten desarrollar reacciones originales ante circunstancias para las que no existe un manual (Heinig, 2019).

Un proyecto errado no es solo el que detallar desvíos negativos en los lapsos y/o en el presupuesto, sino también aquel proyecto que, aunque da cumplimiento con el presupuesto establecido y se efectúa en el lapso indicado entrega un bien o servicio que no agrada al usuario y/o no da cumplimiento con sus perspectivas, por lo cual las causas más usuales de porque no poseen éxito los proyectos son: Los propósitos no se encuentran identificados, la no detección de las partes interesadas, planificación escasa o no presente, supervisión débil, equipos de labores

escasamente incentivados, inapropiada gestión de peligros, no manifestación de procesos para la gestión de cambios, mala o no presencia de comunicación, no saber indicar “no” y lapsos de entrega muy ajustados. Alvarado (2020) indica que las competencias personales son muy importantes en la gestión de proyectos, pues las relaciones deben ser desarrolladas con mayor agilidad y las interacciones interpersonales se dan frecuentemente a través de las organizaciones y profesionales involucrados en los proyectos.

Mediante un análisis Kerzner & Saladis (2011) define cuáles han sido las principales razones por las que los proyectos no tienen éxito, identificando para ello tres etapas diferenciadas desde los años 1960 hasta el 2009. En el período que comprende desde 1960 y 1985, mencionan los autores, que la primera causa eran los fallos cuantitativos, principalmente por problemas de planificación, estimación, programación y control de los proyectos. En la segunda etapa que corresponde de 1986 a 1992, a los fallos cuantitativos anteriores se le agregan ahora los fallos de comportamiento. Siendo en la última etapa, desde 1993 a 2009, una etapa caracterizada por fallos principalmente de comportamiento, relacionados con una baja moral, falta de compromiso del empleado, baja productividad o relaciones humanas pobres. Según diversas evaluaciones teóricas e investigaciones, las cinco habilidades más demandadas en el mundo empresarial actual y que se aplican a todas las empresas y entornos son: Orientación al conocimiento, liderazgo, habilidades de comunicación, principios éticos y habilidades de colaboración Puga Villarreal & Martínez Cerna (2008). Las competencias se describen como cualidades personales que se traducen en comportamientos que contribuyen al desarrollo y al éxito profesional. También se hace hincapié en lo crucial que es para la organización reconocer y desarrollar estas competencias como componentes necesarios para alcanzar los objetivos (Lévy-Leboyer, 2000).

Garwood (2012) detalló que las empresas del Reino Unido estaban gastando una exorbitante cantidad de dinero para educar a sus gerentes en habilidades blandas como consecuencia de su trabajo deficiente. Según las preferencias valoradas por los directivos para su contratación, las habilidades transversales, humanas e

interpersonales destacan como altamente significativas y extremadamente vitales en un estudio sobre la importancia de los requisitos competenciales exigidos a los directores de proyectos (Stevenson & Starkweather, 2010). Está claro que existe actualmente un reto en las organizaciones para la gestión de los proyectos, y está relacionada con la capacidad de los responsables que lideran proyectos, de tratar de manera eficaz los aspectos relacionados al comportamiento humano, a fin de permitir la mejora en la competitividad y la excelencia para garantizar el éxito de los proyectos.

Las habilidades blandas, como laborar bien en equipo, el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional, son muy difíciles de aprender y desarrollar. No suelen llegar a través de los libros o de la enseñanza en el aula, sino de la contemplación y el deseo genuino de mejorar en la interacción con las personas (Silva, 2016). Así, la primera causa del fracaso de un proyecto es una carente gestión del mismo, demostrándose que el éxito de un proyecto depende en mayor medida de los factores humanos que de los factores técnicos.

De las investigaciones citadas se aprecia la relevancia de las habilidades blandas en los trabajadores de la organización, siendo crucial en este mundo laboral competitivo desarrollar estas capacidades que permiten trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios y una actitud positiva antes los acontecimientos que se presenten en los proyectos; el poco desarrollo de las habilidades blandas ocasiona descoordinaciones, genera malentendidos, la posibilidad de procrastinación, clima laboral negativo, colaboradores estresados y la calidad del servicio empeora. Para contrarrestar esto, una solución es acceder a programas que fortalezcan las competencias que exige la gestión de proyectos de construcción.

## 1.2 Formulación del Problema

### 1.2.1 *Interrogante Principal*

- ¿Cómo fortalecer las habilidades blandas para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC?

### 1.2.2 *Interrogantes Secundarias*

- ¿Cuál es el nivel de las habilidades blandas en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC?
- ¿Mediante qué factores se logra alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC?
- ¿Cuál es la opinión de los expertos respecto a la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción?

## 1.3 Justificación de la Investigación

En la actualidad es frecuente escuchar que los equipos de trabajo no alcanzaron los resultados que se propusieron porque son un equipo con bajas competencias y desmotivados. De acuerdo con opiniones de especialistas en temas de liderazgo indican que no existe equipo incompetente, lo que existe es una ausencia de liderazgo, que trae como consecuencia la inadecuada planificación de las actividades, metas no realistas, inapropiada administración de personas y una mala dirección para alcanzar los objetivos.

### **Justificación Científica:**

Los programas para el desarrollo de habilidades blandas tienen como objetivo mejorar considerablemente las habilidades blandas para lograr la colaboración y las habilidades interpersonales, independientemente del público objetivo o de la institución donde se imparten. (Jesse, 2009)

Según las conclusiones del estudio, los principales factores que contribuyen al éxito de la mayoría de los proyectos de construcción son el apoyo de la alta

dirección, la dedicación, las evaluaciones de constructibilidad, la cooperación, la comunicación y el desarrollo de la confianza. (Esmaeili et al., 2014)

Swasti & Anupama (2017) discuten la relevancia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos. Estas habilidades, son cualidades de carácter y habilidades interpersonales que representan la forma en que una persona interactúa con los demás, aumentan la adaptabilidad y la capacidad de gestión del lugar de trabajo por medio de acciones tenues y de la comunicación. También involucran habilidades como la réplica a problemáticas, el pensamiento creativo, la respuesta a conflictos, la administración del tiempo y la automotivación, así como rasgos como la adaptabilidad y la flexibilidad. El autor advierte que las habilidades blandas a veces se denominan talentos transferibles o profesionales, que son mucho menos especializados, pero más acordes con el comportamiento y la actitud general del solicitante.

Ballesteros (2017) concluye que el coaching en la gestión de proyectos es un método eficaz, sobre todo para mejorar la relación y la actitud del gestor de proyectos hacia sí mismo, hacia el equipo del proyecto, hacia los interesados y hacia la organización. El gestor de proyectos es un puesto clave porque cumple tareas que ajustan un carácter estratégico con la expansión del conglomerado de elementos y medios requeridos para promover el éxito de los proyectos, siempre por medio de los individuos.

Uno de los elementos de éxito en la gestión de proyectos de una entidad del rubro de la construcción, identificado y analizado, está relacionado con las competencias del gestor de proyectos, lo que lleva a recomendar la creación de un plan de formación en gestión de proyectos sobre temas como las habilidades blandas, los recursos de planeación, supervisión y la gestión de problemas Buendía (2017).

Jay (2018) señala que la presencia de malestar en los grupos de labores provoca que se llegué a distorsionar la comunicación, lo que lleva a escenarios discordantes. Por otro lado, la incapacidad de tomar decisiones genera pérdida en los niveles de producción, disminuyendo en la medida que los proyectos sean

exitosos. Esto lleva a la conclusión de que mejorar los componentes de competencia y habilidades interpersonales es esencial para el éxito de los proyectos.

**Justificación académica:**

Las habilidades blandas, han sido incorporadas por las empresas como un requisito indispensable para la contratación del gerente y equipo técnico del proyecto, debido a que repercuten de manera significativa en el desempeño laboral de los mismos, por ello la importancia de realizar esta investigación, para identificar las habilidades blandas y entender su relevancia en el éxito de la gestión de proyectos de construcción, brindando a la comunidad en general un mejor dominio sobre un tema en auge y de gran relevancia dentro de los procesos organizacionales.

**Justificación Social:**

El tema de investigación ayudará a toda la población ingenieril que gestionan proyectos, ya que lo que se pretende con esto es que se implemente un programa de fortalecimiento de habilidades blandas en los gerentes y equipo técnico del proyecto, con la finalidad de mejorar las habilidades interpersonales y conseguir el trabajo en equipo.

**Justificación Económica:**

El tema de investigación permitirá manejar las relaciones interpersonales de manera adecuada tanto dentro como fuera del proyecto, facilitando la conducción del equipo de trabajo con una mejor comunicación, negociación y resolución de conflictos; lo que se refleja en un incremento de la productividad ya que genera aumento del compromiso y una mayor identificación del trabajador con los objetivos del proyecto, lo cual se traduce en beneficios económicos para la empresa que ejecuta el proyecto de construcción.

**Justificación Ambiental:**

El programa de fortalecimiento de habilidades blandas empodera a las personas para que lleven una vida saludable y sostenible, fomentando la tolerancia entre las personas, y contribuyendo a crear sociedades más pacíficas, alineándose de esta manera a la educación de Calidad, que corresponde a uno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), el cual tiene como objetivo lograr una educación

inclusiva y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente.

#### **Justificación metodológica:**

El estudio de teorías, bibliografías y estudios previos respecto a las variables analizadas permite que la investigación contribuya a futuros estudios sobre la ausencia de habilidades blandas en los gerentes de construcción y el nivel de gestión en los proyectos de construcción. Al igual que los objetivos del estudio, se buscó información mediante métodos de investigación y se elaboró un cuestionario que sirvió como herramienta de recogida de datos. El cuestionario fue validado por expertos y dotado de la fiabilidad necesaria para que fuera útil a las organizaciones que buscan investigar los temas del estudio.

Los proyectos de construcción son llevados a cabo por personas que interactúan entre sí, por lo que es crucial investigar las habilidades interpersonales y personales blandas que afectan a la mejor gestión de proyectos. A partir de esta investigación, comprenderemos mejor lo que constituye una gestión eficaz de las personas.

### **1.4 Objetivos de la Investigación**

#### ***1.4.1 Objetivo General.***

- Diseñar un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.

#### ***1.4.2 Objetivos Específicos.***

- Establecer el nivel de las habilidades blandas: liderazgo, empatía, gestión de conflictos, comunicación efectiva, motivación, integridad personal, profesionalismo y ética en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC.
- Describir los factores relacionados con: orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y

satisfacción al cliente que permite alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.

- Validar mediante la opinión de expertos la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo con la revisión bibliográfica efectuada, se destacan los siguientes antecedentes:

#### *2.1.1 A Nivel Internacional.*

Katz (1974) afirma que las habilidades humanas son esenciales en la totalidad de los grados de la entidad y que, dependiendo de las exigencias de la función de un empleado, las habilidades técnicas y conceptuales pueden ser suplidas por las habilidades humanas. Por el contrario, refutó la noción de que los talentos son intrínsecos, afirmando en sus estudios que los individuos pueden adquirir y construir las habilidades necesarias para ser grandes triunfadores.

El-Sabaa (2001) considera que las cualidades humanas más cruciales para un gestor de proyectos son la movilización, la comunicación, la conciencia situacional, la delegación de autoridad, la sensibilidad política, la alta autoestima y el entusiasmo.

La noción de "equipo de proyecto" ha surgido en las empresas, y el rendimiento del equipo se considera cada vez más esencial para el éxito de la gestión de proyectos (Kenny, 2003).

Fisher (2011) en su estudio expone las habilidades y conductas que, según los expertos en gestión de proyectos, conforman a un buen gestor de proyectos. El autor tiene en cuenta la necesidad de las habilidades de gestión de proyectos al realizar su investigación. Piensa que los estudios respecto a las habilidades de los individuos demuestran el requerimiento de una comprensión más profunda de lo que implica la gestión eficaz de los individuos.

Robles (2012) considera que el aspecto más crucial de las habilidades blandas es que pueden utilizarse fuera del lugar de trabajo. Por medio de la ejecución práctica, mientras que el énfasis de la vida diaria y la zona de labores, las habilidades blandas se mejoran constantemente. Las habilidades blandas son tan cruciales para posibles carreras en muchos sectores e industrias que el estudio en el

siglo XXI demuestra el potencial de los trabajadores con buenas capacidades interpersonales.

Keil et al. (2013) realizaron una investigación sobre gestores de proyectos de Tecnologías de la Información (TI) utilizando el enfoque Delphi para determinar las habilidades más importantes para gestionar esta clase de proyectos. Llenan este vacío en la literatura realizando un análisis con el método Delphi con 19 directores de proyectos de TI, a la luz del hecho de que los requerimientos de habilidades para los directores de proyectos (de TI) no han sido estudiados previamente de forma exhaustiva, en particular en términos de su relevancia relativa. En el estudio se agrupan importantes tipos de competencias, y en la Tabla siguiente se describen algunas de ellas en el contexto de las competencias blandas.

**Tabla 1***Habilidades relevantes conforme con Keil et al (2013)*

<b>Categoría de Habilidades</b>	<b>Detalle</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Gestión de equipos</b>	Para llevar a cabo el proyecto con éxito, deben actuar como líderes del equipo, inspirar y capacitar al equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de inspirar a los integrantes del equipo.</li> <li>- La capacidad de desarrollar futuros líderes.</li> <li>- El reconocimiento de los logros.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Colaboración.</li> <li>- La capacidad de unir equipos dispares.</li> <li>- Habilidades de equipo virtual.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	La comunicación incluye las habilidades requeridas para interactuar con los implicados en el proyecto de manera eficaz, como escuchar y reconocer los problemas que surjan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación verbal.</li> <li>- Comunicación escrita.</li> <li>- Escuchar.</li> <li>- Capacidad de construir argumentos de persuasión.</li> </ul>
<b>Talentos de la gente</b>	Para mantener relaciones positivas con los implicados en el proyecto, se necesitan habilidades interpersonales, como la capacidad de persuadir a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una conexión.</li> <li>- Reconocer la psicología de los demás.</li> <li>- Administración de conflictos.</li> <li>- Habilidades de la honestidad.</li> <li>- Negociación.</li> </ul>
<b>Características personales</b>	Cualidades personales que pueden venir de forma natural, pero que pueden desarrollarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido del humor.</li> <li>- Paciencia.</li> <li>- Capacidad para gestionar el estrés.</li> <li>- Creación de consenso.</li> <li>- Resiliencia.</li> <li>- Colaboración.</li> <li>- Atención a los detalles.</li> </ul>

*Nota. Jay Patron (2018)*

Los hallazgos del estudio permitieron clasificar los talentos del gestor de proyectos por orden de relevancia, siendo las habilidades de liderazgo las que encabezan la lista, ya que necesitan que el gestor inspire a los miembros de su equipo para que trabajen en pos de los objetivos del proyecto, muestre encanto y presente una visión clara. Dado que los gestores de proyectos deben ser capaces de interactuar con muchas partes interesadas para gobernar el proyecto y gestionar las dificultades, las habilidades de comunicación verbal se consideraron el segundo talento más importante.

Trivellas & Drimoussis (2013) utilizaron el Modelo de Valores de Competencia (MVC), un modelo de 1999 desarrollado por los autores Cameron y Quinn que contextualiza el clima organizacional y lo asocia a la cultura de la organización regida por un sistema de valores, así como la conceptualización del ICB (IPMA) como fundamento para el funcionamiento del estudio, para examinar la asociación entre los perfiles de competencia conductual en los directores de proyectos y el éxito de los mismos en Grecia. El liderazgo, la motivación y el compromiso, el autocontrol, la asertividad, la relajación, la apertura, la creatividad, la orientación a los resultados, la eficiencia, la consulta, la negociación, el conflicto y la crisis, la fiabilidad, la evaluación de valores y la ética fueron algunos de los quince componentes esenciales de la competencia conductual que se tuvieron en cuenta.

Hussain et al. (2015) propusieron detectar y valorar el efecto de la comunicación, las asociaciones interpersonales, la coordinación, la creación de grupos, la delegación, la resolución de problemáticas, el análisis y las habilidades de resolución de los gestores de proyectos en su análisis respecto al efecto de las habilidades blandas del gestor de proyectos en el éxito del proyecto. Los resultados mostraron que las habilidades interpersonales -medidas como la capacidad de un gestor de proyectos para interactuar con individuos de diferentes orígenes, inspirarlas y persuadirlas- son el segundo factor medido a la hora de detectar las habilidades de liderazgo de los gestores de proyectos como elementos que deben producirse eficazmente para garantizar la culminación con éxito de los proyectos.

El primer elemento es la capacidad de comunicación y su efecto en el éxito del proyecto. El tercer aspecto es la capacidad de coordinación, que viene determinada por la capacidad del gestor de proyectos para forjar vínculos amistosos tanto con los integrantes del equipo como dentro de él. El cuarto aspecto es la capacidad de trabajar en equipo, delegar y resolver problemas. La investigación concluye recomendando una serie de rasgos de liderazgo que, utilizados adecuadamente por los gestores de proyectos, darían lugar a la finalización efectiva de los mismos, con el consiguiente beneficio para la empresa.

La conclusión es que el coaching para la gestión de proyectos es una herramienta eficaz, sobre todo para mejorar la asociación y el comportamiento del director de proyectos hacia sí mismo, hacia el equipo del proyecto, hacia los interesados y hacia la organización. El director de proyectos es un puesto clave porque cumple acciones llegan a combinar un carácter de estrategia con el despliegue del conglomerado de recursos y medios requeridos para incentivar el éxito de los proyectos, siempre por medio de los individuos (Ballesteros, 2017).

Jay (2018) combina los talentos blandos con sus detalles relacionados en la tabla siguiente basándose en el estudio de (Swasti & Anupama, 2017).

**Tabla 2***Detalle de las habilidades Blandas*

<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Detalle</b>
Comunicación.	Tono además de estilo de comunicación utilizados al dirigirse a un público, abordando problemas y dificultades tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo.
Motivación.	Animar al equipo a ser proactivo y productivo, demostrando su dedicación al proyecto.
Liderazgo.	La comunicación eficaz y la capacidad de inspirar a los demás son componentes clave de las habilidades blandas.
Conciencia de sí mismo.	El deseo de crecer y aprender puede demostrarse asumiendo la responsabilidad de los propios errores. autoconciencia.
Trabajo en equipo.	Hace referencia a la capacidad de una persona para planificar, cooperar y coordinar, así como a su capacidad para colaborar bien con los demás y mantener una sana consideración por las creencias, prácticas y preferencias de los demás.
Capacidad de trabajar bajo la presión y la gestión del tiempo.	Capacidad de priorizar actividades, operar bajo presión, pensar con claridad y tener un enfoque decidido.
Flexibilidad.	Capacidad para crecer, adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprender nuevas habilidades y asumir trabajos desafiantes.
Negociación y resolución de conflictos.	Se refiere a las etapas de la negociación: establecer el propósito de la negociación, detectar las problemáticas, los comportamientos y las tácticas, preparar la postura de negociación y elegir el curso de actividad.

*Nota.* Jay Patron (2018)

### **2.1.2 A Nivel Nacional.**

Valencia (2014) realizó un estudio sobre los estilos de dirección y la satisfacción laboral, la gestión de las personas es ahora un área estratégica clave para fomentar la competencia de la empresa. La función de personal, que antes se centraba principalmente en las dificultades de control administrativo, se enfrenta

ahora a nuevos signos y desafíos que están íntimamente relacionados con la búsqueda de nuevas perspectivas de éxito en la gestión de la entidad y el logro de hallazgos positivos.

Primo (2015) demuestra en su investigación cómo las habilidades blandas afectan el desempeño laboral de los trabajadores en su análisis Habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Encuentra que el nivel de significación en la influencia de cada habilidad en el desempeño laboral supera el 90%.

Casma (2015) en su estudio “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Entidad Ferro Sistemas, Surco- Lima, año 2015” demuestra que la gestión del personal por competencias tuvo un impacto positivo en la mejora del desempeño en todos los procesos productivos, al tiempo que se enfrentan a factores como las modificaciones que se han generado y continúan en las economías, la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las cantidades de datos disponibles.

Del Aguila et al. (2016) en su estudio “Las Competencias Humanas en el Desempeño Organizacional: Un estudio correlacional en un estudio jurídico de Lima, Perú” menciona que el trabajo en equipo y la buena comunicación son las habilidades humanas mejor valoradas. Demostraron que la cooperación y la comunicación emocional poseen una asociación significativa y positiva con el desempeño organizacional de los trabajadores, en otras palabras, cuanto más se desarrollan las habilidades humanas, mayor es el rendimiento laboral.

Barreto e Izquierdo (2017) concluyeron que existen suficientes datos que apoyan la idea de que el coaching es crucial para que el colaborador de la firma Marcimex de la ciudad de Trujillo fortalezca sus habilidades blandas. Estos hallazgos demuestran que el desarrollo de las habilidades blandas potencia la iniciativa, el optimismo y la motivación de los empleados, lo que a su vez produce resultados favorables que son beneficiosos para el desempeño de cualquier gestión.

### ***2.1.3 A Nivel Regional.***

Bueno (2018) en su estudio determina que la inteligencia emocional llega a influir en gran medida en el desempeño de labores de los empleados del Banco de la Nación Tacna.

Salinas (2012) en su investigación concluye que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral.

En su investigación Huacac (2014) establece que la asociación de la inteligencia emocional es proporcionalmente directa al desempeño laboral.

De lo revisado se puede asumir la influencia que tiene las habilidades blandas del gerente respecto al desempeño de su equipo técnico de trabajo, teniendo en cuenta que los proyectos son ejecutados por un grupo de personas, los cuales cumplen funciones y roles con el propósito de conseguir los propósitos del estudio, y por ende obtener el éxito en la gestión del proyecto.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Habilidades Blandas – Variable independiente.***

#### **2.2.1.1 Estándares y marcos de competencias en gestión de proyectos.**

Es importante tener en cuenta los principales estándares, certificaciones y marcos de competencias en dirección de proyectos formalizados por las asociaciones profesionales más reconocidas en el mundo.

Estos marcos de competencia tienen como objetivo presentar una estructura de trabajo que permita estandarizar y definir el conjunto de competencias que se entiende debería tener un director de Proyecto para llevar a cabo con efectividad sus responsabilidades. Además, permite la evaluación de competencias de profesionales de la dirección de proyectos y la identificación de áreas de desarrollo para aquellas competencias que se requieran mejorar.

### 2.2.1.1.1 *Project Manager Competency Development Framework*

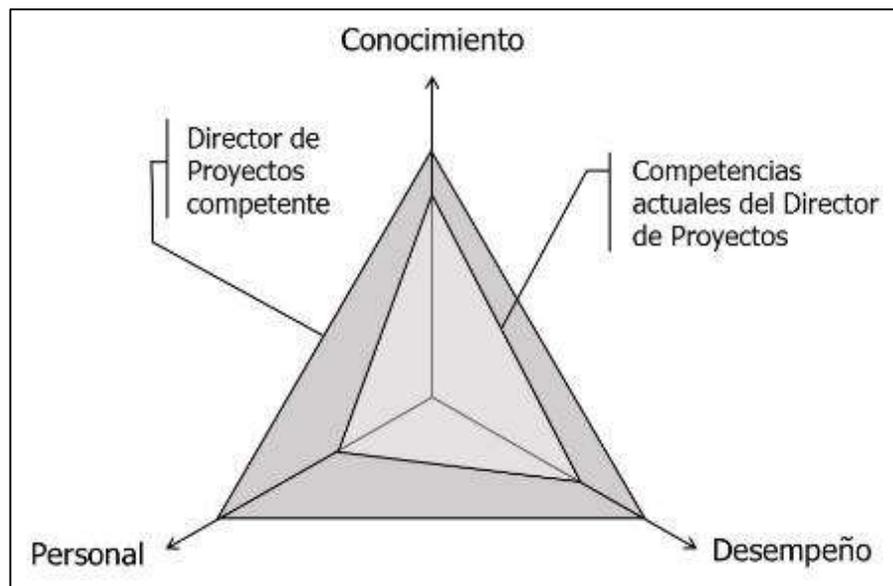
#### *(PMCD) - PMI.*

El desarrollo profesional de la gestión de proyectos es evaluado, planificado y gestionado por las personas y organizaciones utilizando el marco de desarrollo de competencias del PMI (2007).

Para ello, los tres aspectos de la competencia de gestión de proyectos se muestran en la figura:

#### **Figura 1**

*Dimensiones de competencias en dirección de proyectos*



*Nota.* PMI (2007).

- Competencia de Conocimiento: Describe la profundidad de la experiencia del director de proyecto en el campo.
- Competencia de Desempeño: Describe lo que el gestor de proyectos puede efectuar u obtener cuando utiliza sus habilidades de gestión de proyectos.
- Competencia Individual: Este término describe la conducta del gestor de proyectos al llevar a cabo las tareas vinculadas con el proyecto. La eficacia personal incluye las actitudes, los rasgos

fundamentales de la correspondiente personalidad y el liderazgo, que dan al equipo del proyecto la capacidad de guiarse para alcanzar los objetivos y hacer malabarismos con las restricciones del proyecto.

Por lo tanto, el conglomerado de acciones, comportamientos y rasgos fundamentales de la personalidad que benefician a la capacidad de un individuo para la gestión pertinente de proyectos se ha clasificado como competencias personales en la gestión de proyectos (PMI, 2007).

#### **2.2.1.1.2 Individual Competence Baseline (ICB) 4.0 - IPMA.**

El material de referencia de competencias ICB de la IPMA (2015) sirve de fundamento para efectuar valorizaciones, crear materiales de instrucción y llevar a cabo investigaciones en el ámbito de la gestión de proyectos, programas y carteras.

Las competencias en esta situación se desglosan en tres categorías, a conocer:

- Práctica: Elementos técnicos de la práctica de la gestión de proyectos, programas y portafolios.
- Personas: las habilidades interpersonales y personales son necesarias para una gestión eficaz de proyectos, programas y carteras.
- Perspectiva: En cuanto a las habilidades contextuales que deben ser investigadas en y a través de un entorno más extenso.

Hay un general de 29 componentes de competencia, que están ordenados en la Tabla según los rangos mencionados.

**Tabla 3***Rangos de competencia en dirección de proyectos según IPMA*

<b>Rango de Competencia (N°)</b>	<b>Competencias</b>
<i>Práctica (10)</i>	Selección y balance; Cambio y transformación; Grupos de interés; Riesgos y oportunidades; Plan y control; Compras y alianzas; Recursos; Finanzas; Calidad; Organización e información; Tiempo; Alcance; Requisitos, objetivos y beneficios; Diseño.
<i>Personas (10)</i>	Orientación a resultados; Negociación; Iniciativa; Conflictos y crisis; Trabajo en Equipo; Liderazgo; Relaciones y compromiso; Comunicación personal; Fiabilidad e integridad personal; Autorreflexión y autogestión.
<i>Perspectiva (5)</i>	Cultura y valores; Poder e interés; Cumplimiento, estándares y regulación; Gobernanza, Estructuras y procesos; Estrategia.

*Nota.* IPMA (2015)

Las conexiones entre los rangos de habilidades a veces se superponen, por lo que no siempre son mutuamente excluyentes.

#### **2.2.1.1.3 Competence Framework - APM.**

Un marco creado por la Association for Project Management APM (2008) basado en los conocimientos y la experiencia de académicos y expertos de la industria en gestión de proyectos con sede en el Reino Unido. Al identificar las 30 características técnicas, las 9 conductuales y las 8 contextuales necesarias para que un gestor de proyectos tenga éxito, este marco de competencias detalla la tarea de la gestión de proyectos. En consecuencia, los 3 dominios empleados en este marco de competencias se basan en el marco IPMA ICB versión 3.0, definiéndolos de la

igual forma, pero con variados componentes de competencia. Estos tres dominios se muestran en la Tabla siguiente.

**Tabla 4**

*Rangos de competencia en dirección de proyectos según APM.*

<b>Rango de Competencia (N°)</b>	<b>Competencias</b>
<i>Competencias Técnicas (30)</i>	Traspaso y cierre; Ingeniería del valor; Gestión del valor ganado; Gestión del valor; Desarrollo; Gestión de problemas; Compras; Gestión de costes y presupuestos; Gestión de la tecnología; Control del cambio; Implementación; Gestión de la configuración; Plan de gestión del proyecto; Gestión de información e informes; Gestión de recursos; Planificando; Gestión de calidad del proyecto; Métodos y procedimientos; Modelizado y testeo; Gestión del alcance; Definición; Revisiones del proyecto; Marketing y ventas; Estimando; Gestión de riesgos del proyecto; Gestión de requisitos; Gestión de grupos de interés; Gestión del éxito y beneficios del proyecto; Concepto.
<i>Competencias de Comportamiento (9)</i>	Ética y profesionalidad; Desarrollo y aprendizaje; Características del comportamiento; Gestión recursos humanos; Negociación; Gestión del conflicto; Trabajo en equipo; Liderazgo; Comunicación

<b>Rango de Competencia (N°)</b>	<b>Competencias</b>
<i>Competencias Contextuales (8)</i>	Gobernanza de la dirección del proyecto; Estructura organizativa; Conciencia legal; Roles organizativos; Fondos y financiación del proyecto; Ciclos de vida del proyecto; Gestión seguridad, salud y medio ambiente; Patrocinio del proyecto.

*Nota.* APM (2008)

### **2.2.1.2 Tipos y concepciones de habilidades blandas en gestión de proyectos.**

#### **2.2.1.2.1 Tipos de Habilidades Blandas**

Las principales asociaciones profesionales en gestión de proyectos e investigaciones publicadas en el ámbito científico relacionadas con el estudio de habilidades blandas en la gestión de proyectos han tratado de desglosar y agrupar las competencias personales.

En ese sentido procedemos a mencionar que el Project Management Institute (PMI) menciona en su guía, las habilidades interpersonales que le ayudaran al director de Proyecto para ser efectivo: Liderazgo; Construcción de Equipo; Motivación; Comunicación; Influencia; Toma de Decisiones; Conciencia política y cultural; Negociación; Construcción de confianza; Gestión de conflictos; y Coaching.

**Tabla 5***Habilidades interpersonales según PMI*

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo	Supone focalizar los esfuerzos de un grupo de personas hacia un objetivo común, permitiéndoles que trabajen como un equipo. Es la habilidad de favorecer que las cosas se hagan mediante los demás. Respeto y confianza, más que miedo y sumisión, son los elementos clave de un liderazgo efectivo. Crítico en las fases iniciales del proyecto, poniendo el énfasis en comunicar la visión y motivar e inspirar a los participantes para alcanzar un elevado desempeño.
Desarrollo del Equipo	Proceso de ayudar a un grupo de individuos, con un propósito común, a trabajar entre ellos, con el líder, agentes externos y la organización. Desarrollar un clima de equipo supone manejar los problemas de equipo de proyecto y discutir los asuntos sin culpar a los individuos. Esencial para gestionar los cambios del proyecto.
Motivación	Supone crear un entorno para cumplir con los objetivos del proyecto mientras se proporciona una máxima satisfacción relacionada con lo que las personas valoran más. Estos valores incluyen satisfacción laboral, trabajo retador, sensación de triunfo,

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación	<p>logro y crecimiento, suficiente compensación económica, y otras recompensas y reconocimientos.</p> <p>Comunicación efectiva dentro del equipo de proyecto y entre el director de Proyecto, los miembros del equipo, y todos los agentes externos. Supone ser consciente de los estilos de comunicación de todas las partes, la identificación de varios canales de comunicación y comprender la información necesaria de proporcionar y recibir.</p>
Influencia	<p>Estrategia de compartir poder y confiar en las habilidades interpersonales para conseguir que los demás cooperen hacia objetivos comunes. Se recomienda liderar con el ejemplo, avanzando con el compromiso, clarificar cómo se tomarán las decisiones y usar estilo interpersonal flexible ajustándolo a la audiencia.</p>
Toma de Decisiones	<p>Toma de decisiones individuales o en equipo basándose en un proceso de definición del problema, generación de soluciones, ideas para la acción, planificación y evaluación.</p>

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Descripción</b>
Conciencia Política y Cultural	Comprensión y capitalización de las diferencias culturales, para que el equipo de proyecto pueda crear un entorno de mutua confianza y atmósfera ganar-ganar. Supone conocer a los miembros del equipo y usar buena planificación de la comunicación.
Negociación	Estrategia de consulta a las partes sobre los intereses compartidos y opuestos, manteniendo una visión hacia el compromiso o alcanzar un acuerdo, a través de la empatía.
Generar Confianza	Asociado con la cooperación, compartir información y la resolución efectiva de problemas. Necesario para establecer relaciones positivas entre varios agentes involucrados en el proyecto.
Gestión de Conflictos	Habilidad para identificar las causas de un conflicto y gestionarlo activamente minimizando los impactos potenciales negativos. Supone construir la confianza necesaria para todas las partes interesadas para ser honesto y abierto, y comprometerse en buscar una resolución positiva de la situación que genera el conflicto.
Proporcionar orientación	Medio de desarrollo del equipo de proyecto hacia niveles más altos de competencia y desempeño. Supone ayudar a la gente a reconocer su potencial mediante

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Descripción</b>
	empoderamiento y desarrollo. Usado para mejorar las habilidades de los miembros del equipo y adquirir otras nuevas para facilitar el éxito del proyecto. Puede ser un motivador poderoso de equipos, mediante el desarrollo de sus habilidades, destrezas y confianza.

*Nota.* PMI (2013)

De igual manera, International Project Management Association (IPMA), indica 10 competencias personales tales como: Autorreflexión y autogestión; Integridad personal y fiabilidad; Comunicación personal; Relaciones y compromiso; Liderazgo; Trabajo en equipo; Conflicto y crisis; Iniciativa; Negociación; y Orientación a resultados.

### **Tabla 6**

*Competencias de comportamiento según IPMA*

<b>Competencias de Comportamiento (Personales).</b>	<b>Descripción</b>
Autorreflexión y autogestión (Autocontrol)	Habilidad para reconocer, reflejar, y comprender las emociones propias, comportamientos, preferencias y valores y comprender su impacto. Habilidad de establecer objetivos propios, comprobando y ajustando el progreso. Incluye gestión de las condiciones cambiantes y del estrés.
Integridad personal y fiabilidad	Actuación en línea con los valores éticos, morales y principios. Actuación conforme a las expectativas /o el comportamiento acordado.

<b>Competencias de Comportamiento (Personales).</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación personal	Intercambio de información apropiada, entregada de manera precisa y consistente para todas las partes relevantes.
Compromiso	Construcción de colaboraciones productivas, involucración y compromiso de otros. Incluye relaciones uno a uno y el establecimiento de redes.
Liderazgo	Proveer dirección y guía a individuos y grupos. Habilidad para elegir y aplicar diferentes estilos de gestión en diferentes situaciones.
Trabajo en equipo	Construcción del equipo para realización de objetivos comunes de forma productiva, formándolo, apoyándolo y liderándolo.
Conflicto y crisis	Cubre las formas de manejar los conflictos y las crisis que pueden aparecer entre individuos y las partes involucradas en el proyecto, siendo consciente y observando el entorno para facilitar remedio.
Iniciativa	Habilidad para aplicar varias técnicas y formas de pensar para definir, analizar, priorizar, encontrar alternativas, afrontando retos y problemas. Requiere pensar creativamente y actuar.

<b>Competencias de Comportamiento (Personales).</b>	<b>Descripción</b>
Negociación	Balance entre dos o más partes para encontrar intereses comunes, necesidades o expectativas, llegando a un acuerdo común y compromiso manteniendo una relación de trabajo positiva a través de la empatía.
Orientación a resultados	Capacidad del individuo de mantener el foco en los resultados del proyecto, priorizando y sobreponiendo problemas, retos y obstáculos para obtener lo mejor para todas las partes interesadas.

*Nota.* IPMA (2015)

Asimismo, la Association for Project Management (APM) recomienda la implementación de 9 competencias personales siendo las siguientes: Comunicación; Trabajo en Equipo; Liderazgo; Gestión de Conflictos; Negociación; Gestión de Recursos Humanos; Características del Comportamiento; Aprendizaje y Desarrollo; Profesionalidad y Ética.

**Tabla 7***Competencias personales en dirección de proyectos según APM*

<b>Competencias de Comportamiento (Personales).</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación	Dar, recibir, procesar e interpretar la información. La información puede ser canalizada verbalmente, no verbalmente, activamente, pasivamente, formalmente, informalmente, conscientemente o inconscientemente.
Trabajo en Equipo	Proceso mediante el cual las personas trabajan colaborativamente hacia un objetivo común, a diferencia de otras formas en las que las personas pueden trabajar dentro de un grupo.
Liderazgo	Habilidad para establecer visión y dirección, influenciar y alinear a los demás hacia un propósito común, y empoderar e inspirar a las personas a alcanzar el éxito del proyecto. Permite al proyecto funcionar en un entorno de cambio e incertidumbre.
Gestión de Conflicto	Proceso de identificación y dirección de diferencias que, si no son gestionadas, afectarían a los objetivos del proyecto. La gestión efectiva del conflicto previene que las diferencias se conviertan en elementos destructivos en el proyecto.
Negociación	Búsqueda de acuerdo, aceptación, consenso y alineación de visiones por ambas partes, lográndose dicha interacción mediante la empatía.

<b>Competencias de Comportamiento (Personales).</b>	<b>Descripción</b>
Gestión de Recursos Humanos	Conforma un comportamiento ético regido por la responsabilidad, respeto, justicia y honestidad en la práctica de la gestión de proyectos.
Características del Comportamiento	Elementos que diferencian y describen las formas preferidas de actuar, interactuar y reaccionar de una persona en una variedad de situaciones. Complementan el conocimiento y experiencia y son una función de los valores, creencias e identidad.
Aprendizaje y Desarrollo	Mejora continua de las competencias en la organización. La identificación y aplicación del aprendizaje dentro de los proyectos desarrolla la capacidad de la organización para llevar a cabo proyectos actuales y futuros.
Profesionalismo y Ética	Relacionados con la conducta apropiada. El profesionalismo es conciencia demostrable en la aplicación de cualidades y competencias cubriendo conocimientos, habilidades apropiadas y comportamientos. La ética cubre la conducta basada en principios moralmente reconocidos como apropiados dentro de la profesión de dirección de proyectos.

*Nota.* APM (2008)

Teniendo en consideración los estándares internacionales mencionados anteriormente se procede a elaborar la tabla siguiente que muestra las competencias personales.

**Tabla 8***Competencias individuales en la Gestión de proyecto*

<b>PMI</b>	<b>IPMA</b>	<b>APM</b>
1. Liderazgo.	1. Auto reflexión y autogestión (autocontrol).	1. Comunicación.
2. Desarrollo del espíritu de equipo.	2. Integridad personal y fiabilidad.	2. Trabajo en equipo
3. Motivación.	3. Comunicación.	3. Liderazgo.
4. Comunicación.	4. Compromiso.	4. Gestión de conflictos.
5. Influencia.	5. Liderazgo.	5. Negociación
6. Toma de decisiones.	6. Trabajo en equipo.	6. Gestión de recursos humanos
7. Conocimientos políticos y culturales.	7. Conflicto y crisis.	7. Características del comportamiento
8. Negociación.	8. Iniciativa.	8. Aprendizaje y Desarrollo
9. Generar confianza.	9. Negociación	9. Profesionalismo y Ética
10. Gestión de conflictos.	10. Orientación a resultados	

*Nota.* Elaboración Propia

Un estudio piloto relacionado con la medición de las competencias personales en ingenieros respecto a gestión de proyectos, identificaron una pirámide que contenía dos niveles de competencias duras y cuatro niveles de competencias personales; Las competencias duras comprenden la inteligencia propia, es decir lo que tiene un individuo antes de recibir una educación, y por otro lado la educación y las habilidades obtenidas por la formación académica en ciertas áreas. Por su lado, las competencias personales comprenden los niveles de comportamiento,

motivación, equilibrio de la tarea e inteligencia emocional, tal como se muestra en la imagen siguiente.

**Figura 2**

*Niveles de competencias personales y duras*



*Nota.* Muzio & Fisher (2009)

Las habilidades de una persona como líder, facilitador, mediador y negociador están determinadas por sus habilidades blandas, que son las capacidades no técnicas e intangibles que son distintivas de su personalidad (Robles, 2012).

Por su parte El-Sabaa (2001) agrupa las competencias en gestión de proyectos en 3 grupos: Habilidades humanas, habilidades conceptuales y organizativas y habilidades técnicas. De lo cual dentro de las habilidades humanas identifica: Movilización; Comunicación; Hacer frente a las situaciones; Delegación de autoridad; Sensibilidad política; Alta autoestima; y Entusiasmo.

Así mismo, Creasy y Anantatmula (2013) propone un modelo basado en los rasgos y la personalidad: Aprehensión a la comunicación; Innovación; Autocontrol;

Gestión de conflicto; Iniciación del Cambio; Tipo de Personalidad Myer-Briggs (MBTI).

**Tabla 9**

*Rasgos y dimensiones de la personalidad*

<b>Rasgos y dimensiones personales</b>	<b>Descripción</b>
Aprehensión a la Comunicación	Nivel de miedo o ansiedad asociado con la comunicación real o anticipada con otra persona o personas.
Innovación	Esfuerzo por crear un propósito enfocado al cambio en la economía de empresa o social.
Autocontrol	Forma de autoconciencia y gestión de las relaciones (similar a la Inteligencia emocional) en la cual el individuo controla sus comportamientos expresivos y autopresentaciones. Es un proceso interno de evaluación del entorno y/o la situación para posteriormente ajustar el comportamiento verbal y emocional.
Gestión de Conflicto	Gestión de los conflictos resultado de diferencias en las percepciones, opiniones o creencias de las personas, y que típicamente ocurren en contextos con objetivos, pensamientos, o emociones incompatibles entre individuos.
Iniciación del Cambio	Intervención premeditada con el objeto de modificar la funcionalidad de una organización.
Tipo de Personalidad Myers-Briggs	Estilo cognitivo o preferencias mentales medido mediante herramienta de autoevaluación

*Nota.* Creasy & Anantatmula (2013)

En el sector construcción respecto a la gestión de proyectos, Zhang et al. (2013) acondicionan un modelo propuesto por Boyatzis y Sala, que comprendía las competencias sociales de los directores de proyecto de construcción. Dicho modelo

comprendía un total de nueve competencias: Orientación de servicio; Empatía; Conciencia organizacional; Liderazgo inspiracional; Trabajo en equipo y colaboración; Gestión de conflictos; Influencia; y Catalizador del cambio.

**Tabla 10**

*Competencias sociales en dirección de proyectos de construcción*

<b>Competencias Sociales</b>	<b>Descripción</b>
Orientación de servicio	Competencias relacionadas con el nivel de esfuerzo requerido para cumplir con los requisitos del cliente.
Empatía	Habilidad para comprender la comunicación interpersonal.
Conciencia organizativa	Habilidad para comprender las políticas organizativas – comprende, utiliza energía continua y relaciones políticas dentro de la organización con un claro sentido de impacto organizativo.
Liderazgo inspiracional	Habilidad para liderar e inspirar a los miembros del equipo.
Trabajo en equipo y cooperación	Habilidad para trabajar como parte de un equipo.
Gestión de conflictos	Habilidad para negociar y resolver desacuerdos que ocurren en los proyectos como la gestión de un conflicto, habilidades de negociación y la resolución de problemas.
Impacto e Influencia	Habilidad de influir y persuadir a otros.
Gestión del cambio	Habilidad de iniciar o gestionar un cambio.

*Nota.* Elaborado por Zhang et al. (2013).

Otro estudio relacionado con las competencias de comportamiento en el sector construcción es el desarrollado por Dainty et al. (2005), quienes a partir de la opinión de expertos identificaron nueve dimensiones para un alto desempeño de

los directores de proyecto: Construcción de equipo; Liderazgo; Toma de decisiones; Cercanía y reciprocidad; Honestidad e integridad; Comunicación; Comprensión y aplicación; Automotivación; y Relaciones externas.

**Tabla 11**

*Competencias de comportamiento en dirección de proyectos de construcción*

<b>Competencias de comportamiento</b>	<b>Descripción</b>
Construcción de Equipo	Una medida clave de desempeño debería ser la efectividad en la gestión socio dinámica de los equipos para crear un entorno que fomente la baja rotación del personal y la estabilidad.
Liderazgo	El amplio rango de atributos de liderazgo sugiere que los equipos de proyectos de construcción valoran un claro e inquebrantable enfoque de sus directores de Proyecto. No obstante, debería tenerse en cuenta también que la flexibilidad forma parte de este factor o grupo, enfatizando la necesidad de ser capaz de reaccionar a las circunstancias cambiantes más que la rígida adherencia a decisiones de gestión particulares.
Toma de Decisiones	Comprende varios indicadores relacionados con la producción, así como atributos de gestión más generales, como la necesidad de reconocer asuntos clave, habilidades de coordinación, y destrezas de resolución de problemas. Es interesante que la consecución de objetivos de producción y la gestión de la seguridad y salud estaban ambas contenidas en este factor, junto con la gestión de riesgos- una función de gestión reconocida cada vez más dentro de la construcción. Esto sugiere que las métricas tradicionales de desempeño son

<b>Competencias de comportamiento</b>	<b>Descripción</b>
Cercanía y Reciprocidad (empatía)	consideradas simplemente como un subconjunto de aquellas relacionadas con la excelencia Demostrada la necesidad del director de Proyecto de inducir la confianza individual y respeto mutuo entre ellos mismos y sus subordinados con el objetivo de crear una cultura del lugar de trabajo apropiada
Honestidad e Integridad	Importante en términos de la gestión de las relaciones internas del equipo, y también externamente con el cliente y otros agentes del proyecto. Los directores de proyecto poniendo los objetivos del proyecto por delante de los suyos y admitiendo sus propias debilidades fueron también vistos como indicadores positivos bajo esta categoría.
Comunicación	Demostrando la habilidad de transferir conocimiento efectivamente tanto dentro del equipo como a los agentes externos. Vista como crucialmente importante y relevante para los siguientes criterios resaltados.
Aprendizaje y comprensión	De las situaciones, para luego aplicar sus habilidades rápidamente dentro del entorno del proyecto. Un claro énfasis aquí está en la necesidad de aprender de los fallos y adoptar un enfoque exhaustivo hacia su puesto de trabajo. La experiencia técnica y la conciencia comercial también aparecieron dentro de esta categoría. Así, parece que los managers no sólo deberían ser evaluados conforme a su habilidad de adaptarse y aprender, sino también por sus niveles existentes de conocimiento y competencia.

<b>Competencias de comportamiento</b>	<b>Descripción</b>
Autoeficacia (motivación)	Contiene aspectos relacionados con la automotivación, entusiasmo, autodisciplina, y ambición, junto con la gestión del tiempo y la iniciativa. La manera en la que el individuo despliega estos rasgos fueron vistos como probables formas de influir en la aplicación de los equipos a sus tareas.
Relaciones Externas (ética)	Relacionadas con el interfaz del director de Proyecto con aquellos fuera de su equipo de trabajo inmediato. También incluye referencia a la necesidad del manager de ser capaz de ver sus proyectos y responsabilidades en relación con la organización más amplia, y el énfasis actual dentro de la industria en el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con clientes para mitigar algunos efectos del mercado turbulento.

---

*Nota.* Dainty et al. (2005)

Considerando el conjunto de habilidades blandas descritas a lo largo del presente apartado, es posible agrupar por orden de frecuencia de aparición de mayor a menor las habilidades blandas.

**Tabla 12***Habilidades blandas más frecuentes en gestión de proyectos*

<b>Competencias Personales en gestión de proyectos</b>	<b>Frecuencia</b>
Liderazgo	5
Comunicación	5
Gestión de Conflictos y Crisis	5
Trabajo en equipo	4
Negociación	3
Motivación	2
Integridad Personal	2
Autocontrol	2
Ética	2
Empatía	2
Gestión del cambio	2
Influencia	2
Toma de decisiones	2
Aprendizaje y Desarrollo	2
Conocimiento Políticos y Culturales	1
Iniciativa	1
Desarrollo del espíritu del equipo	1
Orientación a Resultados	1
Generar Confianza	1
Características del comportamiento	1
Gestión de Recursos Humanos	1
Compromiso	1
Innovación	1
Personalidad	1
Orientación de servicio	1
Conciencia organizativa	1

*Nota.* Elaboración propia

### 2.2.1.2.2 *Concepción de Habilidades Blandas*

En la Tabla siguiente se plasman las opiniones de diferentes autores respecto a las habilidades blandas.

**Tabla 13**

*Concepciones de competencias blandas*

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
Alles (2008)	Aclara que se manifiestan competencias duras y blandas, definiendo las primeras como los conocimientos técnicos, prácticos y mecánicos propios de un trabajo o actividad, en cuanto a las últimas como las cualidades de la personalidad. Según Martin (2000), las competencias duras son aquellas que son científica y tecnológicamente objetivas, mientras que las blandas son de carácter evaluativo y social.
Beach (2011)	Afirma que para que un gestor de proyectos tenga éxito, es vital definir los talentos sinérgicos que entran en los principios intangibles de la confianza, el arte de la adaptabilidad y el desarrollo de las competencias blandas. Como estas tres ideas apoyarán a la creación de un entorno en el que los individuos estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.
Villar Díaz & Quiroga Persivale (2013)	Describen la competencia como una mezcla completa de saberes teóricos como prácticos, capacidades adquiridas a través de la experticia y conductas mostradas por los valores además del comportamiento y que se emplean para optimizar el rendimiento. Definen la competencia como la capacidad de una persona para ejecutar una tarea adecuadamente,

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
Wallace (2014)	Recalca que las habilidades de gestión de proyectos incluyen actitudes, rasgos fundamentales de la personalidad, habilidades de liderazgo y la habilidad de gestionar un grupo de proyecto.
Ortega (2016)	Las competencias socioemocionales, además de los rasgos de personalidad. Por lo tanto, aunque la investigación contemporánea suele evitar llamarlas "características" debido a la suposición intencionada de que los rasgos no suelen cambiar, mientras que las habilidades sí.
Lledó (2017)	Afirma que el gestor de proyectos procede como líder de un grupo para lograr los propósitos del proyecto, como lo haría un director de orquesta
Ortega (2017)	Las habilidades blandas son un grupo de capacidades que ayudan a las personas a desempeñarse mejor en el trabajo y en las interacciones interpersonales. Según los expertos en educación, las habilidades técnicas pueden enseñarse sencillamente que las blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos laborales, en particular los formadores, sostienen que, si se tienen empleados con excelentes habilidades de comunicación, negociación e interpersonales, hay que mantenerlos en la organización.

---

*Nota.* Jay (2018)

Se puede detallar que los talentos blandos son aquellos que optimizan las interacciones sociales, el desempeño profesional y las posibilidades de carrera (Rouse, 2019; Robles, 2012). Realmente, muchas personas creen que estas habilidades son cruciales para el éxito en el trabajo (Cameron et al., 2006) Sin

embargo, Al-Abduwani (2012) divide las habilidades blandas en 3 categorías: situacionales, interpersonales y personales.

Gardner (2016) y refrendado por Goleman (1998), describen las habilidades blandas como un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal.

### **2.2.1.3 Habilidades blandas frecuentes**

En base a la tabla anterior se muestra a continuación las 8 competencias más frecuentes de la revisión de la literatura, las cuales serán consideradas como indicadores de nuestra variable independiente en la siguiente tabla se muestra la descripción de cada competencia.

#### ***2.2.1.3.1 Integridad Personal***

Obtener el éxito en el proyecto implica asumir distintos compromisos individuales para lograr que se cumplan los objetivos. Los profesionales deben demostrar integridad personal porque la falta de estas cualidades puede llevar a la no obtención de los resultados planificados. La integridad está cimentada sobre los valores, emociones, acciones y resultados, diciendo lo que se hace y haciendo lo que se dice. Se genera la confianza utilizando estándares éticos y principios morales como la base para las acciones y las decisiones y asumiendo la responsabilidad por las acciones y decisiones individuales. El profesional es una persona con la que se puede contar.

Nos gusta trabajar con personas que sean fiables, íntegros y coherentes en su forma de hacer y de pensar, es decir que la persona debe actuar de acuerdo a sus valores y principios éticos y morales, para ello se debería:

- Mantener estándares éticos en todas las decisiones y acciones.
- Facilitar la sostenibilidad de los resultados.
- Asumir la responsabilidad de sus propias decisiones y acciones.
- Actuar, decidir y comunicar consistentemente.
- Generar confianza en base al cumplimiento de las tareas.

### **2.2.1.3.2      *Liderazgo***

Es la capacidad de inspirar y motivar a los miembros del equipo y a otras partes interesadas del proyecto, a fin de gestionar y superar los inconvenientes que se presenten, y de esa manera poder alcanzar de forma efectiva los objetivos del proyecto.

Desde un enfoque humanístico y considerando lo descrito por (Goleman, 1998) se puede apreciar los siguientes estilos de liderazgo:

Estilo visionario. Se caracteriza por su forma de motivar al equipo, remarcándoles que su trabajo se complementa con el objetivo de la empresa. El equipo de trabajo se siente realizado, porque conocen la importancia de su labor.

Estilo coach. Se basa en identificar las fortalezas y puntos de mejora del equipo de trabajo. Son líderes que delegan las tareas a fin de que los miembros de su equipo puedan crecer en lo personal y profesional.

Estilo democrático. Se caracteriza por la consideración que tiene con todos los miembros del equipo. El líder convoca reuniones donde los empleados pueden expresar sus opiniones, además el líder conoce a su equipo de trabajo y sabe cómo motivarlos.

Estilo coercitivo o autoritario. Se rigen por la disciplina, utilizando directrices precisas, sin tener en cuenta a los miembros de su equipo. En caso no se realice o se ejecute mal la tarea, el responsable tendrá consecuencias negativas.

Estilo afiliativo. Se focalizan en un liderazgo positivo, fomentando la armonía entre los miembros del equipo en base a lazos emocionales.

Estilo timonel. Se centra en alcanzar los objetivos. El líder considera que, si él es capaz de realizar las tareas sus trabajadores también son aptos para seguirlo al mismo nivel, estos líderes no son buenos guiando y provocan desconcierto en el equipo.

### **2.2.1.3.3      *Autocontrol***

Según Goleman (2012) el autocontrol es la capacidad de controlar los impulsos, es decir que está relacionada con la voluntad, puesto que toda emoción por su misma naturaleza implica un impulso para actuar, por tanto, la capacidad de

resistir al impulso, de reprimir el movimiento incipiente, se traduce a nivel de función cerebral en una inhibición de las señales límbicas que se dirigen al córtex motor. Desde este punto de vista, el autocontrol es una competencia importante en los directivos y es base fundamental para liderar.

IPMA (2015) define el autocontrol como un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, los requisitos cambiantes y para hacer frente a situaciones estresantes. Indica que el gerente del proyecto es responsable de mantener una conciencia de los niveles de estrés en el equipo y tomar las medidas correctivas apropiadas para prevenir cualquier situación en la que sea probable que se salga de control.

#### **2.2.1.3.4 Ética**

El comportamiento ético inicia por el conjunto de valores desde el contexto filosófico de la moral. Este conjunto de valores muestra un comportamiento ético en las personas mediante la honestidad, el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la cooperación y el amor.

IPMA (2015), explica que la ética abarca la conducta moralmente aceptada de cada individuo, por ello, el comportamiento ético es la base de todo sistema social. Dentro de la gerencia de proyectos se debe respetar la ética para permitir que las personas funcionen sin conflicto moral en el proyecto y en relación con las partes interesadas y la sociedad. La ética permite a las personas realizar el proyecto y entregar los resultados de manera satisfactoria, representa las libertades personales y profesionales, así como los límites.

El desempeño ético puede abordarse siguiendo las siguientes reglas:

- Puntualidad. Desarrollemos el hábito de llegar a tiempo o con anticipación a todas las citas, así mismo decreta las siguientes afirmaciones “Nunca dejaré para mañana lo que puedo hacer hoy”, “Soy puntual porque demuestro respeto por los demás”.
- Profesionalismo. Implica desarrollarla mediante la actitud, valores y comportamiento; siendo una persona positiva, honesta, respetuosa y cordial con todos.

- Autodisciplina. Ser persistente y seguir adelante con tus proyectos, para ello esfuérzate por conseguir la excelencia en tus tareas o actividades.
- Equilibrio. Cuidarse adecuadamente a uno mismo permite la claridad necesaria para cuidar a los demás. Duerme bien, come bien, toma tiempo para relajarte y recargar energías. Mantener claras las prioridades en la vida ayuda a mantener la perspectiva adecuada.

#### **2.2.1.3.5      *Empatía***

Demostrar empatía significa mostrar interés real e implicación con otros y su bienestar. El individuo escucha atentamente a otros y se asegura de comprender haciendo preguntas para clarificar o detallar. El individuo reconoce las emociones expresadas o posiblemente solo experimentadas por otros. El individuo se relaciona y reacciona a estas emociones con simpatía o compasión. El individuo ofrece apoyo, aun cuando no se le ha pedido.

#### **2.2.1.3.6      *Comunicación Efectiva***

PMI (2017) establece que, para comunicarse de manera eficaz, la gerencia de proyectos debe tener presente los diferentes estilos de comunicación de las demás partes, los matices y normas culturales, las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación. Estos factores conducen a un entendimiento mutuo y, en consecuencia, a una comunicación eficaz. Del mismo modo, asegura que los directores o gerentes de proyecto deben identificar los diferentes canales de comunicación, comprender qué información se debe suministrar y recibir, y qué habilidades interpersonales los ayudarán a comunicarse de manera eficaz con los diferentes interesados del proyecto. Finalmente, enuncia que un componente importante de las comunicaciones consiste en escuchar, pues, las técnicas para escuchar, tanto activas como pasivas, proporcionan al usuario una comprensión profunda de las áreas problemáticas, de las estrategias de negociación y gestión de conflictos, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

APM (2008) Precisa que la comunicación es el medio por el cual se intercambian información o instrucciones. La comunicación exitosa ocurre cuando

el significado recibido es el mismo que el significado transmitido. La mala comunicación puede llevar a requisitos mal entendidos, objetivos poco claros, alienación de las partes interesadas, planes ineficaces y muchos otros factores que harán que un proyecto, programa o portafolio falle. Ninguna de las herramientas y técnicas descritas en este cuerpo de conocimiento funcionarán sin una comunicación efectiva. La comunicación toma muchas formas. Puede ser verbal, no verbal, activo, pasivo, formal, informal, consciente o subconsciente. La forma en que se ejecuta la comunicación afecta la comprensión y los sentimientos, los cuales afectan el significado recibido. Debe adaptarse para transmitir el significado del comunicador con la mayor precisión posible a la audiencia objetivo. Esta es la razón por la que todos los proyectos, programas y portafolios tienen un plan de gestión de la comunicación que explica qué se debe comunicar: por qué, cómo, cuándo y a quién. Hay muchos factores que afectan la efectividad de las comunicaciones. Los antecedentes culturales y las características transitorias, como el estado de ánimo, el entorno actual y la dinámica del equipo, crean un "objetivo móvil" para el comunicador.

#### **2.2.1.3.7 Motivación**

Goleman (2012) plantea que la motivación es la capacidad que tiene la voluntad de seleccionar sentimientos y filtrar emociones para definir, reforzar o cambiar la motivación espontánea de tal manera que la persona con una afectividad desarrollada toma decisiones correctas con mayor facilidad y provecho.

IPMA (2015) establece que el gerente de proyecto que tenga esta competencia hace que los miembros del equipo del proyecto se comprometan, crean en él y quieran ser parte del proyecto, dándole vida a la visión a través de la motivación de las personas, para unirse detrás de un objetivo común. Acoge las iniciativas estimulando el compromiso de los demás, es entusiasta y positivo, trabaja con una sonrisa y está orientado al servicio sin perder de vista los objetivos del proyecto.

### **2.2.1.3.8      *Gestión de Conflictos***

IPMA (2015) indica que un conflicto es un elemento de competencia que pueden surgir entre diferentes individuos y partes involucradas en un proyecto. Enuncia que los conflictos pueden surgir cuando las personas que no se conocen se unen para trabajar en un proyecto a veces bajo una enorme presión. Explica que un proceso para manejar los conflictos debe establecerse al inicio del proyecto y que la gestión de crisis comienza con un buen análisis de riesgo y planificación de escenarios sobre cómo manejar cualquier crisis que se aproxime.

APM (2008) menciona que el conflicto se define como objetivos y actitudes diferentes entre dos o más partes. La gestión de conflictos es el proceso de identificar y abordar las diferencias que, si no se resuelven, podrían afectar los objetivos. El conflicto es un componente necesario de algunos modelos de desarrollo de equipo, pero, incluso allí, debe manejarse con cuidado para evitar que se vuelva contraproducente. El conflicto no resuelto puede ser costoso. Aumenta la incertidumbre, daña la moral y socava la armonía del equipo a largo plazo. En última instancia, esto puede llevar a que no se cumplan los objetivos y a una cultura corporativa poco saludable. Los gerentes de proyectos necesitan abordar el conflicto a través de una planificación y control efectivos. También deben proporcionar un arbitraje y una toma de decisiones clara y oportuna.

### **2.2.2      *Éxito en la Gestión de Proyectos – Variable Dependiente.***

Loo (2002) en su estudio identificó un vínculo potencial entre los equipos de proyecto y el éxito del proyecto utilizando el concepto de "eficacia del equipo", que definió como la capacidad de un grupo de individuos con habilidades complementarias para colaborar y lograr los objetivos establecidos para la realización del proyecto.

Millhollan & Kaarst-Brown (2016) mencionan que existe factores relacionados con los resultados del proyecto, la metodología de gestión del proyecto y la competencia del gerente del proyecto (persona) en el empleo de técnicas que llegan a contribuir a la eficacia en la gestión.

De lo mencionado, se puede asumir que los integrantes que constituyen un proyecto influyen significativamente en el éxito de la gestión del proyecto, debiendo cada integrante hacer bien su trabajo para el cumplimiento de los objetivos, buscando la sinergia del equipo y la satisfacción del cliente, todo ello mediante el empleo de mejores medios posibles.

Para la situación del Éxito en la Gestión de Proyectos se empleará como dimensiones la orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso laboral, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción del cliente, que permitirán medir la influencia de estos factores respecto a las habilidades blandas.

#### **2.2.2.1 Orientación a Resultados**

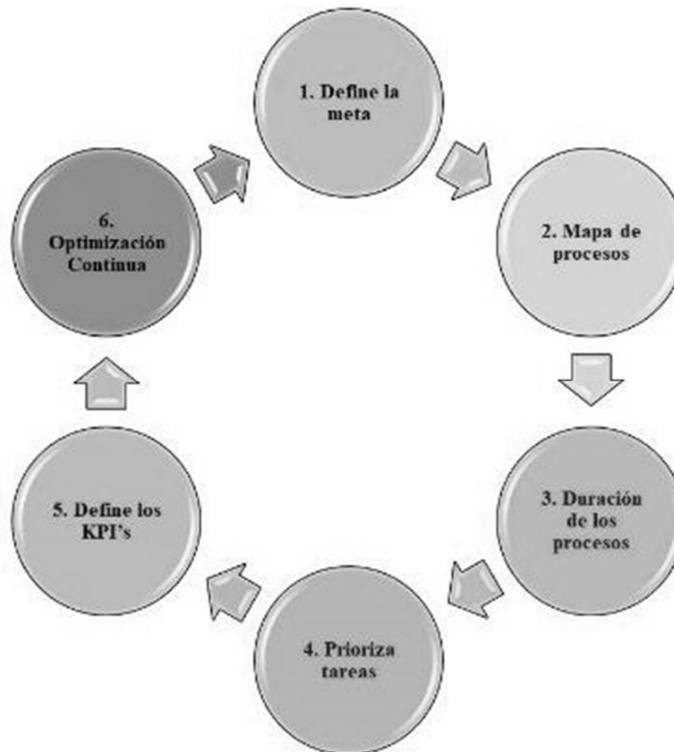
IPMA (2015) menciona que la orientación a los resultados implica que el equipo del proyecto concentre sus esfuerzos en los propósitos principales para proporcionar el mejor resultado posible a todos los interesados. Afirma que el director del proyecto debe asegurarse de que los resultados del proyecto satisfagan a los interesados correspondientes, que el éxito del proyecto está directamente correlacionado con esta competencia en la conducta de la gestión de proyectos, y que el encargado del proyecto debe supervisar la aplicación y el crecimiento de los integrantes del equipo considerando sus perspectivas.

La orientación a resultados corresponde a las acciones y actos determinados que debe realizar el contratista para alcanzar sus objetivos planificados. En todo momento se busca superar los estándares de la organización con relación a los resultados respecto a los clientes, buscando una mejora continua. Con este indicador, los equipos tendrán la capacidad de incrementar su rendimiento. Se encuentra comprobado que el uso de una metodología orientada a la consecución de objetivos incrementa la tasa de éxito. Es decir, un equipo conformado por personas que cuenten con la competencia de orientación hacia resultados obtendrá una mejor calidad en los entregables que conforman el proyecto.

En la imagen siguiente se aprecia pautas para poner en práctica la orientación a resultados.

### Figura 3

*Como poner en práctica la orientación a resultados*



*Nota.* Elaborada por (te recluta, s.f.).

De la imagen se puede indicar lo siguiente: Primero, se debe tener claro el objetivo final del proceso. Segundo, se debe comprender el orden de las distintas fases y su relación. Tercero, tener en cuenta el tiempo y recursos de las distintas fases. Cuarto, clasificar las fases según su impacto y relevancia. Quinto, definir los indicadores de rendimiento (KPI) para analizar y encontrar los puntos de mejora. Sexto, utiliza toda la información recopilada para mejorar el proceso continuamente.

En las empresas se aprecia la orientación a resultados cuando el gerente de proyecto valora en el equipo de trabajo su asertividad, la competencia, el buen desempeño, y la obtención de resultados deseados, bajo este enfoque los miembros del equipo deben seguir las siguientes acciones:

- Identificar de forma precisa las tareas preocupantes a resolver.

- Establecer prioridades de las preocupaciones.
- Definir la solución.
- Definir a los involucrados que nos apoyaran en la solución.
- Documentar claramente la causa raíz del problema.
- Describir las acciones que se podrían realizar para eliminar la causa raíz del problema.
- Definir y documentar la mejor alternativa de solución.
- Identificar los riesgos asociados a la alternativa de solución.
- Establecer acciones preventivas y desarrollar planes de contingencia para enfrentar problemas futuros.
- Aplicar la solución y documentar el proceso a fin de buscar mejoras.

Los miembros del equipo que estén orientados a resultados serán capaces de lograr altos niveles de calidad y rendimiento, así mismo cubrirán las necesidades del cliente, mejorara la organización y se lograra la excelencia.

#### **2.2.2.2 Trabajo en Equipo**

Rovira (2015) en el periódico Equipos & Talento, en su artículo “El trabajo en equipo es la fuente del éxito”, menciona que al momento de analizar el trabajo es necesario tener autoconocimiento ya que ayudara a fijar los objetivos y retos de una forma consciente a la realidad, también el entorno que se le dé a los miembros del equipo es primordial ya que los equipos que triunfan son aquellos que trabajan en ambientes donde el buen trato y respeto imperan entre compañeros; existen elementos distorsionadores del ambiente, que es necesario identificar y tratar, siendo el trabajo del líder ayudar a mantener el ambiente necesario para poder afrontar los problemas organizacionales que se le presenten. Así mismo Holtz (2015) en su artículo, Las 20 leyes para lograr equipos de alto desempeño, menciona que el trabajo en equipo es crucial para lograr mejores resultados, más eficiencia e innovación en las empresas; sin embargo, no se enseña ni se motiva a hacerlo, la mayoría de las compañías premian los resultados individuales y no los grupales; y se sabe muy bien que las actitudes que se recompensan y se refuerzan constantemente se mantienen.

Ríos (2015) menciona en su proyecto de investigación que existen cuatro tipos de equipos de trabajo, siendo los siguientes:

- Equipos para resolver problemas: Son los equipos que además de cumplir con las metas establecidas, pueden reunirse en periodos cortos para analizar los problemas que pueden darse en la organización y plantear soluciones de mejora, pero muy pocas veces logran aplicar en acciones dentro de la organización.
- Equipos de trabajo autodirigidos: son grupos de trabajadores interdependientes, donde incluyen el planeamiento y programan el trabajo, toman decisiones, asignan tareas, hasta llegan a seleccionar a los futuros integrantes, además de realizar evaluaciones para medir el desempeño. Aunque estos equipos pueden ser muy exitosos, las tasas de ausentismo y rotación suelen ser alto y de alguna forma perjudica a la organización.
- Equipos transfuncionales: son los equipos de trabajo formados por trabajadores de una misma jerarquía, pero provienen de diferentes áreas de una organización o inclusive de otras organizaciones, son reunidos para llevar a cabo una determinada tarea e intercambien conocimientos, destrezas para resolver en conjunto problemas los presentados. Aunque la administración de estos equipos es fácil, al lograr un complemento óptimo puede generar una gran ventaja competitiva entre las organizaciones.
- Equipos Virtuales: Los otros equipos mencionados anteriormente, el trabajo que realizan lo hacen de manera presencial, en cambio los equipos lo hacen virtualmente, usan equipos informáticos y que pueden estar dispersos en diferentes áreas de una organización, creando redes de información. Uno de los inconvenientes es que la convivencia es no presencial con los demás miembros, y al reunirlos físicamente la interacción e integración es lenta.

Surdo (1998) en su libro precisa un conjunto de técnicas que permite el trabajo en equipo, es decir son métodos utilizados en grupos, que busca la interacción de los miembros de un equipo con el objetivo de lograr las metas trazadas, siendo las siguiente:

***Técnica interrogativa o de preguntas.*** Se establece un diálogo líder - equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas: Informativos o de memoria, y reflexivos o de raciocinio.

Objetivos:

- Establecer comunicación en tres sentidos (líder - Equipo; Equipo - líder y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

Beneficios: Podemos mencionar que el líder que realiza la entrevista, podría ser el jefe del área o un especialista, siendo importante que sea alguien que conoce muy bien a su equipo. Otro beneficio es la estrecha relación que se genera al realizar la entrevista, durante el desarrollo de la entrevista grupal se puede evaluar si el objetivo de esta técnica logra cumplirse. Al desarrollar esta técnica podemos realizar un diagnóstico sobre el conocimiento de una persona sobre algún tema relevante para la organización.

Inconvenientes: Se han dado casos, que cuando se desarrollan las preguntas, las respuestas de los miembros del equipo se convierten en medios de calificación.

***Técnica mesa redonda.*** Se requiere un grupo seleccionado de personas (3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede tenerse también un secretario, quien tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán

que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado.

Objetivos:

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

Beneficios: Los participantes pueden generar discusiones o debates más abiertos, escuchar los puntos de vista de otros, reflexionar y aceptar las opiniones de los demás miembros de la mesa redonda. Con esta técnica también nos permite recoger una cantidad considerable de información, opiniones y aportes. Asimismo, para fortalecer el espíritu de equipo, la reflexión con los comentarios y aportes de cada uno de los miembros. Cuando el individuo expresa su opinión es aquí donde también pueden defender las opiniones, con argumentos válidos y una lógica coherente.

Inconvenientes: Esta técnica consume mucho tiempo, además que el especialista que conduce debe ser muy experimentado y de conocimiento amplio del tema, si no se llega a un adecuado debate, se puede generar un desorden con todos los participantes, también se generan discusiones poco provechosas. Para obtener los resultados en esta técnica no se dan de forma inmediata por lo que puede generar un malestar en el equipo y de quienes lo organizan. Si los asistentes a la mesa redonda no vienen preparados es decir con algún conocimiento previo, esta técnica no será muy beneficiosa.

**Técnica Seminario.** Usada sobre todo en organizaciones medianas o pequeñas. Los objetivos de esta técnica están considerados en observar los hechos para luego puedan simplificar las ideas y lleguen a una reflexión. También es importante que los asistentes puedan generar un lazo comunicativo con el especialista y pueda darse un intercambio de puntos de vista. Antes de realizar los seminarios se debe establecer las pautas y consideraciones entre el especialista y los directivos, para dirigir el seminario de acuerdo con los requerimientos y necesidades, así como los temas a considerar y profundizar en algunos casos.

El especialista conduce el seminario, debiendo llegar a los puntos fundamentales a tratar en el seminario, los asistentes deben explicar sus experiencias en investigaciones sobre el tema tratado para que se genere un debate, cuando no quede muy claro para los demás asistentes, el especialista deberá aportar o apoyar para aclarar esas dudas y todos los asistentes puedan comprenderlo.

**Beneficios:** Cuando existan problemas, pero aún no se llegaron a las soluciones o no se tienen soluciones establecidas, con la participación de los asistentes y con la información que expone el especialista de alguna manera genera la capacidad de raciocinio de los asistentes y debe despertar el espíritu de investigación de aquellos que no están cómodos realizando investigaciones.

**Inconvenientes:** Se recomienda aplicar a grupos pequeños, si el grupo es grande, la información que transmite el especialista no puede llegar a todos.

***Técnica estudio de casos.*** Podemos indicar que es una técnica donde se expone el problema detalladamente, para analizarlo con facilidad. Para la presentación del problema identificado puede realizarse entregando un informe físico o a través de la exposición. Es importante que los casos sean reales, pero al exponer es válido que se consideren situaciones análogas a lo expuesto.

**Beneficios:** Esta técnica puede generar un clima adecuado para intercambiar puntos de vista o ideas, también el caso puede mostrarse de formas distintas, todos los integrantes que realizan el análisis del caso pueden recomendar soluciones. Otro beneficio es que también los casos pueden estar relacionados con hechos reales.

**Inconvenientes:** En caso se llegue a la solución del problema principal, en algunos casos consumirá muchas horas. Al describir el problema se requiere de cierta destreza y el problema central del caso puede ser interpretado de diferentes formas por los participantes, que puede generar discusiones interminables.

***Técnica el foro.*** Permite la participación de todos los miembros de un equipo, donde pueden expresarse con libertad, además favorece a la integración grupal y participativa. Normalmente es usado después de realizar una actividad, el moderador expone el tema a tratar, donde formula una pregunta concreta para que los asistentes participen y puedan dar sus opiniones.

**Beneficios:** Propicia la participación de todos los miembros del equipo. Además, es posible ahondar aún más el tema tratado, desarrolla la lógica y raciocinio. No se requiere de una planificación al detalle, y es usado normalmente cuando no existen soluciones establecidas.

**Inconvenientes:** Se dan cuando el equipo no pueda aportar con opiniones o puntos de vista, debido a que no se sienten preparados y es aplicable solo a grupos reducidos.

Es importante que los miembros de un equipo estén motivados y comprometidos, siendo un gran desafío en muchas organizaciones, siendo aun más complicado si el individuo no logra ser motivado, generando que no se integre al equipo, por ello es recomendable tomar las siguientes medidas:

***Comunicación Interpersonal adecuada.*** Para un buen clima laboral, son los directivos pieza fundamental, encargados de generar dentro de los equipos una comunicación rápida entre los integrantes y puedan expresar sus puntos de vista aprobando o desaprobando los temas en discusión, es recomendable que los directivos expresen su sentir real por los comentarios de los miembros del equipo, también es importante que exista un mínimo grado de amistad entre los individuos.

***Concentración en las tareas.*** Debe existir un adecuado clima laboral para que los integrantes estén concentrados en el cumplimiento de las tareas, y pueda surgir la imaginación unipersonal y de todo el equipo, con relación a lo programado.

***Equipo Organizado.*** Se debe definir cómo organizar el equipo, distribuir las funciones para cada miembro, conocimiento de las reglas de trabajo, donde debe existir un respeto en no interferir en las funciones de los otros miembros del equipo, además se debe crear un calendario con todas las actividades más importantes.

***El problema o tema debe ser establecido.*** Se debe tener muy claro cuál es el problema o situación a tratar, para trabajarlo preparando posibles soluciones definiendo los objetivos que se espera alcanzar, porque si no se tiene muy claro el problema o situación que exista en una organización esta podrá alargarse sin lograr solucionarlo.

***Motivación en alcanzar el objetivo:*** Para que una organización pueda crecer o desarrollarse, debe existir una motivación en común para que puedan alcanzar el objetivo, para ello cada integrante del grupo debe estar motivado.

***Democracia.*** Debe practicarse la democracia y evitar lo autoritaria dentro de los equipos, cada integrante debe ser capaz de expresar con libertad sus opiniones, pero sin ser juzgado por los demás, lo importante es que las ideas que se exponen de alguna manera deben ser integradas al equipo y las ideas rechazadas no debe entenderse que se está rechazando a la persona.

***Decisiones en consenso.*** Para llegar al consenso es necesario que todos los integrantes del equipo puedan expresar sus opiniones y puedan ser escuchados por los demás, antes de tomar una decisión. Lo importante es que, al decidir, los miembros estén más convencidos por los argumentos que se dieron y no por la votación.

***Intercambio de las destrezas y conocimientos.*** El espíritu colaborativo debe existir en los grupos, para que los equipos de trabajo se desempeñen bien. Asimismo, cada individuo debe ser capaz de intercambiar sus conocimientos. Para lograrlo los equipos deben pasar un periodo largo juntos, y así en el proceso cada miembro puede mostrar el conocimiento adquirido antes de ingresar al equipo y durante el trabajo en equipo, para que lo demás miembros puedan realizar lo mismo.

### **2.2.2.3 Compromiso**

Robbins & Coulter (2005) afirman en su libro que el Compromiso Organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, además desea mantener su membresía en la organización. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es generar espacios en el cual los individuos pueden desplegar su talento y contribuir valor a la entidad desde la confianza recíproca.

En su estudio, Allen & Meyer (1991) considera tres importantes componentes del compromiso organizacional, siendo los siguientes:

- Las instituciones, como un ente económico que intervienen en el mercado invirtiendo, produciendo y proporcionando fuentes de empleo, no están desapareciendo, están cambiando, y tienen que ver con las exigencias del mercado mercantil y laboral. Se esfuerzan por mantener un núcleo de personas que son en si la institución. Como las organizaciones están cambiando y los trabajos se están volviendo cada vez más exigentes y en algunas situaciones flexibles, los colaboradores que permanecen dentro de la organización se vuelven más esenciales, ya que los trabajos son mucho más complejos y exigentes.
- Los líderes de la administración de las organizaciones que realizan contratos a otras compañías para realizar trabajos específicos y de su interés, estarán inmerso con el compromiso de estas otras. Este compromiso podría ser distinto y a corto plazo, con una visión, en un contrato o proyecto en lugar de la propia organización.
- El compromiso que asume el colaborador con la administración de la institución se debe extender dentro de un marco de interés mutuo. Hay causas para creer que para las personas naturales y jurídicas es imprescindible estar comprometidas con algo, lo opuesto al compromiso es la alienación y este es saludable para ambas personas naturales.

Un firme compromiso con la organización se caracteriza por: La aceptación de los objetivos y valores de la organización; Estar dispuestos a desempeñar un esfuerzo considerable en bien de la organización y deseo por continuar dentro de la organización.

De acuerdo con Greenberg & Baron (1995), existen los siguientes elementos que ayudan en el desarrollo del compromiso:

- El compromiso organizacional juega un papel importante en vincular las actividades laborales del empleado con la organización y es estimulado por varias características del trabajo. Por ejemplo,

el compromiso propende ser mayor cuando las personas poseen altos niveles de responsabilidad sobre el ejercicio de su trabajo o tienen amplias oportunidades de promoción.

- El compromiso de los empleados cuando es motivado e influenciado por las naturalezas de las recompensas que reciben, evidencian mayor compromiso y apego a la organización por los beneficios compartidos.
- El compromiso organizacional puesta en marcha por la compañía muchas veces son afectados por la existencia de alternativas de oportunidades de empleo que recibe el empleado.
- Las percepciones de compromiso que observan y sienten los colaboradores, probablemente están vinculados con el trato que reciben de los colaboradores de una institución. Es imposible incrementar los niveles de compromiso y estímulo, si las personas trabajadoras no sienten que son tratados con respeto y consideración y valorados o apreciados por los jefes.
- Generalmente las personas que tienen un alto grado de pertenencia con su organización presentan mayor influencia en el compromiso organizacional. Por ejemplo, las personas que tienen mayor tiempo de trabajo con su institución están más altamente comprometidas que aquellos que han sido colaboradores por corto periodo de tiempo.
- La percepción de que la organización está sumamente interesada por la calidad y servicio al cliente motiva al colaborador a identificarse con una organización que los respeta tanto a ellos como a los clientes. Ambos buscan atención y calidad de servicio.
- El desarrollo del trabajo y las responsabilidades son claramente definidos por los directivos del negocio.
- Un trabajo estimulante permite que los empleados, pongan en marcha sus propios aptitudes, conocimientos y opiniones

significativas contribuye al compromiso de los empleados con la organización.

- La calidad de la información dada a las personas trabajadoras que laboran en la organización acerca de los planes y programas de la compañía debe ser comunicada a los empleados en el tiempo oportuno a fin de evitar incertidumbre del futuro.
- Percepción de los colaboradores de una administración efectiva. El compromiso organizacional está afectado por la aparición del capital de trabajo, el que incide en que tan bien la compañía está administrando sus recursos y de qué forma va satisfacer sus necesidades laborales para mejorar sus condiciones sociales y económicas.

Allen & Meyer (1991) de acuerdo con sus estudios, clasificaron el Compromiso Organizacional en tres categorías diferentes según su origen, siendo las siguientes:

- Compromiso afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación y la implicación con la organización. Los empleados que tienen un fuerte compromiso emocional permanecen dentro de la organización porque lo quieren.
- Compromiso continuo: Revela el archivo adjunto material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización.
- Compromiso normativo: Consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización para la que trabaja, revela los sentimientos de obligación del colaborador.

#### **2.2.2.4 Desempeño Laboral.**

PMI (2007) vincula el rendimiento que se muestra a través de la medición del rendimiento del proyecto con el éxito de la gestión del mismo. Es decir, compara el logro de la gestión de proyectos con el carácter temporal del proyecto en términos

de terminar el proyecto en las restricciones de extensión, periodo, dinero, calidad, herramientas y peligro. Del texto se desprende que cada una de estas restricciones debe ser preparada y gestionada por personas que forman parte del equipo del proyecto y que están bajo la dirección del director del proyecto.

El éxito de la gestión de proyectos se basa en que las partes interesadas aprecien los resultados, lo que hace esencial el desarrollo de un conjunto de aptitudes, capacidades y saberes. Integrarlas y ponerlas en ejecución de forma efectiva serán elementos clave para el éxito de la gestión de proyectos. Dado que los proyectos son gestionados por el director del proyecto y su equipo, el rendimiento del equipo del proyecto es un componente clave de cómo se retrata esta colaboración global en el individuo (IPMA, 2015).

El desempeño laboral según Chiavenato (2007), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los propósitos establecidos, este conforma la estrategia individual para conseguir los fines”. En ese sentido, Bohlander (2003) afirma “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio”.

***Características de una persona de alto desempeño laboral.*** Las organizaciones buscan en sus colaboradores un nivel de desempeño óptimo que le permita realizar sus tareas, cumplir sus funciones y alcanzar los objetivos planificados en el tiempo acordado, por ello se mencionan siete características de este tipo de personas:

- Saben escuchar con atención y respeto a sus compañeros, controvierten con argumentos y aceptan los comentarios y sugerencias bajo un enfoque de mejora continua.
- Buscan el lado bueno de cada situación, aun cuando el suceso sea negativo, centrándose en lo positivo, con la finalidad de convertir un

problema en una oportunidad de mejora y con ello no volver a cometer el mismo error.

- Asumen los errores o aciertos que cometen durante la ejecución de sus tareas, así mismo evita las excusas y cumple con sus funciones y responsabilidades.
- Planifican su tiempo, cumpliendo con sus reuniones y tareas sin inconvenientes.
- Establecen sus propias metas en relación con lo comprometido con la organización, para ello busca oportunidades para terminar con anticipación una tarea, así mismo optimiza los recursos asignados.
- Asumen desafíos y tareas complicadas, es decir estas listo para resolver problemas.
- Son exigentes con su trabajo, aprendiendo de sus errores mediante la autorreflexión, saben que el aprendizaje está formado de pequeñas acciones y están comprometidos con su desarrollo personal.

***La administración del desempeño.*** Según Donnelly et al. (1994), consiste en el proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. La administración del desempeño es un ciclo dinámico que consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la siguiente imagen.

**Figura 4**

*Etapas de la administración del desempeño*



*Nota.* Elaborado por Donnelly et al. (1994)

Se detalla cada etapa a continuación:

- **Conceptualización:** Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

- Desarrollo: Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.
- Implementación: Implica mecanismos de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras.
- Retroalimentación: Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
- Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

***Reglas para evaluar el desempeño laboral.*** Permitirá evaluar cualquier déficit en el rendimiento y determinará si se debe a la estrategia, al plan, a la ejecución o las capacidades de los empleados. Estas reglas pueden parecer sencillas, sin embargo, cuando se siguen de forma estricta y colectiva, pueden transformar tanto la calidad de la estrategia de una empresa como su capacidad para alcanzar los resultados, a continuación, se mencionan siete reglas:

- Hacer lo concreto: Las empresas deben evitar las descripciones interminables de pomposos objetivos y ceñirse a un lenguaje claro para describir su curso de acción.
- Debatir supuestos, no previsiones: Las empresas con gran rentabilidad consideran la planificación de un modo totalmente diferente. Quieren que sus previsiones impulsen el trabajo que de hecho ya realizan. Para lograrlo, tienen que asegurarse de que los supuestos subyacentes a sus planes a largo plazo reflejan tanto la

economía real de sus mercados como la experiencia de rendimiento de la empresa con relación a la competencia.

- Hablar un mismo lenguaje: Para que sea productivo, el diálogo entre el centro corporativo y las unidades de negocio sobre las tendencias del mercado y los supuestos se debe desarrollar dentro de un marco riguroso, con un lenguaje común.
- Asignar los recursos al inicio: El hecho de plantear a las unidades de negocio el reto de cuándo es necesario implementar nuevos recursos centra el diálogo sobre la planificación en aquello que realmente es necesario que tenga lugar en la empresa con el fin de ejecutar la estrategia de cada unidad.
- Identificar las prioridades: Las empresas líderes hacen explícitas estas prioridades de manera que todos los directivos tengan una idea clara de hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.
- Analizar el rendimiento: Supervisar constantemente los patrones de asignación de recursos y sus resultados frente al plan, utilizando un continuo feedback para volver a fijar los supuestos de planificación y reasignar recursos.
- Recompensar los logros: Las empresas tienen que motivar y desarrollar a su personal; al fin y al cabo, ningún proceso puede ser mejor que las personas que tienen que hacer que funcione.

#### **2.2.2.5 Clima Laboral.**

Abril et al. (2019), concluyen que elementos como la motivación, el clima laboral y la satisfacción laboral, que dependen directamente de una gestión eficaz del proyecto, impactan en el compromiso del equipo de proyecto con la gestión del mismo. Ya que éste se encarga de inspirar, educar y potenciar el trabajo de cada participante del proyecto a través de incentivos que incluyen el reconocimiento de su esfuerzo y trabajo, la valoración de los conocimientos y las contribuciones aportadas al proyecto, así como la creación de un ambiente de trabajo que fomente una mayor responsabilidad y dedicación a las tareas encomendadas.

Según Cristancho (2015) “Para nadie es un secreto que el clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos”.

***Condiciones para un buen clima laboral.*** A continuación, se exponen criterios importantes para mantener un saludable clima laboral:

- Trabajar sin estrés.
- Condiciones ambientales adecuadas.
- Buen trato del personal
- Salarios justos.
- Motivación de los líderes hacia los subordinados.
- Programas de formación.
- Promoción exenta de tráfico de influencias.
- Reconocimiento del trabajo.
- Medir a los empleados por los resultados y no por el tiempo de presencia en la organización.
- Generar y transmitir confianza, escuchar y tratar de resolver sugerencias y problemas con los empleados.
- Tratar a los empleados con respeto.
- Transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo.
- Dar a conocer la estrategia de la organización.

***Instrumento para diagnosticar el clima laboral.*** Se recomienda el uso de cuestionarios, cuya estructura de ítems o preguntas, este enfocado a las siguientes actitudes:

- A la compañía.
- A la dirección de la empresa.
- A la promoción y las oportunidades de ascenso.
- A la supervisión y apoyo recibido por la jefatura.
- A los salarios e incentivos.

- A las condiciones de trabajo.
- A los compañeros de trabajo.

***Parámetros para la medición del clima laboral.*** Existe una serie de parámetros que se observan en las organizaciones, siendo las siguientes:

- Satisfacción en el puesto de trabajo. Muchas veces las personas no son empleadas en el puesto más adecuado, algunas causas por la cual un empleado puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo es que: No disponen de formación adecuada ni de las habilidades que el puesto requiere; se trabaja con estrés; el trabajo es rutinario; las relaciones con los supervisores no son buenas; se trabaja en condiciones ambientales adversas como ruido, polvo, calor, frio, falta de seguridad, falta de ergonomía y No se toman en cuenta las propuestas de mejora o sugerencia.
- Trato personal y ambiente de trabajo. La forma de liderar al equipo tiene que ser ético y humanístico, todo colaborador tiene el derecho de recibir un buen trato y tienen la necesidad de trabajar en un ambiente laboral limpio, moralmente bueno, sin gritos, y malestares permanentes, donde se respeten sus ideas.
- Carrera profesional y promoción. Mientras mejor preparado esté un empleado, podrá aportar más beneficios a su equipo de trabajo y al cumplimiento de los objetivos, si se desarrolla dentro de la organización él será una parte valiosa para la misma, cuando se habla de promoción se dice que es un estímulo que toda empresa debería de tener, el reclutamiento interno ayuda a crear un incentivo lo suficientemente fuerte para que cada miembro se esfuerce cada día más.
- Reconocimiento del trabajo. A las personas les gusta ser reconocidas y respetadas por los demás, existen formas de reconocimiento unas pueden ser económicas y otras no, el dinero es capaz de motivar por eso es importante conservar un adecuado sistema de remuneración,

también mantener un trato de equidad en igualdad de condiciones de trabajo, responsabilidad y resultados.

- Estructura adecuada de la organización. El objetivo principal es analizar a las organizaciones y ver si disponen de una estructura moderna con un organigrama en línea horizontal con procesos y equipos de trabajo en cada uno de ellos.
- Representación de funciones. La forma en la que está estructurado el organigrama tiene que ser horizontal ya que facilita la delegación de responsabilidades, esto ayuda a fomentar la iniciativa del colaborador para que asuma riesgos y que sea capaz de gestionar su trabajo, esta confianza permite la toma de decisiones y participación para así lograr un grado de autonomía y compromiso con su trabajo, lo cual es importante para el cumplimiento de objetivos.
- Comunicación y grado de confianza. Debe existir en ambas direcciones, por medio de la comunicación el trabajador tiene que estar informado y conocer sobre la misión, visión, objetivos, situación económica, la información tiene que ser verdadera para poder generar un grado de confianza alto, dentro de esto se crea un clima de comunicación ascendente y descendente y horizontal es decir de los colaboradores hacia arriba, de los directivos hacia abajo y en paralelo, entre cada miembro, de modo que cada miembro pueda realizar sugerencias sin temor a represalias.
- Condiciones de trabajo y seguridad. Al momento que un colaborador se sienta seguro dentro de sus tareas diarias, tendrá un mejor rendimiento, siendo la obligación de cada organización poder garantizar la seguridad que necesita. Los elementos más importantes son; la iluminación, la ventilación, la climatización y la ausencia de elementos nocivos para la salud como ruidos, humos, gases entre otros.

#### **2.2.2.6 Satisfacción al Cliente.**

Pérez (2006) demuestra que la valoración del consumidor de una determinada transacción y experiencia de consumo está representada por la satisfacción del cliente. La comparación entre las expectativas de un cliente y cómo se sintió con el bien o servicio que obtuvo produce el resultado. Por ello Rodríguez (2007) afirma que la felicidad de los clientes es crucial, ya que es necesaria para que nuestro negocio siga creciendo y sea rentable, así como para que proporcionemos servicios del más alto calibre a nuestros consumidores y satisfagamos sus demandas básicas.

**Niveles de satisfacción.** Posterior a la adquisición de un producto o servicio, dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una empresa, estos niveles de satisfacción son:

- Insatisfacción: Se da cuando el desempeño percibido del servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se da cuando el desempeño percibido del servicio coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se da cuando el desempeño percibido del servicio excede a las expectativas del cliente.

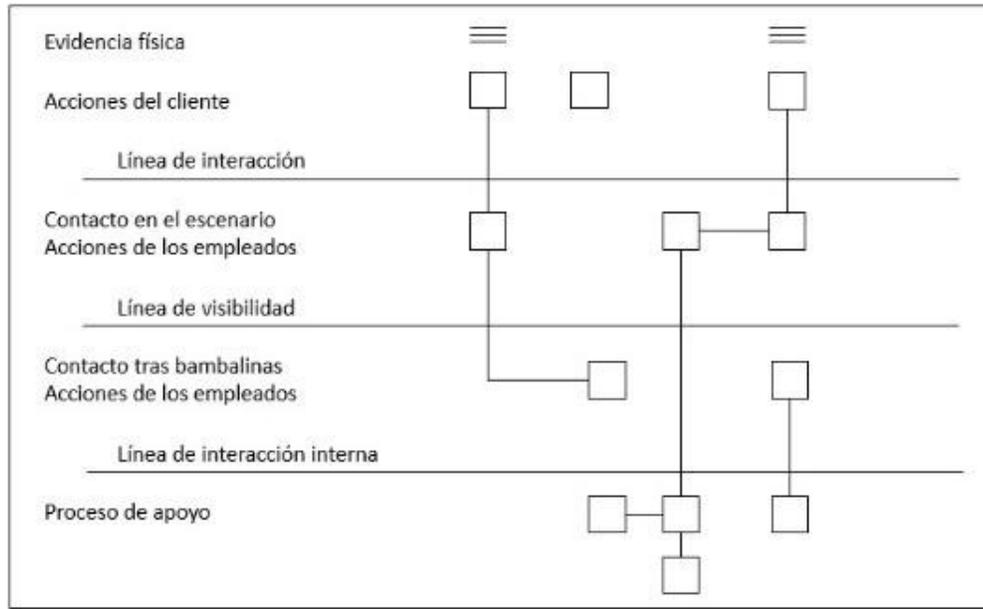
**Esquema de servicio al cliente.** Según Zeithaml & Bitner (2002), el plan de servicio debe plasmar en forma explícita de acuerdo a las políticas internas de la empresa a las diferentes personas que estén involucradas, para que, al ser analizado por estos mismos, sea comprendido y llevado a la práctica. Este plan requiere una capacitación en el cual se explicará a los empleados, cuál es el papel que juegan en la entrega del servicio al cliente.

El esquema de servicio debe proveer una herramienta que permita la optimización de los recursos del servicio que se ofrece. Los esquemas de servicio, contienen mapas de ubicación de las personas involucradas dentro de los diferentes departamentos y cuentan con 4 fases que la componen:

- Las acciones del cliente. Las cuales enmarcan desde las acciones de los consumidores antes de efectuar la compra, hasta la venta misma. El desarrollo de ésta se obtiene a través de evidencias físicas tales

como: comentarios del cliente, expresiones faciales y corporales; las cuales son obtenidas a través de una bitácora o video.

- Contacto en el escenario. Acciones de los empleados, de estas, en gran medida provocan el éxito del servicio. El dominio de las entrevistas, las reuniones intermedias y la ejecución del servicio final deben estar controladas por los empleados. El cumplimiento de este objetivo se planea con base en las políticas internas de la empresa, así como de las metas propuestas por el consejo directivo de la empresa.
- Contacto tras bambalinas. Acciones de los empleados, son todas las acciones que el cliente no ve y sirven como apoyo para prestar el servicio. Todas éstas requieren de una preparación previa, analizada y estructurada, la cual permita al empleado estar preparado para realizar las actividades que cubran las necesidades del cliente.
- Procesos de apoyo. Estos procesos se refieren a las acciones que permiten dar respuesta a las necesidades del consumidor. Se trabajan internamente para posteriormente hacerlas externas. Estas cuatro fases del esquema de servicio están separadas por tres líneas horizontales, tal y como se muestra en el siguiente cuadro, las cuales representan la interacción entre el cliente y la empresa, cuando esta línea horizontal se cruza con una vertical, estará sucediendo una comunicación directa.

**Figura 5***Cuadro de esquema de servicio*

*Nota. Elaborado por Zeithaml & Bitner (2002)*

De acuerdo a la imagen anterior, la forma en la que las interacciones se desarrollan, permite que los esquemas de servicio se puedan leer de varias formas, ya sea viéndolo únicamente del lado del cliente, o solo tomando en cuenta las acciones de los empleados, o de los procesos de apoyo.

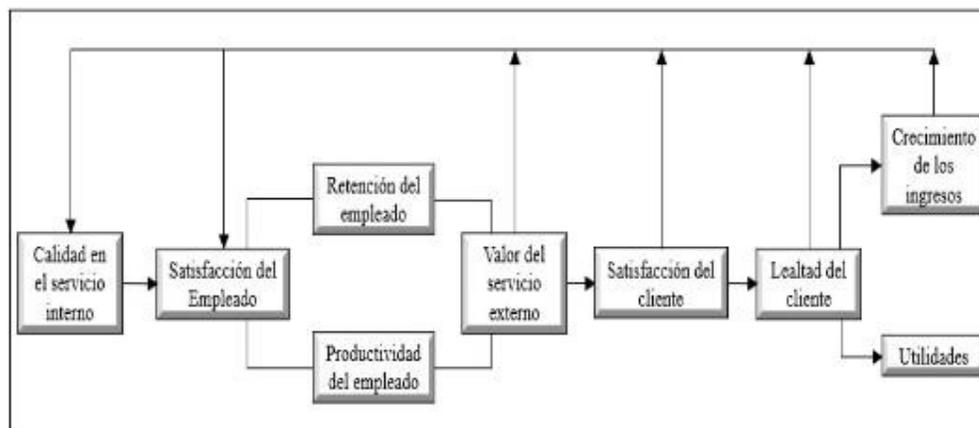
Según la necesidad de cada departamento, el servicio que este preste se reflejara a través de la integración de los empleados, los cuales son los responsables de la prestación del servicio.

En este tipo de esquemas, se analizan los puntos críticos en la comunicación de los clientes internos con la empresa. Así mismo se evalúa la complejidad del proceso, de modo de que se puedan hacer los cambios necesarios para mejorar el contacto cliente - proveedor y viceversa. Esto conlleva al análisis de las metas propuestas por este departamento. Una vez que se descubren los puntos críticos, se pueden atacar particularmente de modo de no alterar el orden de atención que se desea llevar a cabo, al menos que éste ocasione un desorden general.

**Cadena de valor del servicio al cliente.** Zeithaml & Bitner (2002) menciona que cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La cadena de valor del servicio muestra claramente la importancia de los empleados para el éxito de una empresa, es decir, que un empleado satisfecho tiene la capacidad de satisfacer a los clientes. Por ello, se presenta la siguiente cadena de valor, donde la aplicación de este modelo implica niveles altos de éxito.

**Figura 6**

*Cadena de valor del servicio*



*Nota.* Elaborado por Zeithaml & Bitner (2002)

El modelo pretende lograr la lealtad del cliente, mediante un buen servicio interno, lo que permitiría una satisfacción, retención y mejora de la productividad del empleado. Para ofrecer una buena calidad en el servicio interno, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Diseño del lugar de trabajo.
- Diseño del trabajo.
- Selección y desarrollo de los empleados.
- Recompensas y reconocimiento para los empleados.
- Instrumentos para servir a los clientes.
- Concepto del servicio: resultados para los clientes.

- Un servicio diseñado y proporcionado para satisfacer las necesidades de los clientes que son el objetivo.

### **2.3 Definición de Conceptos Básicos.**

**Liderazgo:** es un proceso mediante el cual el individuo es capaz de influenciar en el desarrollo de otros

**Motivación:** Implica establecer una situación en la que se puedan alcanzar los objetivos del proyecto al tiempo que se maximiza la satisfacción con respecto a lo que los individuos más valoran.

**Empatía:** Mostrar interés real e implicación con otros y su bienestar. En el lugar de trabajo la empatía es la capacidad de percibir y comprender los sentimientos de otra persona, es la habilidad de ponerse en los zapatos del otro.

**Gestión Conflictos:** ser capaz de manejar activamente un desacuerdo identificando sus fuentes y limitando sus posibles efectos perjudiciales.

**Integridad personal:** el individuo está actuando de acuerdo con sus propios valores y principios éticos y morales, diciendo lo que se hace y haciendo lo que se dice.

**Comunicación efectiva:** incluye el intercambio de información adecuada, entregada de manera precisa y coherente a todas las partes interesadas.

**Inteligencia emocional:** La capacidad de comprender, gestionar y expresar las emociones propias y ajenas.

**Profesionalismo:** es la ejecución de rasgos y capacidades que abarcan saberes, habilidades adecuadas y conductas con una conciencia demostrada.

**Ética:** se refiere al comportamiento basado en normas morales consideradas propias de una determinada profesión.

**Orientación a Resultados:** incluye la finalización del trabajo a tiempo, la realización de las responsabilidades asignadas de forma competente y la ejecución del trabajo en un número o volumen suficiente.

**Trabajo en equipo:** es la capacidad de conectar instantáneamente con los objetivos del grupo y de colaborar con los demás miembros para alcanzarlos.

**Organización:** es un grupo de individuos que trabajan juntos para lograr ciertos objetivos o metas utilizando una variedad de recursos.

**Éxito:** Es la consecuencia feliz de una actuación o de un negocio, igualmente puede ser la apropiada aceptación que posee algo o alguien, así mismo puede simbolizar la culminación o conclusión de un tema o de un negocio (RAE, 2001)

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001)  
Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández Ríos y Sánchez, 1997).

**Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE, 2001) “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández Ríos y Sánchez, 1997).

**Compromiso laboral:** es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

**Desempeño laboral:** se caracteriza por ser aquellas acciones o comportamientos de los empleados que son pertinentes para los objetivos de la organización y que pueden ser evaluados en función de las capacidades y el nivel de rendimiento de cada persona.

**Clima laboral:** Se define como el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.

**Sinergia:** Proceso de integración en el cual la suma de los factores es algo más grande o más valioso que cada una de las partes por separado. En los grupos de trabajo, los más sinérgicos son aquellos en que sus miembros participan activamente, hasta el grado en que cualquiera de ellos resulta indispensable para el cumplimiento de los objetivos.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Hipótesis

#### 3.1.1 *Hipótesis General.*

- El programa para fortalecer las habilidades blandas permite alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.

#### 3.1.2 *Hipótesis Específica.*

- Las habilidades blandas: liderazgo, empatía, gestión de conflictos, comunicación efectiva, motivación, integridad personal, profesionalismo y ética en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC, es insuficiente.
- Los factores relacionados con: orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente permiten alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.
- La opinión de expertos respecto a la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción es favorable.

### 3.2 Operacionalización de Variables.

#### 3.2.1 *Identificación de la Variable Independiente:*

X1. Fortalecimiento de Habilidades blandas.

##### 3.2.1.1 **Indicadores**

- Liderazgo.
- Empatía.
- Comunicación efectiva.
- Gestión de conflictos.
- Integridad personal.

- Autocontrol.
- Ética.

### **3.2.1.2 Escala para la Medida de la Variable**

- Ordinal.

## **3.2.2 Identificación de la Variable Dependiente:**

Y1. Éxito en la Gestión de Proyectos de Construcción.

### **3.2.2.1 Indicadores**

- Orientación a Resultados.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso
- Desempeño laboral
- Clima Laboral
- Satisfacción al cliente

### **3.2.2.2 Escala para la Medida de la Variable**

- Ordinal.

En la tabla siguiente se detallan las correspondientes dimensiones como indicadores tomados en consideración para el estudio de las variables:

**Tabla 14***Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
Habilidades blandas	Estas competencias de comportamiento interpersonal e intrapersonal son necesarias para motivarse a sí mismo y a los demás, liderar, negociar y llegar a acuerdos.	Competencias Conductuales  Competencias Interpersonales	Integridad Personal Liderazgo Profesionalidad Ética Empatía Comunicación efectiva Motivación. Gestión de Conflictos	Ordinal
Éxito en la Gestión de Proyectos de construcción	Cuando se cumplen los objetivos y las metas principales, el equipo de trabajo y los clientes están muy satisfechos, y es entonces cuando se produce el éxito.	Objetivos  Equipo  Cliente	Orientación a Resultados Trabajo en equipo Compromiso Desempeño laboral Clima Laboral Satisfacción al cliente	Ordinal

*Nota.* Elaboración Propia.

### **3.3 Tipo de Investigación.**

La investigación es Básica, porque desea ampliar la información y la comprensión del objeto de nuestro estudio, con un enfoque de investigación cuantitativo, pues busca conocer mediante encuestas los juicios de los profesionales respecto a las habilidades blandas que posee el gerente de proyecto y cómo estas

competencias permiten alcanzar el éxito en la gestión de proyectos, así mismo será descriptiva porque busca caracterizar las habilidades blandas relevantes y de esa manera elaborar un programa de fortalecimiento de dichas competencias personales.

### **3.4 Nivel de Investigación.**

El nivel de estudio será correlacional porque pretende entender y evaluar la asociación entre la variable “fortalecimiento de las habilidades blandas” y la variable “éxito en la gestión de proyectos de construcción”.

### **3.5 Diseño de Investigación.**

Conforme con el diseño es un estudio No Experimental ya que posee como propósito el confrontamiento de estudios vinculados versus datos conseguidos en campo, sin efectuar modificaciones de las circunstancias usuales del estudio.

### **3.6 Ámbito y Tiempo Social de la Investigación.**

El entorno que abarca el estudio está comprendido por los proyectos desarrollados en la minera SPCC. El tiempo social de estudio será del periodo 2021.

### **3.7 Población y Muestra.**

#### **3.7.1 Unidad de Estudio.**

La unidad de análisis analizada fueron los proyectos de construcción ejecutados en la unidad operativa de Toquepala, que es propiedad de la minera SPCC.

#### **3.7.2 Población.**

Como población se ha considerado los 12 proyectos de construcción que se han ejecutado en el año 2021, de los cuales cada equipo de proyecto estaba conformado por profesionales que se desempeñaban como gerentes, residentes de obra, jefes de calidad, jefe de seguridad, jefe de oficina técnica, jefe de administración e ingenieros de oficina técnica.

La distribución de dicha población se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 15***Cuadro de Profesionales por proyecto*

<b>N° PROYECTO</b>	<b>CONTRATISTA</b>	<b>CANT. PROFESIONALES</b>
2290-090	NCK INGENIEROS	5
2700-008	MG&T	5
2436-004	PORFISA	5
2293-073	LUANG	5
2290-093	KONECRANES	5
292400-009	IMCO	5
1120-016B	CORPORACIÓN MAYO	5
2300-273A	AID	4
2831-012	EMG	4
2463-020D	B&B MURILLO	4
292300-001A	SAEG	5
2463-030	COIMSER	5
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>

*Nota.* Elaboración Propia**3.7.3 Muestra.**

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el procedimiento específico para la estimación de proporciones, considerando la población como finita. Se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q} \quad (1)$$

A un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5% ( $\alpha=0.05$ ), se tiene para:

Marco muestral	N=	57
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha$ =	5%
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2$ =	95%
Z de $(1 - \alpha/2)$	$Z (1 - \alpha/2p)$ =	1.96
P	p=	50%
Q	q=	50%

Precisión	d=	5%
Tamaño de la muestra	n=	50

Habiendo aplicado el cálculo muestral se obtuvo que la muestra será de 50 profesionales encuestados.

### **3.8 Procesamiento, Técnicas e Instrumentos.**

#### **3.8.1 Procedimiento**

La confiabilidad del instrumento se efectuó por el criterio de evaluación de tres expertos en el tema y así mismo se obtuvo por medio del estadístico Alpha de Cronbach.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.960	37

Los procesos de datos se crearán automáticamente utilizando herramientas informáticas:

Un paquete de soporte informático para Windows denominado SPSS 26.0 que incluye herramientas para el estudio descriptivo de las variables, así como Microsoft Office Excel 2019, que se distingue por sus relevantes herramientas visuales y capacidades adaptadas que facilitan la organización de los datos.

Para el análisis de los datos se elaboraron tablas de frecuencias absolutas y relativas (%) mediante métodos y técnicas de estadística descriptiva. Estas tablas se utilizaron para mostrar los datos que se habían clasificado y procesado en las categorizaciones, grados o clases adecuadas. Esta clase de tabla se utilizó para mostrar cómo se distribuían los datos en relación con las distintas categorizaciones o grados de los conglomerados de variables, además de dimensiones como de indicadores que se examinaban simultáneamente. Cabe señalar que también se crearon figuras con la información más relevante que resumía los resultados.

### 3.8.2 Técnicas

En el estudio se recoció datos sobre las habilidades blandas de los gerentes de construcción y los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, para ello se utilizaron las siguientes técnicas:

**Revisión de documentación:** Búsqueda de información en asociaciones y estándares de la gestión de proyectos, sobre competencias personales del director de proyecto.

**Encuestas:** La encuesta fue conformada por 3 apartados:

- Datos generales, con el propósito producir datos fidedignos.
- Habilidades blandas, con el propósito de establecer el nivel de las mismas en los gerentes de proyectos y determinar su relevancia para una gestión de proyectos eficaz.
- Éxito en la gestión, con la intención de describir los factores para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción.

**Encuesta a Expertos:** La realización de una encuesta a los expertos en gestión de proyectos a fin de obtener la validación de la propuesta del programa de fortalecimiento.

### 3.8.3 Instrumentos

El instrumento fue el cuestionario, que fue diseñado considerando la modalidad de preguntas, categorizadas según la finalidad de la investigación.

**Tabla 16**

*Estructura de la encuesta*

Categorías de análisis	Ítem de la pregunta
A.- Datos generales	1,2,3,4,5
B.- Habilidades blandas	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25.
C.- Factores de éxito en la gestión de proyectos	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16.

*Nota.* Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS.**

### **4.1 Descripción del Trabajo de Campo**

La realización del trabajo de campo, es decir la recolección de datos, se realizó de forma presencial acudiendo a las 12 obras que se encontraban en ejecución en tiempos distintos, entre los meses de enero a diciembre del año 2021, cada obra se ejecutó dentro de las instalaciones de la unidad minera Southern Perú, específicamente en la unidad operativa Toquepala.

Se solicitó de forma presencial a la Gerencia de Ingeniería de Planta y mediante correo electrónico a la división de Contratos de la unidad minera, las facilidades para apersonarnos a cada obra y poder realizar el cuestionario académico, la respuesta de ambos departamentos de la unidad minera fue positiva.

Mediante número telefónico nos contactamos con el responsable de cada obra, a fin de coordinar una fecha de visita, logrando programarnos visitas presenciales a 2 obras cada mes. La visita a cada una de las obras se realizó portando los instrumentos (cuestionarios), en primer lugar, se procedió a explicar el objetivo y el contenido de los dos cuestionarios, posterior a ello se procedió a compartir el enlace de la encuesta vía celular y correo electrónico a cada profesional, quienes llenaron los cuestionarios en un tiempo de 15 minutos en promedio.

Después de que los empleados completaron el cuestionario, sus respuestas se combinaron para su tabulación en el software SPSS 26.0 para Windows, que se utilizó para crear las tablas y figuras informativas y analizar los datos para la comprobación de las hipótesis.

## 4.2 Diseño de la Presentación de Resultados.

Esta estructura se utiliza para transmitir los resultados del estudio en términos de variables y dimensiones:

### 4.2.1 *Variable 1: Habilidades Blandas*

- Estudio de las Habilidades blandas Relevantes
- Estudio de la dimensión: Integridad Personal.
- Estudio de la dimensión: Liderazgo.
- Estudio de la dimensión: Autocontrol.
- Estudio de la dimensión: Ética.
- Estudio de la dimensión: Empatía.
- Estudio de la dimensión: Comunicación efectiva.
- Estudio de la dimensión: Motivación.
- Estudio de la dimensión: Gestión de conflictos.

### 4.2.2 *Variable 2: Éxito en la Gestión de Proyectos*

- Estudio del éxito en la gestión de proyectos
- Estudio de la dimensión: Orientación hacia los resultados
- Estudio de la dimensión: Trabajo en equipo
- Estudio de la dimensión: Compromiso
- Estudio de la dimensión: Desempeño laboral
- Estudio de la dimensión: Clima Laboral
- Estudio de la dimensión: Satisfacción al cliente

Los resultados se detallan en el correspondiente ítem.

## 4.3 Presentación de los Resultados.

### 4.3.1 *Resultados de la Variable Independiente.*

#### 4.3.1.1 **Análisis de las Habilidades Blandas Relevantes**

Los hallazgos de la medición de las habilidades blandas más relevantes en un gerente de construcción para que pueda realizar una gestión de proyectos eficaz muestran que el liderazgo, empatía, comunicación efectiva, motivación y ética son

las habilidades blandas con mayor porcentaje de aceptación por parte de los profesionales.

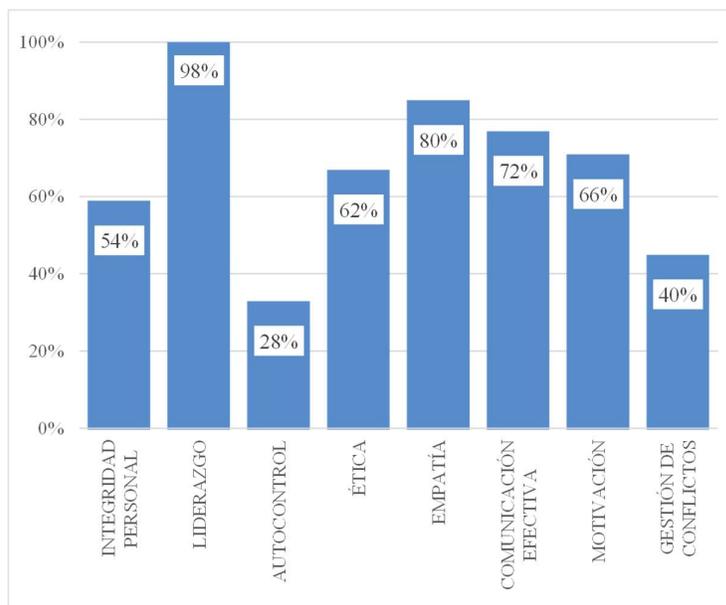
De este modo los resultados muestran que el 98.0% de profesionales calificó al liderazgo como la habilidad blanda de mayor relevancia, seguido por la empatía con un 80.0% de relevancia, además las habilidades blandas de comunicación efectiva y motivación con una relevancia de 72.0% y 66.0% respectivamente, y la habilidad blanda relacionada a la ética obtuvo una relevancia de 62.0%.

Los descubrimientos se detallan en la correspondiente tabla y figura:

**Tabla 17**

*Habilidades Blandas Más Relevantes*

		<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
	Integridad personal	27	54%
	Liderazgo	49	98%
	Autocontrol	14	28%
Habilidades blandas	Ética	31	62%
	Empatía	40	80%
	Comunicación efectiva	36	72%
	Motivación	33	66%
	Gestión de conflictos	20	40%

**Figura 7***Habilidades blandas más relevantes**Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.1.2 Análisis de la Dimensión: Integridad Personal

La dimensión integridad personal, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado mediante 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 18, 19 y 20.

**Tabla 18**

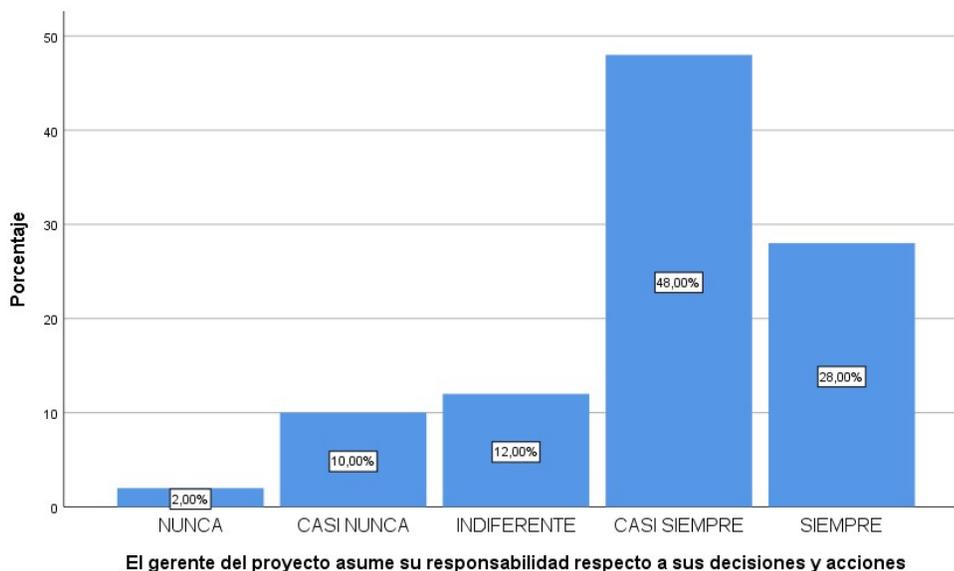
*El gerente del proyecto asume su responsabilidad respecto a sus decisiones y/o acciones*

	Frecuencia	Porcentaje	
Integridad Personal	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	5	10.0%
	INDIFERENTE	6	12.0%
	CASI SIEMPRE	24	48.0%
	SIEMPRE	14	28.0%
Total	50	100.0%	

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 8**

*El gerente del proyecto asume su responsabilidad respecto a sus decisiones y acciones*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 18 se visualiza los resultados conseguidos; al respecto el 48% indican casi siempre, continuado de 28,0% señalan siempre; mientras que el 12,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre El gerente del proyecto asume su responsabilidad respecto a sus decisiones y/o acciones.*

**Tabla 19**

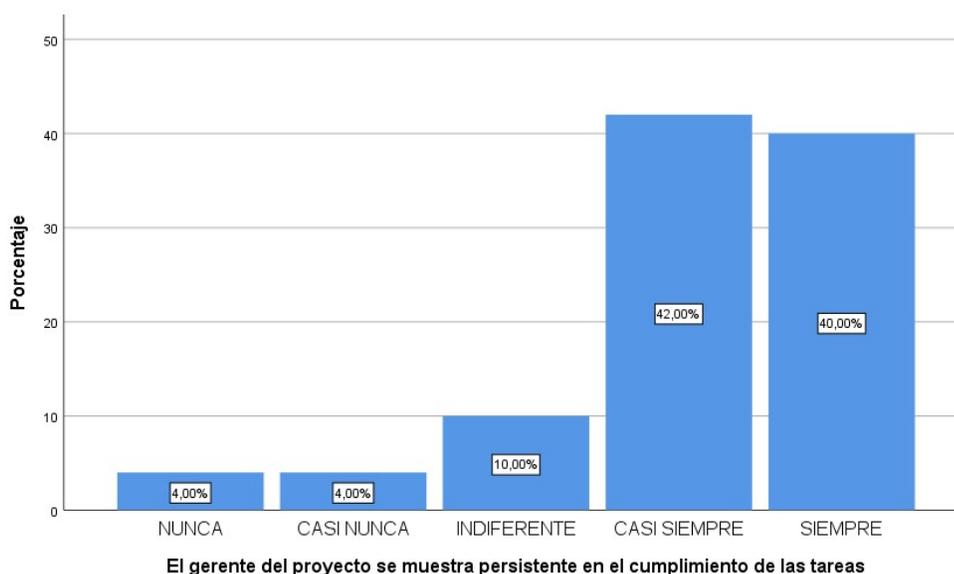
*El gerente del proyecto se muestra persistente en el cumplimiento de las tareas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Integridad Personal	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	2	4.0%
	INDIFERENTE	5	10.0%
	CASI SIEMPRE	21	42.0%
	SIEMPRE	20	40.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 9**

*El gerente del proyecto se muestra persistente en el cumplimiento de las tareas*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 19 se visualiza los resultados conseguidos; al respecto el 42% indican casi siempre, continuado de 40,0% señalan siempre; mientras que el 10,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la

mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto se muestra persistente en el cumplimiento de las tareas.*

**Tabla 20**

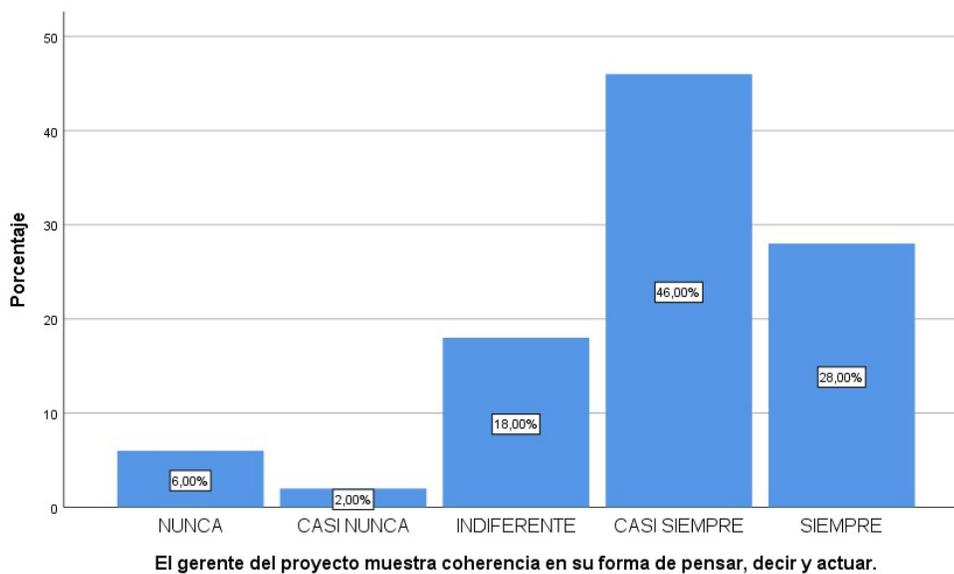
*El gerente del proyecto muestra coherencia en su forma de pensar, decir y actuar*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Integridad Personal	NUNCA	3	6.0%
	CASI NUNCA	1	2.0%
	INDIFERENTE	9	18.0%
	CASI SIEMPRE	23	46.0%
	SIEMPRE	14	28.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 10**

*El gerente del proyecto muestra coherencia en su forma de pensar, decir y actuar*



*Nota.* Elaboración propia

### Interpretación de los resultados:

En la tabla 20 se visualiza los resultados conseguidos, con relación al el 46% indican casi siempre, continuado de 28,0% señalan siempre; mientras que el 18,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 6.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto muestra coherencia en su forma de pensar, decir y actuar.*

#### 4.3.1.1 Análisis de la dimensión: Liderazgo

La dimensión Liderazgo, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 21, 22 y 23.

**Tabla 21**

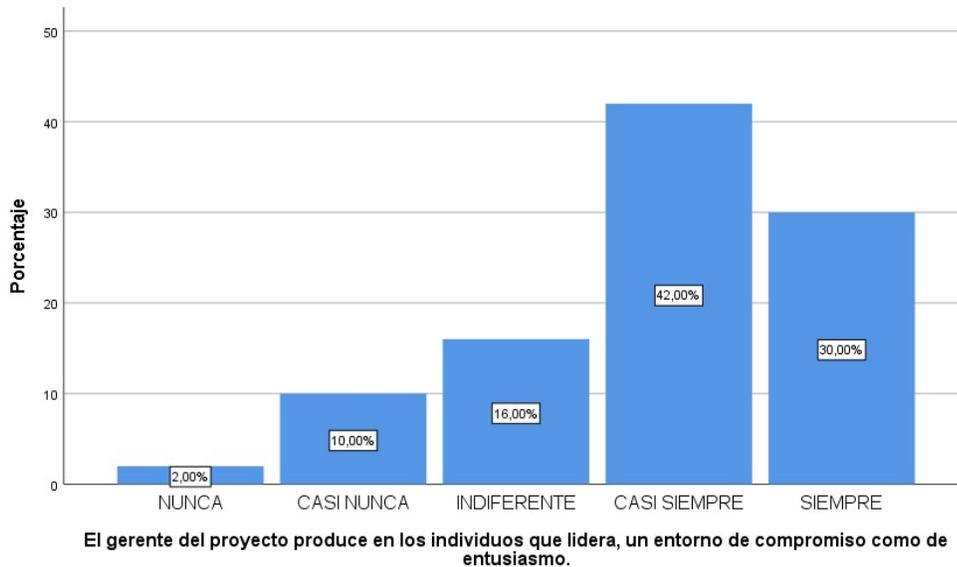
*El gerente del proyecto produce en los individuos que lidera, un entorno de compromiso como de entusiasmo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Liderazgo	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	5	10.0%
	INDIFERENTE	8	16.0%
	CASI SIEMPRE	21	42.0%
	SIEMPRE	15	30.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 11**

*El gerente del proyecto produce en los individuos que lidera, un entorno de compromiso como de entusiasmo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 21 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 42% indican casi siempre, continuado de 30,0% señalan siempre; mientras que el 16,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto produce en los individuos que lidera, un entorno de compromiso como de entusiasmo.*

**Tabla 22**

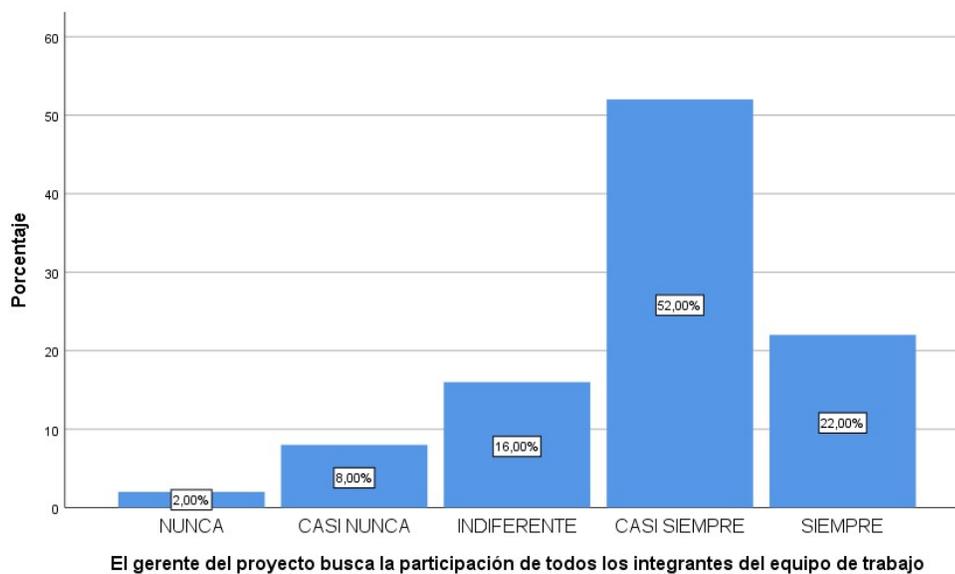
*El gerente del proyecto busca la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Liderazgo	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	4	8.0%
	INDIFERENTE	8	16.0%
	CASI SIEMPRE	26	52.0%
	SIEMPRE	11	22.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 12**

*El gerente del proyecto busca la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 22 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 52% indican casi siempre, continuado de 22,0% señalan siempre; mientras que el 16,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre El gerente del proyecto busca la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo.*

**Tabla 23**

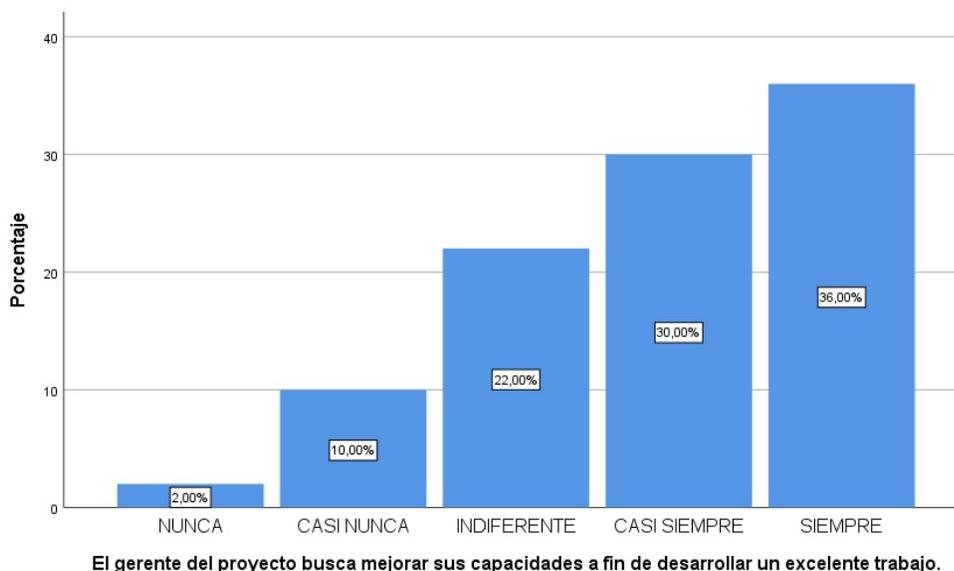
*El gerente del proyecto busca mejorar sus capacidades a fin de desarrollar un excelente trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Liderazgo	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	5	10.0%
	INDIFERENTE	11	22.0%
	CASI SIEMPRE	15	30.0%
	SIEMPRE	18	36.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y Elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 13**

*El gerente del proyecto busca mejorar sus capacidades a fin de desarrollar un excelente trabajo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 23 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 36% indican siempre, seguido de 30,0% señalan casi siempre; mientras que el 22,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *siempre el gerente del proyecto busca mejorar sus capacidades a fin de desarrollar un excelente trabajo*.

#### **4.3.1.3 Análisis de la dimensión: Autocontrol**

La dimensión autocontrol, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio de 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 24, 25 y 26.

**Tabla 24**

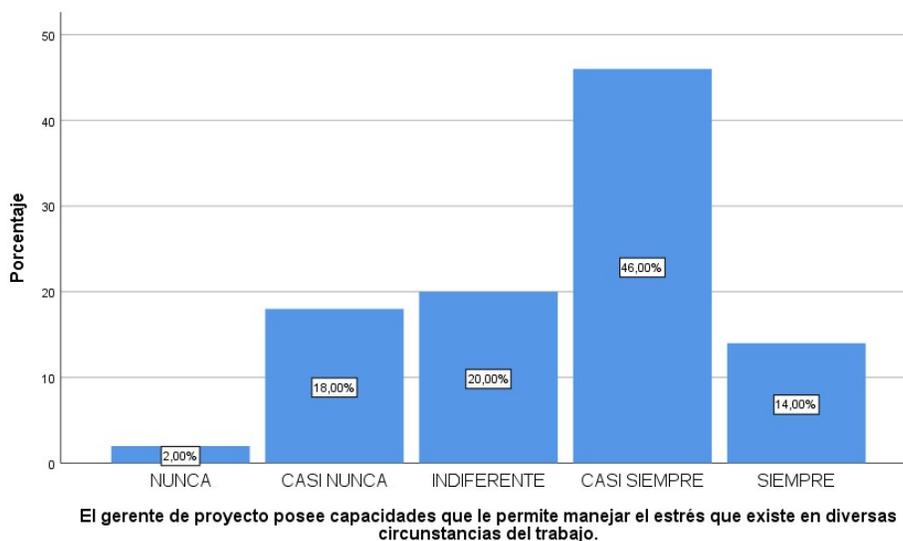
*El gerente de proyecto posee capacidades que le permite manejar el estrés que existe en diversas circunstancias del trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Autocontrol	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	9	18.0%
	INDIFERENTE	10	20.0%
	CASI SIEMPRE	23	46.0%
	SIEMPRE	7	14.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 14**

*El gerente de proyecto posee capacidades que le permite manejar el estrés que existe en diversas circunstancias del trabajo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 24 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 46% indican casi siempre, continuado de 14,0% señalan siempre; mientras que el 20,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la

mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente de proyecto posee capacidades que le permite manejar el estrés que existe en diversas circunstancias del trabajo.*

**Tabla 25**

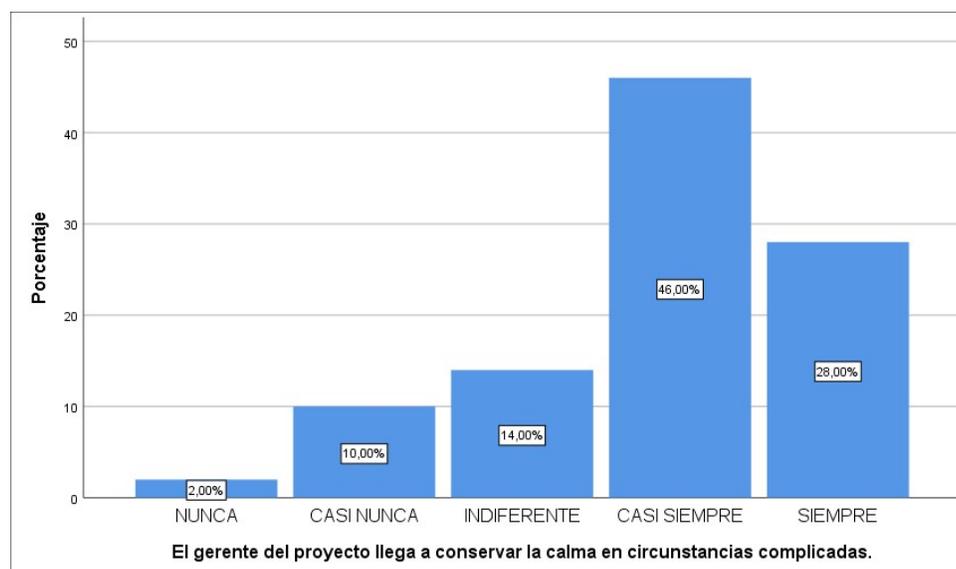
*El gerente del proyecto llega a conservar la calma en circunstancias complicadas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Autocontrol	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	5	10.0%
	INDIFERENTE	7	14.0%
	CASI SIEMPRE	23	46.0%
	SIEMPRE	14	28.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 15**

*El gerente del proyecto llega a conservar la calma en circunstancias complicadas*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 25 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 46% indican casi siempre, continuado de 28,0% señalan siempre; mientras que el 14,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto llega a conservar la calma en circunstancias complicadas*.

**Tabla 26**

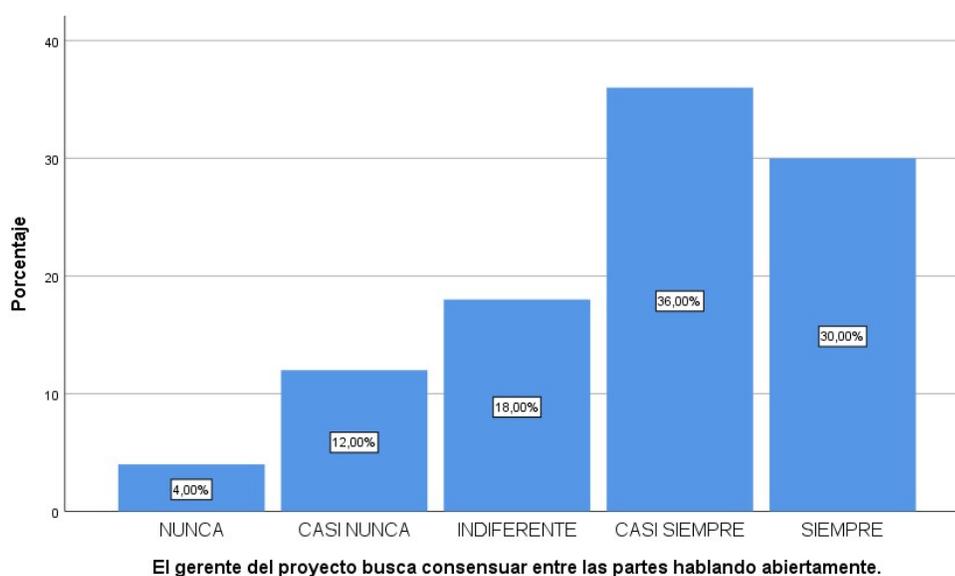
*El gerente del proyecto busca consensuar entre las partes hablando abiertamente*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Autocontrol	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	6	12.0%
	INDIFERENTE	9	18.0%
	CASI SIEMPRE	18	36.0%
	SIEMPRE	15	30.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 16**

*El gerente del proyecto busca consensuar entre las partes hablando abiertamente*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 26 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 36% indican casi siempre, continuado de 30,0% señalan siempre; mientras que el 18,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto busca consensuar entre las partes hablando abiertamente*.

#### **4.3.1.4 Análisis de la Dimensión: Ética**

La dimensión ética, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio de 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 27, 28 y 29.

**Tabla 27**

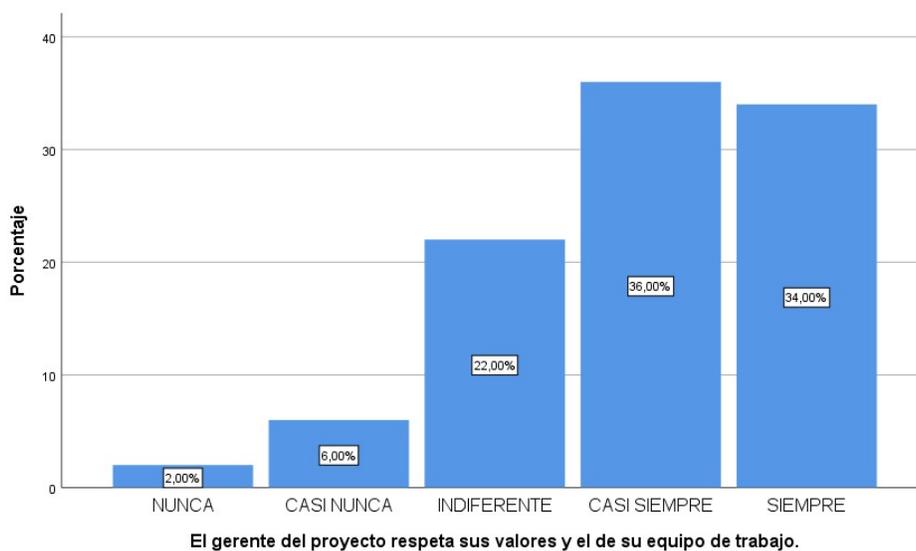
*El gerente del proyecto respeta sus valores y el de su equipo de trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ética	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	3	6.0%
	INDIFERENTE	11	22.0%
	CASI SIEMPRE	18	36.0%
	SIEMPRE	17	34.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 17**

*El gerente del proyecto respeta sus valores y el de su equipo de trabajo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 27 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 36% indican casi siempre, continuado de 34,0% señalan siempre; mientras que el 22,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre El gerente del proyecto respeta sus valores y el de su equipo de trabajo.*

**Tabla 28**

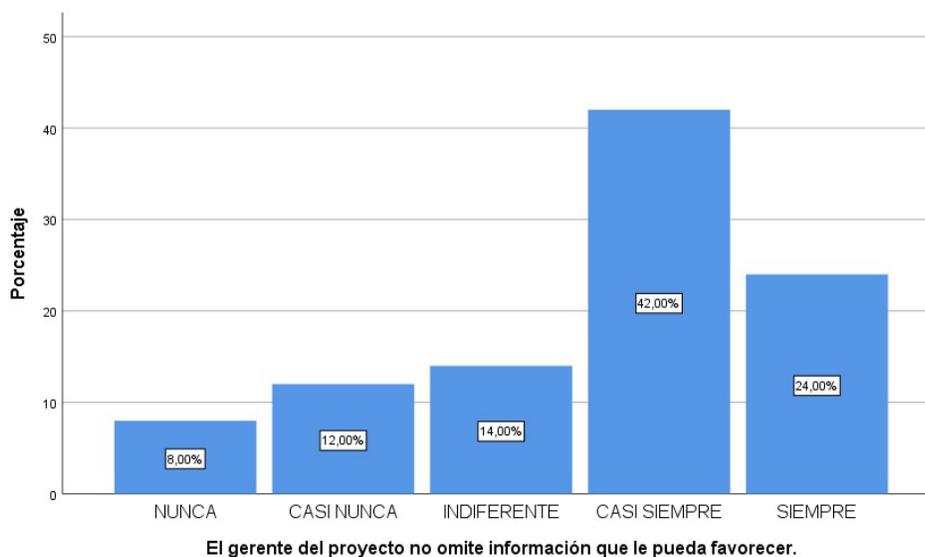
*El gerente del proyecto no omite información que le pueda favorecer*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ética	NUNCA	4	8.0%
	CASI NUNCA	6	12.0%
	INDIFERENTE	7	14.0%
	CASI SIEMPRE	21	42.0%
	SIEMPRE	12	24.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 18**

*El gerente del proyecto no omite información que le pueda favorecer*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 28 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 42% indican casi siempre, continuado de 24,0% señalan siempre; mientras que el 14,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 8.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en

la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto no omite información que le pueda favorecer.*

**Tabla 29**

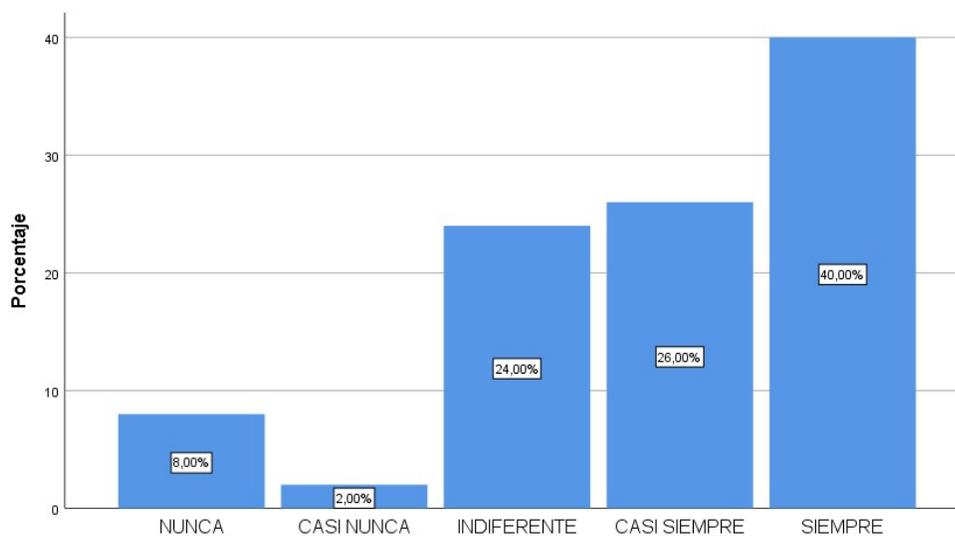
*El gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ética	NUNCA	4	8.0%
	CASI NUNCA	1	2.0%
	INDIFERENTE	12	24.0%
	CASI SIEMPRE	13	26.0%
	SIEMPRE	20	40.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 19**

*El gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional*



**El gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional.**

*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 29 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 40% indican siempre, continuado de 26,0% señalan casi siempre; mientras que el 24,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% quienes indican casi nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *siempre el gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional*.

#### 4.3.1.5 Análisis de la Dimensión: Empatía

La dimensión empatía, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio de 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 30, 31 y 32.

**Tabla 30**

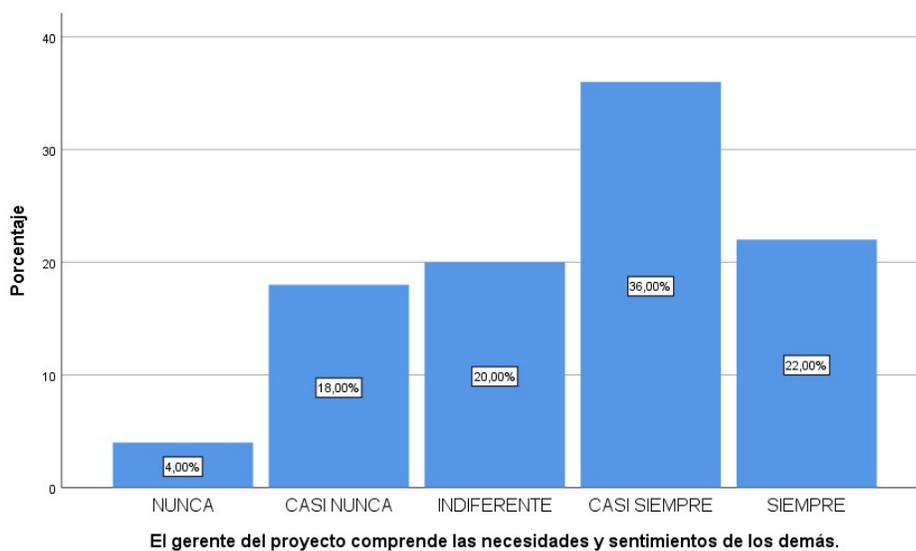
*El gerente del proyecto comprende las necesidades y sentimientos de los demás*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empatía	NUNCA	2 4.0%
	CASI NUNCA	9 18.0%
	INDIFERENTE	10 20.0%
	CASI SIEMPRE	18 36.0%
	SIEMPRE	11 22.0%
	Total	50 100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 20**

*El gerente del proyecto comprende las necesidades y sentimientos de los demás*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 30 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 36% indican casi siempre, continuado de 22,0% señalan siempre; mientras que el 20,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto comprende las necesidades y sentimientos de los demás.*

**Tabla 31**

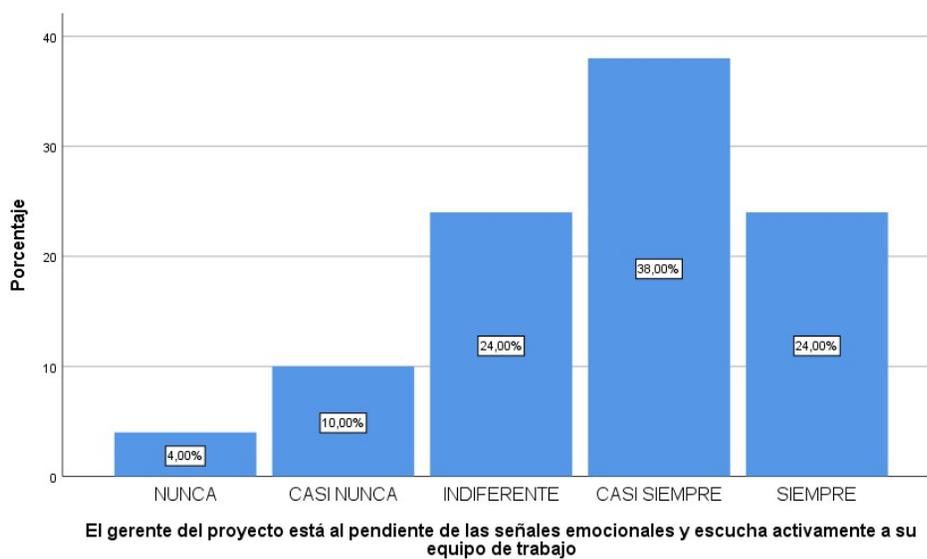
*El gerente del proyecto está al pendiente de las señales emocionales y escucha activamente a su equipo de trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empatía	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	5	10.0%
	INDIFERENTE	12	24.0%
	CASI SIEMPRE	19	38.0%
	SIEMPRE	12	24.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 21**

*El gerente del proyecto está al pendiente de las señales emocionales y escucha activamente a su equipo de trabajo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 31 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 38% indican casi siempre, continuado de 24,0% señalan siempre; mientras que el 24,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da

correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto está al pendiente de las señales emocionales y escucha activamente a su equipo de trabajo.*

**Tabla 32**

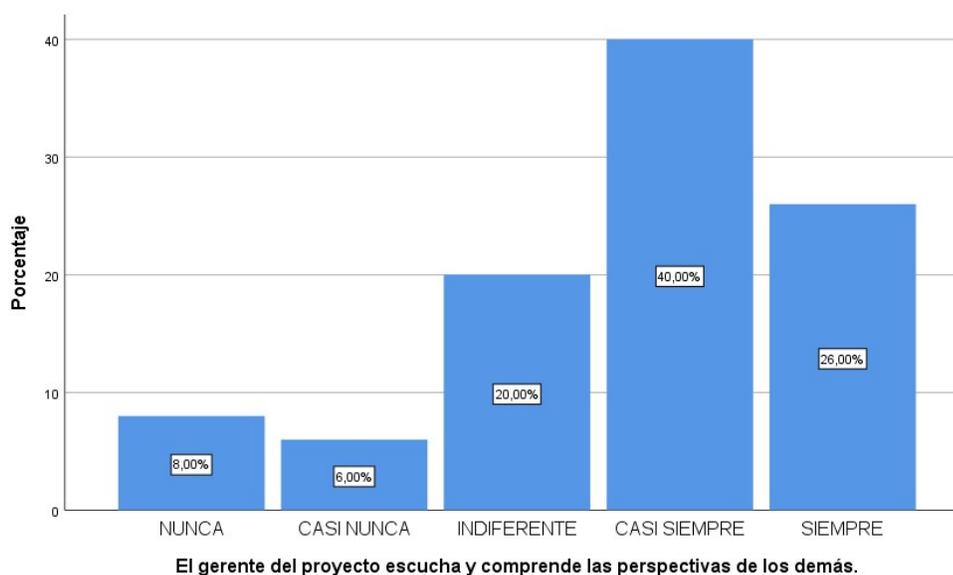
*El gerente del proyecto escucha y comprende las perspectivas de los demás*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empatía	NUNCA	4	8.0%
	CASI NUNCA	3	6.0%
	INDIFERENTE	10	20.0%
	CASI SIEMPRE	20	40.0%
	SIEMPRE	13	26.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 22**

*El gerente del proyecto escucha y comprende las perspectivas de los demás*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 32 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 40% indican casi siempre, continuado de 26,0% señalan siempre; mientras que el 20,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 6.0% quienes indican casi nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto escucha y comprende las perspectivas de los demás*.

#### 4.3.1.6 Análisis de la Dimensión: Comunicación Efectiva

La dimensión comunicación efectiva, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio de 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 33, 34 y 35.

**Tabla 33**

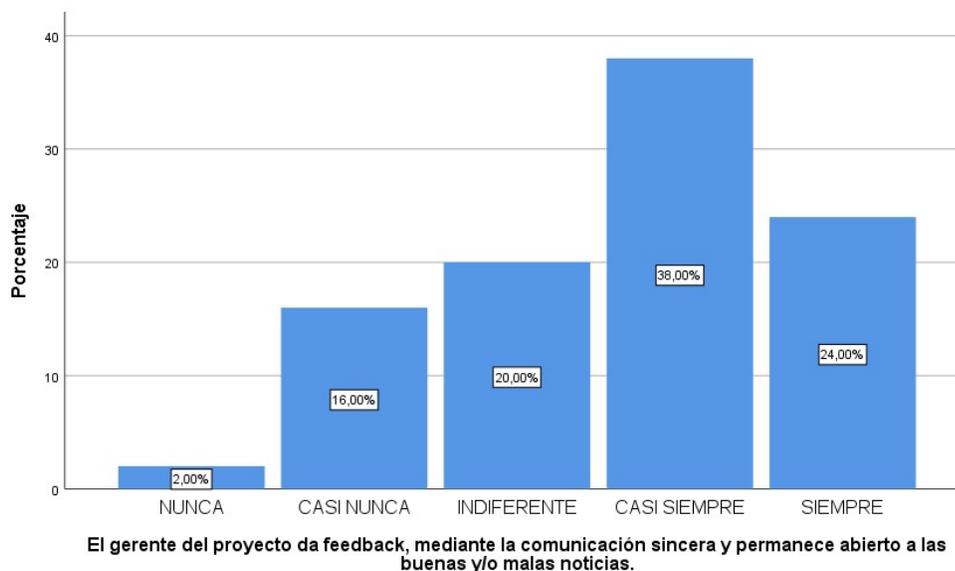
*El gerente del proyecto da feedback, mediante la comunicación sincera y permanece abierto a las buenas y/o malas noticias*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	8	16.0%
Comunicación efectiva	INDIFERENTE	10	20.0%
	CASI SIEMPRE	19	38.0%
	SIEMPRE	12	24.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 23**

*El gerente del proyecto da feedback, mediante la comunicación sincera y permanece abierto a las buenas y/o malas noticias*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 33 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 38.0% indican casi siempre, continuado de 24,0% señalan siempre; mientras que el 24,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto da feedback, mediante la comunicación sincera y permanece abierto a las buenas y/o malas noticias.*

**Tabla 34**

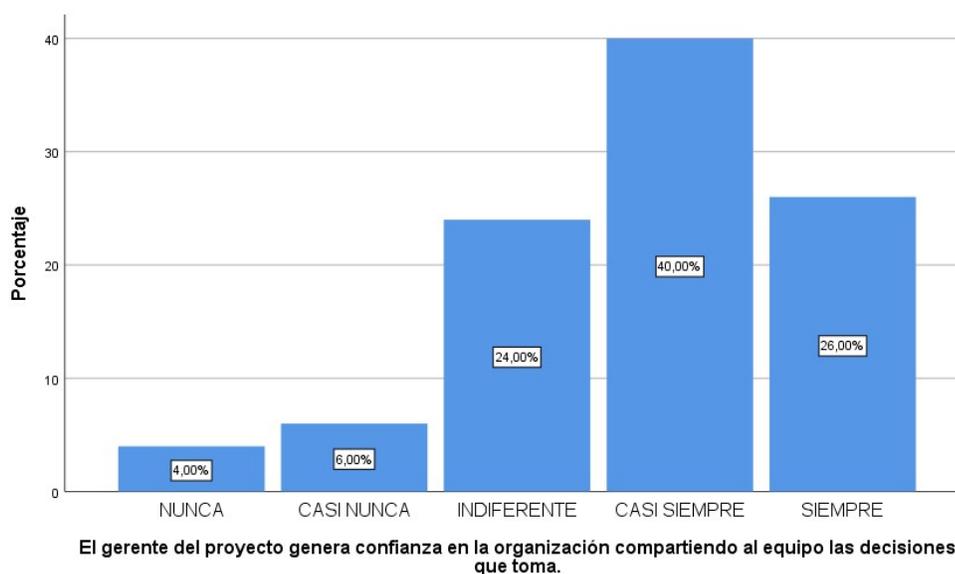
*El gerente del proyecto genera confianza en la organización compartiendo al equipo las decisiones que toma*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Comunicación efectiva	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	3	6.0%
	INDIFERENTE	12	24.0%
	CASI SIEMPRE	20	40.0%
	SIEMPRE	13	26.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 24**

*El gerente del proyecto genera confianza en la organización compartiendo al equipo las decisiones que toma*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 34 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 40% indican casi siempre, continuado de 26,0% señalan siempre; mientras que el 24,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da

correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto genera confianza en la organización compartiendo al equipo las decisiones que toma.*

**Tabla 35**

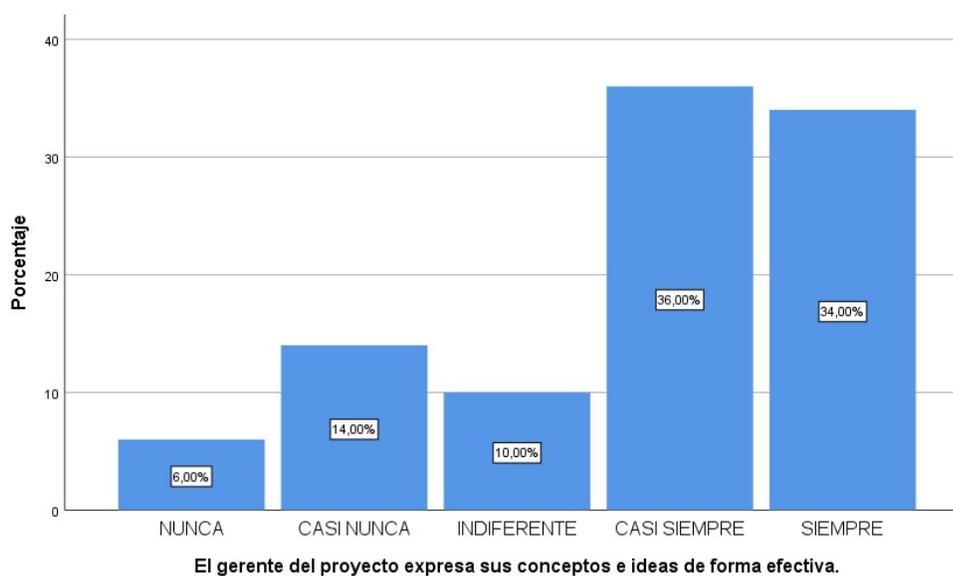
*El gerente del proyecto expresa sus conceptos e ideas de forma efectiva*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Comunicación efectiva	NUNCA	3	6.0%
	CASI NUNCA	7	14.0%
	INDIFERENTE	5	10.0%
	CASI SIEMPRE	18	36.0%
	SIEMPRE	17	34.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 25**

*El gerente del proyecto expresa sus conceptos e ideas de forma efectiva*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 35 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 36% indican casi siempre, continuado de 34,0% señalan siempre; mientras que el 10,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 6.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto expresa sus conceptos e ideas de forma efectiva*.

#### 4.3.1.7 Análisis de la Dimensión: Motivación

La dimensión motivación, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio de 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 36, 37 y 38.

**Tabla 36**

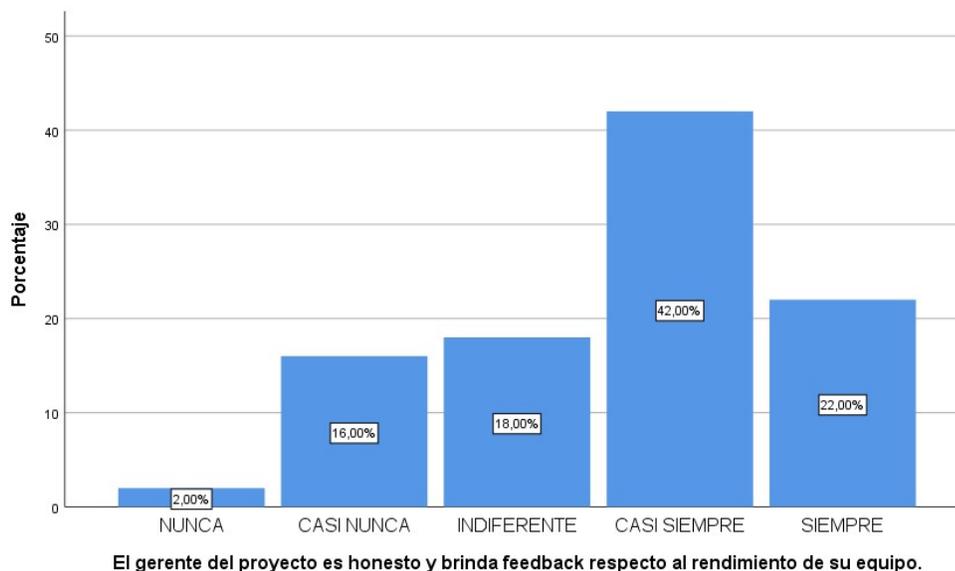
*El gerente del proyecto es honesto y brinda feedback respecto al rendimiento de su equipo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Motivación	NUNCA	1	2.0%
	CASI NUNCA	8	16.0%
	INDIFERENTE	9	18.0%
	CASI SIEMPRE	21	42.0%
	SIEMPRE	11	22.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 26**

*El gerente del proyecto es honesto y brinda feedback respecto al rendimiento de su equipo*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 36 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 42.0% indican casi siempre, continuado de 22,0% señalan siempre; mientras que el 18,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto es honesto y brinda feedback respecto al rendimiento de su equipo.*

**Tabla 37**

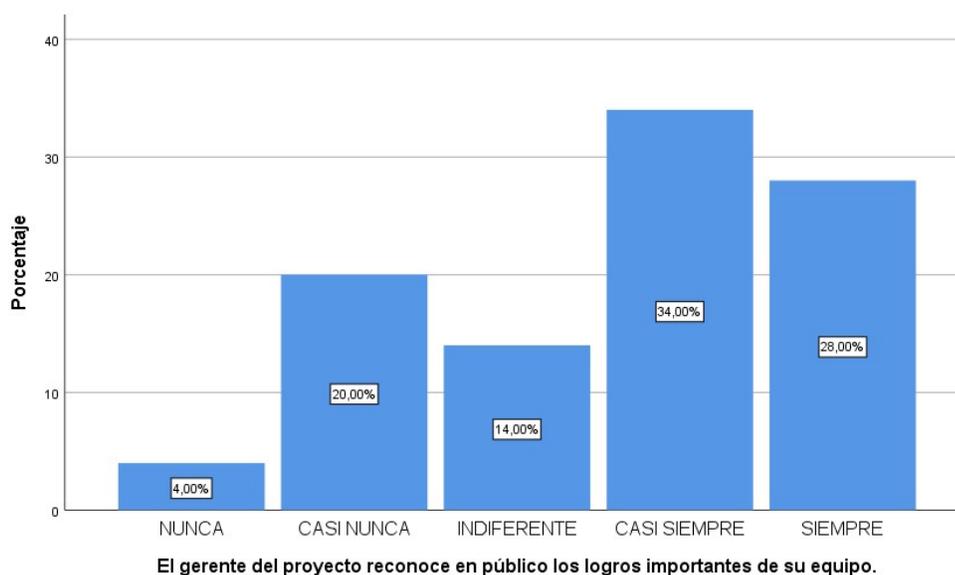
*El gerente del proyecto reconoce en público los logros importantes de su equipo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Motivación	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	10	20.0%
	INDIFERENTE	7	14.0%
	CASI SIEMPRE	17	34.0%
	SIEMPRE	14	28.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 27**

*El gerente del proyecto reconoce en público los logros importantes de su equipo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 37 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 34% indican casi siempre, continuado de 28,0% señalan siempre; mientras que el 14,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da

correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto reconoce en público los logros importantes de su equipo*.

**Tabla 38**

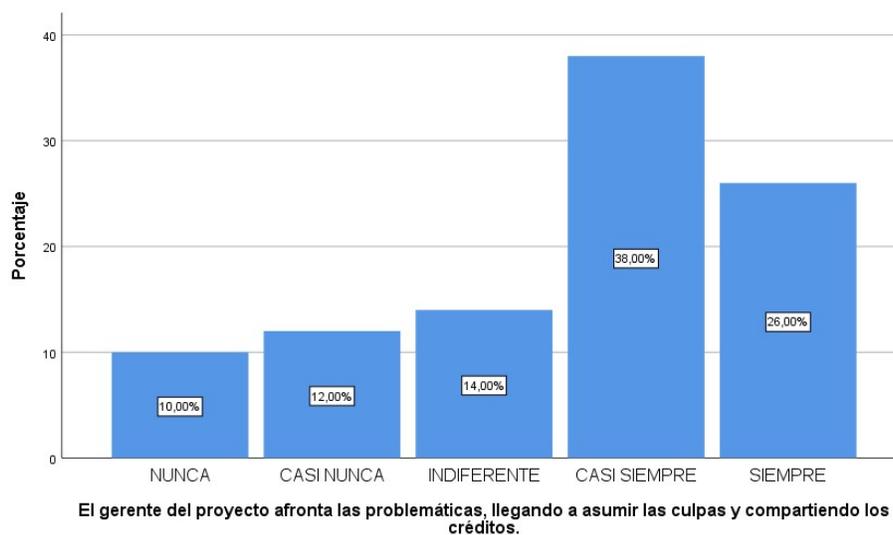
*El gerente del proyecto afronta las problemáticas, llegando a asumir las culpas y compartiendo los créditos*

		Frecuencia	Porcentaje
Motivación	NUNCA	5	10.0%
	CASI NUNCA	6	12.0%
	INDIFERENTE	7	14.0%
	CASI SIEMPRE	19	38.0%
	SIEMPRE	13	26.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 28**

*El gerente del proyecto afronta las problemáticas, llegando a asumir las culpas y compartiendo los créditos*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 38 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 38% indican casi siempre, continuado de 26,0% señalan siempre; mientras que el 14,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 10.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto afronta los inconvenientes, tomando los errores y compartiendo los correspondientes créditos.*

#### **4.3.1.8 Análisis de la Dimensión: Gestión de Conflictos.**

La dimensión gestión de conflictos, da correspondencia a la valoración de las habilidades blandas, y se ha determinado por medio de 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 39, 40 y 41.

**Tabla 39**

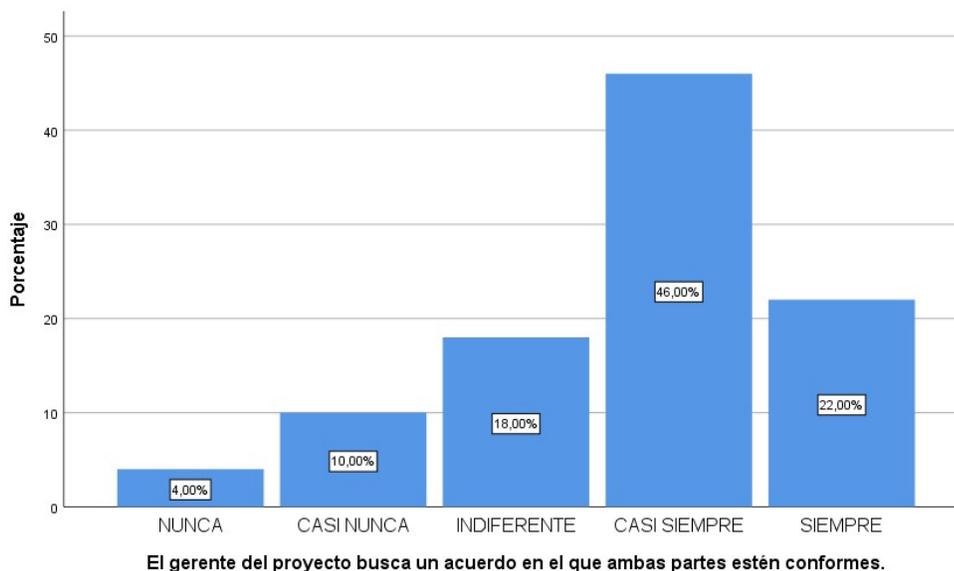
*El gerente del proyecto busca un acuerdo en el que ambas partes estén conformes*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gestión de conflictos	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	5	10.0%
	INDIFERENTE	9	18.0%
	CASI SIEMPRE	23	46.0%
	SIEMPRE	11	22.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 29**

*El gerente del proyecto busca un acuerdo en el que ambas partes estén conformes.*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 39 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 46.0% indican casi siempre, continuado de 22,0% señalan siempre; mientras que el 18,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto trata de llegar a un acuerdo en el que ambas partes estén conformes.*

**Tabla 40**

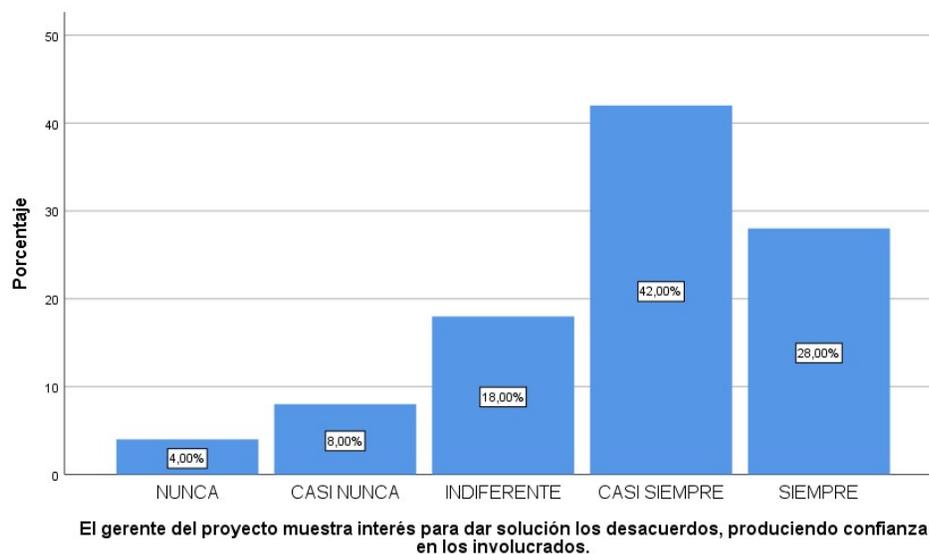
*El gerente del proyecto muestra interés para dar solución los desacuerdos, produciendo confianza en los involucrados*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gestión de conflictos	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	4	8.0%
	INDIFERENTE	9	18.0%
	CASI SIEMPRE	21	42.0%
	SIEMPRE	14	28.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 30**

*El gerente del proyecto muestra interés para dar solución a los desacuerdos, produciendo confianza en los involucrados*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 40 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 42,0% indican casi siempre, continuado de 28,0% señalan siempre; mientras que el 18,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la

mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto muestra interés para brindar solución a los desacuerdos, produciendo confianza en los involucrados.*

**Tabla 41**

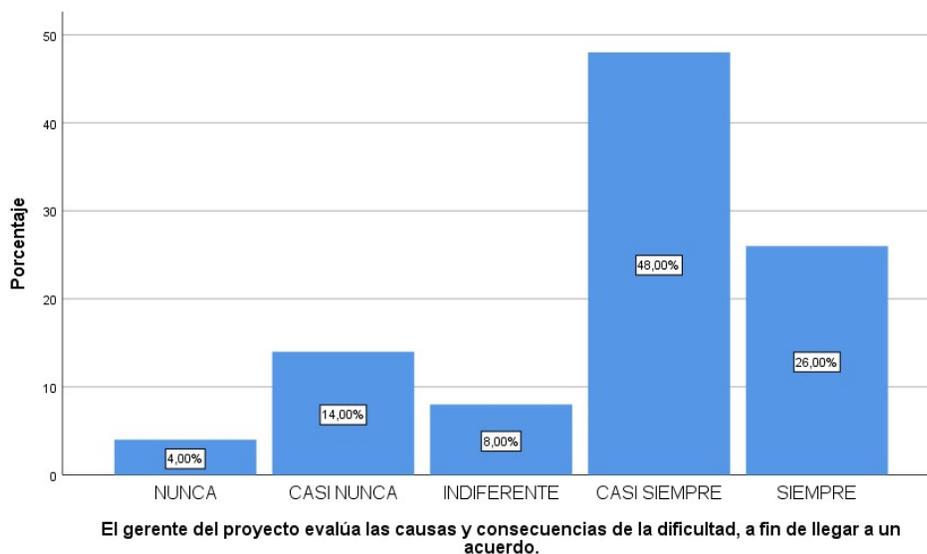
*El gerente del proyecto evalúa las causas y consecuencias de la dificultad, a fin de llegar a un acuerdo*

		Frecuencia	Porcentaje
Gestión de conflictos	NUNCA	2	4.0%
	CASI NUNCA	7	14.0%
	INDIFERENTE	4	8.0%
	CASI SIEMPRE	24	48.0%
	SIEMPRE	13	26.0%
	Total	50	100.0%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 31**

*El gerente del proyecto evalúa las causas y consecuencias de la dificultad, a fin de llegar a un acuerdo*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 41 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 48% indican casi siempre, continuado de 26,0% señalan siempre; mientras que el 8,0% toman en consideración indiferente. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% los cuales indican nunca. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que *casi siempre el gerente del proyecto valora las causas como las consecuencias de la dificultad, a fin de llegar a un acuerdo.*

#### **4.3.2 Resultados de la Variable Dependiente.**

##### **4.3.2.1 Análisis del Éxito en la Gestión de Proyectos**

La tabla 42 y la figura 32 nos muestra que los profesionales están muy de acuerdo en que la capacitación en habilidades blandas al gerente del proyecto y equipo de trabajo permite alcanzar el éxito en la gestión de los proyectos.

En las dimensiones referente a orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente, las encuestas muestran que los profesionales están de acuerdo y muy de acuerdo en que estos factores influyen en el éxito de la gestión de los proyectos de construcción. Los hallazgos se presentan en el análisis de cada dimensión.

**Tabla 42**

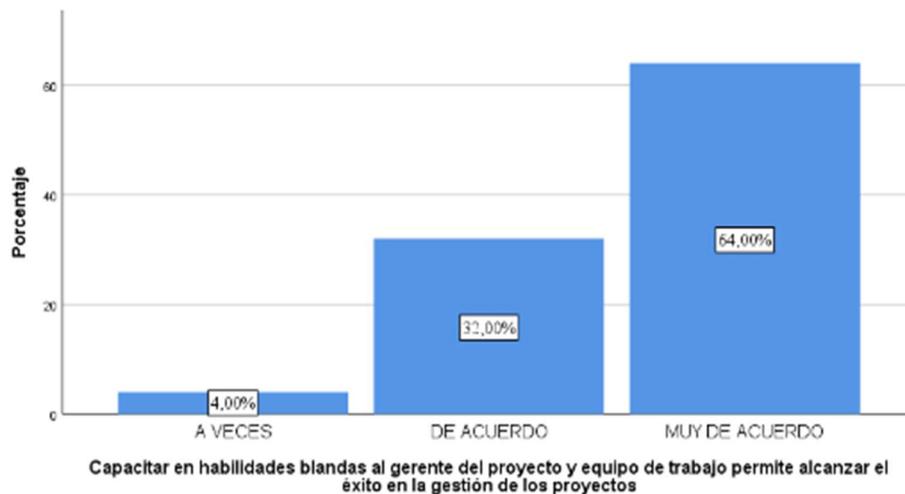
*Las habilidades Blandas permiten alcanzar el éxito en la gestión de proyectos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Éxito en la gestión de proyectos	A VECES	2	4%
	DE ACUERDO	16	32%
	MUY DE ACUERDO	32	64%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 32**

*Las habilidades Blandas permiten alcanzar el éxito en la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.2.2 Análisis de la Dimensión: Orientación hacia los Resultados

La dimensión Orientación hacia los resultados, da correspondencia a la valoración de los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, y se ha determinado mediante 2 indicadores, como se visualiza en las tablas 43 y 44.

**Tabla 43**

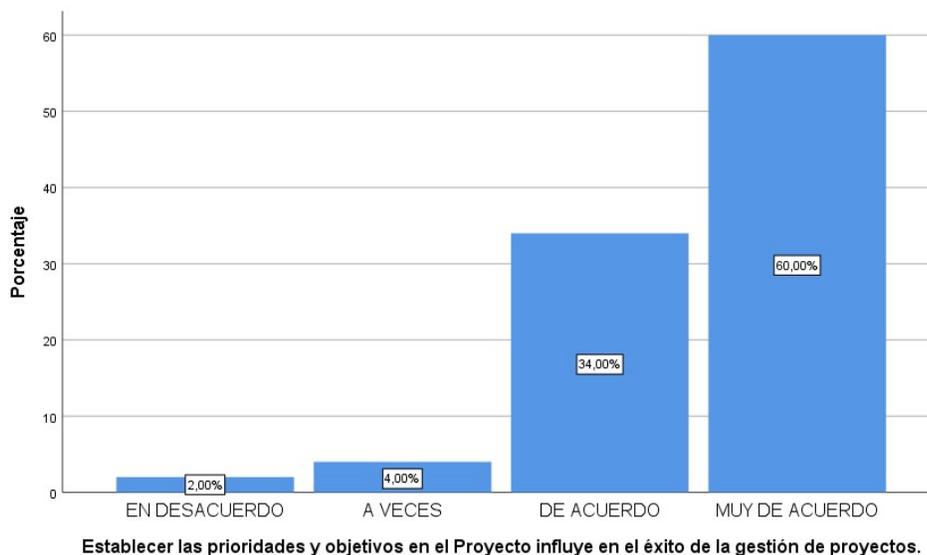
*Establecer las prioridades y objetivos en el Proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Orientación a Resultados	EN DESACUERDO	1	2%
	A VECES	2	4%
	DE ACUERDO	17	34%
	MUY DE ACUERDO	30	60%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 33**

*Establecer las prioridades y objetivos en el Proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 43 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 60% detallan muy de acuerdo, continuado de 34,0% señalan de acuerdo; mientras que el 4,0% consideran a veces. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2,0% quienes indican en desacuerdo. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que establecer las prioridades y objetivos en el Proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.*

**Tabla 44**

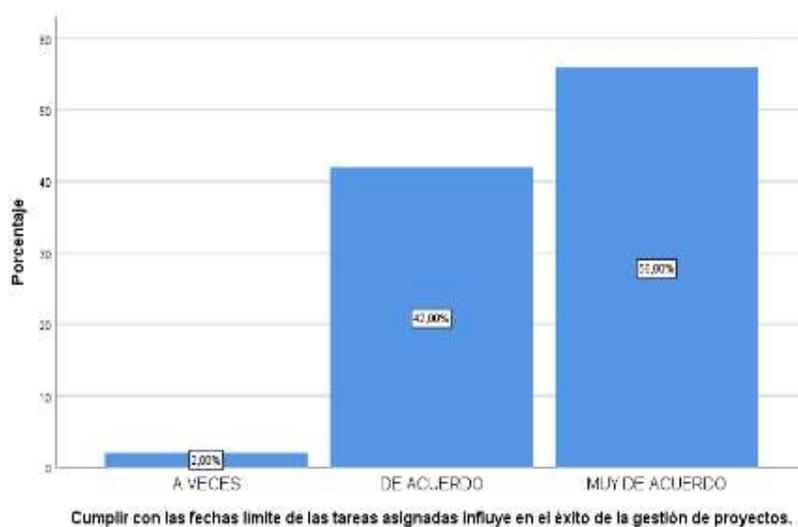
*Cumplir con las fechas límite de las tareas asignadas influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Orientación a Resultados	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	21	42%
	MUY DE ACUERDO	28	56%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 34**

*Cumplir con las fechas límite de las tareas asignadas influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.*

Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 44 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 56% detallan muy de acuerdo, continuado de 42,0% detallan de acuerdo. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% quienes indican a veces. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que*

*cumplir con las fechas límite de las tareas asignadas influye en el éxito de la gestión de proyectos.*

#### 4.3.2.3 Análisis de la Dimensión: Trabajo en Equipo

La dimensión trabajo en equipo, da correspondencia a la valoración de los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, y se ha determinado mediante 3 indicadores, como se visualiza en las tablas 45, 46 y 47.

**Tabla 45**

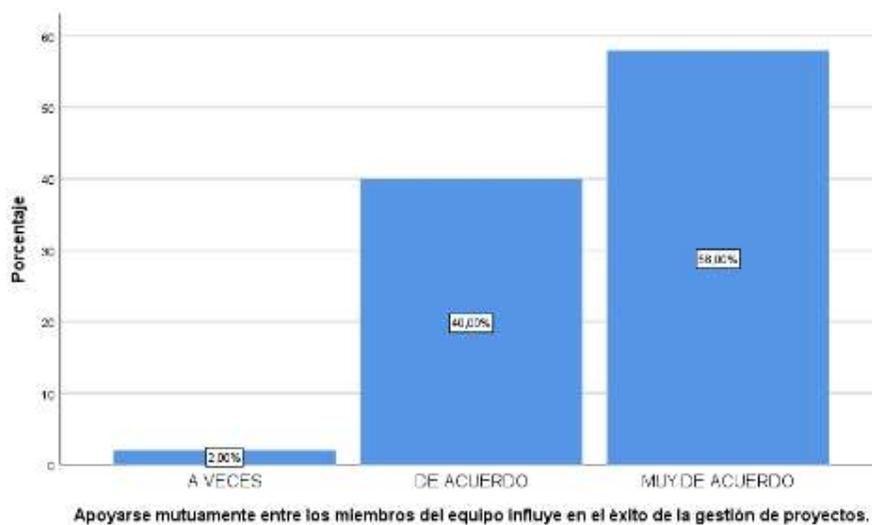
*Apoyarse mutuamente entre los miembros del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	20	40%
	MUY DE ACUERDO	29	58%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 35**

*Apoyarse mutuamente entre los miembros del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos*



Elaboración propia

#### Interpretación de los resultados:

En la tabla 45 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al el 58% detallan muy de acuerdo, continuado de 40,0% detallan de acuerdo. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% quienes indican a veces. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que apoyarse mutuamente entre los miembros del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos*.

**Tabla 46**

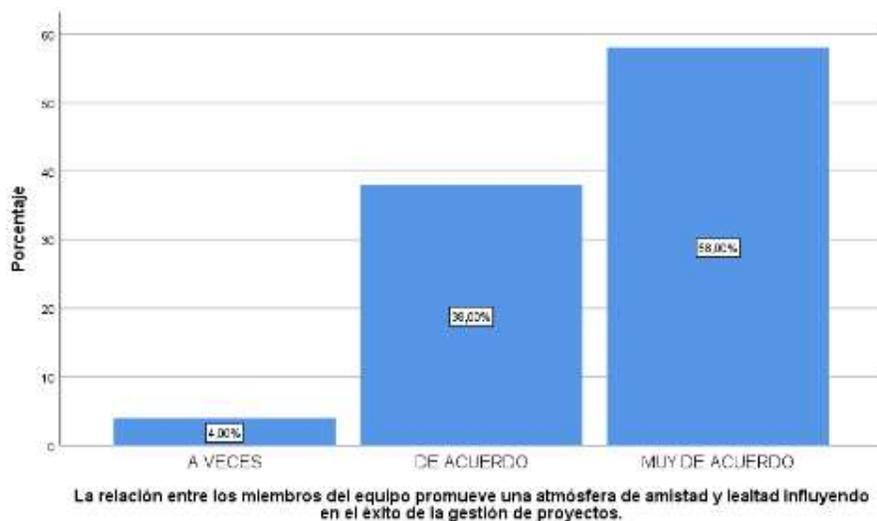
*La relación entre los miembros del equipo promueve una atmósfera de amistad y lealtad influyendo en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	A VECES	2	4%
	DE ACUERDO	19	38%
	MUY DE ACUERDO	29	58%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 36**

*La relación entre los miembros del equipo promueve una atmósfera de amistad y lealtad influyendo en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.*

Elaboración propia

### Interpretación de los resultados:

En la tabla 46 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al 58.0% detallan muy de acuerdo, continuado de 38,0% indican de acuerdo. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 4.0% quienes indican a veces. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que la relación entre los miembros del equipo promueve una atmósfera de amistad y lealtad influyendo en el éxito de la gestión de proyectos.*

**Tabla 47**

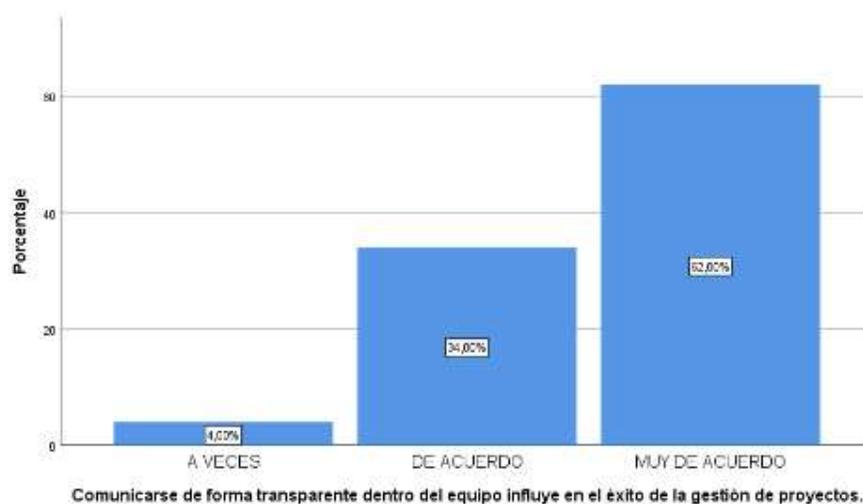
*Comunicarse de forma transparente dentro del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	A VECES	2	4%
	DE ACUERDO	17	34%
	MUY DE ACUERDO	31	62%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 37**

*Comunicarse de forma transparente dentro del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.*

Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 47 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al 62% detallan muy de acuerdo, continuado de 34,0% indican de acuerdo. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican a veces. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que comunicarse de forma transparente dentro del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos*.

#### **4.3.2.4 Análisis de la Dimensión: Compromiso**

La dimensión compromiso, da correspondencia a la valoración de los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, y se ha determinado mediante 2 indicadores, como se visualiza en las tablas 48 y 49.

#### **Tabla 48**

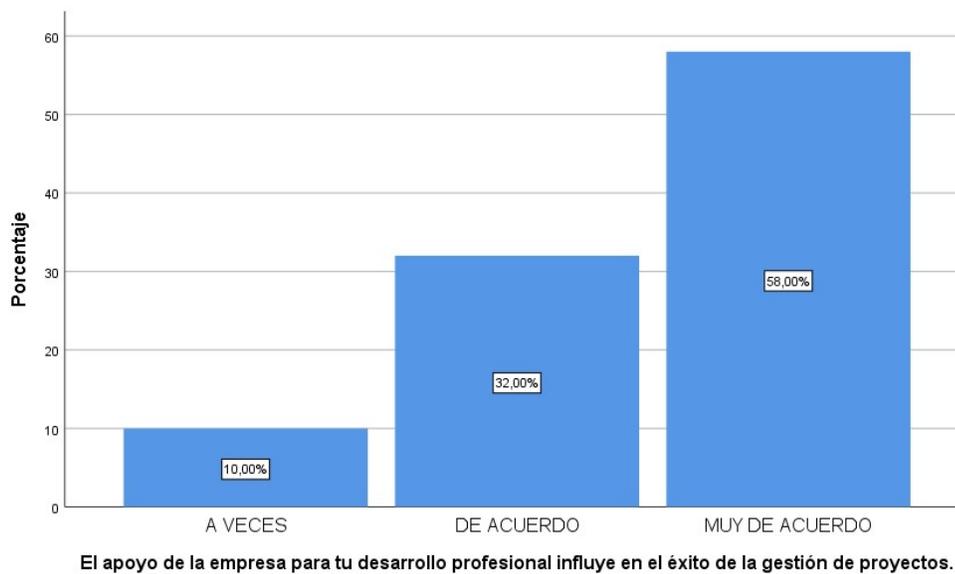
*El apoyo de la empresa para tu desarrollo profesional influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Compromiso	A VECES	5	10%
	DE ACUERDO	16	32%
	MUY DE ACUERDO	29	58%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

### Figura 38

*Apoyo de la empresa para tu desarrollo profesional influye en el éxito de la gestión de proyectos.*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 48 se visualiza los resultados conseguidos; con relación al 58% señalan muy de acuerdo, continuado de 32,0% indican de acuerdo; igualmente que el 10,0% toman en consideración a veces. Entonces llegan a concluir que gran parte de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que el apoyo de la empresa para el desarrollo profesional influye en el éxito de la gestión de proyectos.*

**Tabla 49**

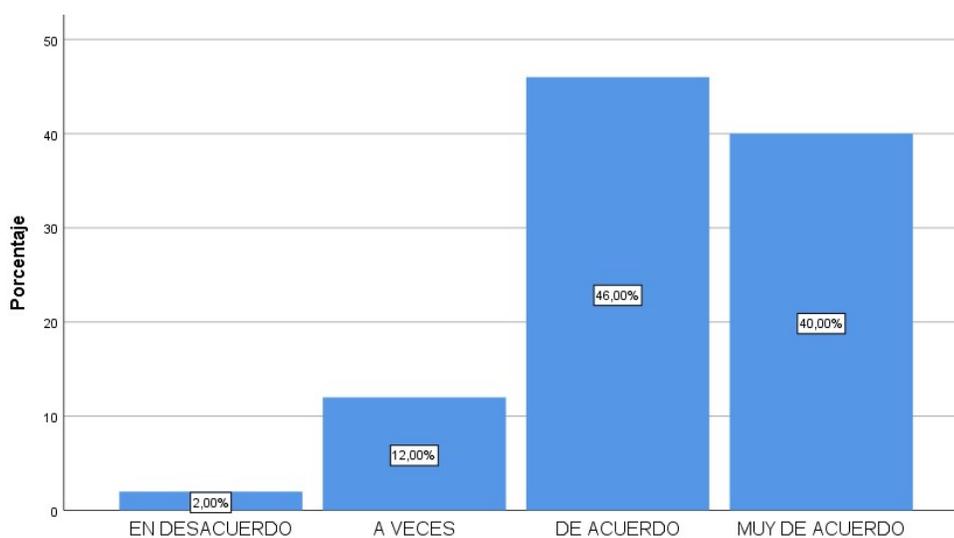
*El Reconocimiento de tus logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Compromiso	EN DESACUERDO	1	2%
	A VECES	6	12%
	DE ACUERDO	23	46%
	MUY DE ACUERDO	20	40%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 39**

*El Reconocimiento de tus logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos*



**El Reconocimiento de tus logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos.**

*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 49 se visualizan los resultados conseguidos; con relación al 46.0% detallan de acuerdo, continuado de 40,0% detallan muy de acuerdo; así mismo el 12,0% toman en consideración a veces. Por otra parte, la inferior valoración da correspondencia al 2.0% los cuales indican en desacuerdo. Entonces por conclusión la mayoría de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de

construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *de acuerdo en que el reconocimiento de los logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos*.

#### 4.3.2.5 Análisis de la Dimensión: Desempeño Laboral

La dimensión desempeño laboral, da correspondencia a la valoración de los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, y se ha determinado mediante 2 indicadores, como se visualizar en las tablas 50 y 51.

**Tabla 50**

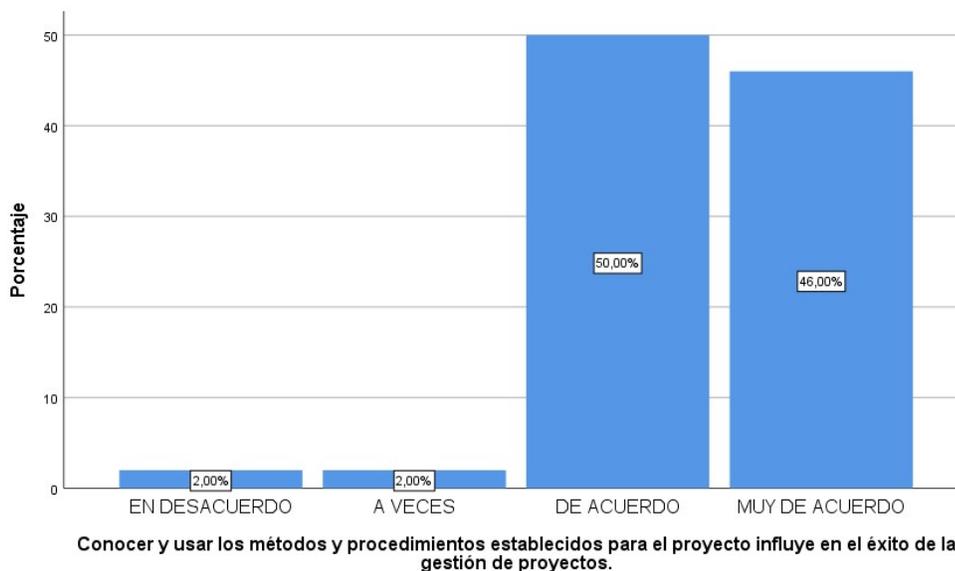
*Conocer y usar los métodos y procedimientos establecidos para el proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Desempeño laboral	EN DESACUERDO	1	2%
	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	25	50%
	MUY DE ACUERDO	23	46%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 40**

*Conocer y usar los métodos y procedimientos establecidos para el proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 50 se visualiza los resultados conseguidos; con relación el 50,0% detallan de acuerdo, continuado de 46,0% detallan muy de acuerdo; así mismo el 2,0% toman en consideración a veces. Entonces llegan a concluir que gran parte de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están de acuerdo en que conocer y usar los métodos y procedimientos establecidos para el proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.

**Tabla 51**

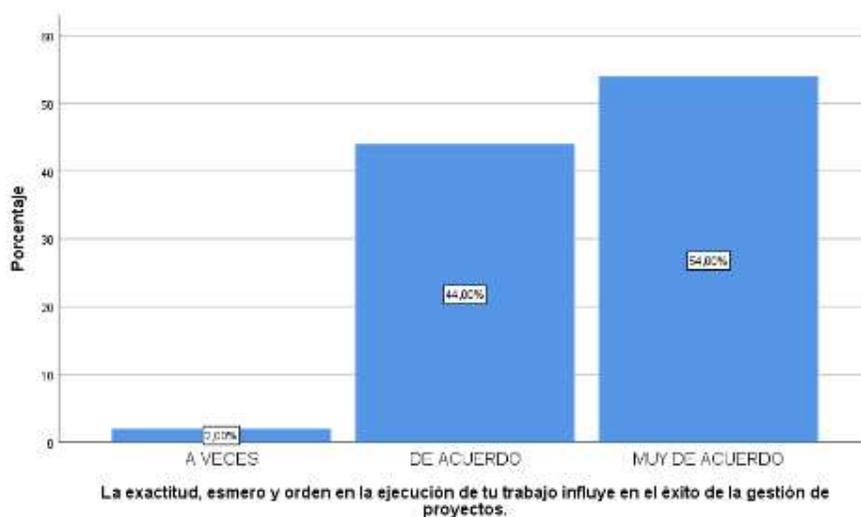
*La exactitud, esmero y orden en la ejecución de tu trabajo influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Desempeño laboral	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	22	44%
	MUY DE ACUERDO	27	54%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 41**

*La exactitud, esmero y orden en la ejecución de tu trabajo influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.*

Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 51 se visualiza los resultados conseguidos; al respecto el 54.0% detallan muy de acuerdo, continuado de 44,0% indican de acuerdo; así mismo que el 2,0% toman en consideración a veces. Entonces llegan a concluir que gran parte de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que la exactitud, esmero y orden en la ejecución de tu trabajo influye en el éxito de la gestión de proyectos.*

#### 4.3.2.6 Análisis de la Dimensión: Clima Laboral

La dimensión clima laboral, da correspondencia a la valoración de los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, y se ha determinado mediante 2 indicadores, como se visualizar en las tablas 52 y 53.

**Tabla 52**

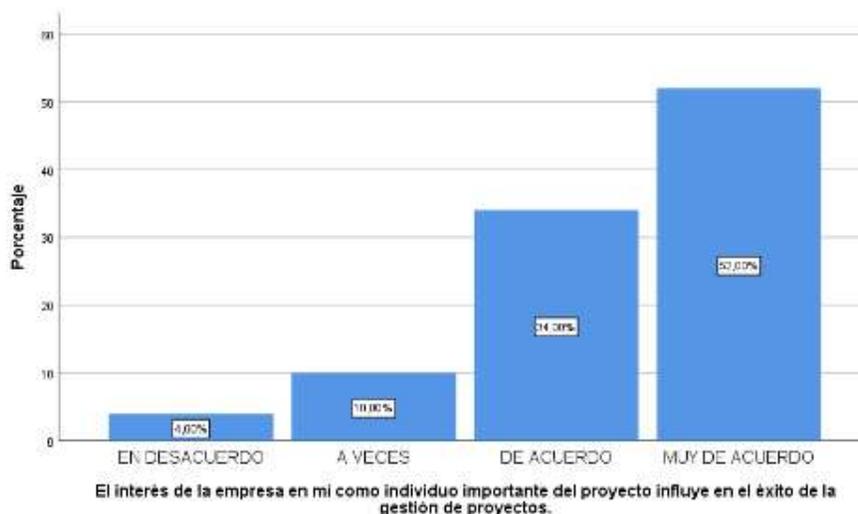
*El interés de la empresa en mí como individuo importante del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Clima laboral	EN DESACUERDO	2	4%
	A VECES	5	10%
	DE ACUERDO	17	34%
	MUY DE ACUERDO	26	52%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 42**

*El interés de la empresa en mí como individuo importante del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.*



*Nota.*

Elaboración propia

#### Interpretación de los resultados:

En la tabla 52 se visualizan los resultados conseguidos; al respecto el 52.0% señalan muy de acuerdo, continuado de 34,0% detallan de acuerdo; así mismo que el 10,0% toman en consideración veces. Entonces se llega a concluir que gran parte de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que el interés de la empresa en ellos como individuo importante del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*.

**Tabla 53**

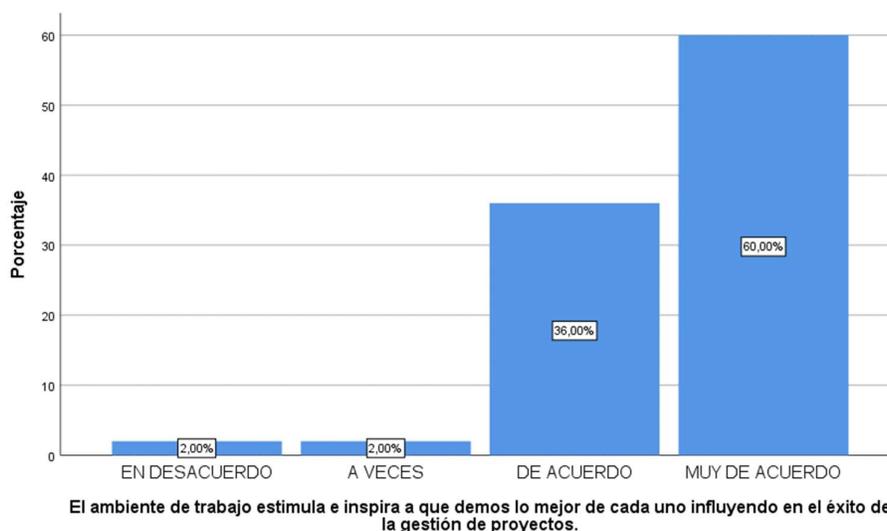
*El ambiente de trabajo estimula e inspira a que demos lo mejor de cada uno influyendo en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Clima laboral	EN DESACUERDO	1	2%
	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	18	36%
	MUY DE ACUERDO	30	60%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 43**

*El ambiente de trabajo estimula e inspira a que demos lo mejor de cada uno influyendo en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 53 se visualiza los resultados conseguidos; al respecto el 60.0% señalan muy de acuerdo, así mismo de 36,0% detallan de acuerdo; igualmente que el 2,0% toman en consideración a veces. Entonces se llega a concluir que gran parte de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que el ambiente de trabajo estimula e inspira a que den lo mejor de cada uno influyendo en el éxito de la gestión de proyectos.*

#### **4.3.2.7 Análisis de la Dimensión: Satisfacción del Cliente.**

La dimensión satisfacción del cliente, da correspondencia a la valoración de los factores que llegan a influir en el éxito de la gestión de proyectos, y se ha determinado mediante 2 indicadores, como se puede visualizar en las tablas 54 y 55.

**Tabla 54**

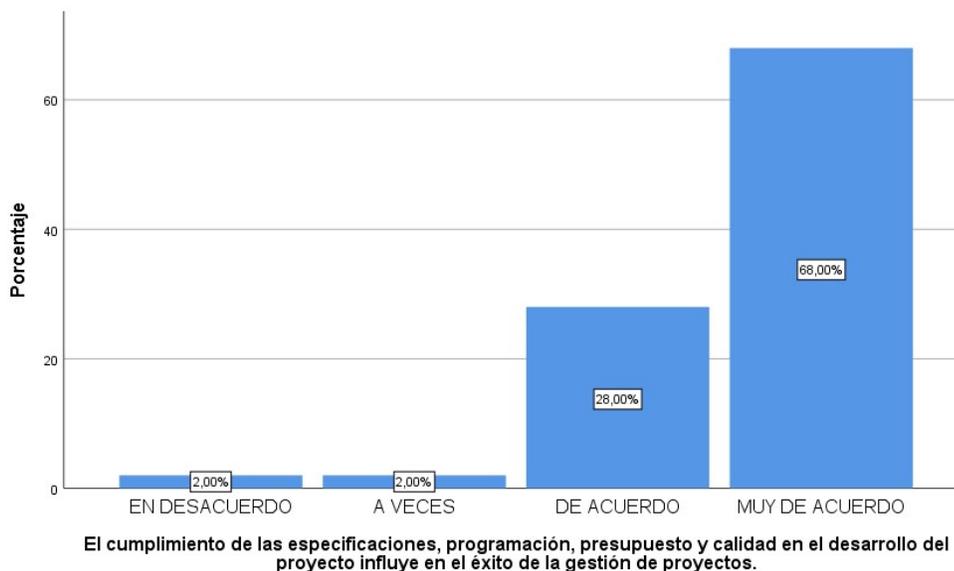
*El cumplimiento de las especificaciones, programación, presupuesto y calidad en el desarrollo del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfacción del Cliente	EN DESACUERDO	1	2%
	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	14	28%
	MUY DE ACUERDO	34	68%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 44**

*El cumplimiento de las especificaciones, programación, presupuesto y calidad en el desarrollo del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Interpretación de los resultados:**

En la tabla 54 se detallan los resultados conseguidos; al respecto el 68.0% señalan muy de acuerdo, continuado de 28,0% determinan de acuerdo; igualmente que el 2,0% toman en consideración a veces. Entonces se llega a concluir que gran parte de los profesionales que vienen ejecutando proyectos de construcción en la UM Toquepala, respondieron que están *muy de acuerdo en que el cumplimiento de las especificaciones, programación, presupuesto y calidad en el desarrollo del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.*

**Tabla 55**

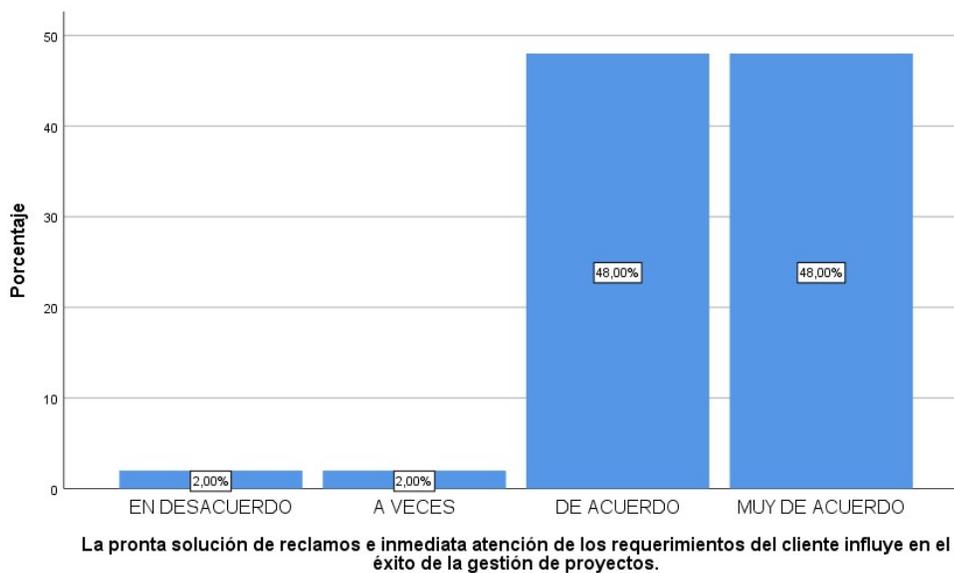
*La pronta solución de reclamos e inmediata atención de los requerimientos del cliente influye en el éxito de la gestión de proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción del Cliente	EN DESACUERDO	1	2%
	A VECES	1	2%
	DE ACUERDO	24	48%
	MUY DE ACUERDO	24	48%
	Total	50	100%

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

**Figura 45**

*La pronta solución de reclamos e inmediata atención de los requerimientos del cliente influye en el éxito de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia

### **Interpretación de los resultados:**

Los resultados se muestran en la Tabla 55; el 48,0% de los encuestados respondieron que estaban muy de acuerdo, el 36,0% estaban de acuerdo y el 2,0% pensaban que a veces. Por lo tanto, como resultado de sus respuestas, la mayoría de los expertos que han gestionado proyectos de construcción en la UoM de Toquepala

están totalmente de acuerdo en que la rápida resolución de las reclamaciones y la pronta atención a las necesidades del cliente afectan al éxito de la gestión de proyectos.

### 4.3.3 *Diseño del Programa de Fortalecimiento*

La filosofía del programa se basa en el aprendizaje experimental, que reconoce que los individuos son seres sociales conectados a través de diversas circunstancias, que les permiten interactuar entre sí exhibiendo sus actitudes y acciones en esas situaciones.

El programa ofrecerá un total de 25 actividades, consistentes en (4) talleres formativos para cada habilidad que haya que reforzar y (1) taller teórico conceptual.

El gerente de construcción y su equipo recibirán 45 horas de formación en habilidades blandas en total.

**Tabla 56**

*Descripción del número de actividades a fortalecer por cada habilidad relevante*

<b>Habilidad blanda</b>	<b>Metodología</b>	<b>N° Actividades</b>	<b>Duración</b>
Liderazgo	Taller teórico y experiencial	1	1 horas
Empatía	Taller lúdico - formativo	4	c/u 2 hora
	Taller teórico y experiencial	1	1 horas
Comunicación efectiva	Taller lúdico - formativo	4	c/u 2 hora
	Taller teórico y experiencial	1	1 horas
Motivación	Taller lúdico - formativo	4	c/u 2 hora
	Taller teórico y experiencial	1	1 horas
Ética	Taller lúdico - formativo	4	c/u 2 hora
	Taller teórico y experiencial	1	1 horas
	Taller lúdico - formativo	4	c/u 2 hora
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>45 horas</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La metodología combina procesos teóricos y prácticos para identificar y desarrollar habilidades blandas. También fomenta la reflexión, el análisis, el

aprendizaje y la aplicación de lo aprendido por parte de los participantes para aumentar su nivel de compromiso con el proyecto y con sus compañeros.

### **Desarrollo del programa**

A continuación, se detallan las actividades a realizar, el componente teórico relacionado y una descripción de las actividades para cada habilidad que debe ser reforzada.

### **Liderazgo**

#### ***Componente teórico.***

El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo de personas y guiarlas hacia el logro de un objetivo o meta. Es importante saber que no todos los líderes son gerentes, es decir la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la empresa, con frecuencia están importante, o más que la influencia jerárquica.

Los líderes requieren de aptitudes y rasgos de personalidad que guíen sus acciones. Estas aptitudes y rasgos son herramientas interiores que motivan a los empleados y permiten comunicarse efectivamente con los demás.

Se presentará el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=E8UQrDD2nQw>

#### ***Descripción de actividades***

##### **Actividad 1.** Potencializando al líder.

Habrán música relajante de fondo para relajarse y cada participante recibirá una estrella con cinco puntos en la que deberá responder a las siguientes preguntas:

¿Quién eres?

¿Qué te gusta?

¿Qué te da energía?

¿Qué has aprendido hasta ahora?

¿Cuáles son los logros de tu vida?

Una vez terminada la estrella, mézclate con la gente mientras piensas en los rasgos y habilidades necesarios para un líder.

##### **Actividad 2.** El lazarillo.

Según el número de participantes, se forman grupos. El líder de cada grupo debe ser elegido al azar, y el resto del grupo debe tener los ojos vendados excepto ese individuo.

El líder utilizará cintas para construir un laberinto en el suelo y luego dirigirá al grupo a través de él sin poder tocarlos.

Actividad 3. Toma la pelota y suéltala.

Uno de los participantes sostiene una caja con 12 pelotas colocadas en una de las divisiones. La otra división está vacía. Otro de los participantes se ubicará fuera del círculo y tendrá el cronometro, las hojas y plumones, los demás participantes toman una pelota y la entregan a uno de sus compañeros, una ronda consiste en hacer pasar las 12 pelotas, el ejercicio consiste en 10 rondas, la primera ronda se debe completar en 1 minuto y 45 segundos, la segunda en 10 segundos menos y así hasta completar las 10 rondas. El encargado de cronometrar anotará el tiempo utilizado para cada ronda en las hojas. Esto servirá para que el equipo conozca el grado de cumplimiento a las metas.

Actividad 4. Nudo de personas.

El ponente solicitará que se formen grupos de 12 participantes y deberán formar un gran círculo, se puede hacer la actividad formando grupos no menores a 6 personas.

Luego de formar el círculo, el ponente pedirá que se tomen de las manos con los otros participantes, con la salvedad que no pueden ser las personas con las que estén ubicadas a su derecha y a su izquierda.

Luego se le solicitará que suelten unas de sus manos y vuelvan a tomar otra mano distinta, al igual que la vez anterior no puede ser su compañero de al lado.

Una vez que se haiga formado un gran nudo humano, el ponente pedirá que se desarme el nudo, los participantes deberán comunicarse entre ellos buscando la mejor manera para poder regresar a la formación circular del inicio.

**Empatía**

***Componente teórico.***

La empatía es la capacidad de ver el mundo como la otra persona, comprendiendo los sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional de la otra persona. La empatía busca entender a la otra persona, escuchándola para comprenderla y reconociendo las emociones sin juzgar.

Se presentará el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=Kv3LxHBSN3Y>

### ***Descripción de actividades***

#### **Actividad 1. En mis zapatos.**

Esta dinámica fortalece los vínculos entre las personas, mientras se ejercitamos la empatía y las habilidades de escucha activa.

Se agruparán a los participantes y uno de los equipos deben salir de la sala y esperar las instrucciones. Los participantes en la sala deben quitarse los zapatos y dejarlos todos ordenados en un lugar del ambiente. El grupo que está afuera deberá sacarse los zapatos y dejarlos en la puerta. Luego ingresan a la sala y señalan algún par de zapatos.

Los dueños de los zapatos deben emparejarse con quien haya señalado sus zapatos para dar un breve paseo y hablar. El dueño del zapato habla, mientras que la persona que escogió los zapatos escucha activamente, sin responder ni replicar. El tema de la conversación deberá contener las siguientes preguntas:

¿Cuál fue el momento más difícil de tu vida?

¿Cuál fue el mejor momento de tu vida?

¿Cuál fue el momento más vergonzoso de tu vida?

Después de la primera caminata y conversación, todos deben regresar a la habitación. Luego, los oyentes deben salir de la habitación y seleccionar un par de zapatos. Ahora los que hablaron serán los que escuchan, y los que escuchan serán los que hablan, aun cuando las parejas sean distintas.

#### **Actividad 2. La telaraña.**

Para esta dinámica necesitamos un ovillo de lana y que todos los participantes se sienten formando un círculo. El ponente toma el ovillo, dice su nombre en alto y una característica suya que le defina y coge una punta del hilo y

le pasa el ovillo a otro participante de manera aleatoria para que este haga lo mismo y así sucesivamente. Al finalizar todas las presentaciones, se habrá formado una telaraña entre todos los participantes que representa la unión entre ellos.

### Actividad 3. Los mapas de empatía.

Esta dinámica permitirá comprender de cómo nuestras palabras y acciones se conectan con nuestros pensamientos y sentimientos. Los mapas de empatía se dividen en cuatro secciones: pensar, sentir, decir y hacer.

Se procederá a dibujar un círculo en la pizarra, este se titulará «nuestro grupo». Luego se divide en cuatro cuadrantes, etiquetados con cuatro verbos: Pensar, sentir, decir, hacer. Se entregará 4 notas adhesivas a cada participante y se les pedirá que escriban una emoción que a veces sienten, un pensamiento que conectan con esa emoción, una acción que toman cuando tienen ese sentimiento y algo que podrían decir sobre ello.

### Actividad 4. El mimo de emociones.

Esta actividad permitirá trabajar la empatía emocional y también corporal. Se formará grupos de dos personas, y uno de los participantes deberá pedirle a su compañero que le haga de mimo. Deberá decirle al oído una palabra relacionada con una emoción, y el otro participante tendrá que representarla mediante gestos.

## **Comunicación efectiva**

### ***Componente teórico.***

Cuando el mensaje se comparte, se recibe y se entiende sin cambiar su propósito, se consigue una comunicación eficaz; es decir, el emisor y el receptor interpretan el mismo significado, evitando dudas y confusiones. Es importante utilizar técnicas como el aprendizaje cooperativo, la discusión entre iguales y las actividades de democracia participativa para aumentar las habilidades de comunicación, ya que estas habilidades se pueden aprender y mejorar con la práctica.

Se presentará el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=F-MkFSGISiU>

### ***Descripción de actividades***

### Actividad 1. Escuchar y dibujar.

Esta actividad permite identificar diferencias entre la comunicación unidireccional y bidireccional, permitiendo analizar las distinciones que hay de cada persona de un mismo conocimiento.

Los demás participantes se denominarán "artistas", mientras que una persona asumirá el papel de orador. Para que los artistas dibujen una imagen sencilla, el orador seleccionará una al azar y comenzará a describirla.

El orador podrá describir la imagen solo usando términos geométricos tales como direcciones, grados, longitudes y formas geométricas.

Los dibujantes prestan atención a las instrucciones y se esfuerzan por representar lo que comprenden. El dibujante que identifique correctamente el tema del dibujo en cualquier momento gana un punto.

### Actividad 2. El Banco Sueco.

El objetivo es vivenciar las diferencias entre una comunicación verbal y no verbal.

El ponente informará a los participantes que se tomará registro del tiempo que demoren en cumplir el desafío. Los participantes deberán realizar la actividad sobre un banco largo de madera o también se podrá hacer sobre el suelo dibujando una línea imaginaria.

El desafío comprende en formar una fila ordenada de izquierda a derecha por estatura, la persona más baja se ubicará en el extremo izquierdo y la más alta en el derecho. Quien coordina cronometrará el tiempo que el grupo demora en alcanzar el objetivo y luego verificará que lo hayan hecho bien. Luego deberán realizarlo de manera similar pero no podrán hablar, si están permitidos los gestos o utilizar otros recursos. Deberán formarse por edad, la persona más joven en el extremo izquierdo y la más vieja en el derecho; también se deberá cronometrar el tiempo.

Por último, se informará que no podrán hablar, ni hacer gestos y tendrán que ordenarse según la talla de los pies. La persona con los pies más pequeño estará en

el extremo izquierdo y la que tenga pie más grande en el derecho; y de igual forma se tomará registro del tiempo.

### Actividad 3. Copiar al gato.

El objetivo es vivenciar la importancia de la escucha activa.

La actividad comprende en hacer una copia exacta de una escultura, para ello se necesita de seis a siete artículos de oficina comunes para cada participante, y una barrera visual para colocar entre cada pareja de participantes. Se formarán parejas frente a frente y se distribuirá un conjunto de artículos de oficina idénticos a cada persona que forman la pareja.

Uno de cada pareja construirá un tipo de estructura, utilizando solo los elementos proporcionados. Deberá hacerlo en un minuto. El otro compañero deberá tratar de copiar la escultura. Las personas pueden hablar libremente mientras trabajan, pero no deben hacerse preguntas. Después de que se acabe el tiempo se elimina la barrera y se observan los resultados.

### Actividad 4. Las personas puentes.

Esta actividad permitirá experimentar que en la transmisión de un mensaje existen factores que pueden distorsionar el contenido del mismo.

El ponente solicitará al grupo cinco voluntarios que quieran hacer el ejercicio mientras los demás observan. Los cinco participantes deberán salir del salón, al resto del grupo se le explicará que durante el ejercicio no deben hablar ni hacer gestos. Sólo deben limitarse a escuchar y observar cómo se desarrolla la dinámica, poniendo atención en cómo se va distorsionando el mensaje.

Uno de los cinco voluntarios ingresará al salón, y leerá la historia a transmitir. Hay que informarle que la historia que escuche se la deberá retransmitir a uno de sus compañeros que espera fuera del salón.

Luego de escucharla, hacen pasar a otro voluntario al salón para que el primer voluntario le retransmita la historia al segundo voluntario. El segundo voluntario la escucha y se la repite al tercer voluntario que ingrese al salón, por supuesto el primer voluntario ya no puede participar de la charla.

La dinámica de la transmisión de la historia se repite hasta que todos los voluntarios conozcan el relato, para finalizar el quinto voluntario transmite a todos la historia. Seguramente hay diferencias importantes entre el mensaje original y el último, por lo tanto, quien facilita volverá a leer en voz alta la historia original.

### **Motivación**

#### ***Componente teórico.***

La capacidad de mantenerse inspirado para crear los comportamientos esenciales con el fin de lograr un determinado objetivo se conoce como motivación. Además de mejorar el rendimiento del equipo, también hay que provocar una serie de consecuencias personales favorables para los miembros del equipo con el fin de aumentar su motivación.

Tenemos que practicar la motivación todos los días diciéndonos a nosotros mismos cosas amables y estableciendo objetivos pequeños y manejables. En otras palabras, tenemos que desarrollar la confianza en nosotros mismos.

Se presentará el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=Veh0vJc6H9c>

#### ***Descripción de actividades***

##### **Actividad 1.** Los voluntarios.

Se forma grupos con los participantes y en función al número de participantes, se pedirá voluntarios sin especificar para qué. Luego que se hayan ofrecido entre un tercio y la mitad de los participantes del grupo, el ponente indicara que no necesita más y entonces, realizara las siguientes preguntas: ¿por qué se ofrecieron?, a los demás dirá ¿por qué no se ofrecieron? y de esta forma se generara un debate en torno a las razones de cada uno, viendo qué motiva a cada persona y qué no.

##### **Actividad 2.** El alambre pelado.

Puede motivar al equipo participando en esta actividad. Se pide a un compañero que abandone la zona mientras se establece una reunión de no más de 10 personas. El resto del equipo se sienta en un círculo y se da la mano. El orador

señalará que hay un cable desnudo y que el círculo funciona como un circuito eléctrico. Cada participante debe decidir quién hará el papel del cable desnudo.

Se invita al compañero que está fuera de la sala a entrar una vez que lo hayan decidido. El participante debe utilizar la astucia para identificar a la persona ya que, según el orador, el grupo es un circuito eléctrico con un cable desnudo en su interior.

### Actividad 3. El cordel.

A través de la cooperación, esta dinámica potenciará la motivación del grupo. El mismo número de personas se divide en dos grupos, y se les indica que no hablen durante la dinámica.

Una vez que ya estén agrupados, se pone un cordel de un lado a otro de la habitación a la altura de la cintura de la persona más alta del grupo, además, se marcará una línea en el suelo que no se podrá pisar. Se dispondrá de 30 minutos para pasar de un lado al otro del salón, pasando por encima del cordel y sin pisar la línea marcada en el suelo.

### Actividad 4. Limitaciones personales.

Esta permite comprobar que todos tenemos limitaciones y debemos aprender a establecer estrategias y utilizar herramientas que nos permita mejorar.

El ponente pide que cada persona escriba en un papel tres limitaciones o puntos débiles de cada uno. No se colocará el nombre en ese papel. Tras unos minutos, se recogen todos los papeles. Luego se distribuye estos papeles de manera aleatoria a cada persona, asegurándose que haya recibido uno cada participante. En orden, cada persona va leyendo los puntos débiles que aparecen en el papel como si fueran suyos, pudiendo exagerarlos. A la vez que los dice, comenta qué estrategias puede usar para corregirlos o cómo podría mejorarlos.

## **Ética**

### ***Componente teórico.***

La ética está relacionada con el comportamiento humano, es decir nuestras decisiones y acciones están ligadas a nuestros valores y principios, lo cual nos ayudará a distinguir entre lo que es bueno y malo, con ese enfoque la ética será una

herramienta que nos ayudará a desarrollarnos de forma integral y permitirá que logremos nuestros objetivos personales y profesionales.

Se presentará el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=HNSd8xpMPLc>

### ***Descripción de actividades***

#### **Actividad 1.** Lluvia de ideas.

Esta actividad invita a pensar en el significado y el origen de la ética.

A cada participante se solicitará que coloque la definición de la palabra ética en un post it, luego cada uno procederá a pegarla en la pizarra, después de que todas las ideas se hayan compartido en la pizarra, se leerá algunas definiciones, con ello pasaremos a debatir si es importante la utilización de un comportamiento ético en la vida personal y en la vida laboral, con esa respuesta pasaremos a evaluar cual serían los pasos que se deben seguir en la toma de decisiones éticas, para ello plantearemos un dilema ético, el cual sería: El aceptar una oferta de trabajo por celular y prometer la confirmación por correo electrónico durante el día. Mientras tanto le mencionas a tu jefe acerca de la oferta y más tarde él vuelve con una mejor oferta para ti en tu actual lugar de trabajo. El ponente solicita las opiniones de los participantes, para saber cómo manejarían esta situación.

#### **Actividad 2.** Conflicto entre valores.

Un cirujano debe realizar una transfusión de sangre a un niño, ya que es el único tratamiento que puede garantizar su supervivencia; sin embargo, el padre del niño se opone a la práctica debido a sus convicciones religiosas. El médico, que no practica la misma fe que el padre del niño, es consciente de que hacer la transfusión sin el consentimiento escrito del padre puede ponerle en apuros legales. Sin embargo, el tiempo es esencial, ya que el niño podría perecer si la transfusión no se realiza de inmediato. Pida a los participantes que evalúen el dilema del padre a la luz de los principios éticos.

#### **Actividad 3.** Un cuento sobre dos historias.

Se pide a los participantes que piensen en una ocasión en la que no estuvieron de acuerdo con algo que se les exigía o se les presionaba porque iba en

contra de sus principios morales. Después, reflexionen sobre las siguientes preguntas y ofrezcan respuestas o puntos de vista sucintos:

¿Qué acciones emprendiste y cuál fue el resultado?

¿Qué te impulsó a hablar y actuar?

¿En qué medida estás satisfecho con tu respuesta? ¿Cómo te hubiera gustado que fuera la respuesta?

¿Qué te resultó más sencillo decir o hacer y qué te resultó más difícil?

¿Estaban estos acontecimientos bajo tu control o estaban en manos de otra persona?

Ahora pida a los participantes que se remonten a un escenario familiar o social en el que su moral entrara en conflicto con algo que se les exigiera o con algo que se les obligara a realizar en contra de su voluntad, pero que no expresaran su malestar. Después, reflexionen sobre las siguientes preguntas y anoten sus respuestas:

¿Qué sucedió?

¿Por qué no lo planteaste o hiciste algo? ¿Qué te habría impulsado a llevarlo a cabo?

¿En qué medida estás satisfecho con tu respuesta? ¿Cómo te hubiera gustado que fuera la respuesta?

¿Qué te dio confianza para hablar y qué te impidió hacerlo? ¿Tienes control sobre estas cosas o son otras personas las que tienen poder sobre ellas?

Posteriormente se les indica que analicen las diferencias entre las dos situaciones, teniendo en cuenta el desacuerdo desde una dimensión ética.

#### Actividad 4. Actuar éticamente.

El siguiente escenario se presenta a los participantes para su análisis: Carlos acaba de empezar a trabajar como asesor jurídico de una empresa de comunicaciones. Fernando es gerente y una de sus funciones es conseguir nuevos clientes para el negocio. Un día, la dirección le envía al asesor jurídico unas condiciones que debe añadir y le pide que prepare un contrato para un nuevo cliente. El asesor jurídico es consciente de que los términos son ambiguos y pueden poner

en peligro a la empresa del cliente. El asesor jurídico informa al gerente, pero éste le ignora y no quiere hablar del asunto, ya que hay que cumplir los objetivos del mes. Tras retrasar el contrato unos días, el asesor jurídico decide dirigirse a la dirección y denunciar estas acciones poco éticas. El asesor jurídico elabora las razones y un plan de acercamiento a la dirección por este motivo.

Se anima a cada participante a que piense en la forma en que el asesor jurídico puede presentar su caso y en los puntos que podría exponer. A continuación, se indica a los participantes que se dividan en grupos de cuatro al cabo de un rato. Un miembro de cada grupo interpreta la posición del asesor jurídico, exponiendo su plan y apoyándolo con pruebas a los demás miembros. A continuación, se invita a los participantes a pensar en voz alta sobre esta explicación.

#### **4.4 Prueba Estadística.**

Se procedió a determinar si existe o no una distribucional normal en los datos, a fin de establecer que prueba de correlación emplearíamos.

Se ejecutó el test de distribución normal de Kolmogorov - Smirnov, cuyo criterio es el siguiente:

Valor de significancia  $>0.05$ : Se manifiesta distribución normal

Valor de significancia  $<0.05$ : No se manifiesta distribución normal

Los resultados de la prueba se detallan en la correspondiente tabla:

**Tabla 57***Prueba de Kolmogórov-Smirnov*

		<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Éxito en la gestión de proyectos</b>
N		50	50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2.58	2.52
	Desv. Desviación	0.971	0.995
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.307	0.205
	Positivo	0.193	0.179
	Negativo	-0.307	-0.205
Estadístico de prueba		0.307	0.205
Sig. Asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

*Nota.* Elaborado en IBM SPSS 26

Se aprecia que la valoración de significancia estimado es inferior de 0.05, por lo tanto, no se manifiesta distribución normal en la información, por lo cual para corroborar la hipótesis se empleara la prueba no paramétrica denominada como coeficiente de Rho-Spearman, estos niveles de vinculación para el coeficiente de correlación son los siguientes:

0	:	Asociación nula
0 hasta 0.20	:	Asociación muy baja
0.20 hasta 0.40	:	Asociación baja
0.40 hasta 0.60	:	Asociación moderada
0.60 hasta 0.80	:	Asociación alta
0.80 hasta 1	:	Asociación muy alta

#### **4.5 Comprobación de Hipótesis.**

##### **4.5.1 Prueba de Hipótesis General**

La hipótesis general indica:

- Ho: Fortalecer las habilidades blandas no permite alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.

- H1: Fortalecer las habilidades blandas permite alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.

La hipótesis la comprobamos haciendo uso del test de Rho-Spearman:

**Tabla 58**

*Prueba de correlación de Rho-Spearman para contrastar la hipótesis general*

			<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Éxito en la gestión de proyectos</b>
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1.000	0.180
		Sig. (bilateral)		0.212
	N	50	50	
	Éxito en la gestión de proyectos	Coefficiente de correlación	0.180	1.000
		Sig. (bilateral)	0.212	
		N	50	50

*Nota.* Elaborado en IBM SPSS 26

Se prueba la hipótesis general de estudio con el coeficiente de asociación que posee  $r=0.180$ , que confirma que una asociación entre las habilidades blandas y el éxito en la gestión de proyectos.

#### **4.5.2 Prueba de Hipótesis Específicas**

##### **4.5.2.1 Prueba de Hipótesis Específica 1**

La hipótesis formulada es:

Las habilidades blandas: Integridad personal, liderazgo, autocontrol, ética, empatía, comunicación efectiva, motivación y gestión de conflictos en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC es de nivel regular.

**Tabla 59**

*Nivel de las Habilidades blandas en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC*

	<b>Cargo que desempeñan los encuestados</b>				<b>total</b>
	Gerente de proyecto	Residente de obra	Jefes de área	Staff técnico	
Muy Bajo	0	1	4	5	10
Bajo	0	1	4	3	8
Regular	1	10	8	6	25
Alto	1	1	4	1	7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>50</b>

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

De los profesionales encuestados el 20% indican que el nivel de las habilidades blandas en los gerentes es muy bajo, un 16% indican un nivel bajo y un 50% indican un nivel regular.

#### **4.5.2.2 Prueba de Hipótesis Específica 2**

La hipótesis formulada es:

Los factores relacionados con: consecución a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente influyen para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.

**Tabla 60**

*Los factores influyen para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC*

	<b>Cargo que desempeñan los encuestados</b>				<b>total</b>
	Gerente de proyecto	Residente de obra	Jefes de área	Staff técnico	
Nada Influyente	0	6	2	1	9
Poco influyente	0	2	8	5	15
Influyente	2	1	9	5	17
Muy influyente	0	4	1	4	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>50</b>

*Nota.* Cuestionario propio y elaborado en IBM SPSS 26

De los profesionales encuestados el 18% indican que los factores relacionados con: orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso,

desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente son nada influyente para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos, un 30% indican poco influyente, el 34% de los encuestados indican son influyentes y 18% mencionan muy influyentes.

#### 4.5.2.3 Prueba de Hipótesis Específica 3

La hipótesis formulada es:

Es favorable la opinión de expertos respecto a la propuesta del proyecto de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción.

Se validó la propuesta mediante la elaboración de una tabla resumen que considero criterios importantes basado en la técnica Delphi para la admisión del programa de fortalecimiento. (Ver anexo 4).

**Tabla 61**

*Validación de la propuesta*

<b>Criterios</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>
Aspectos Generales	5	4	5
Contenido	5	5	5
Valoración integral de la propuesta	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>5.00</b>	<b>4.67</b>	<b>5.00</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>5</b>		

*Nota.* Elaboración propia

La escala de calificación que se considero fue la siguiente:

1. Inadecuado (I)
2. Poco adecuado (PA)
3. Adecuado
4. Bastante adecuado (BA)
5. Muy adecuado (MA)

Obtuvimos como efecto de la valoración de los 3 especialistas una propuesta apropiada para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción mediante el fortalecimiento de las habilidades blandas del equipo de trabajo.

### 4.5.3 *Discusión*

Los resultados de estudio sobre “Programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC, 2021”, han demostrado que las habilidades blandas guardan relación con el éxito en la gestión de proyectos, por lo que a medida que los profesionales que conforman el equipo de trabajo de un proyecto fortalezcan sus habilidades blandas, será posible que se logre el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la entidad minera.

Se consiguió un grado de significación bilateral de  $= 0,212$  puntos y con un Rho de Spearman de  $= 0,180$  puntos. En vinculación se respaldan los resultados con el análisis de (Singer y otros, 2009), los cuales en su investigación experimental “Entrenando competencias blandas en jóvenes”, demuestran que posterior de ejecutar talleres de instrucción los jóvenes, cuyos temas estaban relacionado en 4 competencias tales como: Iniciativa, Proactividad, flexibilidad, Adaptabilidad además de Comunicación asertiva así mismo Trabajo en equipo, obtuvieron efectos positivos en los jóvenes. De igual manera Marlene Isidro (2019) en su investigación realizada a la entidad EPS S.A. - Tacna, se demostró, utilizando el enfoque estadístico de regresión lineal directa, que las capacidades de gestión tenían un impacto medio en la productividad de los trabajadores, determinando que el rendimiento laboral aumenta con los niveles de competencia de gestión y disminuye con los niveles de competencia de dirección.

El 98.0 % de los profesionales encuestados respondió que los gerentes deben poseer la habilidad de liderazgo, otro 80.0 % indica que deben poseer la habilidad de empatía y un 72.0% de los profesionales menciona que es relevante la habilidad de comunicación efectiva.

El 64.0% de los profesionales están muy de acuerdo en que capacitar en habilidades blandas al gerente del proyecto y equipo de trabajo permite alcanzar el éxito en la gestión de los proyectos, además el 52.0% de los profesionales están de acuerdo en que la gerencia de proyectos aporta al éxito de las Contratistas en la gestión de proyectos de construcción.

La validación de la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas obtuvo la escala de calificación muy adecuado por parte de los expertos en gestión de proyectos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. El estudio respalda los resultados de un procedimiento de diagnóstico que identificó las habilidades blandas que debían formarse mediante el uso de una encuesta social y la priorización de las habilidades blandas relevantes. Es importante señalar que, para desarrollar programas dirigidos a potenciar las habilidades personales e interpersonales en los miembros del equipo, fue necesario partir de un diagnóstico que permitió identificar las necesidades del equipo de trabajo. Partiendo de esta premisa, en este estudio se propuso desarrollar 25 actividades a lo largo de dos meses, con un trabajo teórico a realizar por cada habilidad. El programa para el fortalecimiento de las habilidades blandas en el equipo de trabajo de los proyectos de construcción se enfocó en las competencias: Liderazgo, empatía, comunicación efectiva, motivación y ética, dichas habilidades fueron indicadas por los profesionales como las más relevantes para realizar una gestión de proyectos eficaz.
2. Habiendo analizado el nivel de las habilidades blandas en los gerentes de proyectos de las 12 obras ejecutadas en la unidad operativa Toquepala propiedad de la minera Southern Perú, se concluye que el 50% de los encuestados indican que el nivel de las habilidades blandas es regular; los resultados de las encuestas realizadas a los 50 profesionales es la siguiente: 10 profesionales indican un nivel muy bajo, 8 profesionales indican un nivel bajo, 25 profesionales indican un nivel regular y 7 profesionales indican un nivel alto, así mismo esta información es compatible con las respuestas obtenidas en los indicadores: Integridad personal, liderazgo, autocontrol, ética, empatía, comunicación efectiva, Motivación y gestión de conflictos, cuyos respuestas de los profesionales fue la escala casi siempre, es decir que el nivel de habilidades blandas puede mejorar.

3. Al analizar los factores relacionados con: orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente, se obtuvo como resultado que el 52% de los profesionales encuestados indican que dichos factores son influyentes para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos, las respuestas obtenidas fueron las siguientes: 9 profesionales indican que es nada influyente, 15 profesionales indican que es poco influyente y 26 profesionales mencionan que es influyente y muy influyente. La información recopilada por cada indicador de la variable fue la escala muy de acuerdo con el grado de influencia de cada factor para conseguir el éxito en la gestión de proyectos.
4. El programa de fortalecimiento de habilidades blandas fue validado por medio de la técnica Delphi, en la cual tres especialistas con amplia experiencia profesional en el tema de gestión de proyectos, evaluaron aspectos generales y el contenido del programa de fortalecimiento, concluyendo con una opinión y aceptación favorable del programa de fortalecimiento.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a los Contratistas que ejecutan proyectos de construcción que, a fin de lograr impulsar el refuerzo de las competencias personales, y que estas contribuyan a su vez a alcanzar el éxito en la gestión de proyectos, se procedan a realizar talleres presenciales en base al programa de fortalecimiento diseñado en la presente investigación que corresponde a 30 actividades con un total de 45 horas de formación. Al actuar como marco de proyectos dirigidos a la intervención comunitaria del equipo de trabajo de los proyectos de construcción, este programa aspira a convertirse en un instrumento sumamente beneficioso para la creación de nuevos programas, estrategias e investigaciones que busquen la formación del talento humano de las empresas. Todo esto podría cambiar de acuerdo con nuevos enfoques o ajustes realizados en el mercado laboral.
2. Se sugiere a los Contratistas encuestados, mejorar el nivel de habilidades blandas de su equipo responsable en la gestión de proyectos mediante el fortalecimiento de las competencias personales tales como liderazgo, empatía, comunicación efectiva, motivación y ética.
3. Se recomienda a futuros investigadores profundizar las variables orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente considerando que los proyectos de construcción se encuentran en campamentos alejados de la ciudad y bajo un régimen de trabajo.
4. Para identificar los programas a producir en los proyectos de construcción, es importante seguir utilizando los métodos de observación, entrevistas y grupos focales. Esto proporcionará una perspectiva y un estudio exhaustivo de la realidad. Se sugiere a los futuros investigadores utilizar el presente programa de fortalecimiento para una etapa de implementación y evaluación de resultados en contratistas que ejecuten proyectos de construcción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Fonseca, D., Moreno Castillo, C. Y., Ramírez Parra, C. A., & Torres Plazas, C. (2019). El éxito de la gestión de proyectos según PMI y el compromiso del equipo del proyecto [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional, Bogota. <http://hdl.handle.net/10882/9773>
- Al-Abduwani, T. (2012). The value and development of soft skills: the case of Oman. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 77 - 86.
- Allen, N., & Meyer, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Argentina: Granica.
- Alvarado, C. (13 de marzo de 2020). Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/por-que-fracasan-los-proyectos>
- APM. (2008). In Association for Project Management. Reino Unido: APM competence framework.
- Aramburo, J. (2005). Porque fracasan los Gerentes de proyectos en Colombia. III Jornada Gerencia de proyectos de software. Colombia.
- Ballesteros, L. (2017). Modelo para el fortalecimiento de las competencias personales del Director de Proyecto mediante herramientas de coaching [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. Biblioteca Universitaria, Madrid. <https://doi.org/https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.47661>
- Barreto, J., & Izquierdo, C. (2017). La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo [Tesis de Grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional, Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3460>

- Beach, S. (2011). Confianza, adaptación y habilidades blandas, intangibles en el liderazgo de equipos. Centro de Conocimiento del PMI.ashx.
- Bohlander, S. (2003). Administración de Recursos Humanos - 4ta Edición. México: Cengage Learning.
- Buendía, R. F. (2017). Identificación y análisis de los factores de éxito en la gerencia de proyecto de una empresa del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Universitario, Cartagena.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12585/3302>
- Bueno Mariaca, W. A. (2018). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco de la Nación Tacna [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Universitario, Tacna.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/385>
- Cameron, K., DeRouin, R., & Salas, E. (2006). Uncovering Workplace Interpersonal Skills: A Review, Framework, and Research Agenda. En *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2006*, Volume 21 (págs. 70-126).
- Casma Zárate, C. A. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Universitario, Lima.  
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/963>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Mexico: McGraw Hill.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. (2013). From Every Direction: How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, 36-51.
- Cristancho, F. (27 de Noviembre de 2015). Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización. Talent Clue:

<http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad->

- Dainty, A., Cheng, M.-I., & Moore, D. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 25-37.
- Del Aguila Alvarez, A., Fernández Bazán, I. R., & Zárata Valderrama, E. (2016). Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias aplicadas]. Repositorio Universitario, Lima. <http://hdl.handle.net/10757/621723>
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: McGraw-Hill.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 1-7.
- Esmaeili, B., Pellicer, E., & Molennar, K. (2014). Factores críticos de éxito para proyectos de construcción. 18th International Congress on Project Management and Engineering. <http://dspace.acipro.com/xmlui/handle/123456789/229>
- Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 994-1002. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
- Gardner, H. (2016). *Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples*. Mexico: Fondo de Cultura economica.
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Garwood, R. (2012). Supporting the underperforming manager: Teaching the soft skills that can make all the difference. *Human Resource Management International*, 39 - 42. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09670731211195963>

- Ghidini, M. (26 de Enero de 2014). La revolución de las habilidades blandas. (S. Scheiner, Entrevistador) <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-revolucion-de-las-habilidades-blandas-nid1658642/>
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Kairós.
- Goleman, D. (2012). Inteligencia Emocional. España: Kairos S.A.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1995). Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey: Prentice-Hall.
- Heinig, P. (4 de Mayo de 2019). La Voz. <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/pablo-heinig-y-las-competencias-que-nos-preparan-para-los-trabajos-del-futuro/>
- Holtz, V. (29 de Enero de 2015). Alto Nivel. <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/48806-las-20-leyes-para-lograr-equipos-de-alto-desempeno/>
- Huacac Trujillo, M. R. (2014). La Inteligencia emocional y el desempeño laboral en la empresa de Generación eléctrica del Sur [Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman]. Repositorio Universitario, Tacna. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2576>
- Hussain, M., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015). Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success. Journal of Poverty, Investment and Development, Vol. 8, 27 - 46.
- IPMA. (2015). Individual competence baseline for project, programme and portfolio management. ICB version 4.0. IPMA Global Standard.
- Jay Patron, J. I. (2018). Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de cartagena [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Universitario, Cartagena. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/3495>
- Jesse, J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. Pacific Business Review, 19-27. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=1591331>

- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*.
- Keil, M., Koo Lee, H., & Deng, T. (2013). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, 398-414.
- Kenny, J. (2003). Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context. *Project Management Journal*, 43-53.
- Kerzner, H., & Saladis, F. (2011). *What Executives Need to Know About Project Management*. Portland: Ringgold Inc.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión.
- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. USA: Pablo Lledó.
- Loo, R. (2002). A Learning Tool for Project Management Training and Team-Building. *Project Management Journal*, 61-66.
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 89-106.
- Muzio, E., & Fisher, D. (2009). Soft skill quantification (SSQ): Human performance vs. metric. *Cost Engineering*, 26-31.
- Ortega Goodspeed, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Ecuador: Universidad ECOTEC.  
<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo - España: Ideas Propias.
- Pérez, A. (2 de mayo de 2016). CEOLEVEL: <https://www.ceolevel.com/las-5-causas-principales-de-fracaso-en-un-proyecto>

- Piorun, D. (20 de enero de 2003). ¿Por qué fracasan los proyectos? (d. gerencia.com, Editor)  
[https://degerencia.com/articulo/por\\_que\\_fracasan\\_los\\_proyectos/](https://degerencia.com/articulo/por_que_fracasan_los_proyectos/)
- PMI. (2007). Project manager competency development framework. Project Management Institute.
- PMI. (2013). A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. Project Management Institute.
- PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. USA: Project Management Institute.
- Prieto Herrera, J. E. (2014). Proyectos: enfoque gerencial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Primo Veramendi, R. (2015). Las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Huanuco [Tesis de grado, Universidad de Huanuco]. Repositorio Institucional, Huanuco.
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. Journal of Management and economics for Iberoamerica.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000400004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000400004)
- RAE. (2001). Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española.
- Ríos Rivera, R. J. (2015). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Alto de la Alianza” [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional, Tacna.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración - 8va Edición. México: Pearson Educación.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's. Business Communication Quarterly, 453-465.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Learning.
- Rouse, M. (Mayo de 2019). Techtarget.  
<https://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>
- Rovira, A. (13 de Febrero de 2015). *Equipos & Talento*.  
<https://www.equiposytalento.com/noticias/2015/02/13/el-trabajo-en-equipo-es-la-fuente-del-exito>
- Salinas León, P. (2012). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital Gregorio Albarracín* [Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman]. Repositorio Institucional, Tacna. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/527>
- Silva Chavez, J. J. (2016). *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional, Arequipa.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3787>
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (15 de Enero de 2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica de Chile]. Observatorio Duoc, Chile.
- Stevenson, D., & Starkweather, J. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 663–671.
- Surdo, E. (1998). *La magia de trabajar en equipo*. España: Ediciones Granica.
- Swasti, S., & Anupama, J. (2017). Importance of Soft Skills in Project Management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6173 - 6180.
- te recluta. (s.f.). <https://terecluta.com/competencias/orientacion-resultados/>
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 692-700.

- Valencia Pomareda, P. H. (septiembre de 2014). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 61-71.
- Villar Díaz, V. M., & Quiroga Persivale, G. (2013). Competencias personales para un director de proyecto exitoso [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico, Peru.  
<http://hdl.handle.net/10757/337040>
- Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Reino Unido: Edinburgh Business, School Heriot-Watt University.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. México: McGraw Hill.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillate, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 748-759.

**APÉNDICE.**

**Apéndice 1**

*Matriz de consistencia.*

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>PRINCIPAL</b></p> <p>– ¿Cómo fortalecer las habilidades blandas para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>– Diseñar un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>– El programa para fortalecer las habilidades blandas permite alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>X1. Fortalecimiento de Habilidades blandas.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>–Integridad personal. –Liderazgo. –Autocontrol –Ética. –Empatía. –Comunicación efectiva. –Motivación –Gestión de conflictos.</p> <p><b>Escala.</b></p> <p>–Ordinal</p>	<p><b>Tipo de Investigación.</b></p> <p>Básica, con un enfoque cuantitativo.</p> <p><b>Nivel de Investigación.</b></p> <p>Correlacional.</p> <p><b>Diseño de Investigación.</b></p> <p>No Experimental.</p>
<p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p>– ¿Cuál es el nivel de las habilidades blandas en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC?</p> <p>– ¿Mediante qué factores se logra alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC?</p> <p>– ¿Cuál es la opinión de los expertos respecto a la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción?</p>	<p><b>ESPECIFICO</b></p> <p>– Establecer el nivel de las habilidades blandas: Integridad personal, liderazgo, autocontrol, ética, empatía, comunicación efectiva, motivación y gestión de conflictos en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC.</p> <p>– Describir los factores relacionados con: orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente que influye para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.</p> <p>– Validar mediante la opinión de expertos la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción.</p>	<p><b>ESPECIFICO</b></p> <p>– Las habilidades blandas: Integridad personal, liderazgo, autocontrol, ética, empatía, comunicación efectiva, motivación y gestión de conflictos en los gerentes que gestionan proyectos de construcción desarrollados en la empresa minera SPCC, es de nivel regular.</p> <p>– Los factores relacionados con: orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso, desempeño laboral, clima laboral y satisfacción al cliente influyó para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos de construcción desarrollados en la minera SPCC.</p> <p>– La opinión de expertos respecto a la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el éxito en la gestión de proyectos de construcción es favorable.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Y1. Éxito en la gestión de Proyectos de Construcción.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>–Orientación a Resultados. –Trabajo en equipo. –Compromiso. –Desempeño laboral. –Clima Laboral. –Satisfacción al cliente.</p> <p><b>Escala.</b></p> <p>–Ordinal</p>	<p><b>Ámbito y tiempo social de la Investigación.</b></p> <p>Proyectos desarrollados en la minera SPCC. El tiempo social de estudio será del periodo 2021.</p> <p><b>Población y muestra del estudio.</b></p> <p>12 proyectos de construcción que se han ejecutado en el año 2021, con una muestra de estudio de 50 profesionales.</p> <p><b>Recolección de datos.</b></p> <p>- Encuestas. - Entrevistas a expertos. - Observación del entorno. - Procesamiento de encuestas.</p> <p><b>Análisis de Datos.</b></p> <p>Tablas estadísticas, diseño de figuras estadísticas y la aplicación de medidas de posición central y de dispersión (desviación estándar).</p>

## Apéndice 2

*Formato de Encuesta.*

### **CUESTIONARIO DE ESTUDIO: HABILIDADES BLANDAS EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN**

Estimado(a), el presente trabajo de investigación es para optar el Grado académico de Maestro en gerencia de la construcción de la UPT, por lo tanto, le solicito sea sincero con las respuestas relacionadas con las Habilidades blandas de los gerentes de construcción y los factores que influyen en el éxito de la gestión de proyectos que percibe.

Su participación es de suma importancia para lograr los objetivos del estudio. Recuerde que la información es confidencial y solo será usada para fines académicos.

La información que nos brinde es anónima.

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO**

1 Sexo:

Femenino       Masculino

2 Rango de Edad:

- 20 - 25
- 26 - 30
- 31- 35
- 36 - 40
- 41 o más

3 Nivel académico:

- Bachiller.
- Educación Superior.
- Maestría.
- Doctorado.

4 Años de Experiencia laboral:

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11- 20

21 - 30

31 o más

5 Cargo que desempeña en el Proyecto:

Gerente de Proyecto.

Residente de Obra.

Jefes de área

Staff técnico

## II. HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas permiten relaciones más estables en el aspecto laboral y personal, impulsando nuestra vocación de servicio, resolución de problemas y la gestión de nuestro trabajo.

A continuación, en relación con las habilidades blandas que posee el gerente y/o residente de construcción en su proyecto, deberá leer el enunciado y podrá Ud. marcar una opción según su criterio, siendo:

### ESCALA DE LIKERTS

1: NUNCA

2: CASI NUNCA

3: INDIFERENTE

4: CASI SIEMPRE

5: SIEMPRE

<b>Integridad personal</b>					
1 El gerente del proyecto asume su responsabilidad respecto a sus decisiones y acciones					
2 El gerente del proyecto se muestra persistente en el cumplimiento de las tareas.					

3 El gerente del proyecto muestra coherencia en su forma de pensar, decir y actuar.					
---	--	--	--	--	--

<b>Liderazgo</b>					
4 El gerente del proyecto produce en las personas que lidera, un ambiente de compromiso y entusiasmo.					
5 El gerente del proyecto busca la participación de todos los miembros del equipo de trabajo					
6 El gerente del proyecto busca mejorar sus capacidades a fin de desarrollar un buen trabajo.					

<b>Autocontrol</b>					
7 El gerente de proyecto posee habilidades que le permite manejar el estrés que existe en ciertas situaciones laborales.					
8 El gerente del proyecto conserva la calma en situaciones difíciles.					
9 El gerente del proyecto busca el consenso hablando abiertamente ante situaciones de estrés					

<b>Ética</b>					
10 El gerente del proyecto respeta sus valores y el de su equipo de trabajo.					
11 El gerente del proyecto no omite la información que le favorezca.					
12 El gerente del proyecto rechaza las dádivas que pongan en tela de juicio su conducta profesional.					

<b>Empatía</b>					
13 El gerente del proyecto comprende las necesidades y sentimientos de los demás.					
14 El gerente del proyecto está atento a las señales emocionales y escucha activamente a su equipo de trabajo					
15 El gerente del proyecto es sensible y comprende los puntos de vista de los demás.					

<b>Comunicación efectiva</b>					
16 El gerente del proyecto da feedback, mediante la comunicación sincera y permanece abierto a las buenas y/o malas noticias.					

17 El gerente del proyecto genera confianza en la organización explicando al equipo las decisiones que toma.					
18 El gerente del proyecto tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva					

<b>Motivación</b>					
19 El gerente del proyecto es honesto y brinda retroalimentación sobre el rendimiento de su equipo.					
20 El gerente del proyecto reconoce los logros importantes de su equipo.					
21 El gerente del proyecto afronta los problemas, asumiendo las culpas y compartiendo los créditos.					

<b>Gestión de Conflictos</b>					
22 El gerente del proyecto trata de llegar a acuerdos aceptables para ambas partes.					
23 El gerente del proyecto muestra interés para solucionar los desacuerdos, generando confianza en los involucrados.					

24 El gerente del proyecto evalúa las causas y consecuencias de la dificultad, a fin de llegar a un acuerdo.					
--	--	--	--	--	--

25 Marque las cinco (5) habilidades blandas que considera más relevantes en un gerente de construcción para que pueda realizar una gestión de proyectos eficaz:

Integridad Personal

Liderazgo

Autocontrol

Ética

Empatía

Comunicación efectiva

Motivación

Gestión de Conflictos

## CUESTIONARIO DE ESTUDIO: ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos permite unir al cliente y al equipo de trabajo, creando una visión para el éxito. Cuando los proyectos se gestionan correctamente, hay un impacto positivo que va más allá de la entrega de un proyecto.

### I. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Por favor, de los siguientes factores califique el grado de influencia en el éxito de la gestión de proyectos del sector construcción:

#### ESCALA DE LIKERTS

1: MUY EN DESACUERDO

2: EN DESACUERDO

3: A VECES

4: DE ACUERDO

5: MUY DE ACUERDO

<b>Orientación a Resultados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Establecer nuestras prioridades y objetivos en el Proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.					
2 Cumplir con las fechas comprometidas para las tareas asignadas influye en el éxito de la gestión de proyectos					

<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3 Apoyarse mutuamente entre todos los miembros del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos.					

4 La buena relación entre los miembros del equipo permite una atmósfera amical y de lealtad influyendo en el éxito de la gestión de proyectos.					
5 Comunicarse de forma transparente y efectiva dentro del equipo influye en el éxito de la gestión de proyectos.					

<b>Compromiso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6 El apoyo de la empresa en tu progreso profesional influye en el éxito de la gestión de proyectos.					
7 El Reconocimiento de tus logros laborales influye en el éxito de la gestión de proyectos.					

<b>Desempeño Laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8 Conocer y utilizar los métodos y procedimientos establecidos para el proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos					
9 La precisión, esmero y orden en la ejecución de tus tareas influye en el éxito de la gestión de proyectos.					

<b>Clima Laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10 El interés de la empresa en mi persona como alguien importante del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.					

11 El ambiente laboral positivo estimula e inspira a que demos lo mejor de cada uno influyendo en el éxito de la gestión de proyectos.					
--	--	--	--	--	--

<b>Satisfacción del Cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12 El cumplimiento de las especificaciones, programación, presupuesto y calidad en el desarrollo del proyecto influye en el éxito de la gestión de proyectos.					
13 La pronta solución de reclamos e inmediata atención de los requerimientos del cliente influye en el éxito de la gestión de proyectos.					

Por favor, indique el grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones relacionadas con la gerencia de proyectos en el sector construcción:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14 Los proyectos de construcción que ejecutan los Contratistas en la minera SPCC son exitosos.					
15 La gerencia de proyectos aporta al éxito de las Contratistas en la gestión de proyectos de construcción.					
16 Capacitar en habilidades blandas al gerente del proyecto y equipo de trabajo permite alcanzar el éxito en la gestión de los proyectos.					

### Apéndice 3

#### Validación del instrumento de recolección de datos

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

##### I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto : HEREDIA ALVAREZ, GABRIELA ISABEL  
 1.2 Grado académico : DOCTORA  
 1.3 Institución donde trabaja : UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 1.4 Experiencia laboral (años) : 28 AÑOS  
 1.5 Nombre del instrumento a validar : Cuestionario de habilidades blandas.

##### II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	MUY EN DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.					X
ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.				X	
ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.					X
SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión de proyectos.					X
CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.				X	
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.					X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación					X

##### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Apropiado.

Lugar y fecha : Tacna, 25 Julio 2022

DNI : 00412773

Firma :



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto : HEREDIA ALVAREZ, GABRIELA ISABEL  
 1.2 Grado académico : DOCTORA  
 1.3 Institución donde trabaja : UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 1.4 Experiencia laboral (años) : 28 AÑOS  
 1.5 Nombre del instrumento a validar : Cuestionario de éxito en la gestión de Proyectos.

### II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	MUY EN DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.				X	
ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.				X	
ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.					X
SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión de proyectos.					X
CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.				X	
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.					X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación					X

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Apropiado.

Lugar y fecha : Tacna, 25 de Julio 2022

DNI : 00412773

Firma :



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### I DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto : Pérez Mamani, Rubens Houston  
 1.2 Grado académico : Dr. en Educación  
 1.3 Institución donde trabaja : UNJBG  
 1.4 Experiencia laboral (años) : 15 años  
 1.5 Nombre del instrumento a validar : Cuestionario de habilidades blandas

### II ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	MUY EN DEBACUE RDO	EN DEBACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.				X	
ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.					X
ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.					X
SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión de proyectos.					X
CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.					X
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.					X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico				X	
PERTINENCIA	Util y adecuado (a) para la investigación					X

### III OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Muy adecuado.

Lugar y fecha : Tacna, 21 de julio del 2022

DNI : 00781888

Firma :



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### I DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto : Pérez Mamani, Rubens Honson  
 1.2 Grado académico : Dr. en Educación  
 1.3 Institución donde trabaja : UNJBG  
 1.4 Experiencia laboral (años) : 15 años  
 1.5 Nombre del instrumento a validar : Cuestionario de éxito en la gestión de Proyectos.

### II ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	MUY EN DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.					X
ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.					X
ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.					X
SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión de proyectos.				X	
CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.					X
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.					X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación					X

### III OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Muy adecuado.

Lugar y fecha : Tacna, 21 de julio del 2022

DNI : 00781888

Firma :



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto : Duran Querol, Rodolfo Martin
- 1.2 Grado académico : Maestría
- 1.3 Institución donde trabaja : ANRO Ingenieros SAC
- 1.4 Experiencia laboral (años) : 35 Años
- 1.5 Nombre del instrumento a validar : Cuestionario de habilidades blandas.

### II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	MUY EN DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.					X
ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.					X
ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.					X
SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión de proyectos.					X
CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.				X	
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.					X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación					X

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Si es aplicable en lo que busca.

Lugar y fecha : Lima, 21 de julio del 2022

ONI : 08221120

Firma :



RODOLFO MARTIN DURAN QUEROL  
INGENIERO CIVIL  
Rely en Gestión de Ingeniería N° 4353

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto : Duran Quisrol, Rodolfo Martin  
 1.2 Grado académico : Maestría  
 1.3 Institución donde trabaja : ANRO Ingenieros SAC  
 1.4 Experiencia laboral (años) : 35 Años  
 1.5 Nombre del instrumento a validar : Cuestionario de éxito en la gestión de Proyectos.

### II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	MUY EN DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.					X
ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.					X
ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.					X
SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión de proyectos.					X
CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.				X	
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.					X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	Util y adecuado (a) para la investigación					X

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Si es aplicable en lo que busca.

Lugar y fecha : Lima, 21 de julio del 2022

DNI : 08221120

Firma :



RODOLFO MARTIN DURAN QUISROL  
 INGENIERO  
 del Colegio de Ingenieros V. ANRO

## Apéndice 4

### Validación mediante técnica DELPHI del Programa.

#### FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

##### I PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de “PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC”, nos será de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

##### Objetivo:

Valorar su grado de experiencia en la temática referida. En consecuencia, solicitamos muy amablemente, nos brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

##### 1.1 Datos generales del experto encuestado:

- Cargo que ha ocupado: GERENTE GENERAL
- Centro donde labora actualmente: C Y M VIZCARRA S.A.C.
- Años de experiencia: 35 años
- Grado académico: INGENIERO CIVIL

##### 1.2 Test de autoevaluación del experto:

- Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala:

(Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X	

- Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.		✓	
Su propia experiencia.	✓		
Trabajos de autores nacionales.	✓		
Trabajados de autores extranjeros.		✓	
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

## II PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

### *Nombres y apellidos del experto:*

**CESAR SANTIAGO VIZCARRA CORNEJO**

Se ha elaborado una propuesta denominada: **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el contenido, estructura y otros.

Agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado **(MA)**

Bastante adecuado **(BA)**

Adecuado **(A)**

Poco adecuado **(PA)**

Inadecuado **(I)**

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

### 2.1 ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Esquema de las fichas de sesión		✓			
2	Nombre de cada sesión	✓				
3	Instrucciones de cada sesión	✓				
4	Videos de cada sesión	✓				
5	Interrelación de las sesiones con el objetivo de la tesis	✓				

### 2.2 CONTENIDO:

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa propuesto	✓				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta		✓			
3	Dinámicas coherentes en el programa propuesto	✓				
4	Los objetivos de cada habilidad expresan con claridad la intencionalidad de la investigación.	✓				
5	Los ejes temáticos están vinculados estrechamente al tema de investigación.		✓			

## 2.3 VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación.	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	✓				

Firma : 

Lugar y fecha : Moquegua, 17 de marzo del 2023

DNI N° : 04405606

Correo electrónico : cymvizcarrasac@gmail.com

N° de Celular : 953522027

**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI  
ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS**

**I PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS**

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de "PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC", nos será de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:**

Valorar su grado de experiencia en la temática referida. En consecuencia, solicitamos muy amablemente, nos brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

**1.1 Datos generales del experto encuestado:**

- Cargo que ha ocupado: Gerente General
- Centro donde labora actualmente: Seproing S.R.L.
- Años de experiencia: 30 años
- Grado académico: Ingeniero Civil

**1.2 Test de autoevaluación del experto:**

- Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala:

(Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X	

- Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.		✓	
Su propia experiencia.	✓		
Trabajos de autores nacionales.		✓	
Trabajados de autores extranjeros.		✓	
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

  
 José Carlos Merma Soria  
 INGENIERO CIVIL  
 REG. CIP. N° 52443

## II PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

*Nombres y apellidos del experto:*

José Carlos Merma Soria

Se ha elaborado una propuesta denominada: **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el contenido, estructura y otros.

Agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

### 2.1 ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Esquema de las fichas de sesión	✓				
2	Nombre de cada sesión		✓			
3	Instrucciones de cada sesión	✓				
4	Videos de cada sesión	✓				
5	Interrelación de las sesiones con el objetivo de la tesis	✓				

### 2.2 CONTENIDO:

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa propuesto	✓				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	✓				
3	Dinámicas coherentes en el programa propuesto	✓				
4	Los objetivos de cada habilidad expresan con claridad la intencionalidad de la investigación.	✓				
5	Los ejes temáticos están vinculados estrechamente al tema de investigación.	✓				

José Carlos Merma Soria  
INGENIERO CIVIL  
REG. CIP. N° 52443

## 2.3 VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación.	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	✓				

Firma : 
  
 José Carlos Merma Soria  
 INGENIERO CIVIL  
 REG. CIP. N° 52443

Lugar y fecha : Tacna, 18 de marzo del 2023

DNI N° : 04745754

Correo electrónico : jcmerma@hotmail.com

N° de Celular : 953610223

**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI  
ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS**

**I PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS**

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de "PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC", nos será de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:**

Valorar su grado de experiencia en la temática referida. En consecuencia, solicitamos muy amablemente, nos brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

**1.1 Datos generales del experto encuestado:**

- Cargo que ha ocupado: GERENTE DE PROYECTO \_\_\_\_\_
- Centro donde labora actualmente: Constructora Abuid
- Años de experiencia: 35 años \_\_\_\_\_
- Grado académico: Ingeniero Civil

**1.2 Test de autoevaluación del experto:**

- Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala:

(Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	✗	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.		✓	
Su propia experiencia.	✓		
Trabajos de autores nacionales.		✓	
Trabajados de autores extranjeros.			✓
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.		✓	
Su intuición	✓		

## II PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

*Nombres y apellidos del experto:* EDGAR ESTANISLAO ANCO CHOQUE

Se ha elaborado una propuesta denominada: **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DESARROLLADOS EN LA MINERA SPCC**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el contenido, estructura y otros.

Agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

### 2.1 ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Esquema de las fichas de sesión	✓				
2	Nombre de cada sesión	✓				
3	Instrucciones de cada sesión	✓				
4	Videos de cada sesión	✓				
5	Interrelación de las sesiones con el objetivo de la tesis	✓				

### 2.2 CONTENIDO:

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa propuesto	✓				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta		✓			
3	Dinámicas coherentes en el programa propuesto	✓				
4	Los objetivos de cada habilidad expresan con claridad la intencionalidad de la investigación.	✓				
5	Los ejes temáticos están vinculados estrechamente al tema de investigación.	✓				

## 2.3 VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación.	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	✓				

Firma :   
 EDGAR ESTEBAN ANCO-CHOCUE  
 INGENIERO CIVIL  
 Registro Colegio de Ingenieros N° 29298

Lugar y fecha : Lima 21 marzo del 2023

DNIN° : 00404908

Correo electrónico : edgaranco1@gmail.com

N° de Celular : 955693411

**Apéndice 5**

*Fichas de las sesiones del Programa de Fortalecimiento*

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 01

<b>Actividad N° 01</b>	Potencializando al líder.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 1ra Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar un ambiente de reflexión, de intercambio de experiencias, para reforzar el aprendizaje sobre liderazgo.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>El ambiente se acompañará con música de relajación, y a cada participante se le entregará una estrella, la cual contiene cinco puntas, en cada esquina se tendrá las siguientes preguntas que el participante deberá responder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién eres?</li> <li>2. ¿Qué te gusta?</li> <li>3. ¿Qué te da fuerza?</li> <li>4. ¿Qué has aprendido hasta ahora?</li> <li>5. ¿Cuáles son tus logros en esta vida?</li> </ol> <p>Completada la estrella se socializará con los demás, reflexionando sobre las habilidades y cualidades que requiere un líder.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartulina.</li> <li>• Molde de estrella.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Obsequio para el equipo ganador.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ser líder implica conocernos profundamente y estar comprometidos con el desarrollo personal. Al ser conscientes de nosotros mismos, podremos saber cómo nuestras emociones y acciones afectarán a las demás personas.</li> <li>– Debemos desarrollar la capacidad de ser conscientes de nuestros pensamientos, emociones y valores en cada momento. Mediante nuestro autoconocimiento podemos liderarnos a nosotros mismos con autenticidad e integridad.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=E8UQrDD2nQw">https://www.youtube.com/watch?v=E8UQrDD2nQw</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://ardizzonementoring.com/autoconocimiento-clave-del-liderazgo/">https://ardizzonementoring.com/autoconocimiento-clave-del-liderazgo/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 02

<b>Actividad N° 02</b>	El lazarillo.
<b>Datos</b>	Fecha: jueves de la 1ra Semana Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm Lugar: Sala de reuniones
<b>Objetivos</b>	Experimentar los resultados que se alcanzan cuando hay confianza o desconfianza entre los miembros de un equipo Fomentar un clima de confianza entre los miembros de un equipo. Reconocer las situaciones de conflicto que genera la desconfianza.
<b>Instrucciones</b>	Se crean grupos según la cantidad de asistentes, cada grupo deberá elegir una persona al azar, para que ocupe el rol de líder y será el único que no tenga los ojos vendados, los demás deberán ser vendados con pañuelos. Se construirá en el suelo un laberinto mediante cintas masking tape, debiendo tener un inicio un final. Luego el líder guiará a cada integrante del grupo sin poder tocarlos y solo podrá guiarlos mediante palabras.
<b>Materiales Utilizados</b>	Pañuelos. Cinta masking tape. Obsequio para el equipo ganador.
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	El Líder debe crear confianza en su equipo mediante el contacto con los problemas y preocupaciones de los demás. Un buen líder deberá tener un buen juicio al tomar las decisiones, su experiencia y conocimientos son una contribución importante para la obtención de los resultados. Debemos honrar nuestros compromisos y cumplir nuestras promesas, siendo un modelo de comportamiento y dando el ejemplo.
<b>Evaluación</b>	¿Qué sensaciones sintieron mientras eran guiados? ¿Cómo se sentían al guiar a una persona? ¿Cómo influye la confianza o desconfianza en la persona que nos guía? ¿Cómo se podría resolver el problema de desconfianza? ¿Cómo se construye la confianza? Conclusiones
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=kj2I2v5xvcM">https://www.youtube.com/watch?v=kj2I2v5xvcM</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://vidaefectiva.com/coaching-y-liderazgo/el-factor-confianza-en-el-liderazgo/">https://vidaefectiva.com/coaching-y-liderazgo/el-factor-confianza-en-el-liderazgo/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 03

<b>Actividad N° 03</b>	Toma la pelota y suéltala.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 2da Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo mediante un liderazgo eficaz.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Los participantes forman un círculo a excepción de la persona quien manejará el cronómetro. Y otro participante estará dentro del círculo y sostendrá la caja que contienen las pelotas de tenis. La persona “A” que está al lado derecho del que sostiene la caja, toma una pelota y se la entrega a la siguiente persona “C” de quien está a su derecha, quien a su vez toma la pelota y se la entrega a la otra persona “E” que está a su derecha y así sucesivamente, Al completar el trayecto de la pelota por el círculo, la última persona coloca la pelota en la división de la caja que está vacía.</p> <p>Una vez que la persona “A” toma la primera pelota, la persona “B” procede a tomar la segunda pelota y la entrega a la persona “D”, quien a su vez le entrega a la persona “F” y así sucesivamente hasta colocar la pelota en la división de las pelotas entregadas.</p> <p>Si una pelota se cae durante el trayecto, el trayecto que inició “A”, ese flujo se detiene hasta que el participante que la soltó levante la pelota, se continua con el proceso, sin embargo, el cronómetro sigue su curso; para este caso, el flujo que propicia “B”, continua su curso.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 pelotas de tenis o de tamaño similar.</li> <li>• 1 cronómetro, Hojas bond y Plumones.</li> <li>• 1 caja de cartón o madera con separador en medio.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La esencia del liderazgo es lograr objetivos mediante los esfuerzos combinados del equipo.</li> <li>– Los miembros de un equipo trabajan por un objetivo en común. Quieren hacer su trabajo lo mejor posible y trabajarán duro para resolver los problemas de forma rápida y eficiente.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=XLJ0Fj-CkZk&amp;t=107s">https://www.youtube.com/watch?v=XLJ0Fj-CkZk&amp;t=107s</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.nextu.com/blog/relacion-entre-liderazgo-y-trabajo-en-equipo-rc22/">https://www.nextu.com/blog/relacion-entre-liderazgo-y-trabajo-en-equipo-rc22/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 04

<b>Actividad N° 04</b>	Nudo de personas.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 2da Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la integración y generar un clima grupal cómodo.</li> <li>• Generar la interacción grupal de manera entretenida.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>El ponente solicitará que se formen grupos de 12 participantes y deberán formar un gran círculo, se puede hacer la actividad formando grupos no menores a 6 personas. Luego de formar el círculo, el ponente pedirá que se tomen de las manos con los otros participantes, con la salvedad que no pueden ser las personas con las que estén ubicadas a su derecha y a su izquierda.</p> <p>Luego se le solicitará que suelten unas de sus manos y vuelvan a tomar otra mano distinta, al igual que la vez anterior no puede ser su compañero de al lado.</p> <p>Una vez que se haiga formado un gran nudo humano, el ponente pedirá que el grupo nombre a una persona como líder para que los guie en desarmar el nudo, los participantes deberán comunicarse buscando la mejor manera para poder regresar a la formación circular del inicio.</p> <p>Ganará el grupo que complete primero el círculo, y se deberá anotar el tiempo usado. La dinámica deberá realizarse 2 veces, para comparar el tiempo que utilizaron respecto a la primera.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja</li> <li>• Cronometro</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–La comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo permitirá que todo fluya de forma natural, evitando conflictos que surgen en el equipo debido a la ineficiencia en el momento de transmitir lo que se desea.</li> <li>–Sin comunicación, no habrá liderazgo, la comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una organización y a la vez puede fortalecerla y llevarla a otro nivel, todo depende de su adecuado uso.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=smUmUp9cIgm">https://www.youtube.com/watch?v=smUmUp9cIgm</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/">https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 05

<b>Actividad N° 01</b>	En mis Zapatos.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 3ra Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los vínculos entre los participantes, mediante la capacidad de ponerse en el lugar del otro, a fin de reconocer las emociones ajenas.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formará 2 equipos de igual número de participantes, y uno de los equipos deben salir de la sala y esperar las instrucciones.</p> <p>Los participantes en la sala deben quitarse los zapatos y dejarlos todos ordenados en un lugar del ambiente. El equipo que está afuera de la sala deberá sacarse los zapatos y dejarlos en la puerta.</p> <p>Luego ingresan a la sala y escogen algún par de zapatos. Los dueños de los zapatos deben emparejarse con quien haya señalado sus zapatos para dar un breve paseo y hablar. El dueño del zapato habla, mientras que la persona que escogió los zapatos escucha activamente, sin responder ni replicar. El tema de la conversación deberá contener las siguientes preguntas: ¿Cuál fue el momento más difícil de tu vida?, ¿Cuál fue el mejor momento de tu vida?, ¿Cuál fue el momento más vergonzoso de tu vida?</p> <p>Luego de ello realizaremos un circuito que contendrá obstáculos. Después de la caminata y el circuito, todos deben regresar a la sala. Luego, los oyentes deben salir de la habitación y seleccionar un par de zapatos. Ahora los que hablaron serán los que escuchan, y los que escuchan serán los que hablan, aun cuando las parejas sean distintas. Explicamos a los participantes, que en muchas ocasiones juzgamos a los demás desde nuestra percepción.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatos.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	–Ser empático nos permite relacionarnos de la mejor manera con nuestro equipo de trabajo, para ello debemos desarrollar la capacidad de comprender y respetar los sentimientos y las emociones de nuestros compañeros y sentirlas como propias.
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4Hgmfkg-UTk">https://www.youtube.com/watch?v=4Hgmfkg-UTk</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.cop-cv.org/noticia/7896-sinopsis-del-libro-la-empatia-entenderla-para-entender-a-los-demas#.Y8FwSnbMLIU">https://www.cop-cv.org/noticia/7896-sinopsis-del-libro-la-empatia-entenderla-para-entender-a-los-demas#.Y8FwSnbMLIU</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 06

<b>Actividad N° 02</b>	La telaraña.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 3ra Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la automotivación y empatía en los participantes, mediante la creación de vínculos de confianza.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Situamos a los participantes en círculo, todos se encuentran de pie. Se ejecutarán 2 rondas con la presente dinámica, la primera ronda se mencionará una cualidad y en la segunda ronda un valor, para cada ronda se tendrá el siguiente procedimiento.</p> <p>Se entregará a una de las personas el ovillo de lana, la cual tiene que decir su nombre y decir una cualidad y/o valor que represente a la persona a la cual le está lanzando; luego este participante toma una punta del ovillo y lanza la bola a otro participante, quien a su vez debe presentarse de la misma forma y decir una cualidad y/o valor que represente a la persona a la cual está lanzando. Se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una telaraña. Seguidamente, se debe desenredar la telaraña, para lo cual se debe seguir el mismo procedimiento y orden que el anterior, con la diferencia de que en esta oportunidad la persona que inicia el juego (del desenredo) es la última persona que agarró el ovillo de lana, la cual debe arrojar el ovillo a la persona que anteriormente le lanzó y mientras lo hace debe mencionar en voz alta el nombre y la cualidad y/o valor de la persona anterior que le pasó el ovillo. Seguir el juego hasta desenredar completamente.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovillo de lana.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La cohesión del equipo es muy importante en el proyecto.</li> <li>– La empatía reducirá los posibles conflictos que puedan surgir favoreciendo un mejor clima laboral en el proyecto.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sintieron al escuchar las cualidades que le representa a cada uno?, ¿Cómo han recibido las valoraciones?, ¿Cómo influye esta dinámica en la confianza de un equipo de trabajo?</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZQGuVKHtrxc&amp;t=16s">https://www.youtube.com/watch?v=ZQGuVKHtrxc&amp;t=16s</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.cop-cv.org/noticia/7896-sinopsis-del-libro-la-empatia-entenderla-para-entender-a-los-demas#.Y8FwSnbMLIU">https://www.cop-cv.org/noticia/7896-sinopsis-del-libro-la-empatia-entenderla-para-entender-a-los-demas#.Y8FwSnbMLIU</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 07

<b>Actividad N° 03</b>	Los mapas de empatía.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 4ta Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender que nuestras palabras y acciones se conectan con nuestros pensamientos y sentimientos.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Los participantes formaran equipos de 4 integrantes, a cada equipo se le suministrara una pizarra pequeña y post-it.</p> <p>Cada equipo procederá a dibujar un círculo en la pizarra, este se titulará «nuestro Equipo». Luego se divide en cuatro cuadrantes, etiquetados con cuatro verbos: Pensar, sentir, decir, hacer.</p> <p>Se entregará 4 notas adhesivas a cada participante y se les pedirá que escriban una emoción que a veces sienten (según la situación), un pensamiento que conectan con esa emoción y/o sentimiento, una acción que toman cuando tienen ese sentimiento y algo que podrían decir sobre ello.</p> <p>Se realiza la dinámica para las siguientes situaciones: confrontación, incumplimiento, injusticia y mala comunicación.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarras acrílicas.</li> <li>• Post-it.</li> <li>• Plumones.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conectar nuestras palabras y acciones con nuestros sentimientos y pensamientos nos permitirá no solo gozar de una mejor salud emocional, sino que también repercute en nuestro bienestar físico. Tus pensamientos, palabras, acciones y sentimientos están conectados e influyen en la interacción con los demás.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=WjqiU5FgsYc&amp;t=4s">https://www.youtube.com/watch?v=WjqiU5FgsYc&amp;t=4s</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.cop-cv.org/noticia/7896-sinopsis-del-libro-la-empatia-entenderla-para-entender-a-los-demas#.Y8FwSnbMLIU">https://www.cop-cv.org/noticia/7896-sinopsis-del-libro-la-empatia-entenderla-para-entender-a-los-demas#.Y8FwSnbMLIU</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 08

<b>Actividad N° 04</b>	El mimo de emociones.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 4ta Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las emociones en nuestros compañeros a través de la manifestación corporal.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formará equipos de dos personas, y se rotará la dinámica hasta que todos los participantes hayan compartido.</p> <p>Uno de los participantes cumplirá la función de un mimo, el cual ira representando mediante gestos y movimientos corporales la emoción que le indique el otro compañero, luego se invertirá las funciones. Las emociones deberán ser anotadas en un post-it antes de iniciar la dinámica.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-it</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El lenguaje corporal comprende las señales conscientes e inconscientes de nuestro cuerpo, que dan información sobre nuestro estado emocional o las intenciones de una persona.</li> <li>– En las interacciones laborales, más del 50% de la información que transmitimos de forma no verbal, es realizada a través de nuestra expresión corporal tales como gestos con la cara, movimientos de manos y posturas.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2443a7MXTmk&amp;t=14s">https://www.youtube.com/watch?v=2443a7MXTmk&amp;t=14s</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://lamenteesmaravillosa.com/la-empatia-placer-la-lectura-emocional-cerebro/">https://lamenteesmaravillosa.com/la-empatia-placer-la-lectura-emocional-cerebro/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 09

<b>Actividad N° 01</b>	Escuchar y dibujar.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 5ta Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las distinciones que cada uno tenemos de un mismo conocimiento y como esto puede o no afectar la comunicación.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formarán equipos de 5 participantes, de cada equipo un participante asumirá el papel de orador y los demás participantes se denominarán "artistas".</p> <p>Para que los artistas dibujen una imagen sencilla, el orador seleccionará una al azar y comenzará a describirla.</p> <p>El orador podrá describir la imagen solo usando términos geométricos tales como direcciones, grados, longitudes y formas geométricas.</p> <p>Los dibujantes prestan atención a las instrucciones y se esfuerzan por representar lo que comprenden.</p> <p>El dibujante que identifique correctamente el tema del dibujo en cualquier momento gana un punto, se realizará 6 imágenes por cada equipo.</p> <p>Con la finalidad de interactuar con todos los participantes se volverá a repetir la dinámica con la formación de nuevos equipos, bajo el mismo procedimiento indicado.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica.</li> <li>• Plumones</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La interacción permite comunicarnos de manera adecuada y nos hace capaces de compartir ideas, sugerir cambios, realizar críticas constructivas y pensar en conjunto sin ningún problema.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema, ¿La experiencia como se relaciona con nuestro día a día?, ¿A veces algunas personas nos hablan con un lenguaje que puede ser desconocido o poco conocido por nosotros?</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=z6UerWIFd0g">https://www.youtube.com/watch?v=z6UerWIFd0g</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.becas-santander.com/es/blog/comunicacion-efectiva-y-trabajo-en-equipo.html">https://www.becas-santander.com/es/blog/comunicacion-efectiva-y-trabajo-en-equipo.html</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 10

<b>Actividad N° 02</b>	El banco sueco.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 5ta Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercitar e identificar la capacidad de una comunicación no verbal, teniendo en cuenta los roles que se asumen en una actividad grupal.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formarán equipo de 5 personas y se tomará registro del tiempo que demoren en cumplir los 3 desafíos. Los participantes deberán realizar la actividad sobre un banco largo de madera.</p> <p>El desafío comprende en formar una fila ordenada de izquierda a derecha por estatura, la persona más baja se ubicará en el extremo izquierdo y la más alta en el derecho. Quien coordina cronometrará el tiempo que el grupo demora en alcanzar el objetivo y luego verificará que lo hayan hecho bien.</p> <p>Luego deberán realizarlo de manera similar pero no podrán hablar, si están permitidos los gestos o utilizar otros recursos. Deberán formarse por edad, la persona más joven en el extremo izquierdo y la más vieja en el derecho; también se deberá cronometrar el tiempo.</p> <p>Por último, se informará que no podrán hablar, ni hacer gestos y tendrán que ordenarse según la talla de los pies. La persona con los pies más pequeño estará en el extremo izquierdo y la que tenga pie más grande en el derecho; y de igual forma se tomará registro del tiempo.</p> <p>Se repetirá la dinámica con la integración de equipos con diferentes participantes.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de madera.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	– La comunicación no verbal presenta funciones básicas que facilitan el logro de resultados durante las reuniones del equipo de trabajo.
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hubo barreras en la comunicación?, ¿Cómo influye la comunicación no verbal en un equipo de trabajo?</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zefGgdZ24Gg">https://www.youtube.com/watch?v=zefGgdZ24Gg</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://es.eserp.com/articulos/hablar-en-publico-la-importancia-de-la-comunicacion-no-verbal-en-una-presentacion/">https://es.eserp.com/articulos/hablar-en-publico-la-importancia-de-la-comunicacion-no-verbal-en-una-presentacion/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 11

<b>Actividad N° 03</b>	Copiar al gato.
<b>Datos</b>	Fecha: martes de la 6ta Semana Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm Lugar: Sala de reuniones
<b>Objetivos</b>	Comprender la importancia de la escucha activa.
<b>Instrucciones</b>	Los participantes formaran parejas y la actividad comprende en hacer una copia exacta de una escultura, para ello se necesita de seis a siete artículos de oficina comunes para cada participante, y una barrera visual para colocar entre cada pareja de participantes. Se formarán parejas frente a frente y se distribuirá un conjunto de artículos de oficina idénticos a cada persona que forman la pareja. Uno de cada pareja construirá un tipo de estructura, utilizando solo los elementos proporcionados. Deberá hacerlo en un minuto. El otro compañero deberá tratar de copiar la escultura. Las personas pueden hablar libremente mientras trabajan, pero no deben hacerse preguntas. Después de que se acabe el tiempo se elimina la barrera y se observan los resultados. Se repetirá la dinámica formando distintas parejas.
<b>Materiales Utilizados</b>	Artículos de oficina.
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	La clave de una buena comunicación está en la observación y la escucha activa.
<b>Evaluación</b>	Reflexiones del tema, ¿La escucha activa solo implica oír lo que otra persona dice?, ¿Qué elementos componen una escucha activa?, ¿Qué conductas y comportamientos están asociados a la escucha activa? Conclusiones.
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=jpu9lfKX7yU">https://www.youtube.com/watch?v=jpu9lfKX7yU</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-la-escucha-activa.html">https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-la-escucha-activa.html</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 12

<b>Actividad N° 04</b>	Las personas puente.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 6ta Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar que en la transmisión de un mensaje pueden existir factores que distorsionen el contenido del mismo, así como puede ser interpretado de manera diferente.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formará equipos de 10 participantes. 5 participantes voluntarios deberán salir del salón, el resto del equipo se le explicará que durante el ejercicio no deben hablar ni hacer gestos. Sólo deben limitarse a escuchar y observar cómo se desarrolla la dinámica, poniendo atención en cómo se va distorsionando el mensaje.</p> <p>Uno de los 5 voluntarios ingresará al salón, y leerá la historia a transmitir. Informarle que la historia que escuche se la deberá retransmitir a uno de sus compañeros que espera fuera del salón.</p> <p>Luego de escucharla, hacen pasar a otro voluntario al salón para que el primer voluntario le retransmita la historia al segundo voluntario. El segundo voluntario la escucha y se la repite al tercer voluntario que ingrese al salón, por supuesto el primer voluntario ya no puede participar de la charla.</p> <p>La dinámica de la transmisión de la historia se repite hasta que todos los voluntarios conozcan el relato, para finalizar el quinto voluntario transmite a todos la historia. Seguramente hay diferencias importantes entre el mensaje original y el último, por lo tanto, quien facilita volverá a leer en voz alta la historia original.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas con historias.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuida la terminología que usas, eliminando los términos que no aporten valor a tu mensaje, mientras más simple y específico sea tu mensaje sobre el tema en cuestión, más efectivo será.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema: ¿Por qué creen que se distorsionó el mensaje original?, ¿qué pudo haber sucedido para que el mensaje se distorsione?</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=nKgiCiydXvA">https://www.youtube.com/watch?v=nKgiCiydXvA</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://bmagroupglobal.com/blog/5-barreras-que-impiden-una-comunicacion-efectiva/">https://bmagroupglobal.com/blog/5-barreras-que-impiden-una-comunicacion-efectiva/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 13

<b>Actividad N° 01</b>	Los voluntarios.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 7ma Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una conciencia de sí mismo y de sus sentimientos, para superar los bloqueos emocionales.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se forma equipos de 6 participantes y se pedirán 3 voluntarios por cada equipo sin especificar para qué.</p> <p>A fin de comprender los sentimientos que los llevaron a la decisión de presentarse o no como voluntarios, se comentará lo siguiente: "En verdad, no necesitamos los voluntarios, pero me gustaría que ustedes se situaran en la experiencia que acaban de vivir, la de intentar decidir si se presentarían o no como voluntarios. Imaginen a dos personas dentro de la cabeza de ustedes. Una le dice que se presente y la otra le dice lo contrario. Visualicen una conversación entre las dos, en la cual intentan convencerse mutuamente, hasta que una de ellas vence."</p> <p>Terminada esta presentación, se pedirá a los voluntarios que se confronten, no verbalmente, y vean lo que pasa, cerrando para eso los ojos durante unos dos o tres minutos, imaginando ese encuentro. Finalizado el tiempo, los participantes relatarán al grupo sus visualizaciones.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La actitud positiva nos hace estar más entusiasmados y más focalizados en lo que sea que hagamos.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema, ¿Lo aprendido como se puede aplicar en nuestra vida?, ¿Las experiencias vividas puede influir en nuestras decisiones?</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=m_7m9UMa0_A">https://www.youtube.com/watch?v=m_7m9UMa0_A</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://psicologiaenlossport.wordpress.com/2017/06/28/el-impacto-del-estado-de-animo-en-la-motivacion/">https://psicologiaenlossport.wordpress.com/2017/06/28/el-impacto-del-estado-de-animo-en-la-motivacion/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 14

<b>Actividad N° 02</b>	El alambre pelado.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 7ma Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la integración del equipo de trabajo, lo cual permitirá un mejor clima laboral.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formarán equipo de 7 participantes, se solicitará un voluntario para que se retire del salón unos minutos. Luego se le explicará al resto del equipo que deben formar un círculo tomados de las manos.</p> <p>De esta manera estarían representando un circuito eléctrico cuyos cables están pelados salvo un breve tramo. El grupo deberá decidir cuál es la única unión (los brazos de dos compañeros) donde el cable no está pelado. Se les explicará que si alguien desea salir del círculo y toca los brazos donde el cable estaría pelado el grupo en su conjunto debe moverse ligeramente y gritar por unos segundos. La única manera de salir del mismo es cortar el cable donde no este pelado (habría una sola opción).</p> <p>La persona que se retiró ingresa al salón y el resto de sus compañeros los rodea formando un círculo. Y se le explica que esta dentro de un circuito eléctrico cuyos cables están pelados y tiene que evitar tocarlos, que sólo hay un tramo breve donde los cables no están pelados pero que se desconoce. La única manera de salir es cortar el cable en alguna de sus uniones, si intenta cortarlo donde el cable está pelado no podrá hacerlo y podría recibir una descarga eléctrica. No podrá rendirse, el juego finaliza cuando logra salir del circuito.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	– La integración del equipo de trabajo permite un ambiente laboral propicio para la motivación y superación.
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo influye el ambiente laboral en nuestra motivación?</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=VADR6RNTJMk">https://www.youtube.com/watch?v=VADR6RNTJMk</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.grupoargos.com.mx/blog/integracionlaboral">https://www.grupoargos.com.mx/blog/integracionlaboral</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 15

<b>Actividad N° 03</b>	El Cordel.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 8va Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la cohesión del equipo de trabajo, para aumentar la motivación en el equipo.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se crean dos equipos con el mismo número de participantes. Se les da la orden de que no pueden hablar a lo largo de la dinámica. Una vez que ya estén divididos, se pone un cordel de un lado a otro de la habitación a la altura de la cintura de la persona más alta del grupo. Además, se marcará una línea por el suelo que no se podrá pisar durante la dinámica.</p> <p>Disponen de 30 minutos para pasar de un lado al otro del salón, pasando por encima del cordel y sin pisar la línea marcada en el suelo.</p> <p>Se repetirá la dinámica formando equipos con distintos participantes.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cordel.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La cohesión será el elemento que permita la excelencia, un equipo que trabaja codo con codo por la consecución de objetivos, permitirá que los integrantes estén motivados a la hora de desarrollar su desempeño.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones de la dinámica para ver cómo se han sentido y qué obstáculos han tenido que superar para alcanzar el objetivo.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=nwLm1MIJUGs">https://www.youtube.com/watch?v=nwLm1MIJUGs</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/cohesion-grupal/">https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/cohesion-grupal/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 16

<b>Actividad N° 04</b>	Limitaciones personales.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 8va Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que todos tenemos limitaciones y que podemos implementar estrategias y/o herramientas que nos permitan mejorar.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se solicitará que cada participante escriba en una hoja bond tres limitaciones o puntos débiles de cada uno. No se pondrá el nombre en ese papel. Tras unos minutos, se recogerán todos los papeles. Distribuye estos papeles de manera aleatoria de manera que cada participante, haya recibido uno.</p> <p>Por orden, cada participante va leyendo los puntos débiles que aparecen en el papel como si fueran suyos. Además, pueden exagerarlos. A la vez que los dice, comenta qué estrategias puede usar para corregirlos o cómo podría mejorarlos.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas bond.</li> <li>• Lapiceros.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El autoconocimiento es la base de la automotivación, permitiéndonos regular nuestras emociones, permanecer positivos y pensar con claridad aún en situaciones difíciles, hemos de comprender el vínculo entre nuestros pensamientos acerca de lo que nos ocurre, nuestras emociones y nuestro comportamiento.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema: ¿De qué manera nos afectan nuestras limitaciones?, ¿Cómo son vistas nuestras limitaciones por otras personas?, ¿Cómo ayudan las estrategias planteadas?</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=uZGHRb9Sm-o&amp;t=118s">https://www.youtube.com/watch?v=uZGHRb9Sm-o&amp;t=118s</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.emprenderalia.com/el-autoconocimiento-para-la-motivacion/">https://www.emprenderalia.com/el-autoconocimiento-para-la-motivacion/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 17

<b>Actividad N° 01</b>	Lluvia de ideas.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 9na Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el significado y origen de la palabra ética.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>A cada participante se solicitará que coloque la definición de la palabra ética en un post it, luego cada uno procederá a pegarla en la pizarra.</p> <p>Después de que todas las ideas se hayan compartido en la pizarra, se leerá algunas definiciones, con ello pasaremos a debatir si es importante la utilización de un comportamiento ético en la vida personal y en la vida laboral, con esa respuesta pasaremos a evaluar cual serían los pasos que se deben seguir en la toma de decisiones éticas, para ello plantearemos un dilema ético, el cual sería:</p> <p>El aceptar una oferta de trabajo por celular y prometer la confirmación por correo electrónico durante el día. Mientras tanto le mencionas a tu jefe acerca de la oferta y más tarde él vuelve con una mejor oferta para ti en tu actual lugar de trabajo.</p> <p>El ponente solicita las opiniones de los participantes, para saber cómo manejarían esta situación.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pos it.</li> <li>• Pizarra acrílica.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	– La ética permite que los comportamientos de los seres humanos se desarrollen bajo normas que fomentan la armonía social.
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema.</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=IQYmh-wrLTA">https://www.youtube.com/watch?v=IQYmh-wrLTA</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://psicologiaymente.com/organizaciones/etica-laboral">https://psicologiaymente.com/organizaciones/etica-laboral</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 18

<b>Actividad N° 02</b>	Conflicto entre valores.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 9na Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la ética profesional permite un entorno construido sobre la confianza y hace que los demás se sientan seguros y confiados.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formará un círculo con todos los participantes, y se planteará la siguiente situación:</p> <p>Un cirujano debe realizar una transfusión de sangre a un niño, ya que es el único tratamiento que puede garantizar su supervivencia; sin embargo, el padre del niño se opone a la práctica debido a sus convicciones religiosas.</p> <p>El médico, que no practica la misma fe que el padre del niño, es consciente de que hacer la transfusión sin el consentimiento escrito del padre puede ponerle en apuros legales. Sin embargo, el tiempo es esencial, ya que el niño podría perecer si la transfusión no se realiza de inmediato.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los principios éticos son los criterios de decisión fundamentales que los miembros de una comunidad profesional han de considerar en sus deliberaciones sobre lo que sí o no se debe hacer en cada una de las situaciones que enfrenta en su quehacer profesional.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema. Pida a los participantes que evalúen el dilema del padre a la luz de los principios éticos.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=G3OvmzjI59w">https://www.youtube.com/watch?v=G3OvmzjI59w</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://lacasadelatetica.com/como-ser-una-persona-etica/">https://lacasadelatetica.com/como-ser-una-persona-etica/</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 19

<b>Actividad N° 03</b>	Un cuento sobre dos historias.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: martes de la 10ma Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de contar con una buena ética laboral en la organización para que podamos alcanzar las metas del proyecto.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se pide a los participantes que piensen en una ocasión en la que no estuvieron de acuerdo con algo que se les exigía o se les presionaba porque iba en contra de su ética profesional. Después, reflexionen sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué acciones emprendiste y cuál fue el resultado?, ¿En qué medida estás satisfecho con tu respuesta? ¿Cómo te hubiera gustado que fuera la respuesta?</li> <li>- ¿Estaban estos acontecimientos bajo tu control o estaban en manos de otra persona?</li> </ul> <p>Ahora pida a los participantes que se remonten a un escenario familiar o social en el que su ética entraba en conflicto con algo que se les exigiera o con algo que se les obligara a realizar en contra de su voluntad, pero que no expresaran su malestar. Después, reflexionen sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué sucedió?, ¿Por qué no lo planteaste o hiciste algo? ¿Qué te habría impulsado a llevarlo a cabo?</li> <li>- ¿En qué medida estás satisfecho con tu respuesta? ¿Cómo te hubiera gustado que fuera la respuesta?, ¿Qué te dio confianza para hablar y qué te impidió hacerlo?</li> </ul> <p>Posteriormente se les indica que analicen las diferencias entre las dos situaciones, teniendo en cuenta el desacuerdo desde una dimensión ética.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	– En un ambiente laboral con ética, todos entienden que el logro de sus objetivos no justifica utilizar medios éticamente reprobables.
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2XsyVOvozBo&amp;t=39s">https://www.youtube.com/watch?v=2XsyVOvozBo&amp;t=39s</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.apacheperu.com/index.php/blog/284-la-importancia-de-la-etica-en-el-trabajo">https://www.apacheperu.com/index.php/blog/284-la-importancia-de-la-etica-en-el-trabajo</a>

### FICHA RESUMEN DE SESIÓN – N° 20

<b>Actividad N° 04</b>	Actuar éticamente.
<b>Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fecha: jueves de la 10ma Semana</li> <li>– Horario: 4:00 pm @ 6:00 pm</li> <li>– Lugar: Sala de reuniones</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir los resultados que acarrea actuar éticamente en las distintas situaciones laborales.</li> </ul>
<b>Instrucciones</b>	<p>Se formarán equipos y se le planteará el siguiente escenario:  Carlos acaba de empezar a trabajar como asesor jurídico de una empresa de comunicaciones. Fernando es gerente y una de sus funciones es conseguir nuevos clientes para el negocio. Un día, la dirección le envía al asesor jurídico unas condiciones que debe añadir y le pide que prepare un contrato para un nuevo cliente. El asesor jurídico es consciente de que los términos son ambiguos y pueden poner en peligro a la empresa del cliente. El asesor jurídico informa al gerente, pero éste le ignora y no quiere hablar del asunto, ya que hay que cumplir los objetivos del mes. Tras retrasar el contrato unos días, el asesor jurídico decide dirigirse a la dirección y denunciar estas acciones poco éticas. El asesor jurídico elabora las razones y un plan de acercamiento a la dirección por este motivo.</p> <p>Se anima a cada participante a que piense en la forma en que el asesor jurídico puede presentar su caso y en los puntos que podría exponer. A continuación, se indica a los participantes que se dividan en equipos de cuatro participantes. Un miembro de cada equipo interpreta la posición del asesor jurídico, exponiendo su plan y apoyándolo con pruebas a los demás participantes. A continuación, se invita a los participantes a pensar en voz alta sobre esta explicación.</p>
<b>Materiales Utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Eje temático</b>	– Actuar éticamente permitirá que los demás tengan una percepción positiva de ti, generando confianza en los demás y autoconfianza en ti mismo.
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones del tema.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>
<b>Video</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=C1-Fph8EbnA">https://www.youtube.com/watch?v=C1-Fph8EbnA</a>
<b>Lectura recomendada</b>	<a href="https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-etica-responsabilidad-profesional-gerencia-proyectos">https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-etica-responsabilidad-profesional-gerencia-proyectos</a>