

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS
PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE
CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Christian Jhonatan Alarcón Goicochea

Vanessa Milagros Villa Rodríguez

Chiclayo, 12 de diciembre de 2017

Información General

1. Facultad y Escuela:

- 1.1. Facultad de Ciencias Empresariales
- 1.2. Escuela de Administración de Empresas

2. Título del Informe de tesis:

**PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS
ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE
LAMBAYEQUE**

3. Autores

Christian Jhonatan Alarcón Goicochea

Vanessa Milagros Villa Rodríguez

Autor

Autor

4. Asesor

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Asesor

5. Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social

6. Fecha de presentación: Julio del 2018

**PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS
PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO
DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE**

POR:

Christian Jhonatan Alarcón Goicochea

Vanessa Milagros Villa Rodríguez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente

Presidente de Jurado

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra

Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

Dedicatoria

A Dios, porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar a lo largo de toda nuestra carrera universitaria. A nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, motivándonos para lograr nuestros objetivos.

Agradecimiento

A los profesores de nuestra Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas recibimos el conocimiento intelectual y humano necesario para lograr nuestros objetivos planteados y culminar con éxito nuestra carrera universitaria.

Especial agradecimiento a nuestro Asesor, el Mgtr. Camilo Girón Córdova por brindarnos su valioso tiempo, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con este proyecto.

Resumen

En la presente investigación titulada “Plan de Desarrollo de Competencias Directivas para las Artesanas de Algodón Nativo. Estudio de Caso: Zona Norte de Lambayeque”; se tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta que permita desarrollar las competencias de negocio, personales e interpersonales que necesitan las mujeres artesanas de algodón nativo para lograr su crecimiento.

El diseño de la investigación es descriptivo y transversal ya que la investigación se centró en analizar cuál era el nivel de competencias de las artesanas en un determinado momento; y es de tipo mixto porque incluye las características de los enfoques cualitativo y cuantitativo. La investigación se inició por una evaluación del nivel de competencias de las artesanas mediante la aplicación de una encuesta estructurada elaborada en base al modelo de competencias directivas de Cardona. Así mismo se emplearon otros métodos como la observación y las entrevistas para la recolección de datos.

El resultado fue que en las dos asociaciones estudiadas; las competencias de negocio y las interpersonales son las menos desarrolladas, lo cual limita el crecimiento de las asociaciones y su desarrollo económico en el sector.

Para solucionar esta problemática, se propone el desarrollo de competencias directivas en base a talleres; utilizando técnicas específicas y adecuadas para lograr el desarrollo de competencias en este tipo de comunidades rurales; los talleres serán realizados por un coach y una consultora con el fin de elevar la eficacia del plan.

Palabras clave: Artesanas de algodón, competencias de negocio, competencias interpersonales, competencias personales, técnicas.

Abstract

In the present investigation entitled "Development Plan of Management Skills for Native Cotton Craftsmen. Case Study: North Zone of Lambayeque "; the main objective was to elaborate a proposal that allows developing the business, personal and interpersonal skills needed by native cotton women to achieve their growth.

The design of the research is descriptive and transversal since the research focused on analyzing the skill level of the craftswomen at a given moment; and it is of mixed type because it includes the characteristics of the qualitative and quantitative approaches. The investigation was initiated by an evaluation of the skill level of the artisans through the application of a structured survey based on the model of management skills of Cardona. Other methods such as observation and interviews for data collection were also used.

The result was that in the two associations studied; Business and interpersonal skills are the least developed, which limits the growth of associations and their economic development in the sector.

To solve this problem, the development of management skills based on workshops is proposed; using specific and appropriate techniques to achieve the development of competences in this type of rural communities; the workshops will be conducted by a coach and a consultant in order to increase the effectiveness of the plan.

Key words: Business skills, cotton crafts, interpersonal skills, personal skills, techniques.

Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
I. Introducción	12
II. Marco teórico	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1. Competencias	15
2.2.2. Características de las competencias	16
2.2.3. Modelo de agrupación	17
2.2.4. Desarrollo de competencias	19
III. Metodología	20
3.1. Tipo y nivel de investigación	20
3.2. Diseño de investigación	20
3.3. Población, muestra y muestreo	21
3.4. Criterios de selección	21
3.5. Operacionalización de variables	21
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.7. Procedimientos	23
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	23
3.9. Matriz de consistencia	24
IV. Resultados y Discusión	25
4.1. Resultados	25
4.2. Discusión	29
V. Propuesta	38
5.1. Objetivo	38
5.2. Cursos – talleres de la capacitación	39
5.3. Equipo de Trabajo	42
5.4. Tiempo del programa	42
5.5. Lugar	42
5.6. Presupuesto	43
VI. Conclusiones	44

VII. Recomendaciones	46
VIII. Lista de referencias	47
IX. Anexos	50
9.1. Anexo 1. Entrevistas	50
9.2. Anexo 2. Técnicas.....	54
9.3. Anexo 3. Validación de Instrumento	63
9.4. Anexo 4. Cuestionario	87

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables	21
Tabla 2. Matriz de consistencia	24
Tabla 3. Alfa de Cronbach Total.....	25
Tabla 4. Alfa de Cronbach por Dimensión	25
Tabla 5. Cursos - Talleres de la capacitación.....	39
Tabla 6. Presupuesto del plan de desarrollo de competencias.....	43

Índice de figuras

Figura 1. Gráfico del Nivel de Competencias de Negocio.....	26
Figura 2. Gráfico del Nivel de Competencias Interpersonales	27
Figura 3. Gráfico del Nivel de Competencias Personales	28
Figura 4. Gráfico comparativo de Competencias de Negocio.....	31
Figura 5. Gráfico comparativo de Competencias Interpersonales	34
Figura 6. Gráfico comparativo de Competencias Personales	37

I. Introducción

En el departamento de Lambayeque se elaboran diversos tejidos artesanales a base de algodón nativo, estos son elaborados principalmente por mujeres que viven en pequeñas comunidades rurales, esta actividad contribuye con sus ingresos económicos, pero son mínimos.

Se han implementado diversos proyectos ejecutados por el gobierno a través del MINCETUR y otras instituciones como CITE-SIPAN para mejorar las características de los productos que elaboran estas artesanas y así se logre ingresar a mercados más competitivos (Olivera, 2012).

Sin embargo, no se han evidenciado avances, debido principalmente a problemas en la planificación, organización, visión de negocio y trabajo en equipo, que limitan la posibilidad de que logren su crecimiento y de que puedan ofrecer productos más competitivos y en grandes cantidades. Por más que las artesanas reciban apoyo del estado y de otras instituciones privadas, si no tienen un nivel alto de competencias directivas no lograrán resultado alguno; es por ello que nuestro problema radica en encontrar: ¿Cuál sería una propuesta adecuada para desarrollar las competencias directivas que necesitan las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque?

La presente investigación tiene como objetivo general elaborar un plan de desarrollo de competencias directivas para las mujeres artesanas de algodón nativo de la Zona Norte de Lambayeque; para ello fue necesario medir el nivel actual de las competencias de negocio, competencias interpersonales y competencias personales de las integrantes de las asociaciones.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales para desempeñar con eficiencia y éxito las actividades empresariales; incluso son muy importantes en la actividad artesanal, donde encontramos muchas oportunidades de crecimiento gracias al turismo.

Las artesanas confeccionan y comercializan productos en algodón nativo tales como carteras, bolsos, billeteras, chalinas, manteles, chompas y vestidos para bebés; ellas se dedican a la artesanía para apoyar económicamente en algunos gastos familiares, pero no lo ven como una oportunidad

para convertirse en grandes empresarias y asegurar su éxito a largo plazo. Además, se sabe que la labor artesanal ya tiene un valor agregado y valioso en el mercado, sobre todo en el extranjero, por el mismo hecho que es artesanal, pero todas estas oportunidades no se están aprovechando.

Por ello es importante para las personas implicadas en este contexto, como son en este caso las artesanas de la Asociación Arbolsol y Huaca de Barro y de la Asociación Valle de las Pirámides desarrollar las competencias necesarias para tener un mejor dominio de su negocio, lograr una mayor competitividad, extender su mercado y lograr su desarrollo.

Este estudio está dividido en cinco capítulos; el primer capítulo consta del marco teórico, en el cual se muestra una breve descripción de los conceptos de competencias, sus características y el modelo de clasificación de las competencias en la que se basó esta investigación.

El segundo capítulo comprende el diseño de la investigación; el cual es descriptivo y transversal y de tipo mixto. En el tercer capítulo se encuentra los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a las artesanas además de una breve discusión. El cuarto capítulo está conformado por la propuesta; el cual consta de talleres y técnicas para el desarrollo de las competencias directivas.

Y el quinto capítulo comprende las conclusiones de esta investigación, las cuales determinan que las competencias de negocio y las competencias interpersonales son las que presentan un menor nivel de desarrollo en las artesanas de las asociaciones estudiadas, evidenciado que es uno de los limitantes del crecimiento del negocio y del progreso de la comunidad.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

No importa de qué tipo de organización se trate, si de entidades públicas o de empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan por resultados. El único factor irreplicable en más de una empresa a la vez es su talento humano, su capital intelectual, por lo que no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2009) citado por (Casas, Acosta, Guangorena, & Armenteros, 2014).

Para (Cejas, 2005), la consolidación de una ventaja competitiva en las empresas a través de la gente se ha constituido en un acervo de mucha importancia, sumado a ello se considera la necesidad de configurar nuevos aprendizajes en beneficio y desarrollo de las personas. En la actualidad son muchas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, más aún en la formación de estos.

Las competencias entonces deben verse como el modo operante de la gestión de los recursos humanos en un contexto determinado, permitiendo así un vínculo cada vez más estrecho entre la formación, la gestión y el trabajo (Cárdenas & Pérez, 2012) citado por (Casas, Acosta, Guangorena, & Armenteros, 2014).

(Barrera, Acosta, Armenteros, Morales, & Ramírez, 2015); concluyen con que el cambio hacia un modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal adoptan respuestas en concordancia con la dinámica de la realidad.

En cuanto a los procesos de aprendizaje en técnicas de desarrollo de negocios, en el caso del ámbito rural, están bastante orientados a un enfoque participativo de aprendizaje, por ejemplo (Mikko & Jarkko, 2008) enfatizan en un estudio la importancia del papel del aprendizaje a través de la experiencia y de la práctica en comunidades rurales.

Este aspecto se relaciona con el aprendizaje experimental, que sugiere que el aprendizaje se produce en el proceso de “hacer” en lugar de seguir el modo convencional o formal de la educación, permitiendo a los participantes utilizar las herramientas de la mente y el cerebro para estimular la creatividad a lo largo del proceso y así convertirlos en empresarios innovadores. (Lourenço, Dardaine-Edwards, McElwee, Cheng, & Taylor, 2014).

En un estudio, Lombardía et al. (2001) elaboraron un ranking de las diez competencias más valoradas por las organizaciones, entre ellas destacan las competencias de orientación al cliente; liderazgo; honestidad; iniciativa; trabajo en equipo; comunicación; visión del negocio; aprendizaje personal; credibilidad y toma de decisiones.

Páez (2006) citado por Hernandez, (2012) indica que el enfoque de las competencias da una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Competencias.

Existen diversos autores y definiciones para las competencias; se presentarán a continuación algunas de las definiciones más destacadas intentando construir una gama lo más completa posible.

Ibarra Agustín (2001) citado por (Cejas, 2005); define las competencias como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Boyatzis (1982), plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”, el autor considera que las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Por su lado, Alles (2005), explica que la competencia es subyacente porque es una parte

profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos.

Por otro lado, Rodríguez & Feliú (1996) citado por Trujillo (s.f.), las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Las competencias entonces deben verse como el modo operante de la gestión de los recursos humanos en un contexto determinado, permitiendo así un vínculo cada vez más estrecho entre la formación, la gestión y el trabajo. (Cárdenas & Pérez, 2012) citado por (Casas et al., 2014)

2.2.2. Características de las competencias.

Según Ducci (1997), citado por Blanco & Mercado (2013), algunos elementos o características que componen una competencia son:

- **Motivos:** Dirigen acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.
- **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional, ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- **Auto concepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza, (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
- **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

- **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

2.2.3. Modelo de agrupación

Cardona & Wilkinson, (2009) plantean tres dimensiones:

- **Competencias de negocio:** Van dirigidas al logro de un valor económico para la empresa, al conocimiento del sector y la organización, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con el cliente y todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos.

Dentro de este grupo están:

- **Visión de negocio.** Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades del negocio.
 - **Visión de la organización.** Es la capacidad de comprender la interrelación de las distintas unidades de la organización.
 - **Orientación al cliente.** Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
 - **Gestión de recursos.** Capacidad de utilizar los recursos del modo idóneo para obtener los resultados deseados.
 - **Negociación.** Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas.
 - **Networking.** Es la capacidad de mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave para la empresa.
-
- **Competencias interpersonales:** Van dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo. Representan igualmente los comportamientos para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.

Dentro de este grupo están:

- Comunicación. Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva.
 - Gestión de conflictos. Capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad.
 - Carisma. Es la capacidad de lograr el comportamiento de los colaboradores, inspirando su confianza y motivación.
 - Delegación. Capacidad de conseguir que los colaboradores dispongan de la autonomía y recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
 - Coaching. Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
 - Trabajo en equipo. Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.
- **Competencias personales:** Van dirigidos a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa. Son las que requieren un mayor autocontrol y determinación hacia el cambio personal.

Competencias externas de proactividad.

- Iniciativa creativa. Capacidad de tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo por primera vez o para modificarlo.
- Optimismo. Capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.
- Ambición. Capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás y perseguirlas con determinación.

Competencias internas de mejora personal.

- Autocrítica. Capacidad de asumir las limitaciones y errores personales.
- Autoconocimiento. Capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

- Capacidad de cambio-aprendizaje. Capacidad de adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando hábitos cuando es necesario.
- Toma de decisiones. Capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
- Integridad. Capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Según Cardona & Wilkinson (2009), todas estas competencias dibujan un perfil de directivo equilibrado, capaz de comprender el negocio, capaz de dirigir personas y capaz de aprender, teniendo estas competencias se logrará un gran impacto en los resultados.

2.2.4. Desarrollo de competencias

Cardona & Wilkinson (2009), plantean que, a la hora de decidir el plan de mejora, lo más eficaz es seguir tres criterios: el primero es la importancia de la competencia para la acción laboral que ocupa la persona; el segundo criterio es la aptitud, es decir, la capacidad para el aprendizaje de esa competencia; y el tercer criterio sería la actitud, esto es la motivación hacia el aprendizaje y desarrollo de esa competencia.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque: El enfoque de la investigación es mixto ya que se combinó las características del enfoque cualitativo y cuantitativo; la investigación fue iniciada por una evaluación del nivel de competencias directivas de las artesanas mediante la aplicación de una encuesta estructurada. Así mismo se emplearon otros métodos para la recolección de datos como la observación y las entrevistas a profundidad con la finalidad de obtener información más detallada que nos permita elaborar el plan de desarrollo de competencias directivas para las artesanas.

Tipo: En cuanto al tipo de investigación, es aplicada, ya que se orientó a la resolución de un problema práctico e inmediato con la finalidad de mejorar el nivel de competencias directivas de las artesanas de algodón nativo; para ello fue necesario apoyarse en el conocimiento teórico.

Nivel: La investigación es de nivel descriptivo ya que se basó en describir en un momento determinado las competencias directivas de las mujeres artesanas de algodón nativo en la zona norte de Lambayeque.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente la variable de estudio (competencias directivas); se basó fundamentalmente en la descripción y observación de los acontecimientos tal y como sucedían en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

Así mismo es de diseño transversal pues se recolectaron datos en un tiempo único, el propósito esencial era analizar el nivel de competencias directivas de las mujeres artesanas en un momento determinado para conocer cuáles tenían menor desarrollo. Por último, el diseño de la investigación también es prospectivo ya que se registró la información según como ocurrían los hechos.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: Mujeres artesanas de algodón nativo en la zona norte de Lambayeque, las cuales son integrantes de dos asociaciones: la Asociación de Artesanos Valle de las Pirámides conformada por 12 artesanas y la Asociación de Arbolsol y Huaca de Barro conformada por 8 artesanas. Por lo tanto, la población es finita compuesta por 20 artesanas de algodón nativo de la zona norte de Lambayeque.

La investigación no contempla muestra ni muestreo; ya que se estudió a la totalidad de la población.

3.4. Criterios de selección

Al ser una población finita y pequeña se aplicó el instrumento de recolección de datos a la totalidad de esta con el fin de obtener información precisa. Para la investigación se seleccionaron dos Asociaciones de Artesanas de Algodón Nativo de la Zona Norte de Lambayeque; la Asociación de Arbolsol y Huaca de Barro y la Asociación de Artesanos Valle de las Pirámides; basándonos en la similitud que existe respecto a sus características socioeconómicas y culturales.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores
Competencias directivas	Conjunto de conocimientos y habilidades que harán posible la acción eficaz de las personas frente a situaciones	Competencias de negocio	Conocimientos y habilidades dirigidas al logro de un valor económico para la empresa.	Visión de negocio
				Orientación al cliente
				Gestión de recursos
				Negociación
		Competencias interpersonales	Conocimientos y habilidades dirigidas al	Networking
				Comunicación
			Gestión de conflictos	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores
	laborales que realizan.		desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.	Carisma
				Delegación
				Trabajo en equipo
		Competencias personales	Conocimientos y habilidades dirigidos a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.	Iniciativa creativa
				Optimismo
				Ambición
				Capacidad de cambio-aprendizaje
				Toma de decisiones
				Integridad

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se utilizaron dos técnicas; primero entrevistas a cada una de las presidentas de las asociaciones con el objetivo de conocer más sobre sus necesidades. Para esta técnica se utilizó como instrumento de recolección de datos a la guía de entrevista.

Como segunda técnica se aplicó una encuesta estructurada, usando como instrumento un cuestionario elaborado en base al modelo de competencias directivas de Cardona que abarca tres dimensiones; (competencias de negocio, personales e interpersonales). Además, se tomó como referencia los diccionarios de comportamientos y competencias de Martha Alles para elaborar las preguntas del cuestionario.

Esta encuesta fue validada a través de una evaluación por expertos y por un análisis de alfa de cronbach para mostrar la confiabilidad del instrumento.

También, se utilizó datos secundarios como libros, informes de investigación, tesis y artículos, todo esto para profundizar en el tema y construir el marco teórico y los instrumentos de recolección de información.

3.7. Procedimientos

La recolección de datos se obtuvo de primera mano, de las entrevistas y encuestas que se aplicaron a las artesanas de algodón nativo en diferentes reuniones; la primera fue una reunión con las presidentas de las asociaciones para la aplicación de las entrevistas y para conocer a fondo su realidad; posteriormente se tuvieron reuniones con las integrantes en sesiones independientes (por cada asociación) para la aplicación de las encuestas. Estos eventos fueron filmados y grabados, para su posterior análisis.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los resultados de ambos métodos se compararon y analizaron como una forma de comprobar la concordancia entre las respuestas de las entrevistas con las encuestas.

El procesamiento y análisis de los datos de las encuestas se realizó en el programa Excel, con el fin de ordenar la información y agruparlas en tablas que resuman los resultados obtenidos, obteniendo de esta manera la medición para cada competencia, así como también las mediciones para los tres grupos de competencias (de negocio, interpersonales y personales), estas mediciones fueron expresadas en porcentajes para tener una mejor comprensión de estos y facilitar su interpretación. También se utilizó el programa SPSS para calcular el porcentaje de alfa de Cronbach del instrumento de recolección de datos y por ende saber el nivel de confiabilidad del cuestionario.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2. *Matriz de consistencia*

	Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Método
General	¿Cuál sería una propuesta adecuada para desarrollar las competencias directivas que necesitan las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque?	Elaborar un plan de desarrollo de competencias directivas para las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque	Competencias Directivas		Encuestas y entrevistas.
	Específicos	¿Cuáles son las competencias que permitirán elevar el crecimiento del negocio?	Evaluar el nivel de competencias de negocio que tienen las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque	Competencias de negocio	
Orientación al cliente					
Gestión de recursos					
Negociación					
¿Cuáles son las competencias que permitirán elevar las capacidades interpersonales?		Evaluar el nivel de competencias interpersonales que tienen las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque	Competencias interpersonales	Networking	
				Comunicación	
				Gestión de conflictos	
¿Cuáles son las competencias que permitirán un desarrollo personal de las mujeres artesanas?		Evaluar el nivel de competencias personales que tienen las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque	Competencias personales	Carisma	
				Trabajo en equipo	
	Iniciativa creativa				
				Optimismo	
				Ambición	
				Capacidad de cambio-aprendizaje	
				Toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

La tabla muestra el coeficiente alfa de Cronbach total del instrumento que fue 0.956, superior al valor mínimo requerido de 0.7, este coeficiente junto con la validación por expertos reafirma la confiabilidad de nuestro instrumento. El número de elementos corresponde al número de preguntas consideradas en el instrumento.

Tabla 3. Alfa de Cronbach Total

Estadísticas de fiabilidad TOTAL	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	55

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se muestra el grado de confiabilidad de las preguntas del cuestionario por cada tipo de competencia.

Tabla 4. Alfa de Cronbach por Dimensión

Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de fiabilidad	
Competencia de Negocio		Competencia Interpersonal		Competencia Personal	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
0.922	17	0.923	18	0.848	20

Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso de recopilación de información, aprovechando que ya se había establecido contacto con las presidentas de cada asociación, se convocó a reuniones; para un conversatorio,

donde se debatió los inconvenientes que tienen con el desarrollo de su actividad, el potencial para darle un valor agregado a los productos que producen; y de qué manera, nuestra propuesta puede generar un cambio con miras hacia un desarrollo personal y empresarial.

Por tal motivo, se realizó un diagnóstico basándonos en las entrevistas y encuestas aplicadas a las integrantes de las asociaciones, permitiendo el desarrollo de los objetivos del presente trabajo, dando como resultado la consolidación de un plan de desarrollo de competencias.

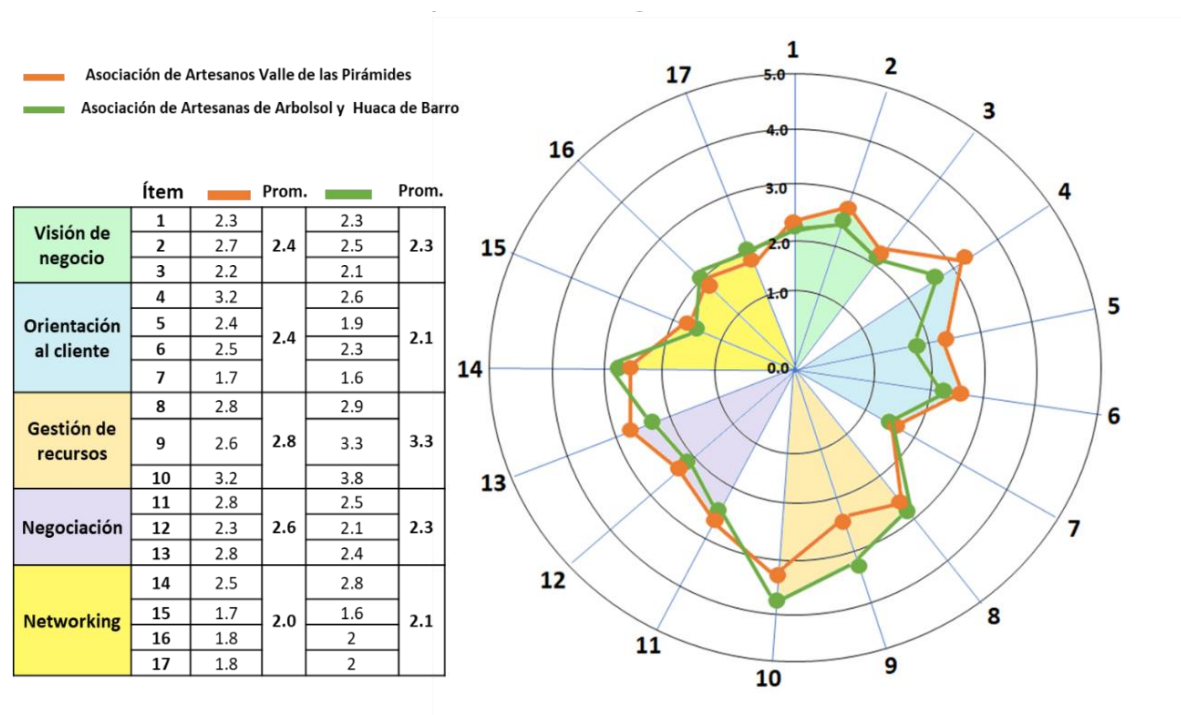


Figura 1. Gráfico del Nivel de Competencias de Negocio

Fuente: Elaboración propia

▪ **Asociación de artesanos Valle de las Pirámides:**

En esta asociación se puede observar que la competencia que tiene un mayor nivel de desarrollo es la de gestión de recursos con un promedio de 2.8 puntos, seguida por la competencia de negociación con un promedio de 2.6 puntos, en cuanto a las competencias menos desarrolladas están; visión de negocio y orientación al cliente con un promedio de 2.4 puntos y por último

tenemos la competencia de networking con un promedio de 2.0 puntos que en conclusión sería la menos desarrollada de todas.

▪ **Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:**

Aquí se observa que la competencia con mayor nivel de desarrollo es la de gestión de recursos con un promedio de 3.3 puntos, seguido por las competencias de negociación y visión de negocio con un promedio de 2.3 puntos y por último las competencias con el promedio más bajo son orientación al cliente y networking con un puntaje de 2.1.

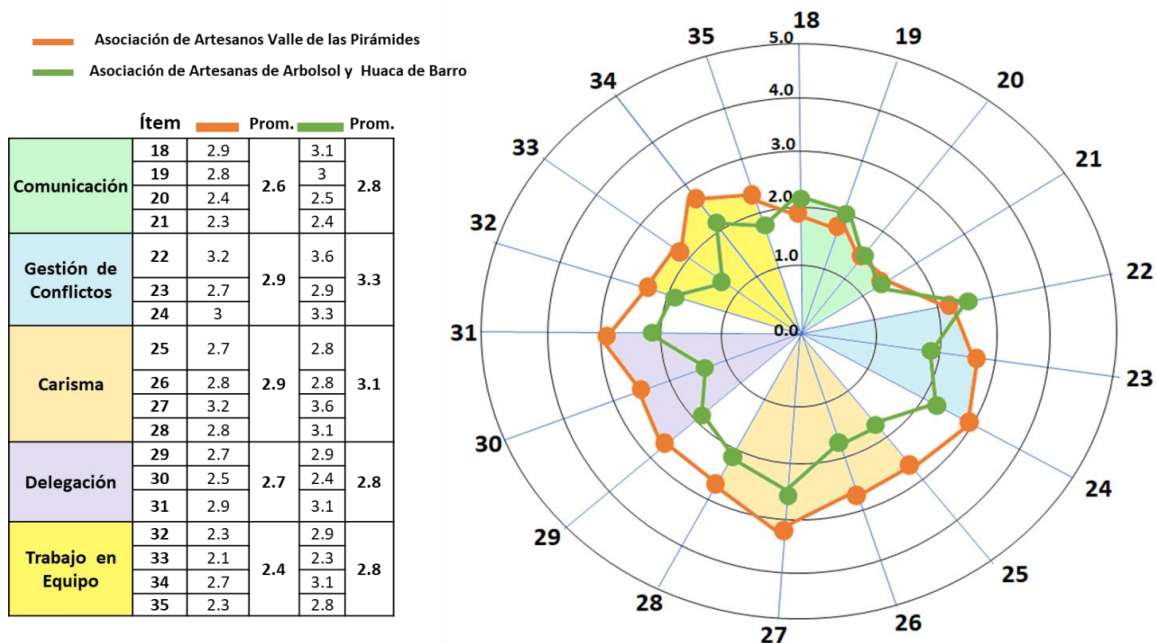


Figura 2. Gráfico del Nivel de Competencias Interpersonales

Fuente: Elaboración propia

▪ **Asociación de artesanos Valle de las Pirámides:**

Entre los resultados obtenidos para este grupo de competencias tenemos con un mayor nivel de desarrollo a las competencias de gestión de conflictos y carisma cuyo promedio es de 2.9 puntos,

seguidas por la competencia de delegación con un promedio de 2.7 puntos, comunicación con un promedio de 2.6 puntos, y con el promedio más bajo este trabajo en equipo con 2.4 puntos.

▪ **Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:**

Aquí se observa que el nivel de desarrollo más alto lo tiene la competencia gestión de conflictos con un promedio de 3.3 puntos, seguida por la competencia de carisma con un promedio de 3.1 puntos y por debajo de estas están comunicación, delegación y trabajo en equipo con un promedio de 2.8 puntos.

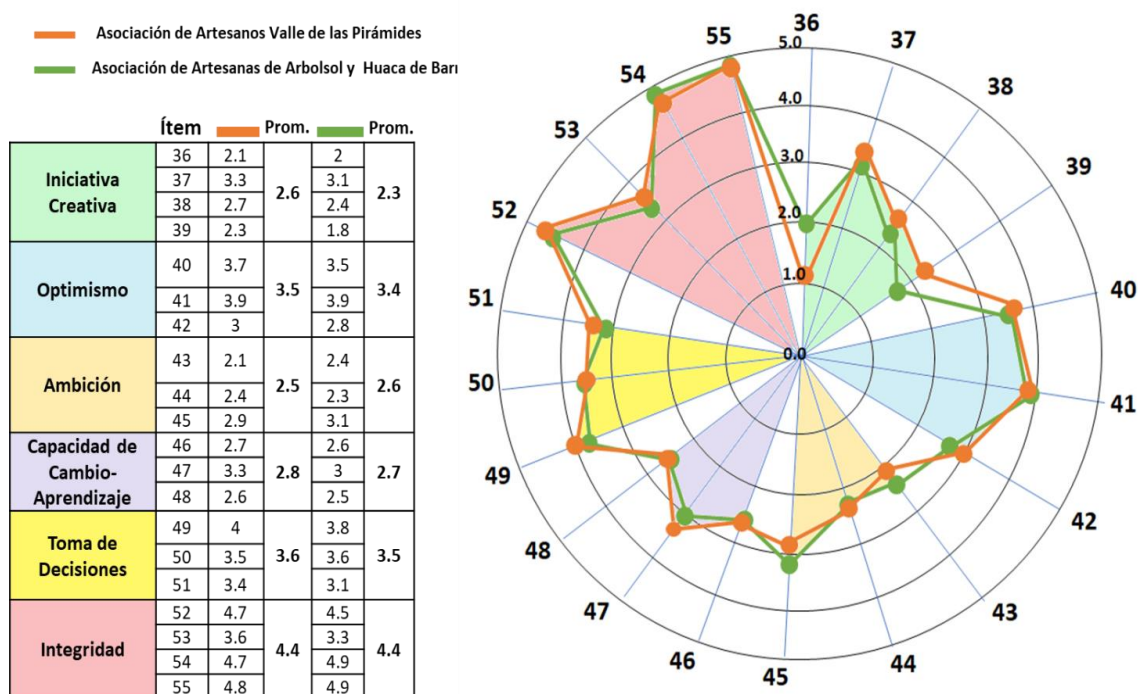


Figura 3. Gráfico del Nivel de Competencias Personales

Fuente: Elaboración propia

▪ **Asociación de artesanos Valle de las Pirámides:**

Entre los resultados obtenidos para este grupo de competencias tenemos con un mayor nivel de desarrollo a la competencia de integridad cuyo promedio es de 4.4 puntos, seguida por la

competencia de toma de decisiones con un promedio de 3.6 puntos, optimismo con un promedio de 3.5 puntos, capacidad de cambio – aprendizaje con 2.8 puntos, iniciativa creativa con 2.6 puntos y con el promedio más bajo ambición con 2.5 puntos.

▪ **Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:**

Aquí se observa con un mayor nivel de desarrollo a la competencia de integridad cuyo promedio es de 4.4 puntos, seguida por la competencia de toma de decisiones con un promedio de 3.5 puntos, optimismo con un promedio de 3.4 puntos, capacidad de cambio – aprendizaje con 2.7 puntos, ambición con 2.6 puntos y con el promedio más bajo iniciativa creativa con 2.3 puntos.

4.2. Discusión

Competencias de Negocio

▪ **Asociación de artesanos Valle de las Pirámides:**

Dentro de las competencias de negocio, la competencia de gestión de recursos es la que presenta un mayor nivel con un promedio de 2.8 en comparación a las demás. Esto se puede corroborar ya que según la entrevista realizada las integrantes tienen un sistema de control deficiente de los materiales que utilizan para la fabricación de sus textiles, ya que aprecian y aprovechan los limitados recursos que poseen. Respecto a la competencia de negociación 2.6, hemos encontrado que las artesanas logran llegar a algunos acuerdos satisfactorios con sus clientes gracias a la intervención de estudiantes universitarios y organizaciones, quienes les han enseñado a establecer precios justos por sus tejidos centrándose en los intereses comunes y tratando de mediar de manera equitativa para ambas partes.

Luego le siguen la competencia de orientación al cliente con un promedio de 2.4, las artesanas se preocupan por brindar productos novedosos y de calidad para que estos queden satisfechos con su trabajo, sin embargo, no conocen las nuevas tendencias y gustos de las personas. Respecto a la visión de negocio, la Asociación presenta un promedio de 2.4, esta baja ponderación se explica en

que la mayoría de mujeres solo ve a la artesanía como una forma de apoyar económicamente a sus familias, no como un negocio con oportunidades de crecimiento a largo plazo, por último se puede identificar la competencia con nivel más bajo la cual es networking con un promedio de 2.0; a las artesanas se les dificulta mantener relaciones estables con sus clientes, son muy pocos los contactos con los que cuentan para las ventas, hasta ahora no logran exportar sus productos.

▪ **Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:**

La competencia de gestión de recursos es la que presente un mayor promedio con 3.3; las artesanas tienen un estricto control de la materia prima (algodón nativo) al ser un recurso escaso, además una de las integrantes está encargada de realizar las compras de materiales al por mayor como por ejemplo (botones, agujas, cierres, etc) para la fabricación de sus tejidos y luego estos son divididos entre cada una de las artesanas que conforman la Asociación; el material sobrante es almacenado para la próxima producción. Respecto a la competencia de negociación con un promedio 2.3, hemos encontrado que las artesanas muchas veces ofrecen sus productos a precios bajos con en el fin de vender.

En cuanto a la competencia de visión de negocio presenta un promedio de 2.3, las integrantes de la Asociación no tienen claro cuáles son sus objetivos por conseguir a largo plazo el negocio de artesanías, pero si tratan de participar en todas las ferias locales y nacionales artesanales. Las competencias de orientación al cliente y networking tienen un promedio de 2.1 cada una, las integrantes de la Asociación se preocupan en ofrecer productos innovadores en colores y diseños, gracias a esto lograron captar la atención de un cliente francés, quien solicitó artesanías para decoración de salas como cojines, tapices, etc. Sin embargo, no lograron mantenerse en contacto, esto evidencia su dificultad para establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

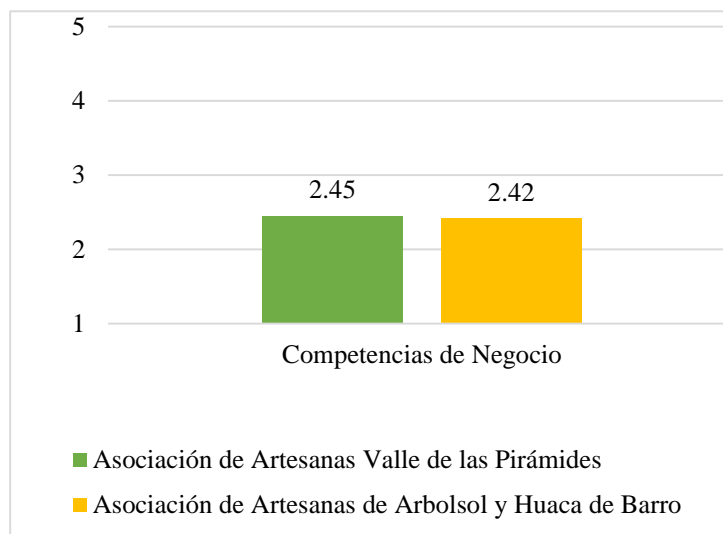
Comparación:

Figura 4. Gráfico comparativo de Competencias de Negocio

Fuente: Elaboración propia

La Asociación de Artesanas de Valle de las Pirámides muestran un promedio ponderado de 2.45 en las competencias de negocio, mientras que la Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro muestran un promedio ponderado inferior de 2.42, esto se explica en que las Artesanas de Valle de las Pirámides tienen una mejor orientación al cliente y mejor poder de negociación al tomar en cuenta los intereses de ambas partes para llegar a acuerdos satisfactorios, además consideran mucho la relación de calidad precio y se preocupan por darle un valor agregado al producto.

Mientras que las artesanas de Arbolsol destacan en una mejor gestión de recursos, sin embargo, necesitan desarrollar su capacidad de negociación, pues muchas veces intentan reducir los precios al mínimo con objetivo de aumentar las ventas.

Cardona & Wilkinson, (2009), consideran que las competencias de negocio van dirigidas al logro de un valor económico para la empresa, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con el cliente y todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos; es evidente que las artesanas de las Asociaciones Arbolsol y Huaca de Barro y Valle de las Pirámides necesitan desarrollar estas competencias para generar valor añadido a sus productos y obtener una ventaja competitiva de carácter sostenible y duradero para las asociaciones, por que como se evidencia no se ha tenido resultados consistentes que permita que las asociaciones crezcan.

Competencias Interpersonales

▪ Asociación de artesanos Valle de las Pirámides:

Dentro de las competencias interpersonales, la competencia de gestión de conflictos es la que tiene mayor promedio con 2.9, según la entrevista realizada, esto se puede explicar en que cada una de las integrantes de la Asociación propone diversas soluciones para resolver cualquier imprevisto o problema que se les presente en sus actividades.

En lo que se refiere a la competencia de carisma, la Asociación alcanza un promedio de 2.9; esto se refleja sobre todo en la buena relación que mantienen las integrantes de Valle de las Pirámides pues se preocupan por los problemas que cada una pueda presentar generando un ambiente de confraternidad.

La competencia de delegación presenta un promedio de 2.7, respecto a esta competencia se puede decir que las integrantes de Valle de las Pirámides pocas veces encargan tareas a sus compañeras, a pesar de estar sobrecargadas de trabajo prefieren terminar con su propia tarea, sin embargo, en las ocasiones en que delegan; si coordinan con la persona que recibe el encargo para que se realice un correcto trabajo.

En relación a la competencia de comunicación con promedio de 2.6, podemos decir que dentro de la asociación existe una comunicación relativamente buena pues las integrantes participan dando a conocer sus ideas con el fin de mejorar los productos que ofrecen y tratan de escuchar las

opiniones de cada una, sin embargo les resulta muy difícil comunicarse con personas ajenas a la Asociación, pues muchas de las integrantes se cohíben por no haber logrado terminar sus estudios, les da miedo expresar sus ideas antes los demás.

Por último, está la competencia de trabajo en equipo, con el promedio más bajo 2.6; esto se explica en que si bien las integrantes aportan ideas y diversas soluciones cuando se les presenta algún problema, consumen mucho tiempo en reuniones discutiendo cual es la mejor, retrasando su puesta en marcha.

▪ **Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:**

Dentro de las competencias interpersonales, la competencia de gestión de conflictos es la que tiene mayor promedio con 3.3; las integrantes de esta Asociación logran solucionar la mayor parte de sus diferencias gracias al vínculo de amistad que han logrado establecer con los años. La segunda competencia con mejor promedio es la competencia de carisma con 3.1; las integrantes mantienen una buena relación generándose un ambiente de entusiasmo dentro de la Asociación.

En relación a la competencia de delegación con 2.8, se puede decir que las integrantes cuando encargan alguna tarea le brindan la información y las instrucciones necesarias a la compañera que recibe el encargo para un correcto trabajo.

Por último, las competencias de comunicación y trabajo en equipo tienen un promedio de 2.8 cada una; dentro de la Asociación cuando una de las integrantes comunica una idea, trata de explicarla de la manera más clara posible para que sea comprendida por las demás; sin embargo, tardan en decidir cuál de todas las ideas o soluciones propuestas es la más adecuada para poner en marcha. Por otro lado, tienen dificultades para relacionarse con personas ajenas de la Asociación.

▪ **Comparación:**

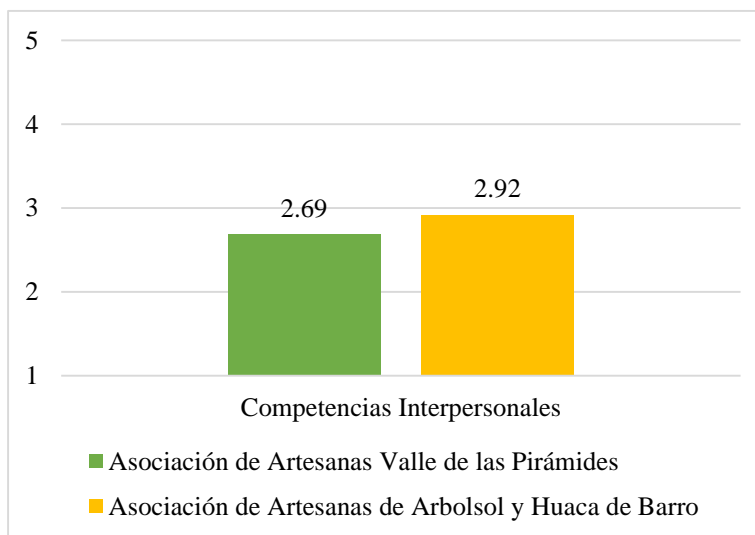


Figura 5. Gráfico comparativo de Competencias Interpersonales

Fuente: Elaboración propia

La Asociación de artesanas de Valle de las pirámides muestran un promedio ponderado de 2.91 en las competencias interpersonales, mientras que la Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro muestran un promedio ponderado inferior de 2.68, esto se puede explicar en que la Asociación de Valle de las pirámides debido a tener más años de haberse formado, las integrantes han logrado fortalecer una buena relación, lo que hace más fácil llegar a un acuerdo para encontrar soluciones a los distintos problemas que se les pueda presentar. Mientras que la Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro aun no logran compenetrarse del todo como equipo.

Para Cardona y Wilkinson (2009), las competencias interpersonales van dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo. Representan igualmente los comportamientos para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral; mientras que para Tobon (2006) citado por (Paz, s.f), constituye el pilar sobre el cual se

desarrollan otros tipos de competencias. Por ello es indispensable el desarrollo de este tipo de competencias en las artesanas para aumentar su motivación y compromiso para lograr un alto rendimiento y éxito a largo plazo de las asociaciones. Como lo mencionan los autores estas competencias son esenciales para que las integrantes logren comprometerse con la asociación, y no vayan decaendo a largo plazo, originando que el número de asociadas va disminuyendo con el tiempo.

Competencias Personales

▪ Asociación de artesanos Valle de las Pirámides:

Dentro de las competencias personales, la que tiene mayor promedio es la competencia de integridad con 4.4; para las artesanas es muy importante mostrar un comportamiento recto y honrado; respetando las ideas y opiniones de las demás y tratando a todas con igualdad. La segunda competencia con mayor promedio es la de toma de decisiones; con 3.6; esto se explica en que a las integrantes de esta Asociación les gusta analizar todas las alternativas posibles antes de tomar una decisión definitiva; prefieren demorar en tomar una decisión si es que no cuentan con la suficiente información.

En relación a la competencia de optimismo, con 3.5, se puede decir que las integrantes tratan de mostrarse firmes y constantes en sus acciones, no se dan por vencidas ante cualquier obstáculo que se les pueda presentar.

Respecto a la competencia de capacidad de cambio aprendizaje con 2.8, podemos decir que las integrantes siempre están dispuestas a aprender nuevas técnicas para mejorar sus tejidos o conocimientos que puedan servirles en el crecimiento del negocio; pero les resulta complicado adaptarse con rapidez a los nuevos cambios. La competencia de iniciativa creativa 2.6; indica que si bien las artesanas tratan de buscar oportunidades de capacitación; muchas veces no logran aplicar las nuevas técnicas aprendidas en la fabricación de los productos.

Por último, la competencia con menor promedio es la competencia de ambición con 2.5; las integrantes si bien se preocupan por alcanzar los objetivos que se proponen en un determinado momento y se esfuerzan en ello; no aspiran a lograr más; por ejemplo, ellas se sienten satisfechas si con las artesanías logran cubrir con algunos gastos esenciales de su hogar; pero no ven en el negocio de la artesanía las grandes oportunidades de crecimiento que tienen, sobre todo si exportan.

▪ **Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro:**

Dentro de las competencias personales; la que tiene mayor promedio es la competencia de integridad con 4.4; esto se refleja en la relación de confianza y respeto que se ha logrado formar con los años; para las integrantes es muy importante tratar a todas por igual y la honradez es un valor que aprecien mucho. Respecto a la competencia de toma de decisiones con 3.5; se puede decir que las artesanas cuando tienen que hacer una elección entre distintas opciones para resolver alguna situación determinada; buscan toda la información relacionada con el problema; sin embargo, demoran mucho tiempo en elegir una opción o no son firmes en su decisión y las cambia por otra.

La competencia de optimismo con 3.4; refleja la perseverancia y el esfuerzo continuo que realizan las artesanas para alcanzar lo que se proponen buscando soluciones a las dificultades que puedan surgir. En relación a la competencia de capacidad de cambio aprendizaje con 2.7 podemos decir que las integrantes de la Asociación Valle de las Pirámides están abiertas al aprendizaje de nuevos conocimientos y técnicas para mejorar sus productos; pero les toma tiempo adaptarse a estos nuevos cambios.

En la competencia de ambición la Asociación alcanzó un promedio de 2.6; esto se explica pues las mujeres de esta asociación ven más que todo a la artesanía como una ayuda para aportar a la economía de sus hogares, pero no ven su potencial de crecimiento como un negocio a largo plazo. Por último, la competencia con promedio más bajo es la de iniciativa creativa con 2.3; son pocas las artesanas que tienen la iniciativa de proponer cosas nuevas, pero cuando aprenden nuevas técnicas de tejido, si los aplican en sus productos para obtener mejores resultados.

▪ **Comparación:**

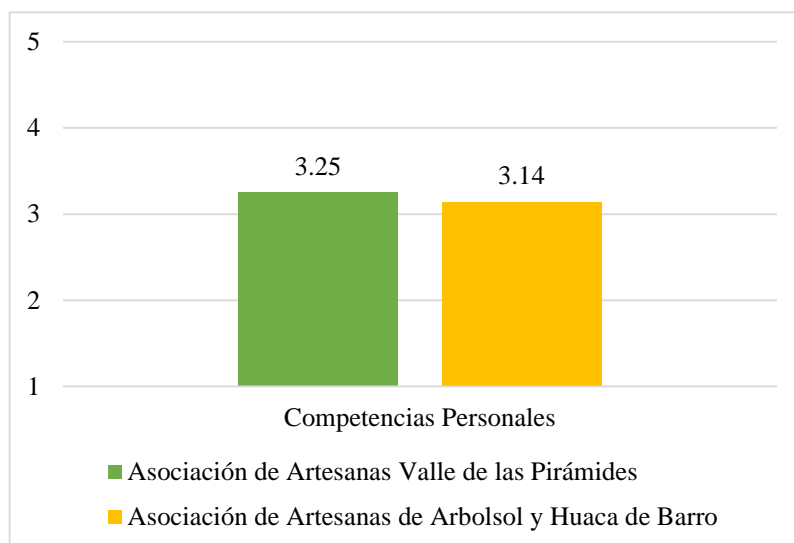


Figura 6. Gráfico comparativo de Competencias Personales

Fuente: Elaboración propia

La Asociación de artesanas de Valle de las pirámides muestran un promedio de 3.25 en las competencias personales, mientras que la Asociación de artesanas de Arbolsol y Huaca de Barro muestran un promedio inferior de 3.14, esto se puede explicar en que las integrantes Asociación de Valle de las pirámides tienden a tomar sus decisiones con mayor firmeza, y siempre tratan de sacar adelante a la asociación ante cualquier adversidad que se pueda presentar; están abiertas al aprendizaje pero les toma tiempo aplicar en sus actividades los conocimientos nuevos; por otro lado las integrantes de la Asociación de Arbolsol y Huaca de Barro tratan de aplicar los nuevos conocimientos y técnicas aprendidas en sus actividades para mejorar la calidad de sus productos pero les toma más tiempo tomar una decisión definitiva.

Las competencias mejor desarrolladas son aquellas relacionadas con valores y actitudes de las artesanas como la integridad y respeto, pero existe debilidad en cuanto a sus aptitudes para la toma

de decisiones o para la iniciativa creativa. Tomando en cuenta lo que dicen (Cardona., 2001), las competencias personales se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como mantenimiento de una relación activa; realista y estimulante con el entorno; por lo tanto este grupo de competencias fortalecen la efectividad de los otros dos grupos de competencias.

V. Propuesta:

Una vez obtenidos los resultados de los instrumentos de recopilación de información, podemos afirmar que las artesanas de las Asociaciones estudiadas poseen un bajo desarrollo de sus competencias directivas; especialmente presentan debilidades en las competencias de negocio y las competencias interpersonales.

Por ello, es conveniente crear un plan de desarrollo de competencias directivas que permitan a las artesanas de la Asociación Valle de las Pirámides y de la Asociación Arbolsol y Huaca de Barro lograr su crecimiento empresarial y tener un mejor dominio de su negocio, mejorando así su competitividad.

Para la elaboración del plan hemos tomado como referencia el modelo de competencias directivas de Cardona para lograr detectar aquellas competencias débiles que requieran mejorar. Posteriormente se ha indagado en diferentes fuentes sobre cada competencia seleccionada para poder identificar las actividades adecuadas que contribuyan a su desarrollo.

Además, para apoyar el desarrollo de las competencias directivas en las mujeres artesanas se ha propuesto contar con formadores y coaches, que guíen a las personas en el proceso de aprendizaje y que sean capaces de estimular en estas una exigencia personal y técnica que les permita evidenciar y fortalecer sus talentos hacia el éxito personal.

5.1. Objetivo

El objetivo de este plan es desarrollar las competencias directivas que necesitan las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque para que logren un crecimiento a nivel empresarial, asociativo y personal.

5.2. Cursos – talleres de la capacitación

Tabla 5. Cursos - Talleres de la capacitación

	Competencia por desarrollar	Nombre del curso/taller	Técnica	Objetivos
Competencias de Negocio	Visión de negocio	Visualizando oportunidades	-Lluvia de ideas o Brainstorming	-La participante obtendrá una perspectiva que le permita visualizar nuevos caminos para la asociación y detectar oportunidades de negocio dentro y fuera de su localidad.
	Orientación al cliente	Conociendo el mercado	-Mapa de empatía	-Las participantes convertirán la perspectiva del cliente en la fuerza motriz que impulse las actividades y las decisiones de negocio -Reconocerán los nuevos gustos y tendencias del mercado.
	Gestión de recursos	Administrando mis recursos	-Instrucción programada	-Reflexionar sobre la toma de decisiones para el correcto uso y control de los recursos en beneficio del cliente y la organización -Distribución eficiente de los recursos para llevar a cabo la producción planificada -Sensibilizar sobre la importancia de la práctica del ahorro y la inversión.
	Negociación	Negociando con el mercado	-Juego de papeles o roles	- Las participantes identificarán la importancia de la negociación como factor de éxito en el intercambio de beneficios entre personas y empresas, y desarrollarán las habilidades de negociación para conducir exitosamente un proceso negociador.
	Networking	Conociendo nuevos socios y amigos	-Juego de papeles o roles	-Las participantes adquirirán la capacidad para crear, desarrollar y fortalecer una red de contactos con personas clave en todo el sector, que faciliten el buen funcionamiento del negocio.

	Competencia por desarrollar	Nombre del curso/taller	Técnica	Objetivos
Competencias Interpersonales	Comunicación	Construyendo la comunicación	-Experiencia estructurada	-Los participantes se verán en la capacidad de escuchar y de establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado y proporcionando datos concretos para una comunicación eficaz.
	Gestión de conflictos	Aprendiendo a resolver conflictos	-Estudio de caso	-Desarrollar la capacidad para identificar, afrontar y resolver conflictos y situaciones difíciles.
	Carisma	Desarrollando mi carisma	-Juego de papeles o roles	-Las participantes estarán en la capacidad de relacionarse eficientemente con los demás, inspirando confianza y motivación.
	Delegación	El arte de delegar	-Experiencia estructurada	-Las participantes se verán en la capacidad de encomendar tareas y responsabilidades a sus compañeras brindando la información necesaria y en el momento oportuno para un trabajo eficaz.
	Trabajo en equipo	En equipo para crecer	-Experiencia estructurada	-Las mujeres se verán en la capacidad de participar activamente en la consecución de un objetivo común fomentando un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de la asociación.

	Competencia por desarrollar	Nombre del curso/taller	Técnica	Objetivos
Competencias Personales	Iniciativa creativa	Creando y transformando	-Seis sombreros para pensar	-Este taller pretende estimular la creatividad y la generación de ideas originales, así como soluciones innovadoras a problemas empresariales.
	Optimismo	Pensando positivo	¿Qué pasaría si...?	Adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para aumentar el optimismo, el cual les permita afrontar el estrés, e incrementar su bienestar psicológico y satisfacción con la vida cotidiana, afrontando las dificultades con entusiasmo.
	Ambición	Pensando en grande	-Juego de papeles	-Lograr la superación, y perseverar en la consecución de las metas y objetivos tanto personales como a nivel empresarial.
	Capacidad de cambio aprendizaje	Aprende, cambia y mejora	-Experiencia estructurada	Las participantes estarán en la capacidad de adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando sus hábitos cuando sea necesario y evaluando las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones.
	Toma de decisiones	Decidiendo con inteligencia	-Estudio de casos	Adquirir técnicas para tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno, exponiendo sus puntos de vista al resto del grupo y analizando cual sería la mejor decisión para tomar.
	Integridad	Vivir con valores	-Estudio de casos éticos	Actuar con rectitud, con valores y normas morales.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Equipo de Trabajo

- **Equipo de apoyo:**

El equipo de trabajo estará conformado por 3 personas calificadas que cumplirán con funciones de apoyo: (preparación de materiales, equipos audiovisuales, preparación de los escenarios): con el fin de que los talleres para las mujeres artesanas se desarrollen con eficacia.

- **Facilitadores (Especialistas)**

- ✓ Coach y Formador: Con especialización en Competencias, Creatividad e Innovación, Inteligencia Emocional y Afectiva, Coaching e Intervención Social y Educativa.
- ✓ Formadora y consultora: Con especialización en: Gestión Empresarial, Creatividad e Innovación, Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Gestión del Cambio, Movimiento Corporal.

Con el coach se pretende desarrollar los talentos individuales en beneficio de los resultados del equipo, motivando a las mujeres artesanas a liberar sus potencialidades y a incrementar al máximo su desempeño en las asociaciones; en el caso de la consultora, su papel será explicar en términos que entiendan mejor las artesanas algunos conceptos o temas empresariales que de otra forma podrían ser muy complicados.

5.4. Tiempo del programa

La duración de este programa será de 8 semanas, divididas en sesiones de 2 días a la semana.

5.5. Lugar

Debido a que ambas Asociaciones no cuentan con locales propios y las reuniones las organizan en las casas de las presidentas; se propone que los talleres también se realicen en la casa de una de las integrantes; aprovechando el vínculo de amistad y confianza que existe entre ellas. Se recomienda organizar los talleres a cada asociación en sesiones separadas.

5.6. Presupuesto

El presupuesto fue calculado para realizar los talleres en ambas asociaciones

Tabla 6. Presupuesto del plan de desarrollo de competencias

Elementos	Costo
2 Especialistas (Facilitadores)	s/ 2000.00
3 Colaboradores	s/ 1500.00
Materiales	s/ 300.00
Equipos audiovisuales	s/ 320.00
Movilidad	s/ 250.00
Imprevistos	s/ 200.00
Total	s/4670.00

Fuente: Elaboración propia

VI. Conclusiones

Al observar e indagar acerca de la situación actual de las artesanas de algodón nativo de las asociaciones de Valle de las pirámides y Arbolsol y Huaca de barro; llegamos a la siguiente conclusión:

En estas zonas de tejidos artesanales aún no existe la completa y comprometida intervención de gran parte de entidades públicas y privadas para el fortalecimiento, desarrollo y explotación de todo el potencial que poseen este tipo de productos.

Las asociaciones no tienen desarrollado las competencias necesarias que les permitirá lograr el desarrollo empresarial; esto se muestra en los siguientes resultados obtenidos:

- En las competencias de negocio se evaluaron 5 competencias teniendo un resultado promedio de 2.45 para la Asociación Valle de las Pirámides y un 2.42 para la Asociación de Arbolsol y Huaca de Barro.
- En las competencias interpersonales se evaluaron 5 competencias teniendo resultados promedio de 2.69 para la Asociación Valle de las Pirámides y un 2.92 para la Asociación de Arbolsol y Huaca de Barro.
- En las competencias personales se evaluaron 6 competencias teniendo resultados promedio de 3.25 para la Asociación Valle de las Pirámides y un 3.14 para la Asociación de Arbolsol y Huaca de Barro

Según los resultados las competencias de negocio y las interpersonales son las menos desarrolladas en las artesanas de ambas asociaciones, evidenciado que es uno de los limitantes del crecimiento del negocio y del desarrollo de la comunidad.

Las artesanas tienen un mayor nivel de desarrollo de las competencias personales y se puede evidenciar en su comportamiento y en las mismas costumbres y valores de estos grupos sociales; donde prevalece la cooperación, el respeto y la amistad que lograron establecer con los años.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las integrantes, se ha determinado que ven la artesanía como un pasatiempo o una forma de obtener ingresos adicionales para sus hogares en el

día a día, pero no ven todo el potencial de esta actividad para convertirse en un negocio exitoso a largo plazo.

VII. Recomendaciones

Después de haber llevado a cabo la capacitación y estrategias correspondientes para el desarrollo de cada una de las competencias, es conveniente que haya un seguimiento y retroalimentación, de tal manera que permita conocer si se obtuvieron resultados positivos y que sean favorables para desarrollar el nivel de competencias de las artesanas.

Para futuros investigadores y tesis; deben involucrarse en este tipo de investigaciones donde el punto más importante es buscar la manera de desarrollar el capital humano; sobre todo en comunidades rurales; donde muchas veces no llega el apoyo del gobierno o de otras instituciones; con la finalidad de explotar su potencial y contribuir a su crecimiento y progreso.

Dado que la mayoría de las mujeres no tienen estudios primarios, será necesario que todos los talleres de capacitación sean prácticos para un mejor entendimiento y llevado a cabo por personas especializadas para este tipo de grupos.

VIII. Lista de referencias

- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Barrera, D. H., Acosta, M. d., Armenteros, Y. V., Morales, J. A., & Ramírez, B. d. (2015). *COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE COAHUILA, MEXICO/MANAGEMENT COMPETENCIES. IN THE INDUSTRIAL SECTOR: PERFORMANCE MEASUREMENT YOUR BUSINESS COAHUILA, MEXICO*. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1711216778?accountid=37610>
- Blanco, C. G., & Mercado, L. M. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED*. Obtenido de <http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Business Review*. Obtenido de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Cardona., P. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la Dirección de Personas*. Madrid: Editorial Mc.
- Casas, L. O., Acosta, M. d., Guangorena, A. G., & Armenteros, Y. V. (2014). *Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior/directives skills: identification in a university*. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1561634941?accountid=37610>
- Cejas, M. (2005). *La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas*.

- Eleftherios, B. R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Canada: Wiley and Sons, Inc.
- García, S. R., Domingo, N. H., Higuera, M. P., Solla, M. M., Zabala, M. P., Peláez, I. C., & Escámez, S. B. (2011). *Investigación Acción - Universidad Autónoma de Madrid*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf
- Hernandez, N. C. (2012). *Competence management and business coaching practice, two internal strategies for the organization*. *Pensamiento & Gestión*, (33). Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1435543280?accountid=37610>
- Lombardía, P. G., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). *Las competencias directivas*. Barcelona: IESE Business School.
- Lourenço, F., Dardaine-Edwards, N. S., McElwee, G., Cheng, R., & Taylor, D. W. (2014). *Experience of entrepreneurial training for female farmers to stimulate entrepreneurship in uganda*. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1633946734?accountid=37610>
- Mikko, V. K., & Jarkko, P. (2008). *Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context*. Obtenido de <http://www.esofarmers.org/es-publications.html>
- MINCETUR , & CITES SIPAN. (2009). *Diagnostico de la actividad artesanal en la region lambayeque*. Obtenido de <http://issuu.com/cite-sipan/docs/diagnosticoartesaniam>
- Olivera, K. F. (2012). *PROCESAMIENTO ARTESANAL DEL ALGODÓN NATIVO: Una actividad económica viable o solo una tradición* . Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4465/FUSTAMANTE_OLIVERA_KARINA_PROCESAMIENTO_ALGODON.pdf?sequence=1
- Pablo., C. (2002). *Paradigmas del liderazgo. Clases de la Dirección de Personas*. Madrid: Editorial Mc.

Paz, U. (s.f). *URBE – Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacin*. Obtenido de
COMPETENCIAS DIRECTIVAS. UNA PLATAFORMA PARA EMPONDERAR A
LOSTRABAJADORES DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS SOCIALISTAS:
<http://virtual.urbe.edu/eventostexto/MJC/URB-010.pdf>

REPUBLICA, L. (09 de Enero de 2014). *Lambayeque: museos recibieron 366,475 visitantes durante el 2013*. Obtenido de <http://larepublica.pe/09-01-2014/lambayeque-museos-recibieron-366475-visitantes-durante-el-2013>

SASE-IPAE. (2001). *COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN EXITOSA DE PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS EN EL PERÚ*. Obtenido de
<http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/publicaciones/mecep/doc01.pdf>

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

Trujillo, N. R. (s.f). *LA MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS*. Obtenido de
<http://www.psycoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx>

IX. Anexos

9.1. Anexo 1. Entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS MUJERES ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO: ZONA NORTE LAMBAYEQUE

Entrevista realizada a la presidenta de las Asociación de Artesanas Valle de las Pirámides:

Presidenta: Cinthya Flores

- ¿Hace cuánto tiempo se formó legalmente la Asociación?

La Asociación se registró legalmente en el año 2010. Pero se formó informalmente desde hace 15 años.

- ¿Ha formado parte de otra Asociación anteriormente?

No he formado parte de otra Asociación

- ¿Cuántas mujeres integraban la Asociación en sus inicios? ¿Alguien se ha retirado? ¿Por qué?

Inicialmente formaban parte de la Asociación 16 mujeres, actualmente somos 12, la mayoría se retiró por motivos familiares pues querían dedicar todo su tiempo a sus hijos.

- ¿Han incrementado sus ingresos hasta ahora siendo miembros de la Asociación?

Sí, hemos incrementado nuestros ingresos, ahora tenemos cierta independencia económica y contribuimos a los gastos del hogar.

- ¿Han recibido apoyo del gobierno peruano o de organizaciones internacionales? ¿Cuáles?

Sí, hemos recibido apoyo de diversas instituciones, principalmente del Centro de Innovación Tecnológica Turístico-Artesanal (CITE) Sipán Lambayeque, organismo promovido por el MINCETUR que brinda capacitación técnica a los artesanos de la región, también recibimos el apoyo de la Gerencia Regional de

Comercio Exterior y Turismo – GERCETUR, quien se encarga de la organización de ferias locales para la promoción de nuestra artesanía.

- ¿Han participado de ferias artesanales locales, nacionales o internacionales?

Sí, hemos participado de ferias artesanales, como la Feria Nacional de Artesanía "DE NUESTRAS MANOS" y de la Feria Nacional artesanal RURAQ MAKI y de la Feria local "Expo innovación de Artesanía Lambayecana"

- ¿Qué beneficios obtuvieron trabajando juntas en la Asociación?

Hemos logrado mejorar el diseño y calidad de nuestros productos y participar en distintas ferias locales y nacionales, un logro importante fue el Premio a la Innovación en productos artesanales navideños 2014 que obtuvimos gracias a la elaboración de un nacimiento en algodón nativo.

- ¿Qué productos venden, dónde (a quienes) y con qué frecuencia?

Vendemos desde accesorios; carteras, monederos, morrales, vinchas, llaveros), chalinas, chompas, hasta ropa y zapatos para bebés. La ropa para bebé es muy demandada en las Ferias que se realizan en la ciudad de Lima por ser un producto antialérgico, y los pequeños accesorios se venden más en las ferias locales o en los museos de Lambayeque.

- ¿Han experimentado con diseños, colores, y materiales en sus productos?

Sí, experimentamos con colores y diseños, recientemente hemos innovado en técnicas de teñido con tintes naturales, para esto nos ayuda mucho las capacitaciones que recibimos por parte de las instituciones del Estado. Además, tratamos de tener un control de la materia prima y materiales que usamos en los productos para aprovecharlos al máximo.

- ¿Qué problemas o dificultades encuentra para trabajar en la Asociación?

Actualmente cada artesana trabaja en su casa, no contamos con un taller equipado donde todas podamos reunirnos para avanzar con la producción, solo algunas veces logramos agruparnos en la casa de una de las integrantes. A demás tampoco contamos con un local comercial propio donde podamos ofrecer nuestra artesanía, nuestros puntos de venta son mayormente las ferias y los exteriores de los museos.

- ¿Qué sugeriría para mejorar la Asociación?

Sugiero mejorar las relaciones con los clientes y esforzarnos en darle un mayor valor agregado al producto, hasta el momento no hemos logrado exportar nuestros productos debido a la falta de contactos.

Entrevista realizada a la presidenta de la Asociación de Arbolsol Y Huaca de Barro:

Presidenta: Yolanda Contreras

- ¿Hace cuánto tiempo se formó legalmente la Asociación?

La Asociación se registró legalmente en el año 2003, conformada por mujeres de las comunidades de Huaca de Barro, Arbolsol y Hornitos, inicialmente se fundó con el fin de unir esfuerzos para recuperar los métodos tradicionales de producción de algodón nativo, con los años fuimos capacitándonos en el hilado del algodón.

- ¿Ha formado parte de otra Asociación anteriormente?

Sí, he formado parte de otra Asociación, así como la mayoría de mis compañeras hemos pertenecido a diferentes asociaciones que se han desintegrado.

- ¿Cuántas mujeres integraban la Asociación en sus inicios? ¿Alguien se ha retirado? ¿Por qué?

Inicialmente formaban parte de la Asociación 30 mujeres, actualmente somos 12, las mujeres que se retiraron lo hicieron para cuidar de sus familias, tuvimos que superar el machismo de nuestros esposos, los hombres pensaban que sólo debíamos atender la casa. Ahora ya no tenemos que pedir permiso para viajar a las ferias regionales y nacionales.

- ¿Han incrementado sus ingresos hasta ahora siendo miembros de la Asociación?

Sí, han incrementado nuestros ingresos, ahora nuestro trabajo aporta mucho a la economía familiar.

- ¿Han recibido apoyo del gobierno peruano o de organizaciones internacionales? ¿Cuáles?

Recibimos apoyo del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) a través de una donación para lograr recuperar la producción de algodón nativo en la zona, también recibimos apoyo del Centro de Innovación Tecnológica Turístico-Artesanal (CITE) Sipán Lambayeque y de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – GERCETUR, quien se encarga de la organización de ferias locales. Pero considero que no es suficiente el apoyo y los recursos destinados a las comunidades nativas.

- ¿Han participado de ferias artesanales locales, nacionales o internacionales?

Todos los años participamos de la Feria Nacional artesanal RURAQ MAKI, este año hemos participado de la Feria Nacional de Artesanía "DE NUESTRAS MANOS", así como de otras pequeñas ferias locales.

- ¿Qué beneficios obtuvieron trabajando juntas en la Asociación?

Hemos logrado recuperar 5 colores tradicionales de algodón nativo, otras aldeas de la zona han imitado nuestras prácticas para la producción de algodón, esto nos fortalece como comunidad al haber logrado salvar una clase de algodón que estaba prácticamente en extinción, ahora pensamos en un mejor futuro para nuestras familias a través de la comercialización de nuestras artesanías.

En el 2008 ganamos el Premio Ecuatorial, un galardón que reconoció los esfuerzos para recuperar los métodos tradicionales de producción de algodón nativo.

- ¿Qué productos venden, dónde (a quienes) y con qué frecuencia?

Vendemos toda clase de accesorios; carteras, monederos, morrales, vinchas, llaveros, accesorios para el cabello, chalinas, chompas, vestidos para dama, ropa y zapatos para bebés. Nuestros puntos de ventas son las ferias a las que podemos asistir, también logramos vender nuestros productos a algunos turistas o estudiantes que llegan a la zona.

- ¿Han experimentado con diseños, colores, y materiales en sus productos?

Gracias a algunas capacitaciones que hemos tenido en el hilado del algodón hemos logrado mejorar nuestros productos en sus diseños y colores.

- ¿Qué problemas o dificultades encuentra para trabajar en la Asociación?

No contamos con un local propio para la producción y venta de nuestras artesanías, cada una trabaja en su propia casa. Hace unos meses teníamos un cliente francés que estaba interesado en la exportación de nuestras artesanías a su país, pero perdimos contacto con él.

- ¿Qué sugeriría para mejorar la Asociación?

Es necesario recibir más apoyo y recursos del gobierno para nuestra asociación, solo una vez logramos exportar nuestros tejidos a Francia, pero perdimos contacto con nuestro cliente, es evidente que no tenemos un buen manejo de las relaciones con los clientes, solo nos dedicamos a la venta del día a día

9.2. Anexo 2. Técnicas

1. Lluvia de ideas o Brainstorming:

Este ejercicio se dirige a todas las mujeres con el fin de generar ideas e identificar nuevas oportunidades de mercado:

- Disposición del salón: Asientos dispuestos en forma de U.
- Cómo realizarla:

Las ideas de todas las personas son valiosas y merecen respeto. No permita comentarios valorativos o críticos. En esta etapa se deben aceptar todas las aportaciones, sin juicios de valor.

Paso 1: Explique las reglas de la lluvia de ideas:

Se invita a todos los miembros del grupo a participar y ser creativos, cuantas más ideas, mejor.

- No se debe rechazar ninguna idea.
- Todas las personas dan una idea por turno.
- Todas las ideas son bienvenidas, aunque parezcan absurdas o tontas.
- Todas las ideas se respetarán y no se revisarán en esta etapa.
- Las ideas no deben ser muy detalladas ni complicadas. No se trata de contar historias.

- Con los grupos de menor nivel educativo, se recomienda hacer una mezcla de símbolos y palabras de forma tal que se pueda recordar qué símbolo representan cada idea.

Paso 2: Comience la lluvia de ideas.

Los miembros del equipo de formación escriben las ideas en la pizarra o rotafolio mientras se realiza el ejercicio. El ejercicio finaliza cuando hay muchas ideas y se ha acabado el flujo.

Paso 3: Deje a las participantes reflexionar sobre todas las ideas que plantearon en el paso

Organice a las participantes en pequeños grupos y pídale que identifiquen las tres ideas de negocios más prometedoras, basándose en su experiencia y criterio.

Esto puede llevar a un mayor intercambio sobre los “pros” y “contras” (ventajas y desventajas) de estas ideas. También puede agrupar a las participantes por el lugar donde viven: solicite a las mujeres de una misma comunidad o provincia que formen pequeños grupos. Permita que las participantes presenten brevemente los resultados de su debate.

2. Seis sombreros para pensar

Los “seis sombreros para pensar” es una herramienta creada por Edward Bono y explicada en un libro del mismo título. Los seis sombreros para pensar es una técnica poderosa que se usa para considerar decisiones desde distintos puntos de vista, ayudándonos a trascender nuestros estilos habituales de pensar y lograr una visión más integral de la situación.

Se trata de seis sombreros imaginarios que uno se puede poner. Cada uno tiene un color específico y representa un estilo distinto de pensar. Cuando cambiamos de “sombrero”, cambiamos simbólicamente lo que pasa en la cabeza.

La técnica de los Seis Sombreros para pensar permite la inclusión de la emoción y el escepticismo en lo que de otra manera sería un proceso de toma de decisión exclusivamente racional. De esta manera, abre camino a la creatividad como parte del proceso. También ayuda, por ejemplo, a personas habitualmente pesimistas a pensar en forma positiva y creativa.

Los planes que se desarrollan con los Seis Sombreros para pensar suelen ser más sólidos y resistentes que otros. La técnica también puede ayudar a evitar errores de relaciones públicas, y a identificar posibles contraindicaciones antes de emprender una línea de acción.

Los Seis Sombreros pueden ayudar a minimizar los enfrentamientos que ocurren cuando personas con distintos estilos de pensar enfrentan el mismo problema. Cada sombrero representa un estilo de pensar distinto:

	<p>Sombrero blanco Reflexión objetiva, neutral, en términos de hechos, números e información. Con este sombrero, uno se concentra en los datos.</p>
	<p>Sombrero rojo Emocional, con juicios de valor, suspicacias, intuiciones. Con el sombrero rojo puesto, uno responde a los problemas con la intuición, las reacciones viscerales, la emoción.</p>
	<p>Sombrero negro Negativo. Destaca riesgos; analiza por qué un enfoque podría no funcionar. Es importante porque destaca los puntos débiles de un plan, permitiendo eliminarlos, modificarlos o preparar planes de contingencia.</p>
	<p>Sombrero amarillo Positivo, optimista, claro, eficaz, constructivo. Representa el punto de vista optimista, que ve el valor de una decisión, y todos sus beneficios.</p>
	<p>Sombrero verde Creativo, empeñado en buscar alternativas. Bajo el alero del sombrero verde se desarrollan soluciones creativas. Esta es una manera fluida de pensar, en que las ideas generalmente no se critican.</p>
	<p>Sombrero azul "Meta-pensamiento", o sea reflexión sobre el proceso de pensar. El rol del sombrero "azul" es mantener una visión general para saber qué tipo de pensamiento falta de un momento a otro para cubrir el tema.</p>

Técnica Seis sombreros para pensar

Fuente: Extraído de http://www.fao.org/elearning/course/fk/es/pdf/trainerresources/gp_6sombrosparapensar.pdf

Beneficios:

Los principales beneficios del método de los Seis Sombreros para Pensar son:

- Permite decir cosas sin correr riesgo
- Genera una comprensión de que existen múltiples puntos de vista sobre el tema
- Es un buen mecanismo para cambiar de orientación

- Conduce a reflexiones más creativas
- Mejora la comunicación
- Mejora la toma de decisiones.

3. Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por Xplane que nos obliga a ponernos en el lugar de nuestro cliente, a empatizar con él y a personalizar el segmento de clientes al que nos dirigimos. Esta herramienta permite entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Conocer a nuestro cliente es ponerse en su piel, saber cómo actúa, qué es lo que piensa, cuáles son sus preocupaciones, saber qué espera de nosotros, y un largo etcétera que nos permitirá dirigirnos a cada uno de ellos (no olvidemos que cada cliente tipo representa a un segmento de clientes) de una forma distinta, realizando acciones dirigidas a ese segmento en concreto.

Una vez definida la idea de negocio e identificados los segmentos de clientes a los que nos vamos a dirigir, debemos personalizar cada uno de estos segmentos en un cliente tipo que lo represente.

Lo ideal para comenzar a trabajar el mapa de empatía es que imprimas el lienzo a gran tamaño y lo cuelgues sobre una pared para poder así sentarte con tu equipo y comenzar a poner post-its sobre él.

- ¿Qué debemos preguntarnos sobre nuestro cliente tipo?

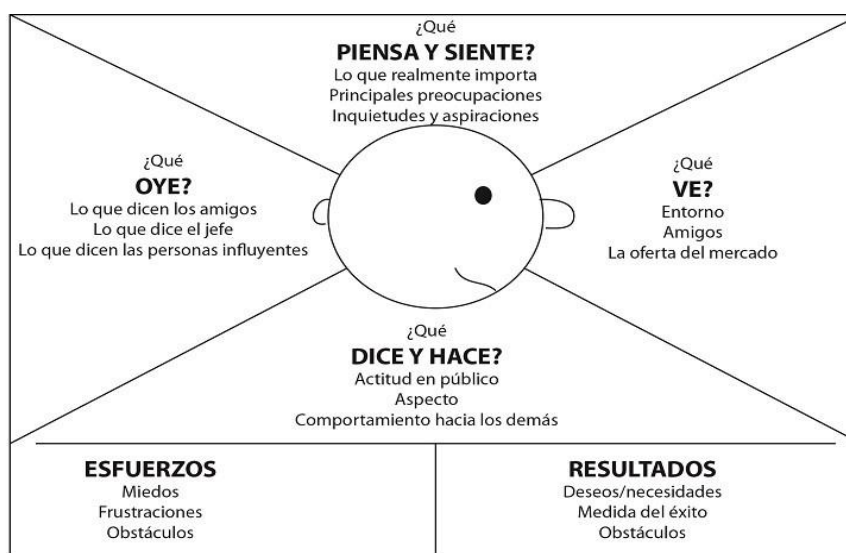
A continuación, vamos a pasar a conocer cuáles son las preguntas tipo que debemos hacernos a la hora de analizar nuestro cliente. Debemos tener en cuenta que no se trata de una lista cerrada de preguntas, sino que en función de la tipología de negocio y de segmento de cliente debemos ir adaptando estas preguntas en función de lo que nos interese conocer en cada momento.

Lo que sí debemos preguntarnos siempre sobre nuestro cliente es lo siguiente:

- ¿Qué ve?: Qué le rodea, a qué problemas hace frente, cómo es el entorno en el que se mueve el cliente, cuáles son sus amigos, cómo actúan, cuál es la oferta existente en el mercado...
- ¿Qué dice y hace?: Qué dice que le importa, con quién habla, es una influencia para alguien, cómo es su actitud en público, cómo es su aspecto, cómo se comporta con los demás...
- ¿Qué oye?: Que dicen sus amigos, qué dice su jefe, qué dicen las personas influyentes, qué escucha en su entorno profesional, cómo le influyen
- ¿Qué piensa y siente?: Qué es lo que realmente le importa, qué le quita el sueño, cuáles son sus principales preocupaciones, cuáles son sus inquietudes y aspiraciones, cuáles son sus sueños...

Además de todas estas preguntas, tendremos que analizar qué esfuerzos hace y qué resultados obtiene con esos esfuerzos.

- ¿Cuáles son los esfuerzos que realiza?: A qué tiene miedo, cuáles son sus frustraciones, a qué obstáculos se enfrenta para conseguir sus objetivos.
- ¿Qué resultados (beneficios) espera obtener?: Qué desea o necesita conseguir en realidad, cómo mide su éxito, cómo define el éxito, cómo pretende conseguirlo.



Técnica Mapa de Empatía

Fuente: Herramienta elaborada por XPLANE

Una vez realizado este análisis llegamos a obtener un sólido conocimiento de nuestro cliente, su entorno, preocupaciones, comportamientos, expectativas y decisiones, lo que nos hará entender:

- Qué propuesta de valor espera.
- Cuáles son los canales de distribución por los que espera que conectemos con él.
- Qué relación marca/cliente quiere que establezcamos con él.
- Cuanto está dispuesto a pagar por nuestros servicios y/o productos y nos ayudará a anticiparnos a sus necesidades abriéndonos el camino hacia la creatividad, innovación y nuevas oportunidades de negocio.

4. Instrucción programada

Es una técnica individualizada por medio de materiales que permiten que el participante dirija su aprendizaje a su propio ritmo, gracias a la retroalimentación constante de respuestas correctas.

- El facilitador prepara el paquete de instrucción, programada en pequeños módulos.
- Los materiales incluyen las instrucciones claras y precisas para el desarrollo de todas y cada una de las actividades.
- Cada módulo incluye el procedimiento de auto evaluación.
- Pueden combinarse con programas audiovisuales.
- El facilitador verifica el aprendizaje por medio de una evaluación global.

5. Estudio de casos

Es una técnica que se centra en los participantes, al propiciar una reflexión o juicio crítico alrededor de un hecho real o ficticio que previamente les fue descrito o ilustrado. El caso puede ser presentado como un documento breve o extenso, en forma de lectura, película o grabación.

- El facilitador prepara un caso que corresponda al contenido y objetivos del programa.
- El facilitador presenta el caso al grupo.
- Se inicia el análisis del caso en forma individual o en pequeños grupos.
- El facilitador conduce una discusión sobre las opiniones de los participantes y las enriquece.

- El grupo elabora conclusiones en forma individual o en grupos pequeños, un reporte sobre el caso expuesto.

6. Juego de papeles o roles

En esta técnica algunos participantes asumen un papel diferente al de su propia identidad, para representar un problema real o hipotético con el objeto de que pueda ser comprendido y analizado por el grupo.

- El facilitador prepara el enunciado del problema, y los papeles que representarán.
- El facilitador explica al grupo el propósito y la mecánica del juego de papeles.
- El facilitador solicita tantos voluntarios como papeles deban representarse.
- La distribución de los papeles entre los voluntarios puede ser por sorteo, por asignación del facilitador o por consenso de los participantes. El resto del grupo recibe instrucciones para actuar como observadores.
- El facilitador presenta el problema y fija un tiempo para la representación.
- Los voluntarios representan el problema de acuerdo a sus papeles sin interferencia de los observadores.
- Al finalizar la representación, el facilitador pide al grupo sus reflexiones y comentarios sobre lo ocurrido.
- El facilitador apoye la representación, con alguna teoría alusiva al problema.

7. Experiencia estructurada

Es una técnica en la cual los participantes realizan una serie de actividades previamente diseñadas, cuyo propósito es destacar los principales elementos de un tema o aspecto del programa. Es importante destacar que hay una gran confusión entre la experiencia estructurada y las llamadas "Dinámicas de grupo", conviene aclarar que la dinámica grupal existe en todo momento como consecuencia del comportamiento de las personas y de su interacción en el grupo, con independencia de la técnica que se emplee.

- El facilitador diseña o selecciona la experiencia apropiada para enfatizar el tema.
- El facilitador prepara los materiales o instrumentos necesarios para la experiencia.
- El facilitador explica al grupo la mecánica de la experiencia estructurada.
- Al finalizar la experiencia, solicita al grupo los comentarios y reflexiones sobre el tema.
- El grupo destaca lo aprendido en la experiencia.
- El facilitador apoya el aprendizaje del grupo con la exposición de alguna teoría relacionada con la experiencia.

8. ¿Qué pasa sí? “What-If:

Análisis ¿Qué pasa sí? “What-If” Detección y análisis de desviaciones sobre su Comportamiento normal previsto. Es una metodología de lluvia de ideas en la cual el grupo de gente experimentada familiarizada con el proceso en cuestión realiza preguntas acerca de algunos eventos indeseables o deseables de situaciones que comiencen con la frase “Qué pasa sí”.

¿Qué pasa sí? “What-If” El propósito es la identificación de peligros, situaciones riesgosas, o situaciones deseadas. Un grupo experimentado de personas identifica posibles situaciones de accidente, sus consecuencias, protecciones existentes, y entonces sugieren alternativas para la reducción de los riesgos, o la consecución de las situaciones deseadas.

9.3. Anexo 3. Validación de Instrumento

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS MUJERES ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

A pesar de los esfuerzos no se han evidenciado avances, los ingresos de las artesanas siguen siendo bajos. Existen algunas asociaciones de artesanas y otros grupos pequeños, principalmente grupos familiares; pero debido a problemas en la planificación, organización, liderazgo y trabajo en equipo, limitan la posibilidad de que puedan ofrecer productos más competitivos y en grandes cantidades.

Formulación del problema

- ¿Cuál sería una propuesta adecuada para desarrollar las competencias directivas que necesitan las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque?

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un plan de desarrollo de competencias directivas para las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque

Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de competencias de negocio que tienen las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque

- Evaluar el nivel de competencias interpersonales que tienen las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque
- Evaluar el nivel de competencias personales que tienen las mujeres artesanas de algodón nativo de Lambayeque

Nombre del modelo a seguir:

Modelo de competencias directivas

Autores del modelo:

Pablo Cardona y Helen Wilkinson

Fecha publicación del libro en la base de datos:

1 de febrero 2009, publicada por la Editorial Universidad de Navarra

Concepto según el modelo:

Este modelo muestra un listado de veinticinco competencias directivas que se apoya de manera especial en el modelo de función directiva de Juan Antonio Pérez López, el cual considera que la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización. De esta definición se derivan tres talentos propios del directivo: el estratégico, para desarrollar e implementar estrategias en camino al logro de buenos resultados económicos, el ejecutivo, para ayudar al desarrollo de los colaboradores, y el liderazgo personal, para crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa. Para lograr desempeñar con éxito estas tres dimensiones o talentos propios de la función directiva son necesarios tres grandes grupos de competencias directivas: las competencias de negocio, las competencias interpersonales y las competencias personales.

Operacionalización de variables completa

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores	Definición de indicadores
Competencias directivas	Conjunto de conocimientos y habilidades que harán posible la acción eficaz de las personas frente a situaciones laborales que realizan	Competencias de negocio	Conocimientos y habilidades dirigidas al logro de un valor económico para la empresa	Visión de negocio	Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades del negocio
				Orientación al cliente	Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes
				Gestión de recursos	Capacidad de utilizar los recursos del modo idóneo para obtener los resultados deseados
				Negociación	Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas
				Networking	Es la capacidad de mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave para la empresa

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores	Definición de indicadores
		Competencias interpersonales	Conocimientos y habilidades dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo	Comunicación	Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva
				Gestión de conflictos	Capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad
				Carisma	Es la capacidad de lograr el comportamiento de los colaboradores, inspirando su confianza y motivación
				Delegación	Capacidad de conseguir que los colaboradores dispongan de la autonomía y recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos
				Trabajo en equipo	Colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores	Definición de indicadores
		Competencias personales	Conocimientos y habilidades dirigidos a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa	Iniciativa creativa	Capacidad de tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo por primera vez o para modificarlo
				Optimismo	Capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo
				Ambición	Capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás y perseguirlas con determinación
				Capacidad de cambio-aprendizaje	Capacidad de adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando hábitos cuando es necesario
				Toma de decisiones	Capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno
				Integridad	Capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Fuente: Elaboración propia

Cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario	Técnica	Medición	N° ítem
Competencias directivas	Competencias de Negocio	Visión de negocio	Aprovecha las oportunidades del mercado: ferias de exposición locales, nacionales	encuesta	ESCALA DE LIKERT 5 Totalmente de Acuerdo. 4 De Acuerdo. 3 Neutral. 2 En desacuerdo. 1 Totalmente en desacuerdo	1
			Reconoce cuáles son los productos sustitutos			2
			Tiene claro cuáles son sus objetivos a lograr a largo plazo el negocio de artesanías			3
		Orientación al cliente	Se preocupa por brindar a sus clientes productos novedosos	encuesta		4
			Se preocupa por conocer las necesidades y gustos de sus clientes			5
			Responde con rapidez a las sugerencias de sus clientes			6
			Establece relaciones a largo plazo con sus clientes			7
		Gestión de recursos	Cuenta con una lista detallada y ordenada de todos los materiales e insumos que posee para la elaboración de sus tejidos	encuesta		8
			Tiene identificados a proveedores confiables que le permiten comprometerse con la entrega de sus productos sin riesgo de que le van a faltar recursos			9
			Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo a prioridades			10
		Negociación	Se preocupa por los intereses de ambas partes antes de cerrar una negociación	encuesta		11
			Identifica las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación			12
			Se interesa por llegar a acuerdos satisfactorios para las partes implicadas en la negociación			13
		Networking	Consigue llegar a acuerdos de largo plazo con sus proveedores de materiales textiles	encuesta		14
			Mantiene relaciones estables con sus clientes y proveedores			15
			Aprovecha sus amistades para crear relaciones con nuevos clientes y/o proveedores			16
			Mantiene una relación estable con miembros de instituciones importantes (ONGs, Gobierno)			17

Variable	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario	Técnica	Medición	N° item
Competencias directivas	Competencias interpersonales	Comunicación	Comunica sus ideas de manera clara y precisa a las demás integrantes de la Asociación	encuesta	ESCALA DE LIKERT 5 Totalmente de Acuerdo. 4 De Acuerdo. 3 Neutral. 2 En desacuerdo. 1 Totalmente en desacuerdo	18
			Escucha atentamente a los demás integrantes de la Asociación, esforzándose por entenderlas			19
			Comparte información importante para el éxito de la Asociación con las demás integrantes			20
			Habla con personas ajenas a la Asociación para recibir y/o proporcionarles información			21
		Gestión de conflictos	Sabe identificar con rapidez la causa posible de un problema	encuesta		22
			Define claramente cuál es el problema antes de resolverlo			23
			Genera más de una solución alternativa al problema			24
		Carisma	Las integrantes de la Asociación se motivan entre sí para que logren alcanzar sus objetivos	encuesta		25
			Sus compañeras generan un ambiente de entusiasmo dentro de la Asociación			26
			Existe una buena relación entre todas las integrantes de la Asociación			27
			Se interesa mucho por los problemas de las integrantes de la asociación			28
		Delegación	Encarga actividades cuando está sobrecargada a sus compañeras de la Asociación	encuesta		29
			Distribuye o asigna las tareas complejas oportunamente.			30
			Cuando encarga tareas coordina con la persona que recibe el encargo para que sepa qué se espera de ella.			31
		Trabajo en Equipo	Motiva a los demás para alcanzar los objetivos propuestos	encuesta		32
			Las integrantes fomentan un ambiente de comunicación dentro de la Asociación			33
Solicita a los miembros de la Asociación que aporten ideas y sugerencias para solucionar problemas	34					
Apoya en el desempeño de las demás integrantes de la asociación	35					

Variable	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario	Técnica	Medición	N° item
Competencias directivas	Competencias Personales	Iniciativa Creativa	Busca oportunidades para capacitarse	encuesta	ESCALA DE LIKERT 5 Totalmente de Acuerdo. 4 De Acuerdo. 3 Neutral. 2 En desacuerdo. 1 Totalmente en desacuerdo	36
			Emprende los cambios necesarios para mejorar			37
			Promueve la generación de ideas nuevas y creativas entre las integrantes de la Asociación			38
			Le gusta ser el que empieza a dar ideas, o proponer cosas nuevas			39
		Optimismo	Ve los problemas como una oportunidad para mejorar	encuesta		40
			Ante las dificultades, persevera hasta lograr lo que desea			41
			Se siente segura de que logrará lo que se proponga			42
		Ambición	Luego de alcanzar un objetivo, se propone un objetivo más alto	encuesta		43
			Se traza objetivos altos con la intención de probarse a sí mismo			44
			Se preocupa por el crecimiento y éxito de las demás integrantes de la Asociación			45
		Capacidad de cambio-Aprendizaje	Revisa situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas	encuesta		46
			Siempre está abierto a nuevos conocimientos y los aplica en su mejora			47
			Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada			48
		Toma de Decisiones	Se informa bien antes de tomar una decisión	encuesta		49
			Evalúa los riesgos antes de tomar una decisión			50
			Es firme en sus decisiones y no las cambia por ninguna razón			51
Integridad	Se preocupa en que las integrantes de la Asociación sean tratadas de manera equitativa y justa	encuesta	52			
	Establece relaciones basadas en la confianza		53			
	Practica el valor del respeto con sus compañeras de la asociación		54			
	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación		55			

Fuente: Elaboración propia

Carta de Presentación al experto N° 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado experto: JORGE MUNDACA GUERRA

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Por medio de la presente tenemos el agrado de dirigirnos a usted para manifestarle nuestro cordial saludo, así mismo hacemos de su conocimiento que somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Dada su experiencia profesional, méritos académicos y personales, le solicitamos su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra el cual tiene como propósito recabar información sobre el proyecto cuyo título es:

“PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE”, el cual será presentado como trabajo especial para optar el grado de Licenciados en Administración de Empresas.

Agradecemos emitir juicios para la validación de los instrumentos, de acuerdo a los siguientes criterios:

Claridad: Planteamiento explícito que no da lugar a dudas o ambigüedades.

Pertinencia: Relación directa entre el indicador y la temática en estudio, contextualizado en tiempo y espacio.

Coherencia: Estrecha relación entre el ítem indicador y la temática.

Para ello se anexan: Objetivo general y objetivos específicos, Cuadro de Operacionalización de Variables, Formato de validación de instrumentos (encuesta a integrantes de las Asociaciones Artesanas), constancia de validación.

Sus observaciones y recomendaciones en ésta validación será de gran ayuda para la elaboración de nuestro test, por lo tanto agradecemos altamente su colaboración.

Atentamente,



ALARCON GOICOCHEA, CHRISTIAN JHONATAN

DNI: 70809621



VILLA RODRIGUEZ, VANESSA MILAGROS

DNI: 73224554

Constancia de Validación del experto N°1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo: Jorge MORALES GUERRA titular del DNI N° 16770965
 de profesión INGO INDUSTRIAL FACILITADOR, ejerciendo actualmente como
Docente UEAT, en la Institución UFA T

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos elaborados por los estudiantes de Administración de Empresas, quienes están realizando un trabajo de investigación titulado "PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE".

En general considero que los ítems de los instrumentos miden los indicadores seleccionados para las variables de forma:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
X			

solo para el diagnóstico

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación por no poseer casi correcciones importantes:

Chiclayo, 27 de junio del 2016

Nombre:

DNI:

Jorge Morales G.

16770965

Formato de Validación de Cuestionario - experto N°1

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO															
ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones y/o recomendaciones
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		(Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1					✓		✓		✓		✓		✓		
2					✓		✓		✓		✓		✓		
3					✓		✓		✓		✓		✓		
4					✓		✓		✓		✓		✓		
5					✓		✓		✓		✓		✓		
6					✓		✓		✓		✓		✓		
7					✓		✓		✓		✓		✓		
8					✓		✓		✓		✓		✓		
9					✓		✓		✓		✓		✓		
10					✓		✓		✓		✓		✓		
11					✓		✓		✓		✓		✓		
12					✓		✓		✓		✓		✓		
13					✓		✓		✓		✓		✓		
14					✓		✓		✓		✓		✓		
15					✓		✓		✓		✓		✓		
16					✓		✓		✓		✓		✓		
17					✓		✓		✓		✓		✓		
18					✓		✓		✓		✓		✓		
19					✓		✓		✓		✓		✓		
20					✓		✓		✓		✓		✓		
21					✓		✓		✓		✓		✓		
22					✓		✓		✓		✓		✓		
23					✓		✓		✓		✓		✓		
24					✓		✓		✓		✓		✓		
25					✓		✓		✓		✓		✓		
26					✓		✓		✓		✓		✓		
27					✓		✓		✓		✓		✓		

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones y/o recomendaciones (Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
28					✓		✓		✓		✓		✓		
29					✓		✓		✓		✓		✓		
30					✓		✓		✓		✓		✓		
31					✓		✓		✓		✓		✓		
32					✓		✓		✓		✓		✓		
33					✓		✓		✓		✓		✓		
34					✓		✓		✓		✓		✓		
35					✓		✓		✓		✓		✓		
36					✓		✓		✓		✓		✓		
37					✓		✓		✓		✓		✓		
38					✓		✓		✓		✓		✓		
39					✓		✓		✓		✓		✓		
40					✓		✓		✓		✓		✓		
41					✓		✓		✓		✓		✓		
42					✓		✓		✓		✓		✓		
43					✓		✓		✓		✓		✓		
44					✓		✓		✓		✓		✓		
45					✓		✓		✓		✓		✓		
46					✓		✓		✓		✓		✓		
47					✓		✓		✓		✓		✓		
48					✓		✓		✓		✓		✓		
49					✓		✓		✓		✓		✓		
50					✓		✓		✓		✓		✓		
51					✓		✓		✓		✓		✓		
52					✓		✓		✓		✓		✓		
53					✓		✓		✓		✓		✓		
54					✓		✓		✓		✓		✓		
55					✓		✓		✓		✓		✓		

Carta de Presentación al experto N° 2

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado experto: LUIS TERRONES CANO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Por medio de la presente tenemos el agrado de dirigirnos a usted para manifestarle nuestro cordial saludo, así mismo hacemos de su conocimiento que somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Dada su experiencia profesional, méritos académicos y personales, le solicitamos su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra el cual tiene como propósito recabar información sobre el proyecto cuyo título es:

“PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE”, el cual será presentado como trabajo especial para optar el grado de Licenciados en Administración de Empresas.

Agradecemos emitir juicios para la validación de los instrumentos, de acuerdo a los siguientes criterios:

Claridad: Planteamiento explícito que no da lugar a dudas o ambigüedades.

Pertinencia: Relación directa entre el indicador y la temática en estudio, contextualizado en tiempo y espacio.

Coherencia: Estrecha relación entre el ítem indicador y la temática.

Para ello se anexan: Objetivo general y objetivos específicos, Cuadro de Operacionalización de Variables, Formato de validación de instrumentos (encuesta a integrantes de las Asociaciones Artesanas), constancia de validación.

Sus observaciones y recomendaciones en ésta validación será de gran ayuda para la elaboración de nuestro test, por lo tanto agradecemos altamente su colaboración.

Atentamente,



ALARCON GOICOCHEA, CHRISTIAN JHONATAN

DNI: 70809621



VILLA RODRIGUEZ, VANESSA MILAGROS

DNI: 73224554

Constancia de Validación del experto N°2

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo: Luis Terrones titular del DNI N° 10613400
 de profesión Economista, ejerciendo actualmente como
Docente, en la Institución USAT

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos elaborados por los estudiantes de Administración de Empresas, quienes están realizando un trabajo de investigación titulado "PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE".

En general considero que los ítems de los instrumentos miden los indicadores seleccionados para las variables de forma:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
✓	.		

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación por no poseer casi correcciones importantes:

Chiclayo, 24 de Junio del 2016



Nombre:

DNI: 10613400

Formato de Validación de Cuestionario - experto N°2

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO															
ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones y/o recomendaciones (Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓	✓				X	✓		✓		✓		✓		
5	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓	✓			✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
11	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
12	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
13	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
14	✓	✓			✓		✓		✓		✓		✓		
15	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓		✓		
16	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
17	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
18	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
19	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
20	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
21	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
22	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
23	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
24	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
25				✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	
26				✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	
27				✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO															
ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones y/o recomendaciones (Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
28				✓	✓		✓		✓		✓		✓		
29	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
30	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
31	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
32	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
33	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
34	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
35	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
36	✓			✓	✓		✓		✓		✓		✓		
37	✓			✓	✓		✓		✓		✓		✓		
38	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
39	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
40	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
41	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
42	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
43	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
44	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
45	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
46			✓		✓		✓		✓		✓		✓		
47	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
48	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
49	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
50	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
51	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
52	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
53	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
54	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
55			✓		✓		✓		✓		✓		✓		

Fuente: Elaboración propia

Carta de Presentación al experto N° 3

CARTA DE PRESENTACION

Estimado experto: ADALBERTO LEÓN HERRERA

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Por medio de la presente tenemos el agrado de dirigirnos a usted para manifestarle nuestro cordial saludo, así mismo hacemos de su conocimiento que somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Dada su experiencia profesional, méritos académicos y personales, le solicitamos su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra el cual tiene como propósito recabar información sobre el proyecto cuyo título es:

“PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE”, el cual será presentado como trabajo especial para optar el grado de Licenciados en Administración de Empresas.

Agradecemos emitir juicios para la validación de los instrumentos, de acuerdo a los siguientes criterios:

Claridad: Planteamiento explícito que no da lugar a dudas o ambigüedades.

Pertinencia: Relación directa entre el indicador y la temática en estudio, contextualizado en tiempo y espacio.

Coherencia: Estrecha relación entre el ítem indicador y la temática.

Para ello se anexan: Objetivo general y objetivos específicos, Cuadro de Operacionalización de Variables, Formato de validación de instrumentos (encuesta a integrantes de las Asociaciones Artesanas), constancia de validación.

Sus observaciones y recomendaciones en ésta validación serán de gran ayuda para la elaboración de nuestro test, por lo tanto, agradecemos altamente su colaboración.

Atentamente,



ALARCON GOICOCHEA, CHRISTIAN JHONATAN

DNI: 70809621



VILLA RODRIGUEZ, VANESSA MILAGROS

DNI: 73224554

Constancia de validación del experto N° 3

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo: Adalberto Leoni titular del DNI N° 16450022
 de profesión Economista, ejerciendo actualmente como
Directa Académica Económica en la Institución VSAT

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos elaborados por los estudiantes de Administración de Empresas, quienes están realizando un trabajo de investigación titulado "PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE".

En general considero que los ítems de los instrumentos miden los indicadores seleccionados para las variables de forma:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
X			

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación por no poseer casi correcciones importantes:

Chiclayo, ____ de ____ del 2016

Adalberto Leoni
 Nombre: Adalberto Leoni
 DNI: 16450022

Formato de Validación de Cuestionario - experto N°3

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO															
ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones y/o recomendaciones (Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
6		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
7		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
10		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
11		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
12	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
13		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
14	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
15	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
16	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
17	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
18		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
19		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
20	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
21		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
22	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
23	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
24	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
25	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
26	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
27	✓				✓		✓		✓		✓		✓		

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observaciones y/o recomendaciones (Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
28	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		
29		✓			✓		✓		✓		✓		✓		
30	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
31	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
32	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
33	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
34	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
35	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
36	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
37	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
38	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
39	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
40	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
41	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
42	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
43	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
44	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
45	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
46	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
47	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
48	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
49	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
50	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
51	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
52	✓				✓		✓		✓		✓		✓		
53															
54															
55	✓	✓			✓		✓		✓		✓		✓		

Fuente: Elaboración propia

Carta de Presentación al experto N°4

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado experto: Mgt. CECILIA ALAYO PALOMINO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Por medio de la presente tenemos el agrado de dirigirnos a usted para manifestarle nuestro cordial saludo, así mismo hacemos de su conocimiento que somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Dada su experiencia profesional, méritos académicos y personales, le solicitamos su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra el cual tiene como propósito recabar información sobre el proyecto cuyo título es:

“PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE”, el cual será presentado como trabajo especial para optar el grado de Licenciados en Administración de Empresas.

Agradecemos emitir juicios para la validación de los instrumentos, de acuerdo a los siguientes criterios:

Claridad: Planteamiento explícito que no da lugar a dudas o ambigüedades.

Pertinencia: Relación directa entre el indicador y la temática en estudio, contextualizado en tiempo y espacio.

Coherencia: Estrecha relación entre el ítem indicador y la temática.

Para ello se anexan: Objetivo general y objetivos específicos, Cuadro de Operacionalización de Variables, Formato de validación de instrumentos (encuesta a integrantes de las Asociaciones Artesanas), constancia de validación.


Sus observaciones y recomendaciones en ésta validación será de gran ayuda para la elaboración de nuestro test, por lo tanto agradecemos altamente su colaboración.

Atentamente,



ALARCON GOICOCHEA, CHRISTIAN JHONATAN

DNI: 70809621



VILLA RODRIGUEZ, VANESSA MILAGROS

DNI: 73224554

Constancia de Validación del experto N°4

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo: Cecilia Alayo Galomino titular del DNI N° 02820794
 de profesión Contadores Públicos, ejerciendo actualmente como
Docente, en la Institución U.S.A.T

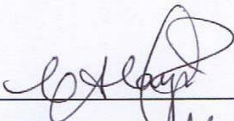
Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos elaborados por los estudiantes de Administración de Empresas, quienes están realizando un trabajo de investigación titulado "PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LAS ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO. ESTUDIO DE CASO: ZONA NORTE DE LAMBAYEQUE" - 2016

En general considero que los ítems de los instrumentos miden los indicadores seleccionados para las variables de forma:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
	17		

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación por no poseer casi correcciones importantes:

Chiclayo, 24 de Junio del 2016


 Nombre: Cecilia Alayo Galomino
 DNI: 02820794

Formato de Validación de cuestionario- experto N°4

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO															
ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y/o recomendaciones (Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)		
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			Mide lo que pretende	
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		Si	No
1		/			/		/		/		/			Uniformizar a 5 preguntas ítem.	
2		/													
3		/													
4		/													
5		/													
6		/													
7		/													
8		/													
9		/													
10		/												Puede considerarse como ítem	
11		/													
12		/													
13		/													
14		/													
15		/													
16		/													
17		/													
18		/													
19		/													
20		/													
21		/													
22		/													
23		/													
24		/													
25		/													
26		/													
27		/													

FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

ITEMS	OPINIÓN DE LAS RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y/o recomendaciones		
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	La redacción es clara, precisa y comprensiva		Relación entre el indicador y el ítem		Coherencia con los objetivos		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Mide lo que pretende		(Si debe eliminarse o modificar un ítem por favor indique)
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
28	/														
29	/														
30	/														
31	/														
32	/														
33	/														
34	/														
35	/														
36	/														
37	/														
38	/														
39	/														
40	/														
41	/														
42	/														
43	/														
44	/														
45	/														
46	/														
47	/														
48	/														
49	/														
50	/														
51	/														
52	/														
53	/														
54	/														
55	/														

Fuente: Elaboración propia

9.4. Anexo 4. Cuestionario

CUESTIONARIO PARA EVALUAR NIVEL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ARTESANAS DE ALGODÓN NATIVO: ZONA NORTE LAMBAYEQUE

- Nombre de la Asociación a la que pertenece:

- Edad: _____ Distrito al que pertenece: _____

I. 1	II. 2	III.3	IV.4	V. 5
VI. Totalmente en desacuerdo	VII. En desacuerdo	VIII. Neutral	IX. De acuerdo	X. Totalmente de acuerdo

N°	Cuestionario	1	2	3	4	5
1	Aprovecha las oportunidades del mercado: ferias de exposición locales, nacionales					
2	Reconoce cuáles son los productos sustitutos					
3	Tiene claro cuáles son sus metas y objetivos a lograr en el negocio de artesanías					
4	Se preocupa por brindar a sus clientes productos novedosos					
5	Se preocupa por conocer las necesidades y gustos de sus clientes					
6	Responde con rapidez a las sugerencias de sus clientes					
7	Establece relaciones a largo plazo con sus clientes					
8	Cuenta con una lista detallada y ordenada de todos los materiales e insumos que posee para la elaboración de sus tejidos					
9	Tiene identificados a proveedores confiables que le permiten comprometerse con la entrega de sus productos sin riesgo de que le van a faltar recursos					
10	Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo a prioridades					
11	Se preocupa por los intereses de ambas partes antes de cerrar una negociación					
12	Identifica las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación					
13	Se interesa por llegar a acuerdos satisfactorios para las partes implicadas en la negociación					
14	Consigue llegar a acuerdos de largo plazo con sus proveedores de materiales textiles					
15	Mantiene relaciones estables con sus clientes y proveedores					

N°	Cuestionario	1	2	3	4	5
16	Aprovecha sus amistades para crear relaciones con nuevos clientes y/o proveedores					
17	Mantiene una relación estable con miembros de instituciones importantes (ONGs, Gobierno)					
18	Comunica sus ideas de manera clara y precisa a las demás integrantes de la Asociación					
19	Escucha atentamente a los demás integrantes de la Asociación, esforzándose por entenderlas					
20	Comparte información importante para el éxito de la Asociación con las demás integrantes					
21	Habla con personas ajenas a la Asociación para recibir y/o proporcionarles información					
22	Sabe identificar con rapidez la causa posible de un problema					
23	Define claramente cuál es el problema antes de resolverlo					
24	Genera más de una solución alternativa al problema					
25	Las integrantes de la Asociación se motivan entre sí para que logren alcanzar sus objetivos					
26	Sus compañeras generan un ambiente de entusiasmo dentro de la Asociación					
27	Existe una buena relación entre todas las integrantes de la Asociación					
28	Se interesa mucho por los problemas de las integrantes de la asociación					
29	Encarga actividades cuando está sobrecargada a sus compañeras de la Asociación					
30	Distribuye o asigna las tareas complejas oportunamente.					
31	Cuando encarga tareas coordina con la persona que recibe el encargo para que sepa qué se espera de ella.					
32	Motiva a los demás para alcanzar los objetivos propuestos					
33	Las integrantes fomentan un ambiente de comunicación dentro de la Asociación					
34	Solicita a los miembros de la Asociación que aporten ideas y sugerencias para solucionar problemas					
35	Apoya en el desempeño de las demás integrantes de la asociación					
36	Busca oportunidades para capacitarse					
37	Emprende los cambios necesarios para mejorar					
38	Promueve la generación de ideas nuevas y creativas entre las integrantes de la Asociación					

N°	Cuestionario	1	2	3	4	5
39	Le gusta ser el que empieza a dar ideas, o proponer cosas nuevas					
40	Ve los problemas como una oportunidad para mejorar					
41	Ante las dificultades, persevera hasta lograr lo que desea					
42	Se siente segura de que logrará lo que se proponga					
43	Luego de alcanzar un objetivo, se propone un objetivo más alto					
44	Se traza objetivos altos con la intención de probarse a sí mismo					
45	Se preocupa por el crecimiento y éxito de las demás integrantes de la Asociación					
46	Revisa situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas					
47	Siempre está abierto a nuevos conocimientos y los aplica en su mejora					
48	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada					
49	Se informa bien antes de tomar una decisión					
50	Evalúa los riesgos antes de tomar una decisión					
51	Es firme en sus decisiones y no las cambia por ninguna razón					
52	Se preocupa en que las integrantes de la Asociación sean tratadas de manera equitativa y justa					
53	Establece relaciones basadas en la confianza					
54	Practica el valor del respeto con sus compañeras de la asociación					
55	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación					

Fuente: Elaboración propia