

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Habilidades de negociación para el manejo de conflictos en ejecutivos de call center
de una entidad financiera de Lima Metropolitana

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Autora: Bachiller María Stefany Serrano Canales

Lima-Perú

2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por ser mi fortaleza y mi mayor inspiración. A mis dos angelitos que me cuidan desde el cielo y me protegen a cada paso que doy.

Agradecimiento

Gracias a mis padres, por creer en mí y estar ahí cuando los necesité en los momentos determinantes de mi vida. Agradezco además a mis hermanas por ser mi gran motivación, esperando ser un buen referente para ambas.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Directiva **N° 003-FPsyTS-2016** de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL, presento ante ustedes distinguidos miembros del jurado, mi estudio de investigación denominado: **“HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN EJECUTIVOS DE CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA METROPOLITANA”**.

Por lo que, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

María Stefany Serrano Canales

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
Capítulo I	16
Planteamiento del problema.....	16
1.1 Descripción de la realidad problemática	16
1.2 Formulación del Problema	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problema específico	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación e importancia.....	19
Capítulo II	21
Marco teórico conceptual	21
2.1 Antecedentes de la Investigación	21
2.1.1 Internacionales	21
2.1.2 Nacionales	23
2.2 Bases teóricas.....	25
2.2.1 El conflicto	25
2.2.2 La negociación	30
2.2.3 Habilidades de negociación	33
2.3 Definición Conceptual	35
2.3.1 El conflicto	35

2.3.2	La negociación	36
2.3.3	La habilidad para la gestión	36
2.3.4	Call Center	36
2.3.5	Ejecutivo Telefónico.....	37
2.3.6	Entidad Financiera	34
2.3.7	Lima Metropolitana.....	34
3.1	Tipo y diseño utilizado	38
3.1.1	Tipo y Enfoque	38
3.1.2	Nivel.....	38
3.1.3	Diseño de investigación	38
3.2	Población y muestra	39
3.2.1	Población	39
3.2.2	Muestra.....	39
3.3	Identificación de la variable	40
3.3.1	Operacionalización de la Variable	41
	Técnicas e Instrumentos de evaluación	43
3.4.1	Técnicas	43
3.4.2	Ficha técnica del instrumento.....	43
3.4.3	Validez y Confiabilidad	47
3.4.4	Proceso de recolección de Datos	48
3.4.5	Interpretación	49
	Capítulo IV.....	51
	Procesamiento, presentación y análisis de los resultados	51
4.1	Procesamiento de datos	51
4.2	Presentación de resultados	51
4.2.1	Escala total	52
4.2.2	Puntaje por dimensiones.....	53
4.2.3	Nivel Educativo y estado	60
4.3	Análisis y discusión de los resultados	61
4.4	Conclusiones	65
	Capítulo V.....	68
	Programa de intervención	68

5.1	Denominación del programa.....	68
5.2	Justificación del problema.....	68
5.3	Establecimiento de objetivos.....	69
5.3.1	Objetivo general	69
5.3.2	Objetivos específicos	69
5.4	Sector al que se dirige.....	69
5.5	Establecimiento de conductas problema / meta	69
5.6	Metodología de la intervención	70
5.7	Instrumentos y material a utilizar	71
5.8	Cronograma	73
	Bibliografía.....	93
	Anexos.....	96
	Anexo 1. Matriz de consistencia	97
	Anexo 2. Coeficiente de confiabilidad por consistencia interna con la fórmula de Cronbach.....	99
	Anexo 3. Valores Ji cuadrado a tres criterios de apreciación de expertos.	100
	Anexo 4. Cuestionario de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos.....	102

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Estrategias y tácticas de manejo de conflictos</i>	31
Tabla 2. <i>Muestra total</i>	39
Tabla 3. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	40
Tabla 4. <i>Operacionalización de variables</i>	41
Tabla 5. <i>Coeficiente de confiabilidad por el método del tes retes, con intervalo de dos meses en un grupo de sesenta directores cien Directores de Instituciones Educativas en el periodo lectivo 2006.</i>	48
Tabla 6. <i>Baremos</i>	49
Tabla 7. <i>Dispercigrama</i>	50
Tabla 8. <i>Escala total</i>	52
Tabla 9. <i>Escala comunicación</i>	53
Tabla 10. <i>Escala compromiso</i>	54
Tabla 11. <i>Escala perspectiva</i>	56
Tabla 12. <i>Escala control emocional</i>	57
Tabla 13. <i>Escala Empatía</i>	58
Tabla 14. <i>Análisis de género</i>	59
Tabla 15. <i>Análisis de edades</i>	60
Tabla 16. <i>Grado de Instrucción</i>	60
Tabla 17. <i>Estado de nivel académico</i>	61

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> La Teoría de la Comunicación Humana” (Watzlaick, 1991)	17
<i>Figura 2.</i> Ilustración sobre el conflicto	26
<i>Figura 3.</i> Cuadro de Los cinco estilos de manejo de conflicto (TKI)	28
<i>Figura 4.</i> Fuente: Consultoría Recursos Humanos México Model Conflict Mentoring – julio 2016	29
<i>Figura 5.</i> Proceso del conflicto. Fuente: Comportamiento laboral: conflicto y negociación.	30
<i>Figura 6.</i> Escala total de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos	53
<i>Figura 7.</i> Escala de la comunicación	54
<i>Figura 8.</i> Escala de compromiso	55
<i>Figura 9.</i> Escala de perspectiva	56
<i>Figura 10.</i> Escala de control emocional.....	57
<i>Figura 11.</i> Escala de empatía.....	58
<i>Figura 12.</i> Distribución de género.....	59
<i>Figura 13.</i> Distribución de grado de instrucción.....	60
<i>Figura 14.</i> Dispersión del nivel académico alcanzado	61

Resumen

Las habilidades de negociación son las mejores armas que la persona puede poseer para la gestión y resolución de conflictos. En ejecutivos de call center es determinante ya que tienen como única herramienta “la voz”, por lo tanto, la comunicación verbal y para verbal juegan un papel muy importante durante la locución del manejo de conflicto. Esta investigación fue realizada en una entidad financiera, la cual estuvo compuesta por una muestra de 91 participantes con edades entre 20 y 42 años con una media de 28 años, quienes fueron seleccionados con un muestreo intencional, de tipo no probabilístico; está compuesta por el 74.7% de mujeres y el 25.3% de varones, evidenciando que en su mayoría esta labor es desempeñada por mujeres. La investigación es de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo descriptivo simple no experimental de corte transversal. El instrumento utilizado fue el “Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos” de Luis Vicuña. Está compuesto por 50 ítems, con una escala tipo Likert, cuenta con 5 dimensiones; comunicación, compromiso, control emocional, perspectiva y empatía.

Palabras clave: Call center, negociación, conflicto, habilidad, gestión.

Abstract

Negotiation skills are the best weapons that the person can possess for the management and resolution of conflicts. In call center executives it is crucial since they have as their only tool "the voice", therefore, verbal and verbal communication play a very important role during the locution of conflict management. This research was carried out in a financial institution, which consisted of a sample of 91 participants aged between 20 and 42 years with an average of 28 years, who were selected with an intentional, non-probabilistic sampling; It is made up of 74.7% of women and 25.3% of men, evidencing that the majority of this work is carried out by women. The research is of the applied type, with a simple non-experimental descriptive quantitative approach of a transversal cut. The instrument used was the "Test of Skills for Management in the Negotiation of Conflicts" by Luis Vicuña. It is composed of 50 items, with a Likert scale, with 5 dimensions; communication, commitment, emotional control, perspective and empathy.

Keywords: Call center, negotiation, conflict, skill, management.

Introducción

Es inevitable no relacionarse con los demás para intercambiar información, pues es la forma más arcaica de adquirir y transmitir conocimiento. En el tiempo se han desarrollado diferentes tipos de comunicación, lenguas, escrituras, signos y símbolos que nos permiten entender el mundo y a nosotros mismos.

El hombre como ser social busca establecer una serie de conversaciones durante el día que van de la más sencilla y cotidiana hasta la formal y elaborada. Es durante esta interacción e intercambio de opiniones donde nace el conflicto. Se tiene el mal concepto de que los conflictos son siempre negativos, más por lo contrario son situaciones de interacción personales en las se comparte ideas que pueden ser iguales o diferentes.

Dada la situación de conflicto, se genera la “necesidad de llegar a un acuerdo”; es aquí donde entra a tallar la negociación. Al presentarse esta “diferencia de ideas” el intercambio de posiciones respecto a la situación dada tiene como fin llegar a un acuerdo y solucionar el conflicto o problema, esto dependerá entonces de las habilidades y estrategias que se utilicen para abordarlas efectivamente y así evitar que derive en un enfrentamiento.

Los problemas y la negociación de los mismos están presentes de manera permanente en el día a día y se manifiestan en los diferentes grados de dificultad, desde los más sencillos hasta los más elaborados y específicos. Es por ello que se deben desarrollar ciertas habilidades para abordarlos de manera efectiva y eficiente.

En el Capítulo I, Planteamiento del problema, se desarrolla la descripción problemática, por medio de la formulación de problema general y problemas específicos con sus respectivos objetivos, dando paso a la justificación e importancia de la investigación.

En el Capítulo II, contiene el Marco Teórico, dando a conocer las bases bajo las cuales se realiza la investigación y presentando además antecedentes internacionales y nacionales.

En el Capítulo III, hace referencia sobre la metodología utilizada en la investigación, determinando el tipo y diseño de investigación del estudio, así como la población, muestra, identificación de variable, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados.

En el Capítulo IV, Presentación de los resultados obtenidos en el estudio de los mismos por medio de tablas y gráficos. Dando paso al análisis de los mismos respecto a las habilidades evaluadas en este grupo proponiendo las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo V, detalla el plan de intervención consistentes con los resultados donde se refieren las actividades a desarrollar para poder reforzar y fortalecer las habilidades necesarias para hacer más eficiente el abordaje de las situaciones de conflicto.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

La gerencia de call center está segmentada en diversas áreas especializadas en: captaciones, atención al cliente y cobranzas. Cada una de estas se encarga de atender al cliente vía telefónica y brindar alternativas de solución a la situación que se esté presentando según su requerimiento. Durante el último año la cartera de clientes de dicha entidad financiera, que llamaremos desde ahora “Financiera Muestra”, aumentó considerablemente, por lo tanto, incrementaron el volumen del personal para la atención del call center en un 20% en todas las áreas para darse abasto. Sin embargo, junto con ello también aumentaron el número de reclamos ingresados por parte de los mismos respecto a la atención recibida durante el último semestre. Dada la situación, es importante identificar cual es la razón de esta.

El diario (Gestión, 2017) menciona que la industria de call center se caracteriza por responder de manera inmediata a las solicitudes, demandadas por los usuarios y brindar soluciones. Además, refiere que son pocas las empresas que tienen sus propios departamentos físicos de call center, usualmente se trabaja con proveedores independientes o se terceriza el servicio; es decir; se contrata a empresas especializadas en atención al cliente, ventas, cobranzas o soporte, etc.

En su mayoría, los call center están conformados por jóvenes estudiantes, quienes componen el equipo para brindar este servicio y en su mayoría suele ser su primera experiencia de empleo, según (El Comercio, 2014) además refiere que emplean formalmente 45,000 personas en las 25 empresas más representativas del país, es una de las mayores fuerzas de inserción laboral y es aquí donde los jóvenes se inician laboralmente y tienen opción de hacer línea de carrera.

En la labor de un gestor de call center, se tienen como herramientas principales la voz, un teléfono o “headphone” y la computadora; entonces, hablamos netamente de una comunicación verbal – auditiva. Por lo tanto, el ejecutivo telefónico debe mantener una escucha activa, y poder identificar por el tono de voz el sentir de los clientes. Además, involucra poseer una comunicación efectiva y

asertiva en todo momento para poder transmitir el mensaje sin que este se vea alterado por algún ruido en el proceso de la comunicación. Pues, según (Watzlaick, 1991) la comunicación no sólo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas.



Figura 1. La Teoría de la Comunicación Humana” (Watzlaick, 1991)

El control total de sus emociones es también importante, ya que está actuando como representante de una entidad. Esta se diferencia entre las demás labores del personal administrativo o atención de cara al cliente puesto que carece de recurso visual y contacto directo o cercano con el mismo para desarrollar la negociación y resolución del conflicto. Por lo tanto, debe recurrir a la perspectiva, usar la imaginación para recrear y visualizar mentalmente todo lo que el cliente refiere de manera neutral para poder entender lo que dice.

Según refiere (Dominguez, 2016) CEO de DynamicaCall: “el mercado nacional de call center produce negocios de hasta 500 millones de dólares al año, lo cual la convierte en una actividad de servicios bastante lucrativa e importante para generar empleos a nivel nacional. Que además se expande, pues atienden llamadas de empresas extranjeras y aún siguen en expansión. considerando el marco de las estrategias cognitivo conductuales, dónde la interacción de las habilidades, la negociación y estilos de afrontamiento que se utilicen serán determinantes para abordar las situaciones conflictivas y darles solución efectivamente”.

Por otro lado, para dar solución a las situaciones de conflicto de manera efectiva Kenneth et. all, (1974) proponen el modelo de “Los Cinco Estilos de Manejo de Conflictos”, y desarrolla el instrumento de manejo de conflicto, diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situación de conflicto. Por otro lado,

en un aporte hecho por la Universidad de Murcia, España elaboran una tabla que reúne una descripción sobre la estrategia del manejo de conflicto: integración, dominación, servilismo, evitación y compromiso.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Qué habilidades de negociación para el manejo de conflictos es posible identificar del gestor de call center de la entidad Financiera Muestra?

1.2.2 Problema específico

- ¿Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de la comunicación para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una entidad Financiera Muestra?
- ¿Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de comprometer para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra?
- ¿Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de perspectiva para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra?
- ¿Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de control emocional para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra?
- ¿Cómo se encuentra la habilidad de la empatía para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar en qué niveles se encuentran las habilidades de negociación para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una entidad financiera Muestra.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir los niveles en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de comunicación para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra.
- Conocer las condiciones en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de compromiso para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra.
- Definir la categoría en la que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de perspectiva para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra.
- Explicar la condición en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de control emocional para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra.
- Indicar el nivel en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de empatía para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra.

1.4 Justificación e importancia

La razón de ser de esta investigación es poder reconocer cuáles son las habilidades de negociación que más resaltan y que se han desarrollado en

ejecutivos de call center al contar con su voz como única herramienta activa durante el proceso de negociación y resolución de conflicto. Comprender y describir cómo se desarrolla el proceso de negociación y las formas o estilos que poseen los ejecutivos de cobranza para abordar situaciones de conflicto.

Además, se conocerá cuál es la tendencia que poseen los actuales trabajadores respecto a las habilidades para la gestión en la negociación para poder realizar y desarrollar las capacitaciones de reforzamiento, implementando nuevas técnicas y tácticas. La empresa podrá invertir en lo que realmente se requiere para optimizar el proceso de negociación con los clientes. Esto contribuye a la disminución de la rotación ya que se contará con personal adecuado y apto para el desarrollo de esta actividad.

Como ejecutivo de call center; la investigación permitirá conocer sus fortalezas y debilidades, reforzando éstas para hacer más efectiva la gestión, con el fin de incrementar su rendimiento y calidad durante la ejecución de su labor.

En el ámbito teórico; el estudio va a permitir realizar un análisis de información de fuentes bibliográficas, hemerográficas y electrónicas, ya que en Perú no hay estudios con el mismo tipo poblacional sobre habilidades en la resolución de conflictos aplicados a la muestra elegida “ejecutivos de call center”.

Desarrollar una propuesta de intervención efectiva basándonos en la experiencia de los ejecutivos de call center, que les permita identificar las oportunidades de mejor durante la negociación para un abordaje efectivo de situaciones de conflicto, se podrá reducir tiempo y costos en las confrontaciones llegando rápidamente a la conciliación y mantener un adecuado ambiente laboral, pudiendo solucionar conflictos de manera más rápida y efectiva, lo cual es esencial para la reducción de costos y aumentar la captación, recupero y productividad del capital invertido por la empresa.

Capítulo II

Marco teórico conceptual

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para este trabajo se seleccionaron investigaciones y artículos significativamente importantes para complementar el propósito de esta investigación.

2.1.1 Internacionales

Rodríguez *et. al* (2014) en su estudio “Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional” con una muestra de 440 estudiantes de la Universidad de Santiago de Compostela (USC), España. Empleó la escala PANAS para medir los Estados de ánimo y el ROCI-II para medir Estrategias de gestión de conflictos, los resultados sugieren que los estados de ánimo influyen sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto. Los resultados refieren que las estrategias de conflicto están relacionadas con la experiencia emocional. Además, la influencia intrapersonal de las emociones es especialmente notoria cuando las personas experimentan estados de elevada activación emocional, los estados emocionales más leves pueden influir sobre el comportamiento de las partes y, por tanto, condicionar los resultados del proceso de gestión de conflictos.

Las estrategias de conflicto se alinean con la experiencia emocional, indican que la preferencia por la estrategia integrativa se asocia a la experiencia emocional positiva. En cambio, cuando los sujetos experimentan emociones negativas se acentúan la preferencia por la estrategia de dominación. Por lo tanto, los sujetos que con una alta actitud positiva se encuentran más centrados (externamente) a fomentar resultados positivos, mientras que los sujetos con alta actitud negativa están más centrados (internamente) en fomentar resultados negativos.

En la publicación “Estilos de la gestión de conflicto, factores de personalidad y eficacia de la negociación” por Monteiro *et al* (2012) tomando como referencia el Modelo de los Cinco Factores (Amabilidad, apertura a la Experiencia, Responsabilidad, Extraversión y Neuroticismo) que influyen en los estilos de gestión del conflicto. Con una muestra de 255 sujetos, evidencian que: el estilo “Integración” se relaciona positivamente con todos los factores de personalidad considerados, a excepción del factor “Neuroticismo”. Los estilos de “Evitación” y “Compromiso” poseen una relación positiva con la “Amabilidad”; en cambio el estilo de “Dominación” se relaciona negativamente con dicho factor de personalidad. La “Extraversión”, la “Amabilidad”, la “Apertura a la Experiencia” y la “Responsabilidad” serían factores de personalidad que pueden predecir más eficientemente el desempeño de una negociación eficaz.

(Mejía & Laca, 2006) desarrollaron la investigación sobre “Estilos De Comunicación En El Conflicto Y Confianza En Las Propias Decisiones”, con el objetivo evaluar la preferencia por el uso de diferentes estilos de mensajes en situaciones de conflicto. Realizada a una muestra de 229 sujetos (117 hombres y 112 mujeres). Desde una perspectiva cognitiva que relaciona el afrontamiento de los conflictos con los procesos de toma de decisiones. Se evaluó la autoestima de los sujetos como tomadores de decisiones. Los resultados refieren que las mujeres puntúan más que los hombres en el factor Centrado en el problema, mostrando una mayor actitud colaboradora. Además; utilizan mucho más que los hombres los mensajes centrados en la otra parte, lo que indicaría una mayor tendencia a evitar los conflictos o a acomodarse a los deseos de la contraparte.

(Benites, 2012), en su publicación “La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios” se pretendió explorar la relación existente entre el conflicto y el clima de servicio analizando el papel modulador de los estilos de gestión del conflicto. Una muestra compuesta por 397 empleados con trato directo al cliente (repcionistas, camareros) de la comunidad autónoma Andaluza, Sevilla. Se exploraron el “conflicto relacional”, “Clima de servicio” y “estilos de gestión del conflicto”. Concluyendo que los conflictos

relacionales impactan directa y negativamente en el clima de servicio. Sin embargo, cuando se ponen en práctica el estilo de gestión de conflicto Integración modula las relaciones negativas que puedan existir. Además, muy por el contrario, el estilo de gestión de conflicto Evitación es ineficaz respecto al abordaje de los mismos.

2.1.2 Nacionales

“Gestión en la negociación de conflictos y cultura organizacional en colaboradores de una empresa de Chiclayo – 2014”, presentada por Marengo *et. al* (2015) cual tuvo como objetivo determinar si existe la relación significativa entre la Gestión en la Negociación de Conflicto y la Cultura Organizacional en Colaboradores de una empresa de Chiclayo – 2014. Se contó con una población de 300 colaboradores. Para la recolección de datos se usó la encuesta Spanish Adaption of The Deninson Organizacional Culture Survey (cuestionario de adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional Denison) y el Test de Habilidad para la Gestión en la Negociación de Conflictos. Los resultados refieren que no se encontró dicha relación entre la gestión en la negociación de conflictos y cultura organizacional que son: implicancia, consistencia y misión.

En el estudio “Inteligencia emocional y resolución de conflictos en el personal directivo de la municipalidad provincial de Barranca; Lima, 2013” por Ayesta Vargas, tuvo como objetivo determinar de qué manera la inteligencia emocional se relaciona con la resolución de conflictos en el personal directivo. Aplicado a una muestra de 60 personas entre gerentes, sub gerentes y responsables de áreas, quienes participaron respondiendo el test de Inventario de cociente emocional de Baron – ICE adaptado y el cuestionario de resolución de conflictos de los autores Thomas y Kilmann. Se llegó a la conclusión que la Inteligencia emocional se relacionó de manera significativa con la resolución de conflictos.

En la investigación “La comunicación no verbal en el proceso de negociación: caso Sanguchería El Chinito”, realizada por Refulio *et al.* (2016), se analizan aspectos de la comunicación no verbal dentro de las relaciones negociales de un caso en concreto: la Sanguchería El Chinito. El análisis

refiere que en la relación de negocios con proveedores se debe realizar tomando en cuenta las actitudes, tono de voz, disposición entre otros. Además de mantener la relación cordial considerando el entorno y naturaleza del conflicto.

(Falci, 2010), publicó “La Comunicación Estratégica Como Herramienta Para La Resolución De Conflictos: Un Estudio De Caso.” Plantea que la comunicación ha sufrido cambios durante el tiempo, tanto en la interacción entre empresas como con la comunidad y que también se han adoptado “estrategias” de comunicación sin lograr éxito. Por lo tanto, refieren que como en todo proceso nuevo, inicialmente hay que hacerse conocer para después hacer los cambios, los cuales resultarán más efectivos. Por otro lado, también se presenta la dificultad de comunicación entre grupos sociales distintos, pues es difícil manejar un mismo discurso con pobladores que tienen un mismo origen, pero que al dejar de ser rurales cambia su idiosincrasia y su manera de percibir las cosas.

(Delgado, 2016), en su publicación “Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes”, expone el tema de los conflictos como parte de la interacción humana dentro de las organizaciones ya sea intereses en común o diferencia de opiniones. La negociación y la gestión de conflictos son herramientas muy importantes, la ausencia de estas dos capacidades origina conflictos internos en la organización e impacta en la rentabilidad.

La investigación “Comunicación Organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima, 2017”, presentado por (Huamán, 2017), donde el objetivo principal fue, establecer el nivel de comunicación organizacional. Estuvo compuesto por una muestra de 123 trabajadores a quienes se aplicaron la Escala de comunicación organizacional (ECO). En conclusión, la presente investigación evidenció que los trabajadores presentaron comunicación organizacional con los niveles: bajo con 32%, medio con 40% y alto con 28% lo que significa que presenta a la vez tres niveles distintos de comunicación organizacional, lo cual refiere

que existen dificultades al interrelacionarse lo cual deriva en conflictos internos de mando y cargo.

“Trabajo en equipo en los trabajadores de la oficina de San Miguel del área de servicio al cliente de la empresa Nexxo”, fue el título de la publicación hecha por (Ávila Paredes, 2017), con el objetivo de determinar el nivel de trabajo en equipo de dicha empresa, mejorar el mismo y lograr que este grupo humano se convierta en un equipo de trabajo, seguido de un estudio estadístico siendo el tipo de investigación cuantitativa. Para obtener el resultado y medir el trabajo en equipo, el tamaño de muestra fue de 58 trabajadores de la Empresa Nexxo. Este grupo poco menos de la mitad trabajan realmente en equipo y lo consideran importante para el desarrollo de sus actividades a comparación del resto. Además, que la comunicación liderazgo, complementariedad y confianza son habilidades que deben ser reforzadas.

2.2 Bases teóricas

Históricamente, se asociaba el conflicto a algo negativo, algo que necesariamente se hubiera de eliminar o evitar, de hecho, hasta mediados del siglo XX, los principales estudios de psicología social y organizacional se basaban en la eliminación del conflicto (Ruiz, 2015).

2.2.1 El conflicto

Existen diversas definiciones sobre el conflicto. Kenneth Boulding indica que “el conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o son percibidos como tales”. Por otro lado, Raymond Aron menciona que: “El conflicto es un enfrentamiento entre grupos o individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses contrapuestos”.

2.2.1.1 Teoría del Conflicto

(Silva, 2008), manifiesta que el conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir; se trata de un hecho social inherente a la vida en sociedad. Además, la confrontación es una constante histórica,

ya que están presentes en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. Incluso, el cambio social que determina toda la dinámica de la vida de los seres humanos es una consecuencia que debe ser imputada de modo mayoritario aun cuando no de manera absoluta al conflicto.

Por lo cual, tampoco puede afirmarse que las luchas sociales sean algo anómalo, ya que conforman una expresión normal de la vida en sociedad; pero, por otro lado, ni siquiera puede difundirse de manera generalizada que se trata de algo malo o negativo para la sociedad o las personas.



Figura 2. Ilustración sobre el conflicto

2.2.1.2 Estados Emocionales del Conflicto

(Hovland y Miller, 1969) proponen que los conflictos suelen conducir a las personas a estados penosos ya que implican reacciones emocionales ambivalentes, pues cuando nos llevan al agrado, derivan en el sufrimiento causado por la privación o la inhibición de otro de los componentes, acompañado de sus respectivos estados emocionales; estos estados peculiares se pueden identificar en los siguientes tipos:

- a. *Aproximación-Aproximación*, refiere escoger entre dos situaciones agradables sólo una ya que son excluyentes una de la otra.

b. *Evitación-Evitación*, en este conflicto hay dos opciones, las dos son “desagradables” sin embargo, tenemos que optar por alguna de ellas.

c. *Aproximación-Evitación*, hay momentos donde, la complejidad de la situación supone dos situaciones, una agradable y la otra desagradable que es inherente a ella así es que debo asumir la segunda para disfrutar la primera.

2.2.1.3 *Los cinco estilos de manejo de conflicto*

Propuesto por (Kenneth *et al.*, 1974) quienes desarrollan un instrumento diseñado para evaluar el comportamiento respecto a la situación de conflicto. Y describen el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: el asertividad; la medida hasta la cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y, la cooperación; la medida hasta la cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento son usadas para definir los cinco métodos o estilos las cuales de acuerdo a su mayor o menor intensidad definirán los estilos:

a. *COMPETIR*: es ser asertivo y no cooperativo, es un estilo orientado al poder, pone sus intereses por encima de los del resto bajo cualquier argumento.

b. *COMPLACER*: no ser asertivo y ser cooperador, lo opuesto de competir. Existe un elemento de sacrificio en este estilo ya que la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la persona.

c. *EVADIR*: Es no ser asertivo y no ser cooperador, en este estilo no se maneja el conflicto puesto que la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona.

d. *COLABORAR*: Significa ser tan asertivo como cooperador. Es opuesto de la evasión ya que se intenta trabajar con la otra persona

para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas con el fin de identificar los intereses subyacentes para encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos

e. *TRANSIGIR*: es el punto intermedio entre asertividad y cooperación, se enfoca en hallar alguna solución que satisfaga parcialmente a ambas partes y que sea mutuamente aceptada, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

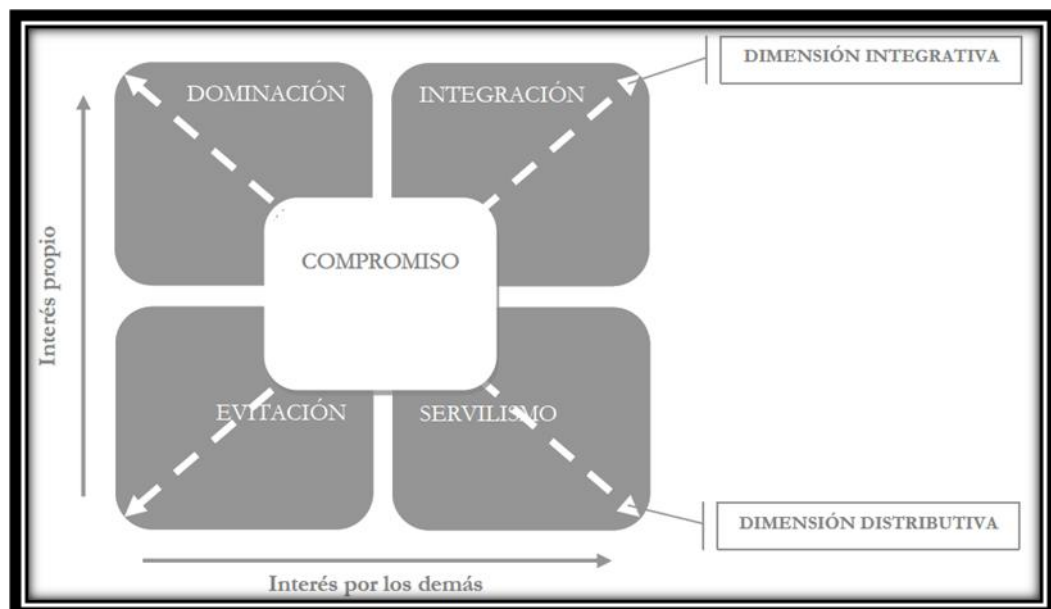


Figura 3. Cuadro de Los cinco estilos de manejo de conflicto (TKI)

2.2.1.4 El Mapa del Conflicto

(Casado & Prat, 2007), en su libro "Model Conclit Mentoring -Cómo afrontar y resolver los conflictos", refieren que permiten desarrollar una buena guía de negociaciones. Negociar implica invertir una serie de técnicas que tienen como origen el sentido común y desarrollar habilidades para que las personas inmersas en este se acerquen y expongan sus necesidades y preocupaciones. El Mapa del Conflicto hace

referencia a las “vías o alternativas” que deben conocer los negociadores y los posibles mediadores para el abordaje del conflicto.



*Figura 4.*Fuente: Consultoría Recursos Humanos México Model Conflict Mentoring – julio 2016

La consultora Recursos Humanos México, 2016, en su boletín express No. 004 titulada “La ventana del conflicto en las organizaciones; visto desde el Model Conflict mentoring”, desarrollan este gráfico que explica el modelo propuesto centrado en una visión dinámica sobre cómo evolucionan las relaciones interpersonales. Este mapa posee 4 cuadrantes: Conflicto, Innovación, Inestabilidad y Estabilidad. El mapa sirve para orientar rápidamente a las partes en conflicto en la determinación de qué es lo que está sucediendo en sus relaciones. En el cual se trata de colocar en el eje vertical el grado de coincidencia cognitiva (Consenso – Discrepancia), en el horizontal el grado relacional (Miedo - Amor) y En el punto cero o central la “Inhibición”.

2.2.1.5 El trabajador como origen de conflicto organizacional

(Mora, 2008) refiere que los conflictos en las organizaciones son señales de que existe un funcionamiento inadecuado, y permite analizar y elaborar estrategias para resolver estas situaciones. Se considera el conflicto como parte de los colaboradores, son ellos quienes conocen realmente el funcionamiento de la empresa, pues comparten un espacio con otros, lo cual involucra el intercambio de factores de personalidad, cultura, conocimientos y educación, así como expectativas.

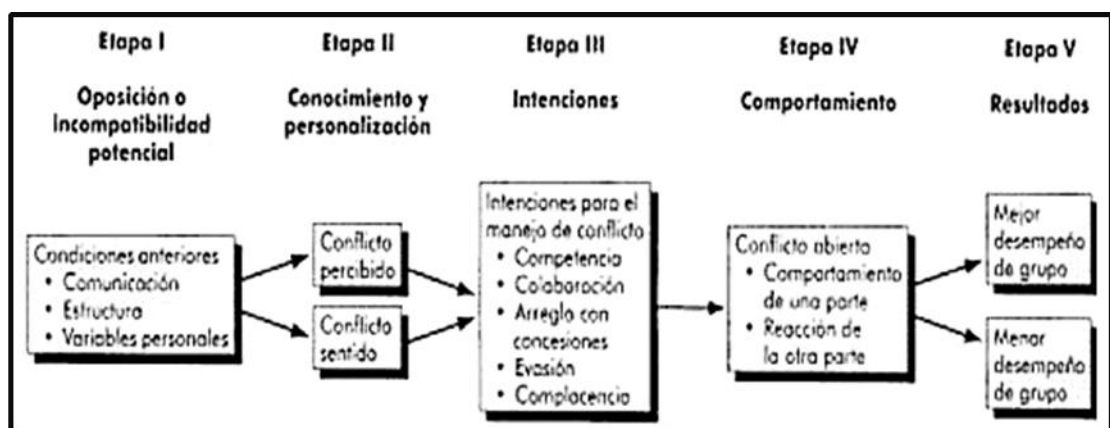


Figura 5. Proceso del conflicto. Fuente: Comportamiento laboral: conflicto y negociación.

2.2.2 La negociación

(Ramírez, 2006), la palabra Negociación proviene del latín "negotiatio" el cual significa *acción y efecto de negociar*. Haciendo referencia al proceso enfocado a la solución de problemas en la cual dos o más personas evalúan de forma voluntaria sus desacuerdos e intentan encontrar una decisión sobre lo que les afecta. Se busca establecer una relación más atractiva para ambas partes a través del intercambio, sean éstos legales, económicos o psicológicos. Siendo sus objetivos más importantes:

- Lograr un orden de relaciones donde antes no existían.
- Modificar un conjunto de relaciones existentes por otras más convenientes para una de las partes o para ambas.

2.2.2.1 Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional

(Montes *et. al.*, 2014) en el Proponen 5 estrategias de gestión de conflictos y refieren que los estados de ánimo influyen sobre la elección de las mismas, la influencia intrapersonal de las emociones se activa cuando las personas experimentan estados de activación emocional elevada.

Tabla 1.

Estrategias y tácticas de manejo de conflictos

Estrategia	Objetivo principal	Tácticas
Integración	Encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes	Plantear alternativas; abrir líneas de comunicación; hacer declaraciones descriptivas, abiertas, calificativas, solicitantes o de apoyo; hacer concesiones; aceptar la responsabilidad; maximizar la semejanza y minimizar la diferencia
Dominación	Encontrar un acuerdo satisfactorio a nivel individual	Usar poder de posición, agresión, dominación verbal, perseverancia; hacer declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas personales, rechazo, amenazas; ser sarcástico, hacer burlas, preguntas agresivas; negar la responsabilidad a expensas de la otra parte.
Servilismo	Ceder a los deseos de la otra parte	Emplear conductas de complacencia; aceptar pasivamente las decisiones de los demás; hacer declaraciones de complacencia; aceptar pasivamente las decisiones de los demás; hacer declaraciones concesivas, negar o fracasar al expresar las propias necesidades
Evitación	Intentar sortear el desacuerdo	Abandonar física y/o psicológicamente el conflicto; negar la existencia del conflicto; cambiar y/o evitar temas, emplear declaraciones no-comprometidas; hacer declaraciones irrelevantes o bromear.
Compromiso	Proponer una solución inmediata	Reducir las diferencias; buscar un camino intermedio con la otra parte; sugerir un intercambio de ofertas; maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas; ofrecer una resolución al conflicto

Fuente: Montes, Rodríguez y Serrano (2014) a partir de Hocker y Wilmot (1998), Montes, Serrano y Rodríguez (2010) y Rahim (2002).

2.2.2.2 Tipos de Negociación

(Ivan, MANUAL DE CONCILIACION, 2000) propone dos tipos negociación, siendo estos:

1. *Negociación basada en posiciones*; el negociador trata de maximizar los beneficios dentro del actual conflicto, empezando con exigencias altas y concediendo lentamente. Siendo permeable la discusión de cuestiones de fondo y está orientado a objetivos cuantitativos y competitivos (ganar más q el otro), es decir su interés por la relación es instrumental.

2. *Negociación basada en intereses*: se trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tengan las partes, usa la técnica no conformacional, focalizándose en los intereses comunes que poseen. Es permeable la discusión de cuestiones de fondo y está orientado a objetivos cualitativos (un acuerdo justo, sabio, y durable eficientemente negociado).

2.2.3 Habilidades de negociación

Las habilidades de negociación implican el uso adecuado de métodos de comunicación, cuando se elaboran estrategias, tácticas y estilos de negociación, así mismo cuando se elabora la discusión, la comunicación no verbal como herramientas para disminuir la agresión y facilitar las relaciones, atenuando en lo posible las consecuencias negativas cuando el conflicto no ha sido resuelto eficazmente (Vicuña, 2008).

Las habilidades consideradas son: de comunicación, de compromiso, de control emocional, de perspectiva y de empatía. Estas habilidades están implicadas fundamentalmente en el uso eficaz de herramientas de interacción donde la comunicación verbal y no verbal es el canal que permite la decodificación y en codificación que requiere de habilidades figurativas, simbólicas semánticas y conductuales, que se expresan en

cómo se escucha, cómo se responde gestual y posturalmente, cómo se responde verbalmente, situación que ocasiona la reacción verbal o no verbal.

La habilidad es un componente de la inteligencia (Crombach, 1972). Además (Guiford,1972), se refiere a la capacidad o la aptitud potencial para realizar una tarea, una destreza que aún no ha sido aprendida; involucra las habilidades figurativas, simbólicas, semántica y conductual, que las personas son capaces de aprender en cuanto existe la base biológica que permite procesar, dentro de un periodo madurativo, la solución correcta de problemas de estos tipos, a partir de los cuales ocurre la organización de nuevos conocimientos expresados en lo que podemos llamar conductas manifiestas y exitosas, que en el presente estudio nos servirán para la negociación de conflictos (Vicuña,2008).

2.2.3.1 *Comunicación.*

Se trata del uso eficaz de herramientas donde la comunicación verbal y no verbal es el canal que permite la decodificación y encodificación que demandan de habilidades; figurativas, simbólicas semánticas y conductuales, que se expresan en cómo se escucha, como se responde gestualmente, que se expresan en cómo se escucha, como se responde gestualmente y posturalmente, como se responde verbalmente, situación que ocasiona la reacción verbal o no verbal (Vicuña, 2010).

2.2.3.2 *Compromiso.*

Habilidad relacionada a la capacidad de las personas para involucrarse con el conflicto en el sentido de sentirse cómodo participando en la solución del conflicto, que se expresa en la identificación con el papel de negociador lejos del compromiso por normatividad o por necesidad (Vicuña, 2010).

2.2.3.3 *Control Emocional.*

Se refiere a uso de recursos personales o potenciales para evitar que la carga emocional que llega al negociador en el lenguaje verbal y no verbal, en el compromiso normativo irracional y en el compromiso de necesidad, así como la anticipación interpretativa a partir de un hecho o indicador, termine por bloquear emocionalmente, imitando o asumiendo posturas preferenciales, o estresándolo, disminuyendo la eficiencia y eficacia negociadora (Vicuña, 2010).

2.2.3.4 *Perspectiva.*

Representación mental, por la cual la persona es capaz de reconstruir mentalmente un precepto desde la óptica de un tercero o del otro, se expresa cuando la persona es capaz de interpretar un acontecimiento no linealmente sino a partir del dato observable llegar a la interpretación total, como a partir de un plano percibimos un sólido. (Vicuña, 2010).

2.2.3.5 *Empatía.*

Habilidad que se presenta mediante la capacidad del negociador para dejar o abandonar sus puntos de vista y asumir en cada instante los puntos de vista y asumir en cada instante los puntos de vista de la persona o las personas en conflicto (Vicuña, 2010).

2.3 Definición Conceptual

2.3.1 El conflicto

Es para el hombre otra herramienta de control de la conducta, que la utilizamos individualmente en nuestras relaciones personales y que las vamos orquestando basándonos en las aproximaciones o en las evitaciones que más o menos se encuentran distribuidas en el grupo o entre los miembros de una organización, para hacerlo notorio y formar alianzas en los causales del conflicto compartidos, para hacer fuerza o presión a fin de obtener beneficios y estos no son más que atenuar bajo la esperanza que estamos en camino de la solución definitiva(Vicuña, 2008)

2.3.2 La negociación

Es un medio alternativo de resolución de conflictos entre las personas y entre las organizaciones e instituciones, sin la presencia de terceros, por el cual las partes en conflicto exponen y defienden sus puntos de vista. Constituye un proceso de comunicación entre las partes a través de la cual ellas mismas dan solución al conflicto llegando a un mutuo acuerdo que privilegie sus intereses (Vicuña, 2008)

2.3.3 La habilidad para la gestión

Implica fundamentalmente el uso eficaz de herramientas de interacción donde la comunicación verbal y no verbal es el canal que permite la decodificación y encodificación que demandan de habilidades: figurativas, simbólicas semánticas y conductuales, que se expresan en cómo se escucha, como se responde gestual y posturalmente, como se responde verbalmente, situación que ocasiona la reacción verbal o no verbal. Conocer los componentes que optimizan la gestión de la negociación de conflictos permitirá por sus consecuencias, mejorar el sentimiento de autovalía personal y reconocimiento social, como efectivo solucionador de problemas (Vicuña, 2008).

2.3.4 Call center

Según la lengua inglesa el significado es “centro de llamadas”, actualmente también es conocido como “Contact Center”, “centro de llamadas”. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico. El cuál consiste en brindar uno o varios servicios solicitados telefónicamente por los clientes y atendidos por un conjunto de personas o telefonistas (generalmente llamadas “agentes”).

Además, puede destinarse a entablar comunicación con los clientes, o clientes potenciales, socios comerciales, proveedores, etc. La función será determinada por la empresa de acuerdo a lo que necesite, cabe mencionar

que este servicio puede ser operado desde la misma empresa u optar por la tercerización de centros especializados que brinden este servicio.

2.3.5 Ejecutivo Telefónico

Llamados también “teleoperadores” son los colaboradores que haciendo uso del medio de contacto telefónico se encargan de realizar (ventas, servicios, cobranzas, etc.) o recibir llamadas (atención al cliente, reclamos, soporte, etc.).

2.3.6. Entidad Financiera

Institución que facilita servicios de tipo financieros (económico, monetario) a terceros ya sean estos clientes o miembros de la misma. Actúan como intermediarios financieros.

2.3.6 Lima Metropolitana

Hace referencia al área urbana conformada por la integración de las mismas en este caso las provincias Lima y Callao, cabe resaltar es el área metropolitana más extensa, grande y poblada del Perú.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño utilizado

3.1.1 Tipo y Enfoque

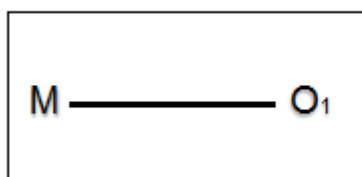
La investigación es de tipo aplicado y de diseño cuantitativo, ya que se realiza una recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Roberto et al., 2010).

3.1.2 Nivel

Es de nivel descriptivo de investigación científica, la cual nos permite ser específicos con las propiedades, características de nuestro objeto o población a investigar, lo que nos permite realizar una descripción de la población con respecto a un hecho en particular y un diagnóstico. Se concentra básicamente en la recolección de información y la medición independiente de una variable en una determina sociedad (Sánchez y Reyes, 2006).

3.1.3 Diseño de investigación

Esta investigación se posee un diseño no experimental, lo cual se caracteriza en que no se manipula la variable estudiada, su objetivo principal es la observación científica de una variable en un contexto cultural determinado no siendo, éstas, provocadas intencionalmente por el investigador (Fernández *et al.*, 2014). Posee además un corte transversal. Según (Hernández, 2014) el diseño a nivel transversal determina que el procedimiento de recolección de datos solo se dará en un determinado tiempo.



3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población objetivo en la investigación consta de 454 Ejecutivos de call center la entidad Financiera Muestra que desempeñan labores de:

- **Cobranza;** dedicado al recupero de deudas, esta se divide en Tramo 0 y Tramo1 que diferencia a los clientes por la cantidad de días de atraso en el pago respecto a la fecha de vencimiento de sus productos (tarjetas o créditos) que van de 0 a 60 días de mora.
- **Atención al Cliente;** se encargan del asesoramiento y solución de inconvenientes que puedan tener los clientes sobre los productos que poseen con la entidad financiera.
- **Televentas;** son los responsables de colocar productos y servicios en el mercado captando nuevos clientes.

3.2.2 Muestra

La muestra a la que se pudo acceder está conformada por Ejecutivos de call center de la Financiera Muestra, consta de un total de 91 ejecutivos.

Tabla 2. *Muestra total*

CARTERA	CANTIDAD
Cobranza TRAMO 0	40
Cobranza TRAMO 1	18
Banca Telefónica	24
Televentas	9

Se determina como una muestra no probabilística de tipo intencional, dado a que todos tienen la misma posibilidad de ser evaluados para este estudio (Hernández *et al.*, 2014), utilizando los siguientes criterios para la selección:

Tabla 3. *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
1. Ser Ejecutivo de call center de la entidad financiera facilitadora.	1. No ser Ejecutivo de call center de la entidad financiera facilitadora.
2. Contar con una experiencia de 2 años en call center, en esta u otra empresa.	2. Experiencia menor a 2 años en call center, en esta u otra empresa.
3. Tener contacto con los clientes por medio telefónico durante el desarrollo de sus labores.	3. Desarrollar actividades administrativas, trato directo con el cliente y no por medio telefónico.

3.3 Identificación de la variable

La variable de Negociación de conflictos se encuentra compuesta por cinco habilidades:

- 1) Comunicación
- 2) Compromiso
- 3) Control Emocional
- 4) Perspectiva
- 5) Empatía.

3.3.1 Operacionalización de la Variable

Se procederá a medir la variable Negociación de Conflictos a través del cuestionario de Habilidades para la gestión de conflictos:

Tabla 4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DIMENSIONES	REACTIVOS (ITEMS)
Habilidades para la Negociación de Conflictos	Las habilidades de negociación implican el uso apropiado de técnicas de comunicación cuando se elaboran estrategias, tácticas y estilos de negociación, así mismo cuando se prepara la discusión, la comunicación no verbal como herramientas para disminuir la agresión y facilitar las relaciones, atenuando en lo posible las consecuencias negativas cuando el conflicto no ha sido resuelto eficazmente. (Vicuña, 2008)	Comunicación. Se trata del uso eficaz de herramientas donde la comunicación verbal y no verbal es el canal que permite la decodificación (Vicuña, 2010).	2, 7, 11, 16, 22, 25, 29, -33, 39, 45
		Compromiso. Habilidad relacionada a la capacidad de las personas para involucrarse con el conflicto en el sentido de sentirse cómodo participando en la solución del conflicto, se expresa en la identificación expresa en la identificación con el papel de negociador (Vicuña, 2010).	1, 4, -9, -14, 23, -31, 35, 38, 41, 46
		Control Emocional. Se refiere a uso de recursos potenciales para evitar que la carga emocional llegue al negociador en el lenguaje verbal, lo cual termine por bloquear emocionalmente, irritando o asumiendo posturas preferenciales, o estresándolo, disminuyendo la eficiencia y eficacia negociadora (Vicuña, 2010).	-8, -13, 17, 21, 26, 30, -36, 40, 44, 48
		Perspectiva. Representación mental, donde la persona es capaz de reconstruir mentalmente un precepto desde la óptica de un tercero o del otro. Por lo tanto, la habilidad mostrada en identificar la naturaleza de conflicto visualizándolo en él ahora la solución del conflicto y pudiendo ver desde la óptica de los demás. (Vicuña, 2010).	3, 6, -10, 15, 19, 27, -34, 42, -47, 50
		Empatía. Habilidad que se presenta mediante la capacidad del negociador para dejar o abandonar sus puntos de vista y asumir en cada instante los puntos de vista de la persona o las personas en conflicto (Vicuña, 2010).	5, -12, -18, -20, 24, 28, 32, 37, 43, -49

Técnicas e Instrumentos de evaluación

3.4.1 Técnicas

a. Técnicas de recolección de información indirecta: Es mediante la búsqueda y recopilación de datos en revistas, repositorios institucionales, trabajos de investigación, enciclopedias, libros, etc.

b. Técnica de recolección de información directa: Para la recolección de los datos se realizará por medio de la aplicación de una evaluación psicométrica existente para la medición de la variable a estudiar.

3.4.2 Ficha técnica del instrumento

Nombre	Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos
Autor	Dr. Luis Alberto Vicuña Peri
Objetivo	Medir las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos.
Grados de aplicación	Todo el público
Administración	Puede ser tanto Colectiva o individual dependiendo el uso del instrumento.
Duración	15 a 20 minutos
Estructura	Este instrumento es una escala de tipo Likert constituida por 50 ítems distribuida en cinco habilidades:

- Habilidad de Comunicación.-

1. Me es fácil comunicar lo que siento con gestos. (ítem 16)
2. Con mi postura corporal comunico mensajes. (ítem 2)
3. Soporto la mirada fija de mi interlocutor atenuándolo. (ítem 39)
4. Al encontrarme con una persona me es fácil que se sienta en confianza. (ítem 11)

5. Antes de preguntar escucho completamente a mi interlocutor. (ítem 45)
6. Tengo la habilidad para anticiparme a lo que me van a decir. (ítem 29)
7. Me agrada que mi interlocutor se exprese con claridad y brevedad (ítem 25)
8. Tengo la habilidad para descifrar los mensajes ambiguos sin preguntar a mi interlocutor. (ítem 22)
9. Por los gestos de mi interlocutor sé que piensa que me está engañando. (ítem 7)
10. Siento la barrera sociocultural cada vez que me comunico con extraños. (-) (ítem 33)

- Habilidad de compromiso.-

1. Cuando estoy en el medio de un conflicto lo vivo tan intensamente aportando en su solución. (ítem 4)
2. Tengo la disposición de meterme de lleno en los problemas de otros contribuyendo a la solución. (ítem 38)
3. Huyo de aquellas personas que me tratan como su “pañito de lágrimas” con sus problemas. (-) (ítem 9)
4. Tengo buen olfato para detectar problemas y alejarme antes que revienten. (-) (ítem 31)
5. Cuando vivo un problema hago hasta lo imposible con el propósito que solo quede para mí. (-) (ítem 14)
6. Por humanidad colaboro en la solución de conflictos a costa de mi tranquilidad. (ítem 46)
7. Si me ofrecen un trabajo como conciliador lo acepto a menos que tenga otra oferta mejor. (ítem 35)

8. Me resulta fácil aislar de una situación conflictiva el motivo principal de lo secundario. (ítem 1)
9. Me entretengo buscando la forma cómo lograr que las personas metidas en un lío lo resuelvan satisfactoriamente. (ítem 23)
10. Sé cómo apartarme de líos ajenos sin que estos se den por ofendidos. (ítem 41)

- **Habilidad de control Emocional.-**

1. Cuando una persona me cae mal y solicita mi atención, tengo la fluidez para derivarla a otra persona. (-) (ítem 8)
2. Me resulta fácil lograr en cualquier situación que las personas muestren su lado agradable. (ítem 44)
3. Me resulta fácil encontrar en las personas el lado agradable que elimine mi fastidio emocional. (ítem 21)
4. Controlo el estrés en situaciones de conflicto de forma tal que termino agotado. (ítem 48)
5. Tengo la habilidad para lograr en situaciones de conflicto que las personas regulen o controlen su estrés. (ítem 30)
6. Tengo el don, según me dicen, de calmar a las personas con tan solo mi presencia. (ítem 40)
7. Me cuesta mucho lograr que las personas me perciban como lo que soy emocionalmente, sosegado, tranquilo, etc. (-) (ítem 36)
8. Cuando participo en la solución del conflicto, más que por vocación, lo hago porque me siento obligado. (-) (ítem 13)
9. Logro que los demás me reconozcan demostrándoles mi interés por ayudarles a resolver sus problemas. (ítem 26)

10. La expresión de mi rostro logra que los gestos molestosos de mi interlocutor se atenúen. (ítem 17)

- **Habilidad de perspectiva.-**

1. Vivo un relato como si estuviese presente en él. (ítem 42)
2. Me cuesta imaginarme cómo me veré en una foto vestido estrafalariamente. (-) (ítem 34)
3. Me resulta difícil identificar a una persona conocida al verla después de diez años. (-) (ítem 50)
4. Resuelvo con facilidad la posición en que quedará una moneda cuando al caer ha girado 10 veces. (ítem 27)
5. Cuando escribo un dictamen o notas según el mensaje, imagino la cara que pondrá el lector. (ítem 19)
6. Cuando participo en la solución de un conflicto me es fácil ponerme en el punto de referencia de cada uno. (ítem 3)
7. Cuando voy a una tienda y veo una vitrina me resulta fácil imaginarme las partes que no veo. (ítem 15)
8. Me es difícil proporcionar los datos para obtener un identikit. (-) (ítem 10)
9. Cuando ingreso a edificios de diferentes niveles al salir comúnmente me desorienta. (-) (ítem 47)
10. Cuando me hablan y ruidos impiden escuchar parte del mensaje, con lo que oí basta para completarlo. (ítem 6)

- **Habilidad de empatía.-**

1. Me cuesta conectarme con el tema conflictivo, permanece en mí lo que debe ser desde mi punto de vista. (-) (ítem 18)
2. Entiendo el conflicto desde el punto de vista del interlocutor. (ítem 37)

3. Me es difícil ponerme en el punto de referencia de dos personas en conflicto, generalmente me inclino por una. (-) (ítem 12)
4. Vivo intensamente el estado emocional de mi interlocutor aun cuando personalmente es de mi desagrado. (ítem 32)
5. Logro comprender el estado conflictivo de mi interlocutor aun cuando procede de una cultura diferente. (ítem 5)
6. Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de una persona de la amazonia. (-) (ítem 49)
7. Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de personas de una comunidad campesina serrana. (-) (ítem 20)
8. Me resulta difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de funcionarios corruptos. (ítem 28)
9. Según mi plasticidad para ponerme en el punto de referencia de las personas en conflicto gestiono la solución. (ítem 24)
10. Las propuestas de solución emanan tener en cuenta, como se sentirán las personas al resolver el conflicto. (ítem 43)

3.4.3 Validez y Confiabilidad

3.4.3.1 Validez de contenido

La tabla de especificaciones con los indicadores, operacionalizaciones y los ítems fueron consultadas con expertos en negociación de conflictos; psicólogos consultores, consejeros familiares, religiosos católicos, abogados en la parte civil y algunos dirigentes sindicales fueron los encargados con el fin de determinar si los ítems construidos medían la variable en estudio.

La tabla de especificaciones mostrada a continuación refiere que el Ji cuadrado es de: 90% de aceptación en la dimensión de Comunicación, 100% de aceptación en la dimensión de Compromiso, 90% de aceptación en la

dimensión de Perspectiva, así como en la dimensión de Control emocional y Empatía.

3.4.3.2 Confiabilidad

Por el método de la consistencia interna, respecto al Coeficiente de Cronbach y el coeficiente del test retest, se hallaron los siguientes resultados. Por la consistencia interna e ítem test total: confiabilidad total = 0.8368 y la Confiabilidad corregida = 0.8548. Por el método de test retest con un intervalo de 2 meses entre la primera aplicación y la segunda se obtuvo una confiabilidad del test total de 0.91.

Los coeficientes hallados son significativos dejando entrever que los ítems agrupados en cinco factores miden dentro de los errores permitidos, tal como puede verse en la siguiente tabla:

Por el método del test restes, con un intervalo de dos meses entre la primera y segunda aplicación con un grupo de sesenta directores de Instituciones Educativas hemos obtenido los siguientes coeficientes:

Tabla 5. *Coeficiente de confiabilidad por el método del tes retes, con intervalo de dos meses en un grupo de sesenta directores cien Directores de Instituciones Educativas en el periodo lectivo 2006.*

Habilidades	r11
Comunicación	0. 86**
Compromiso	0.81**
Perspectiva	0.84**
Control Emocional	0.80**
Empatía	0.86**
<i>Test Total</i>	0.91**

(**) P< 0. 0001

3.4.4 Proceso de recolección de Datos

- Los datos se recolectaron de manera grupal e individual, en un ambiente libre de ruidos y con adecuada iluminación para evitar interferencias y asegurar la veracidad de los resultados.

- Presentación del proyecto de investigación y las indicaciones respecto al desarrollo de la prueba, cumpliendo de esta manera con el consentimiento informado para con los participantes.
- Entrega de los materiales; evaluación impresa en papel y facilitándoseles lapiceros, para el llenado de la misma.
- Aplicación del test se realizó en grupos, de acuerdo a la disponibilidad de los ejecutivos, cada grupo estuvo compuestos por 10 a 15 personas aproximadamente y tuvieron una duración de 20 a 25 minutos.
- Se prestó la asesoría para el desarrollo de la prueba absolviendo dudas y asegurándonos del correcto llenado de la prueba.
- Recojo de las evaluaciones y posterior vaciado de datos al sistema SPSS.

3.4.5 Interpretación

Los ítems de cada una de las habilidades precedidos por un guion, ejemplo (-) (ítem 20), indica que ese ítem tiene dirección negativa y que para efectos de calificación debe invertirse el valor de la respuesta dada por el examinado, por ejemplo, si marcó en el grado 6 su valor verdadero será 1; y por lo contrario si marcó en el grado 1 su valor de respuesta corregida será 6.

Para efectos de diagnóstico sume las puntuaciones de cada habilidad y convierta a los puntajes escalares utilizando el baremo que a continuación se reproduce.

Tabla 6. *Baremos*

ESCALA		CATEGORÍAS
6	HMA	Habilidades Muy Adecuadas
5	HA	Habilidad Adecuada
4	HTA	Habilidad Tendencia Adecuada
3	HTI	Habilidad Tendencia Inadecuada
2	IH	Inadecuada Habilidad
1	MIH	Muy Inadecuada Habilidad

Tabla 7. *Dispersigrama*

DISPERSIGRAMA

CATEGORÍA	GRADO	Puntaje directo	Habilidad Comunicación	Habilidad Compromiso	Habilidad Perspectiva	Habilidad Control Emocional	Habilidad Empatía	Habilidad Total
HMA	6	56 - 60						279 - 300
HA	5	46 - 55						229 - 278
HTA	4	36 - 45						179 - 228
HTI	3	26 - 35						129 - 178
IH	2	16 - 25						78 - 128
MIH	1	10 - 15						50 - 77

En las columnas en blanco escribirá una X a la altura de la categoría que corresponda el puntaje obtenido para cada una de las habilidades, luego al unir las con líneas rectas se obtendrá el perfil de habilidad para la gestión en la negociación de conflictos.

Capítulo IV

Procesamiento, presentación y análisis de los resultados

4.1 Procesamiento de datos

Luego de la recolección de datos estos fueron procesados en dos fases:

- Elaboración de una base datos haciendo uso del programa Microsoft Excel 2016, en el cual se realizaron las conversiones correspondientes respecto a los ítems con puntuación inversa y; asignar las equivalencias de acuerdo a los baremos establecidos por cada dimensión.
- Vaciado de datos al programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22.0, para poder obtener la distribución de las frecuencias y el porcentaje de incidencias de cada uno para el posterior análisis. Además, se aplicaron las técnicas estadísticas: Valor mínimo, Valor máximo y Media aritmética.

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

4.2 Presentación de resultados

Habiendo obtenido un Alfa de Cronbach de .812 que confirma la validez interna de la prueba a continuación los resultados del análisis de los datos obtenidos se presentan con sus respectivos cuadros y figura.

Las medias descriptivas de la investigación son:

VALORES	
Válido	91
Media	4,08
Mínimo	3
Máximo	5

Se observa en la tabla que las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos tienen un promedio de 4,08 lo cual refiere que existe una tendencia central limítrofe de “Habilidades con Tendencia Adecuada”. El valor mínimo es de 3 que significa “Habilidades con Tendencia Inadecuada” y un valor máximo de 5 que refiere “Habilidades Adecuadas”.

A continuación, se muestra el análisis de los resultados por niveles, iniciando con la presentación de los resultados de la escala total seguido de cada una de las dimensiones.

4.2.1 Escala total

La distribución de los puntajes totales de las Habilidades de Negociación.

Tabla 8. *Escala total*

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES MUY ADECUADAS	0	0.0%
HABILIDADES ADECUADAS	10	11.0%
HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA	78	85.7%
HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA	3	3.3%
INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
MUY INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
Total	91	100%

Se aprecia en el Tabla 08, se obtiene que; el 85.7% de los colaboradores posee una “Habilidad de Tendencia Adecuada”, 11% “Tendencias Adecuadas” y un 3.3% “Habilidad Tendencia Inadecuada” para la gestión en la negociación de conflictos. Demostrando que los ejecutivos de cobranza poseen una tendencia central respecto a las Habilidades de negociación para la gestión de conflictos. Respecto a las demás habilidades “muy adecuadas”, “Inadecuada” y “muy inadecuada” que puntúan 0%.

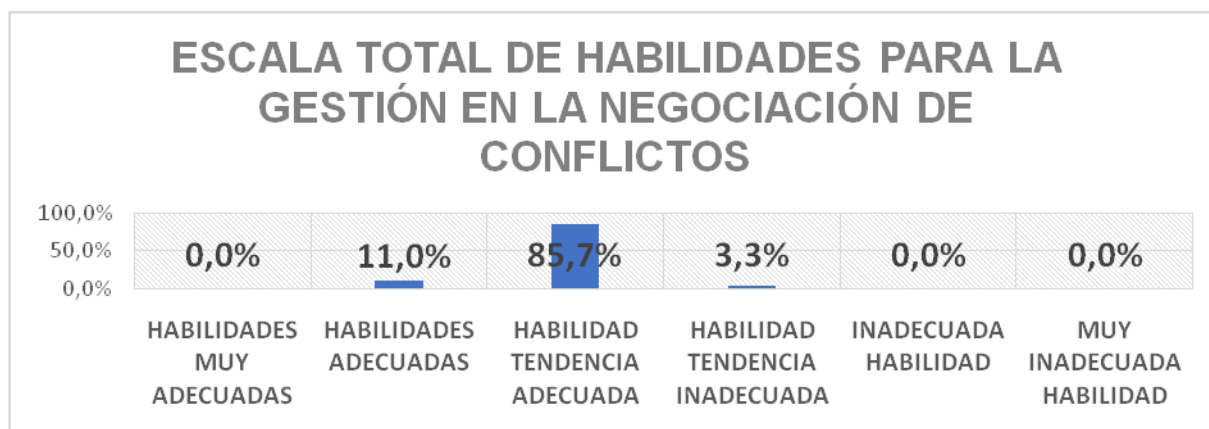


Figura 6. Escala total de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos

4.2.2 Puntaje por dimensiones.

Se hará referencia de forma individual cada dimensión, conociendo las frecuencias porcentuales de cada habilidad en base al total de los ejecutivos refiriendo además las actividades y acciones que se desarrollan en cada una de estas, permitiendo conocer cuáles son las que más y menos destacan de las cinco que fueron evaluadas:

4.2.2.1 Comunicación

Tabla 9. Escala comunicación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES MUY ADECUADAS	1	1.1%
HABILIDADES ADECUADAS	24	26.4%
HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA	62	68.1%
HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA	4	4.4%
INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
MUY INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
Total	91	100%

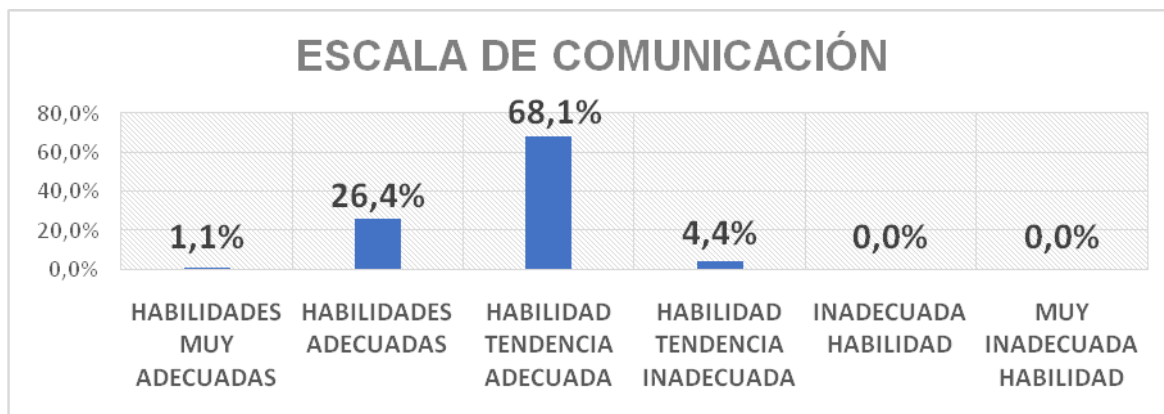


Figura 7. Escala de la comunicación

La distribución de Dimensión de la Comunicación que se observa en el cuadro 02, refiere que la mayor concentración de ejecutivos con un 68.1% del total posee una “Habilidad Adecuada” para la comunicación. Seguida del 26.4% con una “Habilidad Adecuada” y un 1.1% con “Habilidades Muy Adecuadas”. En cuando a “Habilidad con Tendencia Inadecuada” concentra un 4.4% y las “Habilidades Inadecuada” y “Muy Inadecuada Habilidad” puntúan 0%.

Manifiestan como fortalezas la facilidad para el lenguaje no verbal: kinésico y proxémico, mantener el contacto visual, transmitir un ambiente de confianza con personas nuevas, comunicación paraverbal (inflexiones en la voz: tono, ritmo, pausa, timbre), procurar que el mensaje sea manera clara y breve, escucha activa, hacer obvia la ambigüedad e identificar el mensaje real transmitido, anticiparse al mensaje o identificar la razón principal. Por otro lado, presentan dificultad para identificar gestos en el interlocutor y para el intercambio de información social multinivel.

4.2.2.2 Compromiso

Tabla 10. *Escala compromiso*

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES MUY ADECUADAS	0	0.0%
HABILIDADES ADECUADAS	15	16.5%
HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA	63	69.2%
HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA	13	14.3%
INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
MUY INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
Total	91	100%

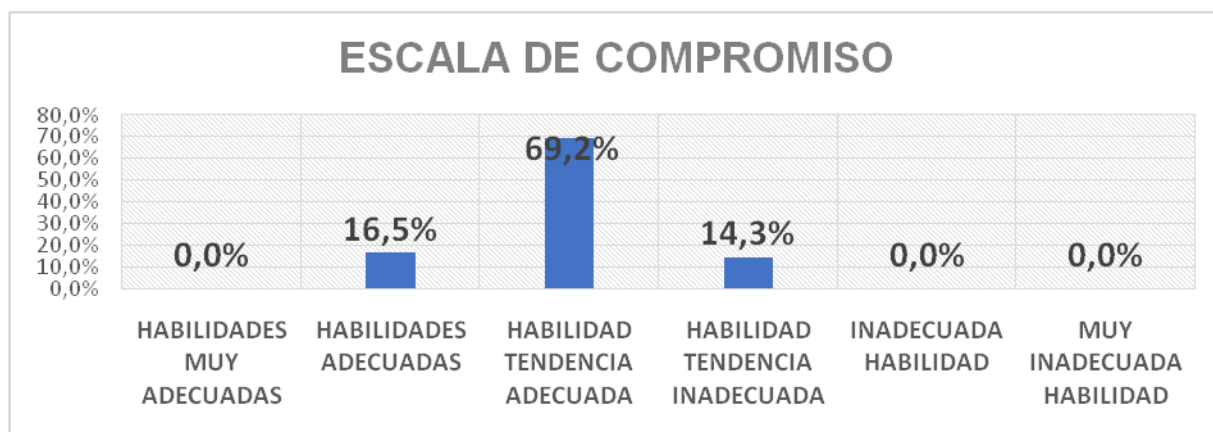


Figura 8. Escala de compromiso

En lo que respecta a la escala de “compromiso” tiene que ver con la capacidad de involucramiento que posee la persona para la búsqueda de soluciones. Podemos ver en el cuadro 03 que en esta escala resalta la “Habilidad tendencia Adecuada” representado por el 69.2%, seguidas de la “Habilidad Adecuada” con un 16.5% y “Habilidad tendencia Inadecuada” con un 14.3%. Las “habilidades Muy adecuadas”, “Inadecuadas Habilidades” y “Muy Inadecuadas Habilidades” con una incidencia del 0%.

Esta habilidad se manifiesta positivamente en la muestra demostrando las capacidades para: aislar los motivos secundarios y enfocarse en el principal para resolver un conflicto, predisposición a colaborar con terceros enfocándose en la solución de un conflicto existente sin involucrarse demasiado. Sin embargo, dificultad para evadir situaciones y personas problemáticas, tendencia a obrar por cuenta propia, individualismo, identificar situaciones problemáticas y evitarlas, prudencia y tacto al tratar una situación de conflicto, evitar actuar como mediador o conciliador.

4.2.2.3 Perspectiva

Tabla 11. *Escala perspectiva*

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES MUY ADECUADAS	0	0.0%
HABILIDADES ADECUADAS	5	5.5%
HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA	64	70.3%
HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA	21	23.1%
INADECUADA HABILIDAD	1	1.1%
MUY INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
Total	91	100%

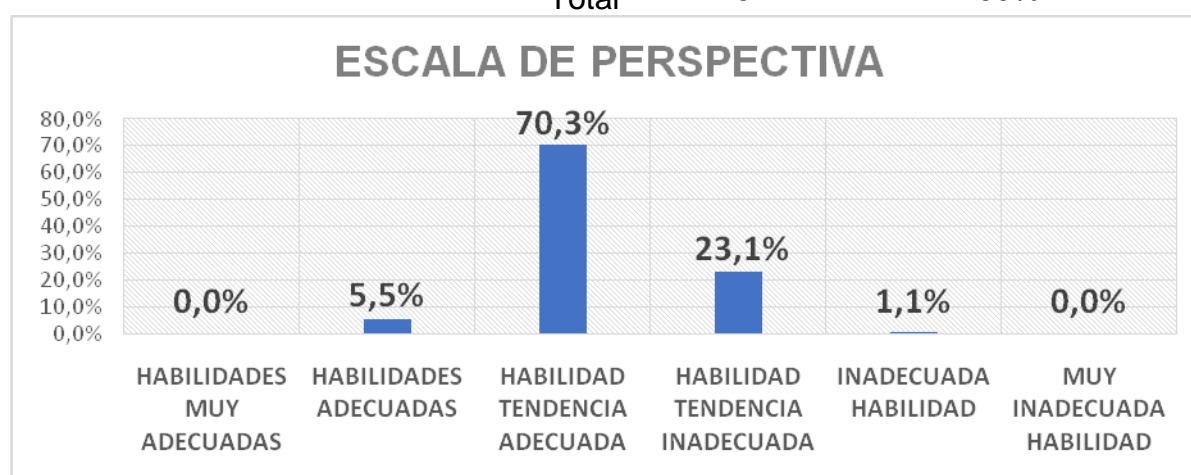


Figura 9. Escala de perspectiva

Se puede observar en el cuadro 04 la Habilidad de la Perspectiva; esta involucra un proceso superior el cual tiene que ver con la capacidad de desarrollar y reproducir imágenes mentales de un acontecimiento no vivido y proyectar el impacto posible de este. Se podría decir que es uno de las habilidades más difíciles de estimular y desarrollar de las cinco, podemos ver que se concentra en su mayoría con un 70.3% la “habilidad Tendencia Adecuada”, seguida de la “habilidad tendencia inadecuada” con un 23.1%, “Habilidades Adecuadas” un 5.5% y finalmente un 1.1% posee “Inadecuada Habilidad”.

En esta dimensión resaltan mayormente comportamientos y procesos negativos como: dificultad para evadir interferencias para representar las situaciones mentalmente, descripción a detalle, representar mentalmente partes faltantes de los

objetos observados, relacionar imágenes mentalmente, deducir o predecir situaciones, orientación temporo espacial, distinguir e identificar características en el tiempo. Las positivas son neutralidad, prudencia, representar mentalmente experiencias ajenas relatadas.

4.2.2.4 Control emocional

Tabla 12. *Escala control emocional*

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES MUY ADECUADAS	0	0.0%
HABILIDADES ADECUADAS	12	13.2%
HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA	69	75.8%
HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA	10	11.0%
INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
MUY INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
Total	91	100%

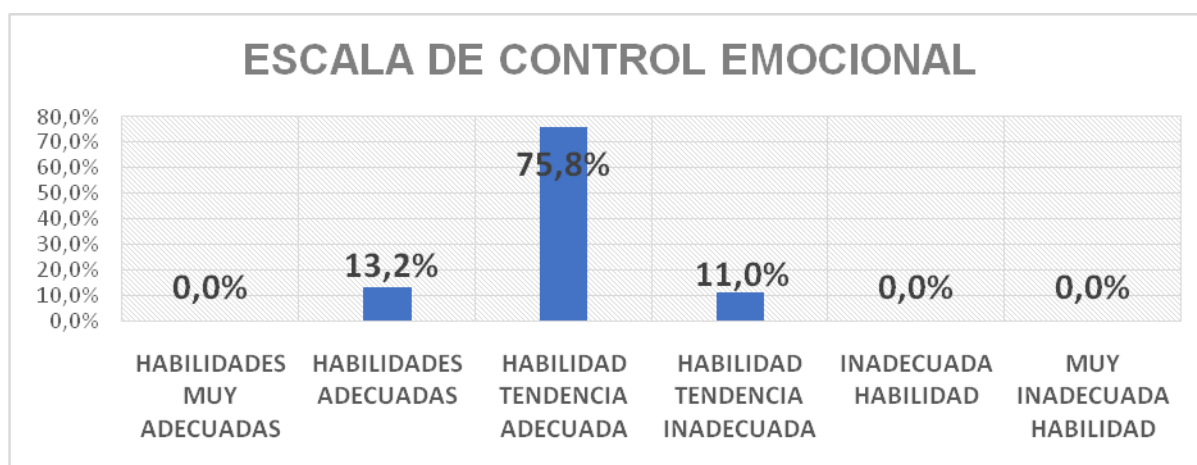


Figura 10. Escala de control emocional

En la dimensión de la escala “Control Emocional” en el cuadro 05, hace referencia a la capacidad de regular la carga emotiva, existe una tendencia bastante marcada con un 75,8% del total de la muestra para la “habilidad tendencia adecuada”, seguida de un 13,2% de la “Habilidad Adecuada” y “habilidad tendencia inadecuada” 11%. Con puntuaciones en 0% de las habilidades “Muy Adecuadas”, “Inadecuada” y “Muy Inadecuada”.

En esta dimensión destacan; asertividad, destacar el lado agradable en las personas y evitar que el negativo influya en sí mismos, disposición para prestar ayuda, actuar como conciliador y/o apaciguar los ánimos. Presentando dificultades para separar los temas personales con personas que se debe tratar, disimular expresiones y emociones, proyectar ecuanimidad y autocontrol.

4.2.2.5 Empatía

Tabla 13. *Escala Empatía*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES MUY ADECUADAS	0	0.0%
HABILIDADES ADECUADAS	13	14.3%
HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA	71	78.0%
HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA	7	7.7%
INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
MUY INADECUADA HABILIDAD	0	0.0%
Total	91	100%

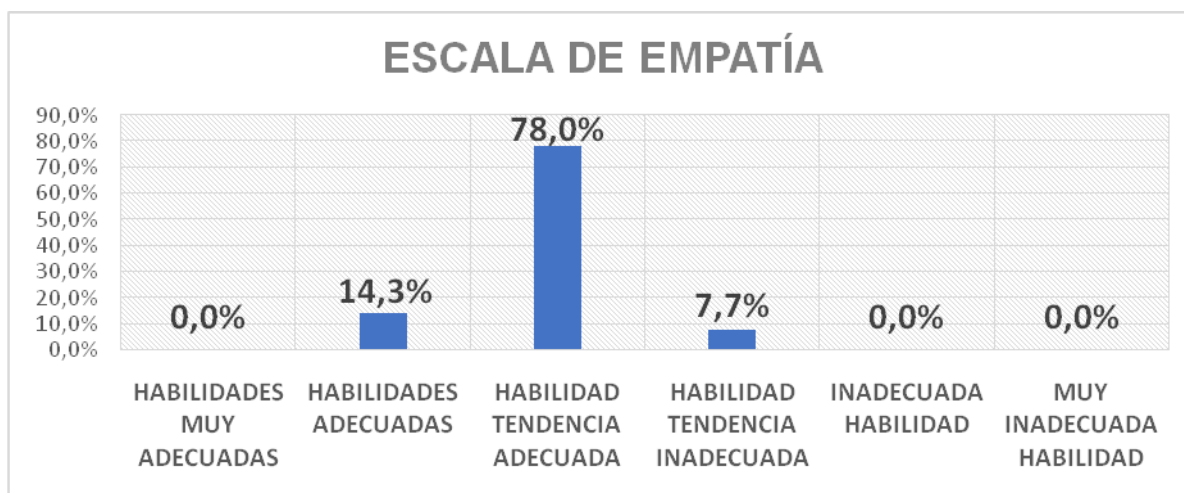


Figura 11. Escala de empatía

Por último, respecto a la escala “empatía” la cual tiene que ver con la facilidad para asumir a cada instante los puntos de vista de la otra persona para ofrecerle la solución que más se adecue a sus necesidades los participantes se agrupan mayoritariamente en la “Habilidad tendencia adecuada” con un porcentaje de 79.1%. y en menor frecuencia la “habilidad Adecuada” con un 14,3% y la “habilidad

tendencia inadecuada” con el 7,7%. Mientras que las habilidades “Muy Adecuadas”, “Inadecuada” y “Muy “Inadecuada” puntúan 0%.

Esto significa que son capaces de identificar aspectos positivos con objetividad respecto a dos opiniones diferentes, identificar emociones de otros a pesar de la brecha intercultural, brindar soluciones que mejor se adecuan a las necesidades del otro en basándose en sus emociones. Siendo las conductas de riesgo: imparcialidad e influencia de criterios o intereses personales, tendencia a personalizar las situaciones.

4.2.2.6 Género y edades

Respecto a las edades y sexo de los participantes de la investigación son los siguiente:

Tabla 14. *Análisis de género*

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUJER	68	74.7%
HOMBRE	23	25.3%
Total	91	100%

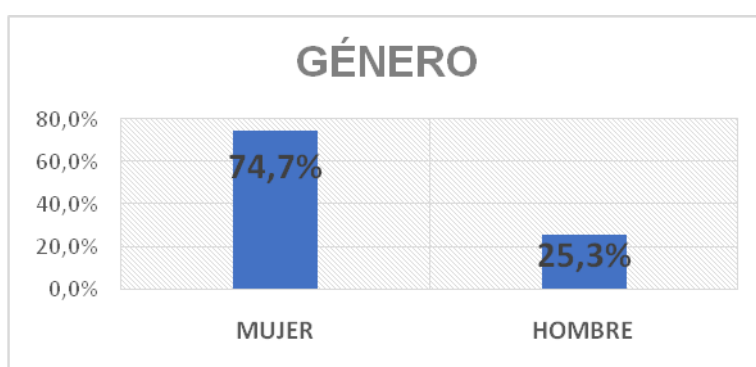


Figura 12. Distribución de género

Se puede observar que respecto a género en la tabla 15, que la participación en cuanto ejecutivos en call center es de: 74.7% Mujeres y el 25.3% son varones. Por lo

cual vale decir que se encuentran en proporción de 1 varón por cada 3 mujeres trabajando en call center.

Tabla 15. Análisis de edades

EDAD		
N	Válido	Perdidos
	91	0
Mediana	28	
Mínimo	20	
Máximo	42	

En cuanto a lo que respecta a edades, los ejecutivos de call center oscilan entre 20 a 42 años. Con una media de 28 años de edad la edad mínima es de 20 años y la máxima es de 42 años.

4.2.3 Nivel Educativo y estado

Tabla 16. *Grado de Instrucción*

GRADO DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SECUNDARIA COMPLETA	1	1.1%
SUPERIOR TÉCNICO	29	31.9%
SUPERIOR UNIVERSITARIO	61	67.0%
Total	91	100%

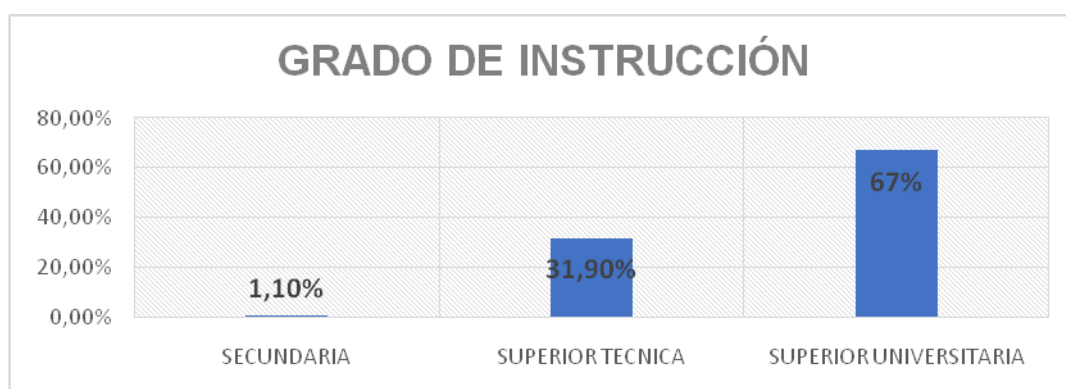


Figura 13. Distribución de grado de instrucción

En cuanto al grado de instrucción el 67% se encuentran en un nivel educativo Superior universitario, el 31.9% se encuentran en un nivel Superior técnico y sólo un 1.10% sólo cuenta con secundaria completa.

Tabla 17. Estado de nivel académico

ESTADO DE NIVEL ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRUNCA	11	12.1%
EN CURSO	48	52.7%
CONCLUIDA	32	35.2%
Total	91	100%

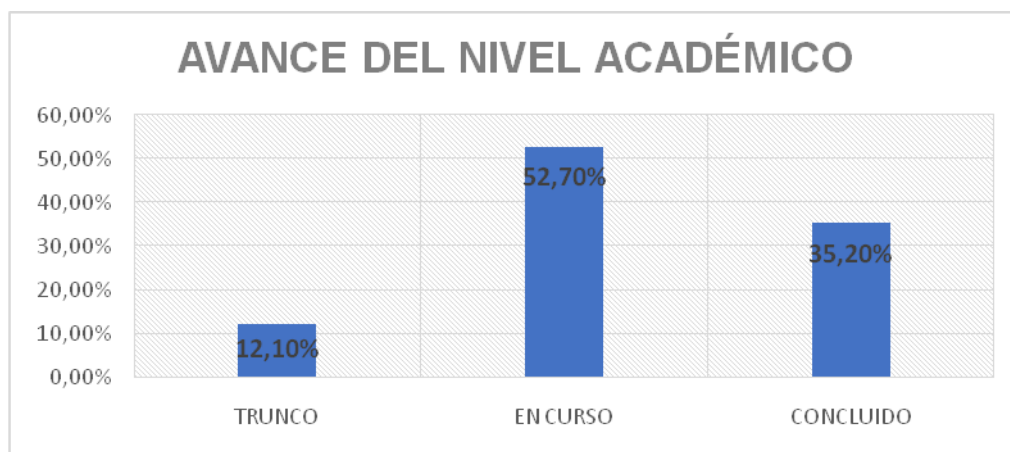


Figura 14. Dispersión del nivel académico alcanzado

Para complementar estos datos en el cuadro 04, se menciona además que respecto al estado de evolución o avance de los estudios superiores el 52,7% se encuentran “cursando”, mientras que el 35% ya ha “concluido” y el restante de 12.1% los tiene “trunco”.

4.3 Análisis y discusión de los resultados

- En cuanto a los resultados totales respecto a la resolución de conflictos, podemos observar que en general existe una predominancia por la tercera escala “HABILIDAD TENDENCIA ADECUADA” concentrando un 85% del total, eso quiere decir que los ejecutivos de call center suelen hacer uso

apropiado de las habilidades para la gestión de los conflictos pero, existen dificultades en algunas habilidades que deben ser trabajadas y reforzadas para establecerlas y lograr elevarse a escalas superiores logrando la excelencia.

Cabe resaltar que un 11% del total de los trabajadores sí logra ubicarse en la segunda escala “HABILIDAD ADECUADA”, dejando sólo un 3.3% para la cuarta escala “HABILIDAD TENDENCIA INADECUADA” y 0% para las dos más bajas. Esto significa que existe una inclinación positiva hacia un apropiado uso de las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos pero que no están muy bien instauradas en ellos al momento de realizar sus labores. Las habilidades expresadas durante la negociación serán determinantes para abordar las situaciones conflictivas y darles solución eficientemente, extirpando las prácticas inadecuadas evitaremos que estas sigan impactando en el clima del servicio. (Benites,2012),(Dominguez,2016)

- La comunicación en sí es un proceso complejo en el cual intervienen un sin número de condiciones auditivas visuales, motoras, etc. Y es importante pero difícil a la vez mantener un mismo discurso que sea comprensible para todos (Falci,2010). Se puede decir en el caso de los ejecutivos de call center su voz es su principal herramienta y arma de trabajo por lo tanto la cadencia al hablar, las inflexiones de voz y la tonalidad estarán también transmitiendo información (Zelada et. All, 2016. Watzlaick,1991). La eficiencia durante la comunicación puede generar dificultades durante la interacción la cual puede derivar en conflictos (Góngora, 2017).

De acuerdo con los resultados se observa que esta dimensión es la que más destaca en comparación al resto. Pues, más de la cuarta parte del total posee “HABILIDADES ADECUADAS” Y “MUY ADECUADAS” y un 68,1% posee “HABILIDADES TENDENCIA ADECUADA” lo cual quiere decir que en las tres primeras escalas superioresse concentra el 95% del total, y es sólo el 4% restante posee “tendencias Inadecuadas” respecto al a gestión de conflictos. Sin embargo, también deben ser reforzadas para fijar dichas habilidades y que estas no se pierdan.

- Respecto a la escala de compromiso, tiene que ver con la capacidad de involucramiento que posee la persona para la búsqueda de soluciones, será necesaria para lograr un adecuado desempeño en el desarrollo de las actividades respecto a la negociación (Monteiro *et. al.*, 2012).

Se identifica esta escala como la segunda más deficiente de la muestra evaluada, puesto que si bien posee una incidencia del 16.5% para las “HABILIDADES ADECUADAS” y un 69.2% para las “HABILIDADES TENDENCIA ADECUADA”, por otro lado, se elevan a un 14.3% las “HABILIDADES CON TENDENCIA INADECUADA” respecto a la escala de la comunicación. Por lo tanto, al observar la tabla, se mantienen en su mayoría en el centro de la misma la cual hace referencia sólo a “Tendencias” hacia lo positivo y lo negativo por lo cual; se puede inferir que existe una dicotomía respecto a las buenas prácticas las cuales se evidencian en conductas de riesgo durante la gestión telefónica que no contribuyen a la mejora de esta habilidad.

El establecimiento positivo o no de la habilidad Compromiso será concluyente durante la negociación del conflicto, puesto que no necesariamente lograrán involucrarse con el cliente y sus alternativas serán escasas o nulas pudiendo generar también conflictos internos en la organización que impactarán directamente en la rentabilidad (Delgado, 2016).

- La perspectiva en sí es un proceso superior el cual involucra la capacidad de desarrollar y reconstruir imágenes mentales de un acontecimiento no vivido y proyectar el impacto de este. Si la información es dada por un tercero el ideal del mismo es ser imparcial al hacerlo. Se podría decir que es una de las habilidades más difíciles de estimular y desarrollar de las cinco y en esta muestra es la más crítica en cuanto a desempeño. Deberá ser tratada como prioridad para su respectivo reforzamiento, el 5% posee “HABILIDADES ADECUADAS”, sin embargo, más del 90% de la muestra se ubica en el centro de la tabla lo cual refiere que en esta habilidad se aprecia una evidente ambivalencia respecto a la manera más apropiada de ejecutarla, puesto que carece de consistencia al ser ejecutadas, también existe un grupo que

representa casi la cuarta parte con “TENDENCIAS INADECUADAS”, por otro lado un 1.1% para “HABILIDADES INADECUADAS”.

En esta se identifican dificultades dentro del proceso imaginativo, ubicación temporo espacial, identificación de la situación problema y predicción del impacto de la misma.

- La escala de control emocional hace referencia a la capacidad de regular los estados de ánimo. Si bien un 13% de estos poseen “HABILIDADES ADECUADAS” el 75.8% cuenta con “TENDENCIA ADECUADA” y sólo el 11% restante posee “TENDENCIAS INADECUADAS”. Sin embargo, es importante definir y reforzar las adecuadas prácticas para eliminar las tendencias y ser puramente ADECUADAS. Durante la gestión de call center al no poder tener frente a frente al cliente el tono de voz será el reflejo de nuestras emociones; mantener un adecuado timbre y apropiada dicción serán fundamentales para transmitir a los clientes un mensaje claro.

No dejar que los estados de ánimo desborden e influyan en la gestión del conflicto es una forma de demostrar una apropiada inteligencia emocional, esto ayudará a resolverlos efectivamente (Vargas,2013). Además, favorece significativamente a evitar que el mensaje se distorsione y así lograr el resultado deseado puesto que en este proceso una inadecuada transmisión de las emociones puede confundir al cliente y derivar en un reclamo por parte del mismo (Rodríguez *et al.*, 2014).

- Lograr identificar las emociones y sentimientos en los otros suele ser difícil, mucho más sí lo único que se tiene como referencia son las inflexiones de voz y la cadencia al hablar para asumir y comprender los puntos de vista del cliente, con el fin de ofrecerle la solución o producto que más se adecue a sus necesidades. La escala de Empatía en este grupo presenta un panorama muy similar al de Control Emocional, ya que posee tendencias adecuadas, pero no determinantes sobre actitudes empáticas. El casi el 93% del total de la muestra se divide también entre las “HABILIDADES ADECUADAS Y ADECUADAS”, lo que demuestra que esta habilidad también es inestable ya que el 78% de esta no tiene bien definida la adecuada práctica de las

habilidades de negociación, lo cual es necesario fortalecer. Un 7.7% posee una “TENDENCIA INADECUADA” y es importante reforzar las buenas prácticas.

Este grupo posee inclinaciones hacia la imparcialidad y la personalización de las situaciones, se deberá definir positivamente y reforzar los aspectos positivos e instaurar nuevos recursos para optimizar la empatía durante la gestión del conflicto hasta lograr que se los ejecutivos se alineen, convirtiéndose un grupo homogéneo con tendencias adecuadas per se.

- El presente estudio demuestra que en cuanto a lo que respecta a edades de los trabajadores de call center oscilan entre 20 a 42 años con una media de 28 años de edad, y más de la mitad de ellos, sobre todo los jóvenes, se encuentra cursando estudios superiores (El Comercio, 2014). Cabe mencionar que respecto a la participación de género se evidencia que existe una distribución de 3 a 1; quiere decir que en promedio por cada tres mujeres hay un varón que laborando en call center.

4.4 Conclusiones

1. Los ejecutivos de call center respecto a las Habilidades de Gestión en la Negociación de conflictos en la “Financiera Muestra” resalta una “TENDENCIA ADECUADA”, no se encuentran establecidas de manera homogénea todas las habilidades implicadas.
2. La habilidad de Comunicación es la escala que más destaca de las cinco estudiadas en este grupo, dada la naturaleza de esta labor la comunicación es netamente auditivo – verbal ya que se desarrolla por medio telefónico. No obstante, requiere refuerzo para perfeccionarla.
3. La habilidad de Compromiso es la segunda escala que requiere atención inmediata, puesto que existe un panorama ambiguo respecto a las buenas y malas prácticas durante la gestión del conflicto. Se expresan “TENDENCIAS ADECUADAS E INADECUADAS” por parte de los ejecutivos. Lo que les impide tener un involucramiento adecuado y por lo tanto no llegan a ofrecer alternativas de solución efectivas.

4. La habilidad de Perspectiva es la escala más crítica en este grupo ya que la cuarta parte de la muestra total manifiesta “HABILIDADES TENDENCIA INADECUADA”, y la diferencia sólo “TENDENCIAS ADECUADAS” respecto a la manera más efectiva de poner en práctica esta habilidad. Existe una evidente ambivalencia y tendencia negativa significativa que refieren que esta habilidad se encuentra en crisis, representando un riesgo en la gestión de conflictos.
5. En la habilidad de Control emocional posee “TENDENCIAS ADECUADAS” que garantizan un correcto manejo de las emociones por parte de los ejecutivos, sin embargo, persisten “HABILIDADES CON TENDENCIA INADECUADA” que dejan que su estado de ánimo o el de los clientes influya en ellos durante la gestión de los conflictos dejándose llevar por sus impulsos o personalizando las situaciones.
6. La habilidad de Empatía tiene un panorama muy similar al de Control Emocional, ya existen percepciones divididas respecto al ejercicio “ADECUADO O INADECUADO” de la empatía lo cual la vuelve una habilidad inestable ya que el grupo no se encuentra alineado.
7. Los Ejecutivos de call center poseen habilidades con tendencias adecuadas para la gestión en la negociación de conflictos, y en su mayoría está conformada por personal del género femenino.
8. En la industria de call center predomina el género femenino, con una participación del 75% respecto a los hombres. Además, en su mayoría está compuestos por personas jóvenes con una media de 28 años los de los cuales más de la mitad de ellos se encuentran realizando a la par sus estudios superiores técnica o universitaria.

4.5. Recomendaciones

- Desarrollar un programa de fortalecimiento integral de las habilidades de negociación en la gestión de conflictos haciendo énfasis en las habilidades más críticas y fortaleciendo el resto con el fin de equilibrarlas.

- Perfeccionar el “speech” de atención de llamada y manejo de objeciones recurrentes para unificar la capacidad de respuesta asegurando así el protocolo y poder manejar un mensaje homogéneo para con el cliente.
- Realizar “feedbacks” semanales de la evolución de los ejecutivos de call center mediante las escuchas para “identificar de manera particular sus fortalezas y debilidades durante el desarrollo de la gestión y lograr calibrar las llamadas.
- Promover reuniones para informar sobre incidentes que se puedan estar presentando durante la gestión para prever contingencias.
- Impulsar la escucha de llamadas grupales, con las mejores gestiones de los ejecutivos para promover las prácticas más adecuadas en cuanto al abordaje de objeciones y manejo de llamadas.
- Crear un departamento de calidad que monitoree las llamadas.

Capítulo V

Programa de intervención

5.1 Denominación del programa

Taller de “Negociación efectiva: Duro con el problema, blando con el cliente”

Objetivo general:

Fortalecer las habilidades de gestión en la negociación de conflictos como estrategia para disminuir y controlar la incidencia de reclamos respecto a satisfacción en la atención de clientes.

5.2 Justificación del problema

A razón del crecimiento de la cartera de clientes de la entidad “Financiera Muestra”, con el fin de darse abasto y mantener la eficiencia de atención al público decidieron incrementar el personal de trabajo en un 20%, muy por el contrario, a lo planificado esto trajo consigo que se elevara la tasa de reclamos ingresados por los clientes de las diferentes áreas de call center (captaciones, atención al cliente, cobranzas). Por medio de la evaluación aplicada se determinó que existen deficiencias respecto a las Habilidades para la gestión en la Negociación de conflictos. Puesto que estas no se encuentran bien instauradas en los ejecutivos y poseen tendencias negativas significativas que origina el no establecimiento de un adecuado vínculo con el cliente, provocando disconformidad los cuales derivan en reclamos.

Durante la gestión telefónica es fundamental saber identificar al tipo de cliente con el que estamos tratando, para así de manera efectiva realizar las preguntas filtro adecuadas que nos ayudaran a identificar los “dolores” del cliente, en otras palabras “identificar el problema que no le permiten gozar de los beneficios de producto que posee con la empresa”

Este programa está enfocado a garantizar la calidad de atención al cliente y las buenas ejecuciones en la resolución de conflictos. Se propone un programa estructurado con la flexibilidad necesaria ajustándose a la muestra, asegurando que cubra las necesidades de reforzar adecuadamente las habilidades para la gestión en la negociación de conflicto.

5.3 Establecimiento de objetivos

5.3.1 Objetivo general

- Instaurar y fortalecer las habilidades de gestión en la negociación de conflictos en ejecutivos de call center de la Financiera Muestra

5.3.2 Objetivos específicos

- Reforzar la habilidad de la comunicación para la gestión en la negociación de conflictos
- Fortalecer las habilidades de Control emocional, compromiso y empatía para la gestión en la negociación de conflictos.
- Desarrollar la habilidad de Perspectiva para la gestión en la negociación de conflictos.
- Reconocer los estilos de negociación que poseen los ejecutivos para la gestión de conflictos
- Reconocer los tipos de cliente según sus dominancias cerebrales.

5.4 Sector al que se dirige

Este programa está dirigido a Ejecutivos de call center, cuyas edades fluctúan entre los 20 a 42 años.

5.5 Establecimiento de conductas problema/meta

Se detallan a continuación

Conductas problema:

- Comunicación inexacta
- Falta de Compromiso
- Escaso Control emocional
- Perspectiva disminuida
- Dificultad para establecer la Empatía

Conductas Meta

- Mejorar la calidad en la comunicación para con el cliente
- Fomentar la habilidad de Involucramiento
- Desarrollar una adecuada Inteligencia emocional
- Promover la capacidad imaginativa y de visualización del problema
- Incrementar la capacidad para percibir las emociones de los demás

5.6 Metodología de la intervención

Este taller es de intervención organizacional de tipo cognitivo conductual, se aplicará la metodología participativa, ya que dada la naturaleza empírica de la muestra respecto al tipo de labor se desarrollan como agentes activos durante el proceso de la gestión para la negociación de conflictos. La metodología impulsará su intervención convirtiéndose en las fuentes principales en la identificación de situaciones reales que se presentan en el ejercicio de su labor. Además, es explicativa; ya que se dará detalle de los procesos y conceptos que se impartan en cada sesión para una mejor comprensión.

El taller está compuesto por 8 sesiones las cuales serán impartidas a los Ejecutivos de call center, se llevarán a cabo en el lapso de 5 semanas. Estarán divididos de acuerdo al área en cuatro grupos: 1) Banca telefónica,

2) Televentas, 3) Cobranzas T0, 4) Cobranzas T1, y cada grupo constará de un promedio de un máximo de 12 participantes; para asegurar abarcar puntos específicos e incidencias de acuerdo a la gestión q realizan asegurando así que se adapten casos que estén acorde a su realidad de trabajo. Se invertirá una semana para cada área en dos horarios y tendrán una duración de 45 a 70 minutos cada sesión del taller.

Las sesiones cuentan con un esquema de trabajo establecido el cual propicia un ambiente interactivo y participativo

5.7 Instrumentos y material a utilizar

- ✓ Recurso Humano (facilitador)
- ✓ Peluche
- ✓ Laptop
- ✓ Proyector Multimedia
- ✓ USB
- ✓ Protocolos de Bingo
- ✓ Papelotes
- ✓ Plumones
- ✓ Espejos de mano
- ✓ Pizarra
- ✓ Bolsa de Marshmellos
- ✓ Bolsa de fideos tallarín
- ✓ Tarjetas con historias
- ✓ Post-it de colores

- ✓ Globos de colores
- ✓ Cubos de rugby
- ✓ Sobre manila
- ✓ Cartulina
- ✓ Número 6 o 9 impreso en papel
- ✓ Tarjetas con roles (roll play)
- ✓ 2 sillas
- ✓ Protocolos TKI
- ✓ Impresora
- ✓ Tijeras
- ✓ Hojas bond
- ✓ Tarjetas de cartulina
- ✓ globos con helio
- ✓ cinta de agua
- ✓ Recordatorios de agradecimiento
- ✓ Diplomas

5.8 Cronograma

SESIÓN #1

“La voz es lo primero que se vende en una locución telefónica”

Objetivos: importancia de la comunicación durante el proceso de la negociación.

- Actividades y estrategias:

- Bienvenida; Se dará la bienvenida a todos los participantes del taller.
- Dinámica de presentación “Cuando era niño creía que...”: La dinámica constará en que cada uno de los participantes se presentarán diciendo su nombre seguido de la frase “cuando era niño creía que...” completándola con alguna anécdota personal, previo a ello se le entregará un peluche y este al terminar se lo pasará a su compañero.
- “La Comunicación”: el facilitador brindará definiciones de la comunicación, el proceso de la misma y lo complementará con información referente sobre la comunicación verbal y paraverbal se manera clara y precisa.
- Cierre: Para concluir con la Sesión 1, se les invitará a mencionar la importancia de la comunicación.

Recursos:

- ✓ Recurso humano (Facilitador)
- ✓ Peluche
- ✓ Laptop
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ USB

Tiempo: 30 minutos

SESIÓN #2

“Lo que la voz vende”

Objetivos: Valorar la importancia de la comunicación eficaz y asertiva.

Actividades y estrategias:

- Dinámica rompehielos “Bingo”: Se entrega un formato de bingo con encabezados de actividades, gustos preferencias, hobbies, etc. En un intervalo de 10 minutos los participantes escribir el nombre de la persona que cumple tal requisito, podrán comunicarse entre sí. El primero que complete el tablero, ganará.
- “Dímelo con anestesia”: el facilitador por medio de la presentación de diapositivas explicará la definición de la comunicación eficaz durante un contacto telefónico.
- “Nadie valora lo que no entiende!": el facilitador dará detalles de la comunicación eficaz.
- Cierre: Se les solicitará a los participantes que formen grupos por afinidad y elaboren papelotes sobre cómo mejorar su comunicación

Recursos:

- ✓ Recurso Humano
- ✓ Protocolos de bingo
- ✓ Laptop
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ USB
- ✓ Papelotes y plumones

Tiempo: 60 minutos

SESIÓN #3

“Emociones Bajo control”

Objetivos: Mantener un adecuado control de impulsos y emociones

Actividades y Estrategias:

- Dinámica “La sonrisa Telefónica”: el facilitador entregará a cada uno de los participantes un espejo de mano. Luego se les dará la consigna de que esbocen una gran sonrisa frente al espejo y a la vez que representen una emoción “estoy muy molesto”, “Me siento triste”, “Tengo miedo”. “estoy muy feliz”, etc.
- Reconociendo nuestras emociones: El facilitador explicará la definición de las emociones y qué tipo existen para que los participantes puedan conocerlos.
- Control de Emociones: Se explicará la definición de Inteligencia Emocional y lo importante que es mantener bajo control las emociones.
- Cierre “La importancia de suavizar las emociones: realizar un feedback y fomentarla participación de los asistentes. Hacer referencia respecto al impacto que este origina tanto en el cliente como en el ejecutivo.

Recursos:

- ✓ Recurso humano
- ✓ Espejos de mano
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ Laptop
- ✓ USB

✓ Pizarra

✓ Plumones

Tiempo: 45 minutos

SESIÓN #4

“Enfocarse primero en la persona, luego en el problema”

Objetivos: No olvidar que tratamos con personas que necesitan de nuestra ayuda debemos comprender desde su punto de vista cómo ven la situación y darles una solución.

Actividades y Estrategias:

- Dinámica “La Torre más alta”: Se formarán grupos y a cada participante se les entregará un marshmellow y un fideo. Lo que deberán hacer es que a la orden del facilitador procuren construir la torre más grande que puedan en un lapso de 10 minutos. Las reglas del juego consisten en que no podrán quebrar los fideos o partir los marshmellos, si algo de esto sucede el material ya no podrá ser utilizado y deberán continuar trabajando con lo que les queda. Hay que tener en cuenta además que esta torre debe ser estable y mantenerse de pie por sí sola. Al culminar el tiempo indicado se medirán las torres y la más alta ganará.
- “Si eres flexible te mantendrás recto”: el facilitador dará a conocer a los participantes las definiciones de compromiso y empatía, haciendo hincapié en la capacidad de involucramiento que se debe tener, además; reconocer adecuadamente las emociones del cliente con el fin de llegar al origen real del conflicto y resolverlo.
- Dinámica “El diario”: El facilitador tendrá dos historias breves sobre la vida de dos personas hipotéticas que han tenido una semana difícil y

dramatizará cada una. Luego les pedirá a los participantes que mencionen alternativas de solución u opciones de cómo abordarían cada situación.

- Cierre: Cada grupo elaborará un resumen de lo aprendido sobre el compromiso y la empatía para con los clientes.

Recursos:

- ✓ Bolsa de Marshmallows grandes
- ✓ Bolsa de fideos tipo tallarín
- ✓ Tarjetas con historias
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ Laptop
- ✓ USB
- ✓ Papelotes
- ✓ plumones

Tiempo: 50 minutos

SESIÓN #5

“Y tú, ¿cómo lo ves?”

Objetivos: Ver con los ojos de nuestros clientes, nuestro lenguaje debe sincronizarse.

Actividades y Estrategias:

- Dinámica “Juguemos Rudo”: se acomodarán 4 mesas y cada una de ellas tendrá un globo con un color específico, dentro del globo habrá un cubo de Rugby. Al ingresar a cada uno de los participantes se les entregará un

post-it de colores y se sentarán en la mesa que les corresponda. Las reglas son las siguientes: 1) cuando el facilitador lo indique reventarán el globo para liberar el cubo de rugby, 2) sólo una persona podrá manipular el cubo, los demás sólo darán indicaciones de cómo moverlo y armar únicamente el color que corresponda, 3) sólo contarán con 10 min para resolverlo.

- ¿Cómo lo veo?: el facilitador elaborará diapositivas para poder explicar la definición de la perspectiva y la importancia de la misma para llegar a un entendimiento con el cliente, cómo influye dentro de la comunicación telefónica.
- ¿Qué número es?: Se dividirá la sala en dos dejando un espacio en el medio a modo de pasillo. Se colocará dentro de una cartulina un número “6” o “9” de 15cm de largo por 7cm de ancho el cual será puesto en el centro del pasillo. Se les pedirá que todos miren al centro del pasillo y se descubrirá el número, seguido de la pregunta ¿qué número es?
- Cierre “¿Ahora dime tú cómo lo ves?”: de manera espontánea se solicitará la participación de los asistentes para que realicen una retroalimentación de lo aprendido.

Recursos:

- ✓ Recurso humano
- ✓ post-it de colores
- ✓ globos de colores
- ✓ Cubos de Rugby
- ✓ Sobre manila o cartulina
- ✓ Número impreso en cartulina “6” o “9”
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ Laptop

✓ USB

Tiempo: 45 minutos

SESIÓN #6

“Nunca suponga, siempre pregunte”

Objetivos: Reconocer el tipo de cliente que estamos atendiendo, para poder llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Actividades y Estratégicas:

- Conociendo a mi cliente: el facilitador definirá qué es un cliente y qué tipo de clientes existen.
- Dominancias Cerebrales: por medio de diapositivas se explicará qué son las dominancias cerebrales y cómo reconocerlas en un cliente, brindando ejemplos de frases clave para poder identificarlos y abordarlos adecuadamente.
- Dinámica “Reconociendo a mi cliente”: se solicitará la ayuda de 4 personas para que realicen un roll play, se utilizarán dos sillas y sentarán de espaldas uno del otro, a cada uno se le entregará una cartilla que contiene información sobre motivo de llamada, y “frase clave” de la dominancia cerebral del cliente al cual deben interpretar. Empezarán una locución simulando una llamada cotidiana en la cual introducirán los datos brindados tal cual el protocolo que poseen, de inicio a cierre de llamada. Mientras tanto los demás oyen atentamente para identificar qué dominancia cerebral predomina en el cliente. Y dar alternativas de oportunidades de mejora.
- Cierre: Los participantes expondrán sus dudas o acotaciones finales haciendo referencia de lo aprendido.

Recursos:

✓ Recurso humano

- ✓ Proyector multimedia
- ✓ Laptop
- ✓ USB
- ✓ Tarjetas con roles
- ✓ 2 sillas

Tiempo: 50 minutos

SESIÓN #7

“Mi estilo de Negociación - TKI”

Objetivos: Conocer qué estilos de negociación poseen los ejecutivos de call center.

Actividades y Estrategias:

- ¿Cuál es mi estilo?: Se aplicará el cuestionario de Tomas-Killmann (TKI) a los participantes para conocer su estilo de manejo de conflictos y en general conocer además cuáles predominan dentro de grupo. El facilitador dará las indicaciones y se encargará de supervisar y absolver dudas durante el desarrollo. Una vez terminados, se recogerán los protocolos para su respectiva corrección y entrega de resultados.
- ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos?: Mediante las diapositivas los participantes podrán observar y se les explicará cada uno de los 5 estilos de manejos de conflicto que existen para posteriormente identificarse según los resultados que obtengan.
- ¿Cómo gestiono mi estilo?: Con el fin de que cada participante pueda reconocer el estilo al que pertenece se darán recomendaciones para una adecuada gestión y mejoramiento del mismo

- Cierre: Entrega de los resultados ya procesador y participación sobre las dudas que posean los participantes.

Recursos:

- ✓ Recurso humano
- ✓ Protocolo TKI
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ Laptop
- ✓ USB
- ✓ Impresora
- ✓ Tijeras
- ✓ Hojas bond con los resultados de la evaluación

Tiempo: 70 minutos

SESIÓN #8

“Me comprometo a...”

Objetivos: Realizar un feedback de todo lo aprendido y que el participante elabore un compromiso consigo mismo respecto a la gestión que realiza en su trabajo día a día.

Actividades y Estrategias:

- Retroalimentación: Se hará un breve resumen de todo lo aprendido, solicitando la participación de los involucrados con rondas de preguntas
- Dinámica “Me comprometo a...”: El Facilitador entregará una tarjeta a cada uno de los participantes y les encomendará que coloquen en ellas su

compromiso basado en lo aprendido y cómo abordarán en adelante la gestión que desempeñan. Culminado ello, se les entregará un globo de helio con una cinta en la cual al final de ella amarrarán el compromiso escrito en sus tarjetas.

- Agradecimiento: El facilitador agradecerá la participación de todos los asistentes y se procederá con la entrega de los diplomas y recordatorios de la participación del taller.
- Cierre y clausura: una vez concluido el agradecimiento y entrega de presentes y diplomas se les invitará a salir a un lugar abierto y los participantes formarán un círculo. El facilitador les pedirá que lean una vez más en voz baja sus compromisos y que los interioricen, luego de esto les pedirá que suelten los globos.

Recursos:

- ✓ Recurso humano
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ USB
- ✓ Tarjetas de cartulina
- ✓ Globos de helio
- ✓ Cinta de agua
- ✓ Recordatorios de agradecimiento
- ✓ Diplomas

Tiempo: 40 minutos

Primera sesión: “La voz es lo primero que se vende en una locución telefónica”

Objetivo: Importancia de la comunicación durante el proceso de la negociación

Tiempo estimado: 30min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Se dará la bienvenida todos los participantes del taller		5min
Dinámica de Presentación “Cuando era niño creía que...”	Cada uno de los participantes se presentarán diciendo su nombre seguido de la frase “cuando era niño creía que...” completándola con alguna anécdota personal y le entregará el peluche a su compañero para a continúe	Peluche	10min
La comunicación	Definiciones de la comunicación, proceso de la misma y definición de la comunicación verbal y paraverbal	Proyector multimedia, USB	20min
Cierre	Se les invitará a mencionar la importancia de la comunicación.		5min

Segunda sesión: “Lo que la voz vende”

Objetivo: Valorar la importancia de la comunicación eficaz y asertiva.

Tiempo estimado: 60 min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica rompehielos “Bingo”	Se entregará un formato de bingo con encabezados en los que se deberá escribir el nombre de la persona que cumpla con tal requisito. El primero que culmine ganará.	Hojas de papel bond impresas con el formato de Bingo.	10min
“Dímelo con anestesia”:	Definición de comunicación eficaz	Proyector multimedia, USB	15min
“Nadie valora ni cumple lo que no entiende”	Importancia de la comunicación eficaz	Proyector multimedia, USB	15min
Cierre	Se formarán grupos y elaborarán papelotes sobre cómo mejorar su comunicación	Papelotes, plumones	20min

Tercera sesión: “Emociones bajo control”

Objetivo: Mantener un adecuado control de impulsos y de emociones.

Tiempo estimado: 45 min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica “La sonrisa Telefónica”	Entregar un espejo a cada uno de los participantes y pedirles que esbocen una sonrisa mientras representan una emoción (enojo, alegría, miedo, tristeza).	Espejos	10min
Reconociendo nuestras emociones	Identificar las emociones y tipos.	Proyector multimedia, laptop, USB	15min
Control de Emociones	Definición de Inteligencia emocional	Proyector multimedia, laptop, USB.	15min
Cierre; La importancia de suavizar las emociones	Realizar un feedback y fomentar la participación de los asistentes.	Pizarra, plumones	5min

Cuarta Sesión: “Enfocarse primero en la persona, luego en el problema”

Objetivo: No olvidar que tratamos con personas que necesitan de nuestra ayuda debemos comprender desde su punto de vista cómo ven la situación y darles una solución.

Tiempo estimado: 50min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica “La torre más alta”	Se formarán grupos y a cada uno se les entregará un marshmellow y un fideo con el cual tendrán que procurar armar la torre más alta que se pueda sin q esta se rompa o se caiga el equipo que logre tener la torre más alta en 10 minutos, ganará.	Bolsa de marshmellows grandes, fideos	10min
“Si eres flexible te mantendrás recto”	Definición del compromiso y empatía, haciendo hincapié en la capacidad de involucramiento y niveles del mismo, además; reconocer adecuadamente las emociones del cliente.	Proyector multimedia, laptop, USB	15min
Dinámica “El diario”	Se leerán dos historias hipotéticas breves sobre la vida de dos personas que han tenido una semana difícil. Luego, se les pedirá a los participantes que refieran cómo abordarían cada situación.	Hoja con las historias.	15min

Cierre	Cada grupo elaborará un resumen de lo aprendido sobre el compromiso y la empatía para con los clientes.	Papelotes y Plumones	10min
--------	---	----------------------	-------

Quinta Sesión: “Y tú, ¿cómo la ves?”

Objetivo: Ver con los ojos del cliente, nuestro lenguaje debe sincronizarse.

Tiempo estimado: 45min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica “Juguemos Rudo”	Al ingresar se les darán post-it de colores a cada persona y se les darán las indicaciones, el facilitador mencionará que todos aquellos que tengan el mismo color deberán sentarse juntos. Un globo tendrá un cubo de rugby dentro. La dinámica iniciará cuando el facilitador lo indique reventarán el globo y solo uno podrá manipularlo, los demás; le darán indicaciones verbales para poder resolver el color que les corresponde en tiempo de 10 min.	Post-it de colores, globos de colores cubo de rugby	15min
Cómo lo veo	Importancia de la perspectiva y cómo influye durante la comunicación telefónica.	Proyector multimedia, laptop, USB	15min
¿Qué número es?	Se elaborará un número 6 de 15 centímetros el cual será puesto en el piso y se cubrirá con una cartulina. Se llamará a dos voluntarios en los cuales serán puestos a cada extremo se retirará la cartulina y se les preguntará qué número ven.	Número “6” o “9” impreso en papel.	5min
Cierre: Ahora dime	Una persona de cada equipo compartirá su experiencia con los demás sobre lo		10min

tú ¿cómo lo ves?	aprendido.		
------------------	------------	--	--

Sexta sesión: “Nunca suponga, siempre pregunte”

Objetivo: Reconocer que tipo de clientes que estamos atendiendo para poder llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Tiempo estimado:50min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Conociendo a mi cliente	Definición de clientes y tipos de clientes	Proyector multimedia, laptop, USB	15min
Dominancias cerebrales	El facilitador explicará qué son las dominancias cerebrales y cómo reconocerlas en los clientes mediante frases clave.	Proyector multimedia, laptop, USB	10min
Dinámica “reconociendo a mi cliente”	Se conformarán 3 grupos de dos personas cada uno para un roll-play, estos simularán un contacto telefónico. A cada uno se le asignará información correspondiente sobre motivo de llamada y “frase clave”. Al finalizar los demás deberán identificar que dominancia prevalece en este “cliente”.	Tarjetas con roles, 2 sillas.	15min

Cierre	Los participantes expondrán sus dudas y harán referencia de lo aprendido.		10min
--------	---	--	-------

Séptima Sesión: “Mi estilo de Negociación - TKI”

Objetivo: Conocer qué estilos de negociación poseen los ejecutivos de call center.

Tiempo estimado: 70min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
“Cuál es mi estilo?”	Se aplicará el test de Thomas-Killmann (TKI) a los participantes para conocer su estilo de manejo de conflictos, y en general cuales predominan dentro del grupo. Se recogerán y se entregarán al finalizar la sesión.	Protocolo de Tomas-KillMann	20min
¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos	Se explicará cada una de los 5 estilos de manejo de conflictos	Proyector multimedia, USB	20min
¿Cómo gestiono mi estilo?	Con el fin de que cada participante pueda reconocer el estilo al que pertenece se darán tips para una adecuada gestión y mejoramiento del mismo.	Proyector multimedia, USB	20min

Cierre	Entrega de los resultados ya procesados		10min
--------	---	--	-------

Octava Sesión: “Me Comprometo a...”

Objetivo: Realizar un feedback de todo lo aprendido y que el participante elabore un compromiso consigo mismo respecto a la gestión que realiza en su trabajo.

Tiempo estimado: 40min

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Retroalimentación	Se hará un breve resumen de todo lo aprendido.	Proyector multimedia, USB	15 min
Dinámica “Me comprometo a...”	Los participantes escribirán en unas tarjetas un compromiso personal respecto a la gestión que realizan día a día. Luego de ello, se les entregará un globo con helio al que amarrarán cada compromiso.	Tarjetas de cartulina, globos, helio.	10min
Agradecimiento	El facilitador agradecerá la participación de todos los asistentes y con ayuda de los asistentes entregará recordatorios adicionales para cada participante.	Recordatorios de agradecimiento, diplomas	10min
Cierre	Una vez concluido el agradecimiento se les invitará a salir a un lugar abierto y formarán un círculo, cada uno mentalmente leerá e interiorizará su compromiso y dejará que el globo se eleve.		5min

Bibliografía

- Ávila Paredes, B. E. (2017). *Trabajo en equipo en los trabajadores de la oficina de San Miguel del área de servicio al cliente de la empresa Nexxo*. Lima: UIGV.
- Ayesta Vargas, M. M. (2013). *Inteligencia emocional y resolución de conflictos en el personal directivo de la municipalidad provincial de Barranca; Lima, 2013*. Lima: UCV.
- Correa, V. (2011). Estilos de Resolución de Conflictos en Dirigentes Sindicales de. *Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar*, 1(2), 65-79.
- Crombach. (1972).
- Delgado, T. J. (2016). *Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes*. Lima: UNMSM.
- Dias, S. (2009). Estilos de negociación en las transacciones comprador-vendedor.
- Dominguez, S. (25 de 05 de 2016). *Andina*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe:>
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mercado-call-centers-genera-negocios-500-millones-al-ano-613971.aspx>
- Elizabeth, M. C. (2017). Propiedades psicométricas del Test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos en administrativos de empresas agroindustriales – Trujillo.
- Falci, A. F. (2010). *“La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso*. Lima: Pontificia Universidad Católica el Perú Escuela de Grados y Títulos.
- Gestión. (18 de 06 de 2017). <https://gestion.pe/economia/call-centers-peru-chile-colombia-lideran-crecimiento-region-137517>. Obtenido de <https://gestion.pe>.
- Guiford. (1986).

- Herrera Saldaña, J. K. (2015). *Propiedades Psicométricas del Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos en Administrativos Municipales*.
- Hovland y Miller, e. K. (1969). *Estados Emocionales del Conflicto*.
- Huamán Góngora, D. K. (2017). *Comunicación Organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima, 2017*. Lina: IUGV.
- Ivan, O. C. (2000). *Manual de conciliación*. lima: academia de la magistratura.
- Jakobson, R. (1960). *Modelo Clásico de la Comunicación*.
- Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann. (1974). *Instrumento de Thomas Kilman*.
- Marengo Gallardo, L. G., & Sánchez Briones, F. B. (2015). *Gestión en la negociación de conflictos y cultura*. Pimentel - Chiclayo, Perú: Univerdad Señor de Sipan.
- Mejía, J., & Laca, F. (julio - diciembre de 2006). Estilos de comunicación en el conflicto y confianza en las propias decisiones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 11(2), 374 - 358.
- Michel, C. (1981). *La estructura del conflicto internacional*. Reino unido: Palgrave Macmillan.
- Miriam Benítez, F. J. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*.
- Monteiro, A., Serrano, G., & Rodriguez, D. (2012). Conflict management styles, personality factors and effectiveness in the negotiation. *International Journal of Social Psychology*.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, vol. 30, núm. 1, 239.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, vol. 30, núm. 1, 238-246.

- Mora. (2008). *El trabajador como origen de conflicto organizacional*. Obtenido de <http://articuloz.com/administracion-articulos/el-trabajador-como-origen-de-conflicto-organizacional-454760.html>.
- Ramirez, W. V. (2006). *Manual de medios alternativos de resolución de conflictos*.
- Refugio Zelada, R., Rios Paredes, P. E., & Tello Pascual, C. L. (2016). *La comunicación no verbal en el proceso de negociación: caso Sanguchería El Chinito*. Lima: UPC.
- Ríos Delgado, T. J. (2016). Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*.
- Roberto, H. S., Carlos, F. C., & Pilar, B. L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrandHill.
- Rodriguez, D., Montes, C., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 242.
- Ruiz, J. C. (2015). *Conflict and dealing conflict in organizations*. España.
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos*.
- SIMÓN HUERTAS, C. d. (2017). *Motivación y los Estilos de Manejo de Conflictos en los trabajadores de una empresa del distrito de Carabayllo – 2017*.
- Vicuña. (2008). *Test de Habilidades para la gestión en la negociación de conflictos*.
- Watzlaick, P. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN EJECUTIVOS DE CALL CENTER					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO
¿Qué habilidades de negociación para el manejo de conflictos es posible identificar del gestor de call center de la entidad Financiera Muestra?	Determinar en qué niveles se encuentran las habilidades de negociación para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una entidad financiera Muestra	Habilidades de negociación para el manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Compromiso - Perspectiva - Control Emocional - Empatía 	Tipo: aplicada Enfoque: Cuantitativo Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental de corte transversal Población: Muestra: De tipo probabilística aleatoria simple, con ejecutivos de call center Técnica: Directa e indirecta	Test de Habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. (2008) Autores: L. Vicuña, M. Paredes y J. Ríos D
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS				
1. Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la la habilidad de la comunicación para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una entidad Financiera Muestra? 2. Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la la habilidad de compromiso para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra? 3. Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la la habilidad de perspectiva para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra? 4. Cómo se encuentran las habilidades de negociación en la la habilidad de la de control emocional para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de	1. efinir los niveles en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de comunicación para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra. 2. onocer las condiciones en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de compromiso para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de de la entidad financiera Muestra. 3. efinir la categoría en la que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de perspectiva para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra. 4. xplicar la condición en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de control emocional para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de				

<p>call center de una Financiera Muestra?</p> <p>5. Cómo se encuentra la habilidad de la empatía para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de una Financiera Muestra?</p>	<p>call center de la entidad financiera Muestra.</p> <p>5. ndicar el nivel en que se encuentran las habilidades de negociación en la habilidad de empatía para el manejo de conflictos que presentan los ejecutivos de call center de la entidad financiera Muestra.</p>				
--	--	--	--	--	--

Anexo 2. Coeficiente de confiabilidad por consistencia interna con la fórmula de Cronbach

Ítems	Media si borramos ítem	Varianza si borramos ítem	r ítem - Total	r Múltiple	Confiabilidad si borramos ítem
V2	203.82	378.52	0.39	0.59	0.83
V7	204.18	372.59	0.48	0.75	0.83
V11	203.75	385.88	0.23	0.59	0.84
V16	203.86	381.37	0.35	0.75	0.83
V22	203.92	373.92	0.58	0.75	0.83
V25	203.22	383.88	0.28	0.77	0.83
V29	203.80	370.43	0.60	0.82	0.83
V33	204.55	401.71	-0.11	0.67	0.84
V39	204.00	379.17	0.45	0.74	0.83
V45	203.32	379.47	0.45	0.66	0.83
V1	204.07	382.70	0.35	0.75	0.83
V4	203.50	382.23	0.43	0.71	0.83
V9	204.07	381.74	0.29	0.56	0.83
V14	204.67	396.17	-0.01	0.53	0.84
V23	204.15	375.82	0.38	0.69	0.83
V31	204.95	410.24	-0.28	0.59	0.85
V35	204.34	383.29	0.28	0.74	0.83
V38	204.18	370.40	0.52	0.79	0.83
V41	203.94	387.13	0.24	0.67	0.83
V46	204.26	377.71	0.35	0.74	0.83
V3	203.69	381.28	0.41	0.72	0.83
V6	204.97	383.24	0.25	0.63	0.83
V10	204.32	381.78	0.28	0.69	0.83
V15	204.25	383.11	0.29	0.58	0.83
V19	204.08	389.40	0.14	0.65	0.84
V27	205.06	395.00	0.02	0.69	0.84
V34	204.70	388.02	0.16	0.66	0.84
V42	203.60	379.65	0.45	0.75	0.83
V47	204.08	395.55	0.01	0.63	0.84
V50	204.23	386.25	0.18	0.68	0.84
V8	204.41	392.47	0.06	0.60	0.84
V13	203.90	380.88	0.30	0.50	0.83
V17	204.31	391.64	0.10	0.64	0.84
V21	203.90	383.32	0.30	0.64	0.83
V26	203.84	388.46	0.16	0.70	0.84
V30	203.90	372.96	0.72	0.79	0.83
V36	204.49	375.91	0.39	0.51	0.83
V40	204.11	369.39	0.65	0.76	0.83
V44	204.01	374.78	0.54	0.66	0.83
V48	204.72	387.36	0.17	0.63	0.84
V5	203.59	379.42	0.45	0.68	0.83
V12	203.80	385.12	0.25	0.67	0.83
V18	204.44	387.58	0.18	0.73	0.84
V20	203.96	388.98	0.15	0.50	0.84
V24	203.63	379.60	0.50	0.65	0.83
V28	203.85	379.59	0.28	0.49	0.83
V32	204.46	376.00	0.41	0.80	0.83
V37	204.09	378.44	0.44	0.70	0.83
V43	203.86	378.51	0.48	0.67	0.83
V49	204.73	399.70	-0.07	0.59	0.84

Anexo 3. Valores Ji cuadrado a tres criterios de apreciación de expertos.

Dimensión	% de aceptación	Ji cuadrado	Operacionalización	% de aceptación	Ji cuadrado	Ítem	% de aceptación	Ji cuadrado
Comunicación	90	49**	Elabora interpreta mensajes verbales y no verbales	90	49**	a.	80	25**
						b.	90	49**
						c.	90	49**
						d.	100	81**
						e.	90	49**
						f.	70	16**
						g.	90	49**
						h.	80	25**
						i.	90	49**
						j.	90	49**
Compromiso	100	81**	Elaboración de respuestas de apego a la situación de mediar en la búsqueda de solución del conflicto.	100	81**	a.	90	49**
						b.	90	49**
						c.	100	81**
						d.	100	81**
						e.	80	25**
						f.	80	25**
						g.	90	49**
						h.	90	49**
						i.	90	49**
						j.	90	49**
Perspectiva	90	49**	Respuestas a partir de la reconstrucción mental de la postura cognitiva y emocional del interlocutor	90	49**	a.	100	81**
						b.	100	81**
						c.	90	49**
						d.	80	25**
						e.	80	25**
						f.	80	25**
						g.	90	49**
						h.	90	49**
						i.	90	49**
						j.	90	49**
Control Emocional	90	49**	Elaboración de respuestas que regulan y controlan las reacciones emocionales que emergen de	90	49**	a.	100	81**
						b.	100	81**
						c.	100	81**
						d.	90	49**
						e.	90	49**
						f.	80	25**
						g.	90	49**

			situaciones			h.	90	49**
			contradictorias o			i.	90	49**
			conflictivas			j.	90	49**
Empatía	90	49**	Habilidad para	90	49**	a.	90	49**
			seleccionar las			b.	100	81**
			respuestas desde			c.	100	81**
			el punto de vista			d.	80	25**
			de terceros para			e.	100	81**
			obtener la			f.	100	81**
			aceptación de la			g.	80	25**
			ganancia y de la			h.	100	81**
			pérdida			i.	100	81**
						j.	100	81**

Anexo 4. Cuestionario de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos

Edad: __ **Sexo:** M () F () **# Hijos:** ____ **Estado Civil:** Soltero () Casado () Conviviente () Divorciado ()

Cartera : Cobranza T0 () Cobranza T1 () Atención al Cliente () Televentas ()

Grado de Instrucción: Secundaria () Superior Técnica () Superior Universitaria () OTRO: _____
Concluida () En curso () Trunca ()

Instrucciones: La encuesta es estrictamente anónima, no existen respuestas buenas o malas, sólo interesa como Ud. se siente y percibe las situaciones propuestas. Selecciona **marcando con una "X"** una de las opciones:

- Marque **1** si está **definitivamente desacuerdo**
- Marque **2** si está **muy en desacuerdo**
- Marque **3** si está **desacuerdo**
- Marque **4** si está **de acuerdo**
- Marque **5** si está **muy de acuerdo**
- Marque **6** si está **definitivamente de acuerdo**

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6
1.	Me resulta fácil aislar de una situación conflictiva el motivo principal de lo secundario						
2.	Con mi postura corporal comunico mensajes						
3.	Cuando participo en la solución de un conflicto me es fácil ponerme en el punto de referencia de cada uno						
4.	Cuando estoy en medio de un conflicto lo vivo tan intensamente aportando en su solución						
5.	Logro comprender el estado conflictivo de mi interlocutor aun cuando procede de una cultura diferente						
6.	Cuando me hablan y ruidos impiden escuchar parte del mensaje, con lo que oí basta para completarlo						
7.	Por los gestos de mi interlocutor sé qué piensas que me está engañando.						
8.	Cuando una persona me cae mal y solicita mi atención, tengo la fluidez para derivarla a otra persona						
9.	Huyo de aquellas personas que me tratan como su "pañito de lágrimas" con sus problemas						
10.	Me es difícil proporcionar los datos para obtener un identikit						
11.	Al encontrarme con una persona me es fácil que se sienta en confianza						
12.	Me es difícil ponerme en el punto de referencia de dos personas en conflicto, generalmente me inclino por una						
13.	Cuando participo en la solución del conflicto, más que por vocación, lo hago porque me siento obligado						
14.	Cuando vivo un problema hago hasta lo imposible con el propósito que solo quede para mí						
15.	Cuando voy a una tienda y veo una vitrina me resulta fácil imaginarme las partes que no veo						

16.	Me es fácil comunicar lo que siento con gestos						
N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6
17.	La expresión de mi rostro logra que los gestos molestos de mi interlocutor se atenúen						
18.	Me cuesta conectarme con el tema conflictivo, permanece en mí lo que debe ser desde mi punto de vista						
19.	Cuando escribo un dictamen o notas según el mensaje, imagino la cara que pondrá el lector						
20.	Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de personas de una comunidad campesina de la sierra						
21.	Me resulta fácil encontrar en las personas el lado agradable que elimine mi fastidio emocional						
22.	Tengo la habilidad para descifrar los mensajes ambiguos sin preguntar a mi interlocutor						
23.	Me entretengo buscando la forma como lograr que las personas metidas en un lío lo resuelvan satisfactoriamente						
24.	Según mi plasticidad para ponerme en el punto de referencia de las personas en conflicto gestiono la solución						
25.	Me agrada que mi interlocutor se exprese con claridad y brevedad						
26.	Logro que los demás me reconozcan demostrándoles mi interés por ayudarles a resolver sus problemas						
27.	Resuelvo con facilidad la posición en que quedará una moneda cuando al caer ha girado 10 veces						
28.	Me resulta difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de funcionarios corruptos						
29.	Tengo la habilidad para anticiparme a lo que me van a decir						
30.	Tengo la habilidad para lograr en situaciones de conflicto que las personas regulen o controlen su estrés						
31.	Tengo buen olfato para detectar problemas y alejarme antes que revienten						
32.	Vivo intensamente el estado emocional de mi interlocutor aun cuando personalmente es de mi desagrado						
33.	Siento la barrera sociocultural cada vez que me comunico con extraños						
34.	Me cuesta imaginarme cómo me veré en una foto vestido estrafalariamente						
35.	Si me ofrecen un trabajo como conciliador lo acepto a menos que tenga otra oferta mejor						
36.	Me cuesta mucho lograr que las personas me perciban como lo que soy emocionalmente						
37.	Entiendo el conflicto desde el punto de vista del interlocutor						
38.	Tengo la disposición de meterme de lleno en los problemas de otros contribuyendo a la solución						
39.	Soporto la mirada fija de mi interlocutor atenuándolo						
40.	Tengo el don, según me dicen, de calmar a las personas con tan solo mi presencia						
41.	Sé cómo apartarme de líos ajenos sin que estos se den por ofendidos						
42.	Vivo un relato como su estuviese presente en él						
43.	Las propuestas de solución emanan tener en cuenta, como se sentirán las personas al resolver el conflicto						
44.	Me resulta fácil lograr en cualquier situación que las personas muestren su lado agradable						
45.	Antes de preguntar escucho completamente a mi interlocutor						
46.	Por humanidad colaboro en la solución de conflictos a costa de mi tranquilidad						
47.	Cuando ingreso a edificios de diferentes niveles al salir comúnmente me desorienta						
48.	Controlo el estrés en situaciones de conflicto de forma tal que termino agotado						
49.	Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de una persona de la Amazonía						
50.	Me resulta difícil identificar a una persona conocida al verla después de diez años						



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 18%

Date: sábado, diciembre 01, 2018

Statistics: 3535 words Plagiarized / 19699 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO
SOCIAL / Trabajo de Suficiencia Profesional Habilidades de Negociación para el
Manejo de Conflictos en Ejecutivos de Call Center de una entidad financiera de Lima
Metropolitana Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología Presentado
por: Bachiller María Stefany Serrano Canales Lima-Perú 2018