



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**Taller de Capacitación Basado en
Competencias para Puestos Directivos**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciada en Psicología

P R E S E N T A:

María del Angel Pérez de León Fernández

JURADO DE EXAMEN

Director: Dr. Sergio Antonio Bastar Guzmán

**Comité: Mtra. Julieta Becerra Castellanos
Mtra. Ma del Refugio Cuevas Martínez
Lic. Alejandro Chong Pérez Gallardo
Lic. Jorge Ignacio Sandoval Ocaña**



México, D.F

JUNIO, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Dame Señor:
un corazón vigilante,
que ningún pensamiento vano lo aleje de Tí;
un corazón noble,
que ningún afecto indigno rebaje;
un corazón recto,
que ninguna maldad lo desvíe;
un corazón fuerte,
que ninguna adversidad quebrante;
un corazón libre,
que ninguna pasión esclavice;
un corazón generoso,
para servir.*

Así sea.

A mis Padres:

Paloma Fernández:

Eres mi luz y mi amor

Por ser ejemplo de vida y compromiso

Por apoyarme incondicionalmente, por ser mi corazón y espíritu

Por enseñarme la nobleza de la vida,

El tiempo no me alcanzara para Agradecerte mi vida!

TE AMO! GRACIAS...

Miguel Pérez de León:

Eres mi fuerza y destreza

Por ser ejemplo de responsabilidad y fortaleza

Por defenderme cuidarme y hacerme fuerte,

Por nunca dejarme caer por ser guía padre y amigo

Por enseñarme a trabajar con constancia

“Tú y yo somos de la misma sangre”

Gracias...

A mi Hermana:

*Paloma; Gracias por ser diferente a mí por complementarme por ser mi contraportada favorita! Por ser mi casa y refugio por tu fuerza a defender tu camino, y por regalarme a mi clon José Emilio a quien amo y diario me demuestra la inocencia de la vida
GRACIAS a los dos por SIEMPRE estar y nunca desaparecer.*

Cesar Hernández Gómez;

*Gracias Por tu amor, paciencia y apoyo en mi vida, por
acompañarme en este proceso de esfuerzo constancia y resistencia,
has sido y serás parte importante de mi vida siempre ... Te amo*

Luz María Suárez, por su apoyo y por siempre cuidar de mí y mi familia y por permitirme realizar este reto tan importante en mi vida por darme la confianza y abrirme las puertas a su equipo de trabajo GRACIAS

Luz María Santana, Gracias por tu amistad y por todo el apoyo profesional gracias por ayudarme a confiar en mí misma.

A mis Amigos:

Los amigos se cuentan con los dedos de las manos, todos y cada uno de ellos tiene un lugar especial en mi corazón sé que han entrado en mi vida para quedarse todos y cada uno de ellos me ha regalado un pedazo de su corazón para hacer más fuerte el mío.

Josefín:

Gracias por ser incondicional

Por ser mi sensatez, por siempre estar

Por aguantar mi locura, mi desesperación,

Camíñar a mi lado al pasar los años... GRACIAS!

Dany:

Amiga Gracias por darme la oportunidad

De compartir contigo un sueño más,

por ser un ejemplo de dedicación y trabajo

GRACIAS

Vane:

Pequeñaja, gracias por la fe

Por apoyarme en mis locuras, por sacarme

De mis inseguridades por luchar

Aun en contra de mí para nunca abandonar la magia.

GRACIAS por tu amistad tan valiosa para mí.

Aby:

*Gracias por las porras y por apoyarme
En este proyecto tan importante, por enseñarme que la distancia no
es importante cuando tienes amigos de verdad por ser mi ejemplo de
responsabilidad GRACIAS*

Adrián:

*Me encanta compartir contigo el gusto por la psicología
organizacional, GRACIAS por estar en las buenas
y en las malas, por todas las palabras de aliento
En este camino.*

Po:

*Gracias por hacerme ver la simplicidad de la vida,
Por enseñarme a ser como el agua, por compartir conmigo
Experiencias y momentos irrepetibles GRACIAS.*

Al Dr. Sergio Bastar

Gracias por ser un profesor que con el tiempo se convirtió en amigo y guía, gracias por todas las oportunidades que me brindó y por la paciencia y apoyo en esta aventura de la psicología, gracias por escucharme y aconsejarme siempre con respeto y cariño. Lo aprecio mucho y lo admiro.

A mis sinodales;

A la Maestra Cuquí, por su orientación y apoyo que fue papel importante para la realización de esta meta, Gracias por siempre tenerme paciencia y regalarme una gran sonrisa por alentarme en cada paso del camino

Al profesor Jorge por hacer de mis últimos semestres de la carrera algo divertido y lleno de aprendizaje y ayudarme a formarme un criterio objetivo Gracias por apoyarme en la realización de este trabajo tan importante para mí

*A la Maestra Julieta por revisar y corregir mi trabajo para hacer de esta investigación un orgullo para mí
Gracias por su apoyo y su pronta respuesta.*

Al Profesor Alejandro Chong porque sin saberlo me dio mi primera clase de psicología organizacional Gracias por reafirmar mi vocación, Gracias por aportar su experiencia al trabajo de tesis.

INDICE

Introducción
Capítulo 1.- Capacitación.....	1
1.1 Antecedentes de la capacitación laboral.....	1
1.2 Marco Legal en México en materia de capacitación	5
1.3 Etapas de la capacitación	6
Capítulo 2.- Competencias laborales.....	14
2.1 Antecedentes de las competencias laborales	14
2.2 Perfil de puestos basado en competencias laborales	18
2.3 Evaluación de competencias laborales	20
2.4 Normas técnicas de competencia laboral	28
Capítulo 3.- La Organización	31
3.1 Que son las organizaciones	32
3.2 Las organizaciones Multinivel	33
3.3 AVON.....	34
3.4 Amway	36
3.5 Mary Kay.....	37
Capítulo 4.- Taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos	39
4.1 Elaboración de perfil de puesto directivo.....	39
4.2 Taller de capacitación	47
4.3 Competencias directivas	49

Capítulo 5.- Metodología.....	62
5.1 Planteamiento del problema	62
5.2 Objetivo	63
5.3 Pregunta de investigación	63
5.4 Hipótesis	63
5.5 Participantes	63
5.6 Escenario	65
5.7 Diseño	65
5.8 Variables	65
5.9 Instrumento	66
5.10 Procedimiento	66
5.11 Resultados	67
Discusión y Conclusiones.....	75
Referencias	81
Anexo	

INTRODUCCIÓN

La psicología se ha desarrollado y ha logrado una evolución a lo largo del tiempo gracias al trabajo de varias generaciones de psicólogos que han logrado un avance dentro de su campo de estudio, dividiéndose diferentes grandes grupos como la psicología clínica, deportiva, educativa, social y organizacional. En este estudio es de interés la psicología organizacional, en específico el área de capacitación.

La importancia del comportamiento organizacional lo encontramos en su historia. La historia de la psicología y el comportamiento se puede analizar desde varias perspectivas, Furnham, (2009) divide la historia en tres categorías, la primera desde principios del siglo XX hasta los primeros años de la segunda guerra mundial, se apoyaban las estructuras de orden, lógica y reglas rígidas, dando paso al papel del psicólogo como los responsables de aumentar la eficiencia en el trabajador, el ejemplo más claro está en la utilización de psicólogos industriales para el reclutamiento y selección de militares o aspirantes al ejército asegurando así que se eligieran a los más aptos para el ejército. La segunda etapa del comportamiento organizacional viene con el fin de la guerra donde se buscaba un nuevo equilibrio en el concepto del trabajo, se reconocieron los aspectos emocionales, sociales considerando que la gente comenzaba a trabajar en grupos dando paso a la influencia intergrupala en el comportamiento, se creían importantes las actividades recreativas, las actitudes y los valores del trabajador además de sus habilidades y capacidades con el fin de esta etapa. Dando paso a la definición actual de psicología organizacional como la disciplina aplicada que tiene por objetivo predecir y modificar la conducta, identificando las habilidades, actitudes y

conocimientos que los empleados tienen a lo largo de su desempeño laboral. (Fuentes, 2006).

El ser humano se ha visto en la necesidad de crear y desarrollar métodos, procedimientos y por lo tanto sus herramientas junto con instrumentos para realizar las diferentes demandas de la vida diaria, las habilidades y conocimientos se van transmitiendo de generación en generación, otorgando mayor peso al ser humano no como mano de obra sino como agente capaz de aplicar su conocimiento, habilidades y actitudes al ámbito laboral, actualmente las organizaciones han comenzado a considerar que el desarrollo de estos conocimientos, habilidades y actitudes se pueden lograr por medio de la capacitación desde la perspectiva de una pieza clave en el desarrollo organizacional ya que éste apoya el capital humano siendo la base de una organización, la capacitación toma el papel de educar, y enseñar los procedimientos específicos para cada puesto y área de la empresa, desarrollando las posibilidades de crecimiento organizacionales (Grados, 2001). Se crean las competencias laborales para abordar de manera integral estas características, con la diferencia a la perspectiva tradicional donde no es necesario considerar a las habilidades, conocimientos y actitudes dentro de un mismo grupo de estudio es decir para el enfoque tradicional no es necesario contemplar estas tres características en conjunto con la finalidad de los objetivos de capacitación.

En México se creó el Consejo de Normalización y Certificación de las competencias laborales (CONOCER) en 1995 con el propósito de ayudar el desarrollo de una cultura formada en normas de competencias (Vargas, 2004). Para implementar el modelo de competencias laborales a un programa de capacitación como es el objetivo de este trabajo los especialistas deben de evaluar las necesidades de la organización para en base a estas orientar y elaborar el programa de capacitación.

En el presente trabajo se presentarán los antecedentes, el concepto y las etapas que conlleva la acción de capacitar dentro del capítulo uno, en el capítulo dos se elaborara una revisión del enfoque basado en competencias diseñando un perfil

de puesto directivo de una empresa de cosméticos en México. En el capítulo tres se aborda la concepción de la organización como un conjunto de personas agrupadas para la realización de objetivos en común, proponiendo diversas organizaciones dedicadas a los cosméticos en México. En el cuarto capítulo se hace la propuesta de un taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos de una empresa de cosméticos en México, para dar paso al estudio de la aplicación de dicho taller a 8 participantes pertenecientes a una organización dedicada a la salud y belleza del cuidado de la piel, siendo un estudio de caso no experimental.

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN

1.1 Antecedentes de la Capacitación

Capacitación, en su versión más pura, está ligada directamente a la educación; el grado y calidad con la que se eduque a un niño, joven o a un adulto acerca de los valores del trabajo, será la medida con la que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. Es importante notar que no se puede desligar la capacitación de la educación, ¿qué es la educación?, es un proceso que ofrece al individuo valores y conocimientos por el cual pueden adquirir la cultura de su sociedad (Siliceo, 2006). Dentro de una organización se debe considerar la capacitación no como un medio para robotizar sino como un apoyo para alentar la creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización. Mediante sus programas de capacitación los empleados logran desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas que les permitirán desempeñar adecuadamente sus funciones y responsabilidades, esto tiene un gran impacto dentro de las organizaciones ya que les supone las posibilidades de un crecimiento organizacional (Grados, 2001)

Nos encontraremos con diversos conceptos que ayuden a describir y explicar la capacitación dentro de la organización por eso el aclarar la diferencia entre los distintos conceptos de capacitación.

- ❖ El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico.

- Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos (Siliceo, 2006).

- El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz (Arias, 2004)

- ❖ La capacitación tiene un significado más amplio es por eso que se encuentran diversas definiciones como;

- La acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo e impersonal (Grados, 2001)

- Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras con respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores (Aguilar, 2006)

Es decir que la capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

- ❖ El desarrollo tiene mayor amplitud aún;

- El desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo, tiene objetivos a largo plazo y está ligada a determinada filosofía que la organización quiere desarrollar (Ivancevich,2005)

- Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas (Valdivia, 1966,)

Es por esto que el desarrollo forma parte de otra área importante dentro de la psicología del trabajo y las organizaciones que es el desarrollo organizacional donde involucra a la capacitación como método de apoyo.

Desde la Segunda Guerra Mundial comienza a desarrollarse una psicología organizacional, por lo tanto la capacitación empieza a formar parte de las estrategias en la producción desarrollándose escuelas industriales con las metas de lograr mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible, en Estados Unidos se desarrolla un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar "método de los cuatro pasos" (Siliceo, 2006).

1.- Mostrar: este paso consta de explicarle al trabajador de la importancia que tiene la tarea para su desempeño dentro de la empresa y despertar el interés en el trabajador con respecto a saber cuál es el trabajo que se le pide, y ubicarlo en la misma posición en la cual se va a encontrar en el desempeño de su trabajo.

2.- Decir: consta en explicarle e ilustrar al trabajador cada fase del trabajo a realizar, es en este punto donde se enseña clara, completa y pacientemente cada punto clave del proceso

3.- Hacer: se debe poner al trabajador a ejecutar el trabajo, poniendo énfasis en realizar los puntos clave, es necesario que si existe alguna duda en ese momento se resuelva y de ser necesario repetir la explicación hasta asegurarse de que el trabajador puede lograr realizar la tarea.

4.- Comprobar: en este paso el trabajador comenzara a realizar la tarea independientemente por lo tanto requerirá de una supervisión de la tarea sin embargo gradualmente esta ira disminuyendo hasta que ya no sea necesario verificar si el trabajador tiene alguna duda en el desempeño.

A partir de este desarrollo de métodos de enseñanza, en diversos países se comienza a visualizar un panorama mejor para los individuos que serán las nuevas generaciones de trabajadores en los países, se busca aprovechar las habilidades y capacidades de los individuos a favor de las organizaciones.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, de ahí dos puntos básicos e importantes en referencia a la capacitación, las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse, en las mejores condiciones a su tarea diaria, la capacitación se puede utilizar como medio para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización, dentro de la organización la principal prioridad la podemos encontrar en los puestos directivos ya que éstos son los principales interesados en hacer a sus organizaciones más efectivas. Habrá que reflexionar acerca de la responsabilidad que tiene el trabajador que tiene personal a su cargo. Se han enfocado los esfuerzos en mayor parte a la realización de tareas técnicas más que en tareas directamente relacionadas con el recurso humano, existen ocho propósitos de la capacitación (Siliceo, 2005):

- 1.- Crear, difundir, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
- 2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- 3.- Elevar la calidad del desempeño
- 4.- Resolver problemas
- 5.- Habilitar para una promoción
- 6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- 7.- Actualizar conocimientos y habilidades
- 8.- Preparación integral para la jubilación.

Las actividades en cuestión de materia laboral se comenzaron a diversificar, y en respuesta el estado tuvo que responder abandonando una posición liberal para intervenir jurídicamente con el fin de regular la relación entre el capital y el trabajo y así surgen en la constitución de 1917, leyes que normalicen las actividades y posteriormente se crea la ley federal del trabajo.

1.2 Marco legal de la capacitación en México

En México ¿cómo es que se concibe la idea de capacitación?, acaso ¿se ha hecho algo al respecto? Se han implementado cambios a nivel legal que aunque no resuelven todas las necesidades, han permitido establecer ciertos objetivos fundamentales: (Siliceo, 2006)

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo
- c) Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional.
- d) Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

En México como con otros países el tema de la capacitación dentro de las organizaciones está regulado a través de normas que brindan derechos y obligaciones a los trabajadores, logrando beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones, las leyes se crean dependiendo de cada país (Aguilar-Morales, 2010).

En México la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala en su artículo 123, Apartado A, fracción XIII que:

“Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación” (pág.198)

Con base en este artículo La Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo III bis en el artículo 153 establece en materia de capacitación y adiestramiento que:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad...” (Art.153-A, Ley Federal del Trabajo pág.35)

Con esto, las organizaciones privadas están obligadas a proporcionar la capacitación correspondiente a su capital humano, para propiciar la superación y desarrollo laboral del trabajador, la ley federal del trabajo dentro del artículo 153A al 153X abarca distintos temas donde destacan que las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los cursos y programas podrán ser elaborados específicamente para cierta organización, y el tiempo y forma en la que se deberán expedir constancias por el programa de capacitación autenticadas por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (Ley Federal de Trabajo, 2015).

1.3 Etapas de la Capacitación

La capacitación desde la perspectiva de un proceso que necesita de orden y estructura, y también como un sistema que tiene entradas, procesos y salidas. Se necesita estructurar por etapas, no necesariamente las mismas etapas para todos los programas de capacitación y en ocasiones en orden distinto, sin embargo hay elementos básicos que siempre se deben de tomar en cuenta tales como: Las Estructuras y los Procesos (Calderón, 1995).

Las estructuras ayudan a mantener un orden lógico, de modo que los objetivos se puedan llegar a cumplir, mientras que los procesos ayudan a que la calidad de la capacitación sea adecuada. Se encuentran etapas necesarias para el buen funcionamiento de un programa de capacitación, estas etapas se trabajan en

conjunto para alcanzar un objetivo que previamente se identifica y define con la intención de que sea cuantificado y observable (Bastar, 2004).

1.-Planeación: Chiavenato (2005) considera dentro de la planeación incluye un diagnóstico efectuado en tres niveles:

El primer análisis es a nivel Macro de la Organización, es decir, enfocado al total de la organización se consideran variables como los objetivos organizacionales, la misión, visión recursos, la distribución de los recursos para lograr los objetivos, el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización

En el Segundo nivel, se refiere al análisis de los recursos humanos, se identifica si los recursos humanos son suficientes para llevar a cabo los objetivos actuales y futuros de la organización, este nivel de análisis nos permite evaluar los cambios en el recurso humano a lo largo de ciertos lapsos de tiempo en función a acciones legales, económicas y planes de expansión de la propia empresa.

El Tercer nivel se refiere al análisis de la operación y las tareas requeridas por puesto donde se debe encontrar una descripción del puesto y un perfil, el cual apoya la detección de necesidades.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) también forma parte de la etapa de análisis la DNC representa el punto de partida para el diseño del plan de capacitación, es en esta etapa donde se recopila información que ayude a la toma de decisiones para el programa, plan, taller o curso de capacitación previsto para la organización las decisiones que se toman a partir de una DNC son el tipo de capacitación, número de participantes y características de las actividades a planear; los datos deben reflejar las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes (Bastar, 2004) existen diversas técnicas para la recopilación de dichos datos:

Observación.- Esta técnica permite percibir e identificar lo que ocurre mediante la observación del investigador, existen según Galtung (1969) dos tipos de observación; *la observación intersubjetiva*, basada en el principio de que

observaciones repetidas al mismo objetivo por el mismo observador deben producir los mismos datos, y *la observación intrasubjetiva* donde menciona que las observaciones a los mismos objetivos por diferentes observadores deben producir los mismos datos, es por esto que Merida (2005) menciona que para una observación exitosa debe de realizarse desde uno hasta ocho personas, y requieren de una guía de observación para asegurarse de que todos los observadores están midiendo el mismo fenómeno, en la guía se debe determinar, el puesto, las características de este y las tareas y/o situaciones. La principal desventaja de esta técnica de detección de necesidades de capacitación es que la presencia del observador puede influir para que la conducta de los trabajadores deje de ser natural.

Entrevista.- Esta técnica permite al entrevistador indagar de manera más profunda la situación del trabajador ya que nos permite establecer una relación directa entre el investigador y el trabajador y así poder verlo como una persona y no como un sujeto. Existen diversos tipos de entrevista Bravo (2013) menciona que la entrevista puede ser dirigida, semidirigida o libre las tres formas de entrevista cuentan con sus ventajas y desventajas la dirigida apoya al entrevistador con una serie de preguntas planteadas previamente y esto colabora a que el entrevistador no se le olvide ninguna pregunta y abarque todas las áreas necesarias, pero corre el riesgo de convertirse en un interrogatorio lejos de ser una entrevista, la entrevista semidirigida también necesita que previamente se determine las áreas de interés la diferencia con la entrevista dirigida será en que solo se prepararan con anterioridad los temas, sin establecer preguntas específicas. Y la entrevista libre deja que el entrevistador hable libremente sin embargo es necesario que el entrevistador no pierda de vista el objetivo de la entrevista. Esta técnica se puede apoyar en la modalidad de entrevista dirigida o semidirigida con la entrevista basada en competencias.

Cuestionario.- es una técnica que puede ser utilizada de manera individual o grupal, que ayuda para obtener la opinión de un conjunto de personas (Martínez Olmo, 2002) pudiendo ser las preguntas cerradas o abiertas, los cuestionarios abiertos están diseñados para preguntas que demandan respuestas amplias y detalladas por parte del sujeto. Y los cuestionarios con preguntas cerradas

demandan respuestas concretas y en ocasiones la elección de una serie de posibles respuestas. Es necesario que se hagan pruebas piloto para verificar que las preguntas están orientadas a los objetivos del cuestionario, o bien si están redactadas de tal forma que el sujeto pueda contestar de manera fácil y clara las pruebas pilotos nos darán la oportunidad de replantear las preguntas.

La observación, la entrevista, y el cuestionario son algunas de las técnicas que se pueden utilizar para la recaudación de datos que ayuden a una correcta detección de necesidades, de no ser así la organización corre el riesgo de desperdiciar recursos, también es por esto que el análisis de la organización y la D.N.C se encuentran en la primera etapa para desarrollar a la capacitación.

2.- Organización de la capacitación y elaboración de programas: La parte fundamental de la planeación de la capacitación se basa en el perfil y descripción de puesto ya que los resultados de la detección de necesidades se compara con el perfil de puesto en donde encontraremos las áreas de oportunidad que el trabajador puede llegar a tener con respecto a las funciones del puesto donde trabaja.

La planeación tiene como fin determinar las acciones que se realizarán durante el programa de capacitación, de tal manera que se documenta de qué manera se pretende cubrir los temas identificados en la detección de necesidades. En la planeación se fijan las normas y la secuencia de tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios para la aplicación de dicho programa de capacitación (Trosino, 1999).

Es importante señalar que en esta etapa se definen los elementos didácticos que apoyen al proceso de enseñanza-aprendizaje, la adquisición de habilidades y el cambio de actitudes de los trabajadores dependen de la correcta aplicación de las técnicas de enseñanza (Furlan, 1987), también se definen los elementos técnicos es decir la disposición de espacios físicos, contar con las facilidades de la organización para permitir a los trabajadores asistir a la capacitación en tiempo y forma en el que fue diseñada la capacitación, también se necesita disponer de

recursos materiales como sillas, mesas, pizarrones, proyectores, y a su vez personal preparado para operar el equipo técnico si es necesario y por último es necesario definir los instructores ya sean internos o externos que sean capaces de realizar adecuadamente la capacitación.

3.- Ejecución de las acciones de capacitación: La ejecución, como lo dice el título, es la implementación de los programas de capacitación, implica la coordinación de principio a fin de cada curso o taller o en su conjunto.

Existen una serie de implicaciones que se deben tomar en cuenta con respecto a esto dos autores diferentes Bastar (2004) y Grados (2001) coinciden en diversos aspectos referentes a la ejecución;

Bastar (2004) divide el proceso en tres, antes, durante y después mientras que Grados (2001) los trabaja de manera general. Los elementos que se deben tomar en cuenta en esta etapa. Se necesita verificar el material que se utilizara antes y durante el evento, el registro y la asistencia de los participantes también es necesario realizarlos si el curso o taller son externos esta acción se le deberá pedir al instructor a cargo del grupo. También se necesita verificar el inventario de materiales y los recursos didácticos que se vayan a utilizar durante la exposición, la verificación del buen funcionamiento de las instalaciones y de equipos de apoyo. En ocasiones se requiere de servicios ajenos a la organización es por esto que se necesita la verificación de dichas instalaciones, esto ayuda a la solución de posibles fallas. Posteriormente, durante el evento se necesita verificar el desarrollo de la sesión, y supervisar el cumplimiento del programa, para Chiavenato (2005) la ejecución de la capacitación depende de cinco factores principales:

I.- Adecuación del programa según las necesidades de la organización, donde se busca la mejora del desempeño de los trabajadores, la capacitación busca solucionar los problemas que en un principio provocaron la búsqueda de la capacitación.

II.- Calidad del material de capacitación, el material debe ser planeado con anterioridad, en la etapa dos, eso ayudara a facilitar el proceso de aprendizaje y comprensión.

III.- Cooperación, la cooperación es esencial en esta etapa del proceso ya que se busca que los trabajadores puedan asistir a los talleres sin ningún tipo de repercusiones por parte de sus superiores y es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación para que puedan participar de manera efectiva en la ejecución de los programas.

IV.- La preparación de los instructores, el éxito de la capacitación depende tanto del instructor como del aprendiz, sin embargo es importante disminuir las probabilidades de fracaso, es por esto que se debe tener un buen criterio de selección del instructor.

V.- La calidad de los aprendices, como apoyo al punto III y IV es importante la actitud y cooperación de los participantes tanto hacia sus compañeros como hacia el instructor.

Después de impartido el curso es necesario e indispensable la creación de un informe completo donde se incluyen los aciertos y las áreas de oportunidad para mejorar en caso de ser necesario algún aspecto del curso de capacitación, sirviendo como punto de partida para la última etapa de un programa de capacitación que se refiere a la evaluación y el seguimiento.

4.- Evaluación y Seguimiento: La evaluación y el seguimiento es la etapa en la que se verifica si se han cumplido los objetivos planteados desde un principio en el plan de capacitación, para que posteriormente se puedan hacer correcciones si existieron inconsistencias e implementar acciones de corrección; esto implica establecer el grado de avance de las acciones de la capacitación, verificar la actualización de las actividades laborales, establecer propuestas de solución, conocer la efectividad del programa de capacitación implementado (Bastar,2004).

El autor Kirkpatrick, 1976 (Citado por Furnham, 2009) elaboro un sistema de evaluación que miden lo siguiente:

- ❖ La reacción de los participantes, este criterio es uno de los más sencillos de realizar, y uno de los más comunes para evaluar; los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. sin embargo se necesita mucho más que solo preguntar si les gusto o no el curso de esta manera obtendremos muy poca información y seria de manera subjetiva ya que solo nos centraríamos en opiniones personales. Los participante nos pueden dar información adicional con respecto a la dinámica entre el grupo y el instructor, qué técnica creen que fue más efectiva y si la información fue suficiente, las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito es por esto que es importante tomar en cuenta integralmente los demás criterios.
- ❖ El Aprendizaje, medir el conocimiento y habilidades adquiridas en un taller o programa de capacitación es fundamental se puede medir antes y después del taller para determinar si hubo mejora o no.
- ❖ El comportamiento, es decir el apoyo del ambiente laboral hacia el trabajador, de esta manera se reforzará la aplicación de las habilidades y conocimientos nuevos que se adquirieron en la capacitación.
- ❖ Resultados estos resultados son en función del aumento de la productividad, disminución de quejas, reducción de costos, etc.

Esta evaluación se puede realizar en tres momentos distintos de la capacitación, al principio y al final que nos da la oportunidad de comparar los resultados y realizar un análisis para el mejoramiento del taller o del programa, y durante el proceso que esto nos proporciona la ventaja de poder ir evaluando al grupo de manera periódica y así ir modificando las áreas de oportunidad del taller con el objetivo de moldearlo a las características del grupo. La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante cambio pero debe tener permanencia en la persona (Reza, 1997) los cursos, talleres y programas de

capacitación necesitan de un seguimiento en los trabajadores para asegurarse de que los conocimientos y habilidades se ponen en práctica en el lugar de trabajo, se recomienda hacer este seguimiento de ser posible a los tres, seis y 12 meses después de que se impartió la capacitación.

Dentro del área de la psicología organizacional se han estudiado diversas formas, estrategias y teorías que ayuden y apoyen la capacitación dentro de las organizaciones las competencias laborales han demostrado cumplir un papel importante, siendo protagonistas en diferentes procesos dentro del área de recursos humanos de las empresas y organizaciones.

CAPÍTULO 2

COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Antecedentes de las Competencias Laborales

Las competencias laborales surgen de un problema social , durante y después de las dos guerras mundiales a las que se ha visto enfrentada la humanidad: se introducen nuevas tecnologías, que se reflejan en la ámbito laboral, donde la producción aumentó y con ello se tuvo que implementar una instrucción a las personas de forma acelerada porque se necesitaba sustituir el trabajo que hacían las personas que se iban a la guerra, debido a esto el conocimiento técnico se transfería de persona a persona sin necesidad de haber un proceso de enseñanza formal, y el conocimiento comenzó a ahorrar tiempo, es decir se tenían que aprender lo mismo que en un sistema formal pero en menor tiempo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgió la necesidad de reconocer el valor del trabajo y favorecer los certificados de los trabajadores, se crearon organismos internacionales para conceder estos certificados para los trabajadores aunque no hubiesen terminado sus estudios en un sistema escolar formal.

Posteriormente surge la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para comprobar los conocimientos adquiridos fuera del sistema escolar formal, McClelland en 1973 demuestra que los conocimientos académicos no aseguran la fiabilidad en la adaptación a los problemas de la vida cotidiana y por ende el desarrollo laboral.

Se define a las competencias como las nuevas variables que ayudan a un éxito profesional, las competencias como una forma de evaluar aquello que "Realmente causa un rendimiento superior en el Trabajo" (McClelland, 1973)

En los años 80 en Europa surgen modificaciones en los sistemas de calificaciones profesionales y comienzan a tomar en cuenta a las competencias como evaluación en el campo laboral. Gran Bretaña en el año 1986 hizo una evaluación de la formación profesional en donde encontraron que, la insuficiencia del reconocimiento de aprendizaje obtenido fuera de la enseñanza formal, por lo que existe una necesidad de fomentar la formación continua, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) menciona que la educación necesita tener una relación entre el primer acercamiento al aprendizaje y el aprendizaje a lo largo de la vida, también se necesita de un método de evaluación que no sólo se basen en los tests de inteligencia, sino que también tomen en cuenta las habilidades y comportamientos.

Inglaterra crea el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales en 1986 para regular las demandas del mercado laboral con la formación del trabajador, y así la idea de un puesto de trabajo, se enriquece con la capacitación del puesto en donde a los conocimientos se les agregan las competencias.

Posteriormente el sistema educativo otorga diplomas sobre conocimientos básicos y el sistema productivo emite certificaciones que combinan conocimientos con experiencia es decir las congruencias dentro del ámbito laboral (Gallardo, 2011).

A lo largo del tiempo se ha desarrollado el modelo de competencias laborales pero se tiene como un concepto amplio y por lo mismo en la literatura se encuentran diferentes definiciones del concepto sin embargo en este trabajo se procurará retomar definiciones de los diferentes autores más relevantes en el tema.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) competencia laboral se define como *“La idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de Trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”* (OIT, 2003).

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer 1993 en Alles, 2008)

“La Capacidad Productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral, y que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo, y de calidad. La competencia Laboral puede evaluarse y certificarse” (CONOCER, 2014)

Después de analizar las distintas definiciones, quisiera concluir que las competencias laborales serán aquellos conocimientos, habilidades, y actitudes que logren una eficacia laboral entendiendo eficacia en términos del rendimiento laboral objetivamente evaluado usando indicadores específicos al ámbito laboral (Gil-Flores, Sánchez-Manzanares, 2008).

Las competencias se estructuran en torno a tres ejes fundamentales, Saber actuar, Poder actuar y Querer actuar (Le Boterf, 1996).

El *Saber actuar* se refiere a la capacidad inherente que tiene el trabajador para poder realizar las actividades definidas por la organización, la persona tendrá que hacer uso de los conocimientos técnicos que haya adquirido de su educación formal o informal involucrando procesos cognitivos.

El Poder actuar se refiere a los medios y recursos que el trabajador tenga para poder efectuar las actividades definidas por la organización para el puesto.

Y el *Querer Actuar* es un componente fundamental que involucra factores emocionales, como la motivación y la percepción del trabajador para crear un sentido personal para llevar a cabo las actividades definidas por la organización.

Una de las diferencias más importantes entre la gestión por competencias y una gestión tradicional es la importancia de combinar estos tres ejes, sabiendo que el que no sabe, no puede o no quiere, tiene la posibilidad de capacitarse y desarrollarse exitosamente.

En la gestión por competencias es necesario comenzar definiendo la visión y la misión de la organización eso quiere decir, la misión define cual es la actividad de la organización en el mercado también puede expresar a que publico va dirigido y

su particularidad mediante la cual desarrolla su labor o actividad como organización, la visión define las metas que se pretenden en el futuro, esas metas deben ser realistas y alcanzables la visión funge como fuente de inspiración para los colaboradores de la organización.

Los pasos siguientes con base en Alles (2008) deben ser un análisis del puesto de trabajo, donde se realiza una descripción completa de cada puesto de trabajo, anexando las actividades y comportamientos esperados, posteriormente se desarrollan los perfiles por competencias qué es necesario que contengan:

- +Nombre de la competencia
- + Definición
- + Niveles
- + Comportamientos esperados

En seguida se muestra un ejemplo de la descripción de competencias que posteriormente se utilizará en el programa de capacitación por competencias en puestos directivos, los niveles se asignan dependiendo al nivel de exigencia y por resultados esperados del puesto con referencia a esa competencia en específico las competencias se pueden clasificar de diversas maneras. Alles (2008) las clasifica en tres tipos diferentes:

- Competencias Cardinales: se refieren a las competencias que todo trabajador debe tener para desempeñar correctamente su trabajo
- Competencias Específicas del Área: se refieren a las competencias referidas específicamente a cada puesto de la organización por ende cada competencia se describirá con un nivel diferente a consecuencia de que depende del puesto descrito.
- Competencias por puesto tipo: se refiere a las competencias que se establecen para todos los puestos de un sólo tipo, en caso del presente trabajo en puestos directivos.

Desde una perspectiva enfocada a la persona Spencer & Spencer (1993) clasifica a las competencias como visibles y no visibles, donde las visibles serán más fáciles de evaluar y desarrollar ya que se refieren a las destrezas y conocimientos y las no visibles que son más difíciles de evaluar y desarrollar debido a que son los rasgos de personalidad, Spencer y Spencer (1993) hacen la referencia a un iceberg para ejemplificar la clasificación.

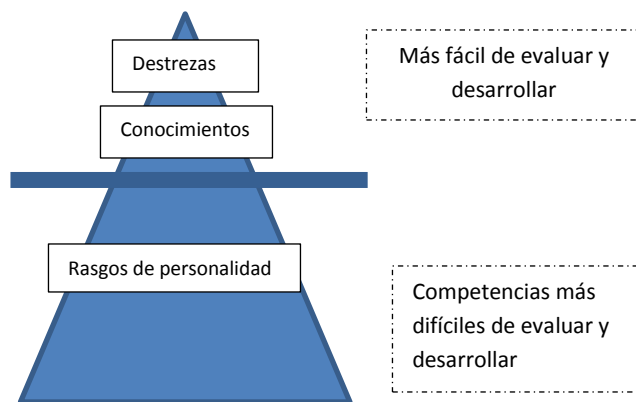


Imagen 1 "ICBERG" Creación propia con base en Spencer y Spencer (1993)

2.2 Perfil de Puesto Basado en Competencias Laborales

Para comenzar con el proceso de la creación de un perfil de puesto basado en competencias laborales, debemos asegurarnos que la gestión del recurso humano de la organización tenga una orientación en competencias, si no, podríamos estar cometiendo un error al evaluar la selección por competencias, si la definición de puestos está diseñada de forma tradicional debemos evaluarla bajo estos mismos criterios es decir de forma tradicional. Y si ocurre de la manera contraria es decir si los puestos están diseñados por competencias debemos realizar la evaluación bajo estos criterios de competencias laborales. Si no se toma la precaución de verificar que la manera de evaluar sea la adecuada al diseño del perfil no se está siendo congruente entre lo que necesita la organización con la forma de reclutar y

seleccionar al personal. De esta misma manera impacta en la planeación de programas y talleres de capacitación.

En el diseño de puestos basado en competencia se necesita realizar una descripción completa del puesto de trabajo, anexando las actividades y comportamientos esperados, se necesita poner el nombre de la competencia, la definición, y el nivel en el que se requiere cada competencia, a cada nivel se le añaden los comportamientos esperados por nivel y competencia asignados (Alles, 2007)

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se presentan las competencias en el perfil del puesto:

INICIATIVA
<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.</p> <p>Muy Alta) Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.</p> <p>Alta) Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p> <p>Regular) Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.</p> <p>Baja) Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.</p>

“Definición de Competencia para el perfil de puesto” Creación propia, basado en Alles,2007

Aunque se ejemplifican los cuatro niveles en los que se pueden presentar las competencias en el perfil de puesto sólo es necesaria poner el nivel que se espera de dicha competencia, se expresan cuatro niveles de competencia siendo muy alta el nivel máximo de desempeño de esta competencia y baja no como la ausencia de ésta sino como un nivel básico. De este modo se establecen los conocimientos, habilidades y actitudes que se esperan del candidato (Alles, 2007)

Además en el perfil de puesto se necesita poner información adicional a las competencias autores como, Bastar (2013), Albajari (2008) y Reyes (2004) proponen diversas características como:

I.- Identificación del puesto

Título del puesto, el puesto al que reporta, puestos que le reportan, fecha de la descripción, nombre del analista

II.- Objetivo del puesto

III.- Competencias

IV.- Otros Requerimientos

Edad, nacionalidad, sexo, procedencia geográfica, estado civil, escolaridad, conocimientos de computación, idiomas, licencia de manejo, etc.

V.- Aspectos Organizativos

Disponibilidad, medio de transporte, sueldo, experiencia previa, requerimiento del entorno social del puesto y otros factores.

VI.- Perfil motivacional requerido por el puesto.

Los elementos que se presentaron son una propuesta que tiene que contemplar el perfil del puesto, puede haber elementos que por la naturaleza del puesto no sea necesario incluir o si se requiere se pueden añadir más categorías.

2.3 Evaluación de Competencias Laborales

Para poder hablar acerca de la evaluación es necesario tener un concepto claro sobre la evaluación ya que de esta manera nos podremos asegurar de estar realizando un trabajo orientado a calificar al individuo. Evaluación significa calcular el valor de algo (Real Academia de la Lengua Española, 2001).

En las competencias laborales se reúne la información acerca de las competencias demostradas por el individuo y se comparan contra el perfil del puesto basado en competencias para que se pueda formular un juicio de valor y así evaluar al individuo, su realidad contra lo esperado por el puesto.

Gil-Flores (2008) menciona dos objetivos principales de la evaluación de competencias, uno de tipo psicosocial y otro administrativo, el objetivo desde el punto de vista psicosocial es el desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, de esta manera la organización se puede dar cuenta de su conducta, cualidades deficiencias y logros. El desarrollo individual traducido en cuestiones de desarrollo laboral se puede identificar por el estado actual del trabajador con respecto a cuatro etapas profesionales propuestas por Fernández (2002): introducción, crecimiento, madurez y maestría. Fernández hace referencia a que la etapa profesional en la que se encuentran los trabajadores influye significativamente en su desempeño tanto en actitudes como en conductas laborales.

La evaluación de competencias se realiza en situaciones de desempeño laboral y se crean parámetros de medición que finalmente se puedan contrastar, de esta manera tanto el evaluador como el trabajador sabrá qué es lo que posee y cuáles son las deficiencias (Chung-Herrera, 2003).

Existen tres fuentes primordiales de información de los cuales se podrán recaudar los datos necesarios para compararlos con los desempeños deseados (Gil-Flores, 2008):

- 1.- Experiencia práctica
- 2.- Características y experiencias del evaluado
- 3.- Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización

Existen instrumentos que apoyan estas fuentes de información, estos instrumentos se pueden crear a la medida que requiera la organización para su correcta evaluación, dentro de estos instrumentos se encuentran, simulación y ejercicios de

carácter práctico, las entrevistas de evaluación, las listas de verificación, portafolios y evaluación 360° (Gil-Flores, 2008):

Simulacros y ejercicios de carácter práctico, consisten en someter al trabajador a situaciones donde pueda demostrar su grado de dominio de la competencia definida, el evaluador creara situaciones falsas a las que el trabajador puede presentarse en un ambiente real o si bien la organización lo permite llevar al trabajador a una situación real en la cual pueda desempeñarse para la evaluación de cierta competencia.

Entrevistas de evaluación, dichas entrevistas con carácter de evaluación deben ser planificadas cuidadosamente y con anterioridad, la entrevista es un diálogo entre dos personas que supone un propósito definido con objetivos específicos y no sólo una conversación, no solo se intercambia información verbal sino que también se ven involucrados datos arrojados por posiciones corporales, gestos, ademanes, inflexiones en la voz y otros modos de comunicación, durante la situación de entrevista el entrevistador y el entrevistado llevan a cabo un rol específico el cual se sitúa en un lapso de tiempo definido por la entrevista y un tema específico definido por los objetivos (Alles, 2007).

Se establecen tres momentos importantes en el proceso de la entrevista (Puchol, 1993).

1.-La preparación de la entrevista

En este momento del proceso se debe determinar el tiempo y forma de la entrevista es decir, el día la hora y el lugar donde se llevará a cabo. La confirmación de la cita con el entrevistado, y la creación de un ambiente adecuado para el desarrollo de la entrevista. Así mismo es necesaria una recopilación de información acerca de las habilidades, conocimientos y actitudes del entrevistado.

2.- Durante la entrevista es necesaria una introducción general al tema que se abordará durante la evaluación, se elabora en el momento de la entrevista un registro donde consta el desarrollo alcanzado por el sujeto de acuerdo con el perfil

requerido por el puesto, los comportamientos que evidencien la necesidad de mejorar dicha competencia y la consecución de los objetivos establecidos anteriormente al programa de capacitación y al concluir será necesario establecer un plan de desarrollo y mejora de las competencias del evaluado. Por último es necesario realizar un cierre de la entrevista que ayude al evaluado a explorar sus áreas de oportunidad.

3.- Las acciones posteriores a la entrevista son la elaboración de un reporte dirigido a los mandos superiores y un reporte que se deberá enviar al área de formación y administración a efectos de las medidas que se puedan adoptar.

La entrevista a menudo se confunde con un interrogatorio o un simple cuestionario que necesita ser completado, en la rama de la psicología es importante señalar que la entrevista sugiere muchos más datos que un sólo interrogatorio o un cuestionario ya que se tiene la posibilidad de hondar en determinadas preguntas que nos puedan aportar mayor información, una habilidad que requiere el entrevistador es hacer las preguntas correctas; Alles (2007) propone cómo se deben formular las preguntas para obtener mejores resultados, puntualiza la importancia fundamental de cómo se pregunta y la importancia de saber escuchar, las preguntas deben formularse de manera que sean de fácil comprensión, efectuar sólo una pregunta a la vez dando tiempo al entrevistado a contestar lo más detallado posible, evitar que las preguntas condicionen las respuestas y no hacer preguntas directas si no se tiene la seguridad que el entrevistado tiene la suficiente confianza para responder puntualmente la pregunta y por último no realizar preguntas que puedan tener una doble respuesta y el entrevistado tome el control de los resultados.

Existen las preguntas que nos ayudan a evaluar específicamente las competencias de la persona, en la entrevista por competencias es importante orientar la pregunta hacia una respuesta que nos brinde la información de contenido, es decir preguntas del tipo, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? , Siendo importante ampliar la pregunta, en estos casos se puede utilizar una estructura Estrella (Alles, 2007). Esta estructura combina los elementos de

“situación”, “tarea”, “acción”, “resultado” los ejemplos de preguntas de la estrategia Estrella son, ¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿Qué resultados debía tener?, ¿Por qué eran importantes esos resultados? En las preguntas que evalúan competencias es necesario que se obtengan respuestas que describan situaciones específicas, es decir, que el entrevistado sea capaz de contestar relatando una situación donde haya tenido que utilizar la competencia o las competencias que se estén evaluando en ese momento, Por ejemplo: Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo. ¿Cuál era el rendimiento esperado?, ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

El análisis de las respuestas de la entrevista por competencias deberá ser una combinación, entre el perfil requerido por el puesto, las respuestas dadas durante la entrevista y los comportamientos observados, la combinación de estos tres elementos da un nivel identificado de la competencia del entrevistado que arroja el resultado de la evaluación.

Lista de verificación o *Check list* consiste en enlistar una serie de cualidades, conductas y actitudes que se esperan de una competencia en particular, de esta manera el evaluador podrá ir calificando al trabajador basándose en dicha lista, se sugiere calificar como: cumple, no cumple, cumple parcialmente, se muestra una sugerencia de una lista de verificación para instructores de talleres de Capacitación.

Comportamientos referentes a los instructores de capacitación	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Domina el tema de exposición			
Utiliza material de apoyo al proceso de aprendizaje			
Dedica tiempo de las sesiones para aclarar dudas			

Tabla1 Creación Propia

Para las listas de verificación es necesario establecer actividades exactas que forman parte del proceso de evaluación creando criterios de desempeño

(indicadores) que especifiquen cuando un sujeto es competente o no (Espinosa, 2004)

Por ejemplo: En el caso de la competencia de comunicación para la que se requiere que tenga 3 de 5 criterios de desempeño para considerar a un sujeto competente, 2 de 5 criterios de desempeño para considerar que cumple parcialmente o un criterio de 5 para considerar que no es competente.

Los criterios de desempeño para la competencia de comunicación que se pueden emplear son:

- * utilizar de 2 a 3 medios de comunicación
- * hablar de 3 a 5 veces por semana con cada cliente
- * elaborar un reporte escrito del proceso de comunicación con cada cliente
- * utilizar medios de apoyo para el proceso de comunicación (graficas, videos, etc.)
- * tener actualizados los números telefónicos y correos electrónicos de sus clientes.

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares completamente verificables, el desempeño se define según competencias que describen qué y cómo se realiza un trabajo; cada criterio de desempeño debe contar con su evidencia para añadirlo al portafolio

Otro apoyo a la evaluación de las competencias laborales propuesta por Espinosa (2004) es la elaboración de un portafolios de evidencias que se refiere a una recopilación de registros que documentan todo el proceso de evaluación ayudando al evaluador y al trabajador a verificar la evidencia generada a lo largo de la evaluación, la documentación de evidencia histórica es decir de evidencia que haya generado en otros puntos de su carrera laboral o escolar que acrediten la adquisición de determinadas competencias.

Para la comprobación del portafolios es necesario que, después de que el trabajador entregue su evidencia histórica, el evaluador debe contrastar dicha

evidencia con los elementos de la unidad de desempeño de la competencia laboral y encontrar elementos homologables a los criterios de desempeño, para confirmar la validez de la evidencia histórica es necesario que el evaluador entreviste al trabajador sobre el proceso dentro del cual se generó la evidencia, el evaluador debe de ser capaz de lograr que el trabajador describa de la mejor manera y lo más detallado posible la situación en la que se desarrolló la evidencia (CONOCER, 2007).

El evaluador puede obtener otras fuentes de verificación de la información que contiene el portafolio puede acudir a las empresas o instituciones que avalen la participación del trabajador en la evidencia presentada:

Evaluación 360°, permite conocer el impacto que tiene el desempeño de los empleados. La evaluación 360° surge en 1996, por los autores, Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, quienes juntos formaron “Teams, Inc.”, Empresa de consultoría que apoya a las organizaciones a la evaluación de sus empleados. (López, 2011).

La evaluación 360° es un método por el cual es posible obtener una retroalimentación desde la perspectiva de actores que se involucran con el empleado de manera diaria (Robbins, 1994)

El objetivo principal de este método es el de proporcionar información del desempeño del trabajador que ayuda a la toma de decisiones posteriores a la aplicación de un programa o taller de capacitación.

El proceso que se lleva acabo para evaluar a los empleados utiliza múltiples evaluadores entre ellos el jefe inmediato, subordinados, compañeros (pares), clientes internos o externos y también se toma en cuenta una autoevaluación por parte del trabajador, para realizar este tipo de evaluación es necesario tomar en cuenta pasos importantes propuestos por López (2011):

1.- Determinar la disposición de la organización para utilizar este método; se necesita preparar a la organización y a los agentes que se verán involucrados en este proceso la confidencialidad será un factor indispensable para el éxito ya

que se verán involucrados juicios con el objetivo de proporcionar una retroalimentación para identificar las áreas de oportunidad con el fin de crear un desarrollo en el trabajador.

2.- Desarrollar un instrumento adecuado; es necesario crear un instrumento a la medida de la organización, la información que se recolecte de dicho instrumento deberá ir acorde con los objetivos de la organización junto con las competencias deseadas por el puesto evaluado y con el objetivo de la evaluación.

3.- Generar entusiasmo entre los participantes y quienes toman las decisiones; para ayudar en el proceso de evaluación se debe de prevenir la posible resistencia del personal a dicho método ya que involucra la evaluación de subordinados, compañeros pares y clientes internos o externos exponiendo de esta manera al empleado evaluado, se puede reducir esta resistencia dejando en claro los beneficios para los empleados así como para la organización

4.- Asegurar que los participantes y la gerencia tengan las habilidades que sustenten la instrumentación y permanencia del proceso; es decir tener la precaución de proveer a los participantes las habilidades que los ayuden a dar un uso positivo a la retroalimentación.

5.- Realizar periódicamente supervisiones del proceso de evaluación para evitar mal uso de la confidencialidad y aclarar posibles dudas con respecto a la evaluación.

6.-Aplicar y recolectar el instrumento, es mediante fuentes electrónicas o de forma escrita, se les entrega el instrumento a los empleados pares, a subordinados, a clientes externos o internos y a el jefe superior inmediato, posteriormente cuando hayan terminado de contestar el instrumento se les entregará a los aplicadores, siendo los aplicadores los responsables de mantener la supervisión de la entrega del instrumento.

7.- Procesar la información; posteriormente a la aplicación y recolección del instrumento se debe llevar a cabo un análisis de los datos que se obtuvieron,

posteriormente se elabora un reporte de resultados que derive en la retroalimentación que se les otorga a los empleados para encontrar sus áreas de oportunidad.

8.- Promover y realizar reuniones de *coaching*, junto con los directivos donde asistan personas capacitadas para proporcionar orientación y generar posibles nuevos objetivos y planes de acción.

9.- Proveer a la organización de los resultados totales para proporcionar información a la organización para la creación de otros tipos de intervenciones.

10.- Repetir el proceso de aplicación de la encuesta con una periodicidad de 6 meses a un año; eso para lograr comparar los resultados y evaluar el cumplimiento de los objetivos que se plantearon en un principio de la evaluación.

2.4 Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

Con la evolución del concepto de competencia laboral se necesitó dar estructura al reconocimiento del trabajador por su experiencia, por eso se crearon las normas de evaluación del desempeño para que se valide la formación profesional y la adquirida en el ámbito laboral.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) hace referencia a los lineamientos legales, teóricos y conceptuales dentro de su marco legal (Consejo Nacional de la Normalización y Certificación de Competencia Laboral, 2014). Así mismo menciona que una norma técnica de competencia laboral es un documento que se elabora por un comité de normalización de competencia laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, apoyado por el consejo de normalización y verificación de competencia laboral sancionado por los secretarios de Educación Pública (SEP) y de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), se establece que para uso común y repetido en

todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos la característica y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

De acuerdo con Hernández (2001) la norma técnica de competencia laboral necesita reflejar:

- ❖ La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- ❖ La competencia para administrar los recursos requeridos para y en el trabajo.
- ❖ La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- ❖ La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes
- ❖ La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- ❖ La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.
- ❖ Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- ❖ La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva para enfrentar situaciones contingentes.

Una norma técnica de competencia laboral se expresa generalmente como calificación laboral, y estas calificaciones laborales se integran en un sistema nacional de calificaciones que se estructura con base en una matriz de calificaciones definida por áreas, sub áreas y niveles de competencia, la calificación laboral se integra por unidades de competencia que a su vez está elaborada con base en elementos de competencia.

La norma Técnica de competencia laboral es un documento oficial que se aplica en toda la República Mexicana y sirve de referencia para avaluar y certificar la competencia laboral

En ella se describe (Hernández, 2001):

*Lo que la persona debe ser capaz de hacer (QUÉ)

*La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho (CÓMO)

*Las condiciones en las que el individuo debe demostrar su aptitud (CONTEXTO)

*Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad que se realizó de manera consistente.

Las competencias laborales se han utilizado como herramienta de desarrollo dentro de las organizaciones, es decir han tomado gran importancia y adquirido un papel principal en las estrategias que las organizaciones utilizan para aprovechar el talento del recurso humano.

Es necesario contextualizar a las competencias laborales con su entorno en este caso la organización, como se ha mencionado anteriormente las competencias pueden adecuarse a la medida y necesidades de cada organización.

Una de las principales ventajas que tienen las competencias laborales es que las capacidades del trabajador no se resumen solamente a su historia académicas si no también toman en cuenta su experiencia, dentro de las organizaciones podrá encontrar un desarrollo más especializado en su propia área es decir el plan de crecimiento de la persona ira más enfocado a sus metas profesionales, dentro de la capacitación encontrara contenidos más significativos para su crecimiento laboral.

Las competencias laborales apoyan el desarrollo de capacidades orientadas a la comprensión y el análisis de lo que se espera de la tarea haciendo más fácil el aprendizaje y la readaptación a diversos escenarios laborales.

CAPÍTULO 3

LA ORGANIZACIÓN

Dentro del campo de estudio de la psicología se comenzó a estudiar los efectos psicológicos de los trabajadores cuando al finalizar la segunda guerra mundial se reflejaron los efectos emocionales y sociales en los soldados considerando la estructura del ejército era trabajar en grupos, de esta manera la conducta de un individuo influía no solo en la forma de actuar de los demás integrantes el grupo sino también en su forma de pensar y sentir. Y así comenzó el enfoque más general no sólo limitándose a las industrias sino también a las organizaciones de personas.

En un principio se consideraban a los trabajadores como mano de obra, se creía que si los trabajadores se apegaban a un orden y un estándar establecido por la industria tendrían un mejor desempeño en sus actividades, y así obtendrían mejores resultados en la producción, dejando la responsabilidad al psicólogo para crear un mayor compromiso del trabajador con la industria con esto la psicología en la actualidad tuvo que comenzar a buscar alternativas y estrategias para lograr las metas planteadas por las industrias que en ocasiones se busca lograr estos objetivos mediante la identificación del trabajador con la organización implementando estrategias que ayuden al sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la organización, utilizando nuevos términos como colaboradores en vez de trabajadores, talento humano, asociados, potencial intelectual aunque con estos términos se busca que el trabajador tenga mayor compromiso con la organización, existen investigaciones como la de Dávila de León y García (2014) que menciona que los diferentes tipos de compromiso organizacional y el sentido de pertenencia dependen más del puesto que se desempeña dentro de la organización. El compromiso afectivo es el predictor más importante para los

empleados que se encuentran en puestos de base y el sentido de pertenencia está relacionado con los puestos directivos.

3.1 Qué son las organizaciones

La perspectiva más pura de una organización comienza desde la prehistoria donde los humanos necesitaban de agrupaciones para la supervivencia esto hizo que primero se integraran en pequeños grupos para después llegar a formar tribus, en la actualidad se sabe que el ser humano depende de las demás para lograr cubrir sus propias necesidades, y son estos intereses en común valores y actitudes lo que atrae a un individuo a pertenecer a un grupo (Mann, 1995).

Existen Varias definiciones actuales de organización; para Montaña, Barba y Soria (2004) se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta en común. Para Tejada (2010) una organización hace referencia a un ente social constituido internamente para lograr objetivos mediante procesos productivos de sus miembros y elementos componentes. Y para la psicología social (Galimberti, 2002) la organización se entiende por una unidad social deliberadamente construida y programada para la obtención de fines específicos, dentro de esta las funciones se especifican en desempeños que interactúan entre sí, donde se proveen los comportamientos definidos conocidos por los integrantes.

Lo que tienen en común estas tres definiciones son que: las organizaciones están formadas por personas, las organizaciones dividen el trabajo entre los integrantes del grupo, y se persiguen metas y objetivos compartidos.

Las organizaciones cuentan con aspectos teóricos que facilitan su estudio y análisis como es el caso de la Teoría Organizacional que establece en primer plano el contexto social, donde las organizaciones adoptan patrones definidos como apropiados a sus ambientes y que se refuerzan con la interacción de otras organizaciones (Zack, 1987, citado en Goshal y Westney, 2005). El concepto de

organización es más amplio de lo que se puede llegar a pensar, para la psicología implico un trabajo conceptual entra la psicología del trabajo, industrial y organizacional.

Las organizaciones no son solo de carácter empresarial ya sea privado o de gobierno sino también las iglesias ministerios, institutos, clubes, etc. Forman parte del concepto de organización.

3.2 Las Organizaciones Multinivel

Se entiende a las empresas u organizaciones multinivel como un sistema de mercadeo que, mediante redes de vendedores, ofrecen productos por medio de sistemas como las ventas por catálogo o a domicilio (Cortez, 2005).

El origen de estas organizaciones podría decirse que es cuando los vendedores de puerta en puerta quienes ofrecían productos para el consumo principalmente del hogar, y en la que la mercadotecnia utiliza como primer arma que el producto puede ser demostrado en el lugar.

Este método funcionaba dado que las empresas solicitaban vendedores, y por correo las empresas vendían los productos a las personas para que ellos a su vez pudieran revender el producto, esto le suponía a las empresas varios beneficios: los vendedores podían estar más al pendiente de las necesidades del cliente por su cercanía con ellos, además de ahorrarse los costos involucrados en la desvinculación del vendedor ya que si la demanda decrementaba los vendedores mismos se retiraban (Cortez, 2005).

La gran ventaja que actualmente se encuentra en estas empresas u organizaciones multinivel es la flexibilidad de horario y la relación de los involucrados, el vendedor es su propio jefe, y de él depende tener una red de vendedores de los cuales puede ganar una bonificación, sin embargo con las libertades que las organizaciones ofrecen también conllevan las responsabilidades

de la exigencia de una venta mínima por tiempos determinados para seguir perteneciendo a dicha empresa.

¿Por qué denominar a la organización multinivel?, estas organizaciones son un negocio que comienza por reclutar a una persona para inscribirse y de esta manera multiplicar a los vendedores, cada uno logrará patrocinar a un mayor número de distribuidores, y éste será un segundo nivel y así ellos continuarán con el proceso hasta tener un tercer nivel de distribuidores y éstos un cuarto nivel y así consecutivamente, cada nivel gana cierta comisión de venta (Villareal, 2001).

El éxito de las empresas multinivel gira en torno a diversas variables, no se puede pensar que sólo una es la responsable del éxito, no importa cuál sea el giro del producto que la organización ofrezca, los principales factores de éxito según Villareal (2001) son:

- 1.- Productos de Alta Calidad
- 2.- Negocio al alcance de su mano y de sus bolsillos
- 3.- Negocios donde la tecnología no desplaza a las personas.

En México Existen tres Empresas que han desarrollado las principales fuerzas de ventas Directas dedicadas a los cosméticos, “Avon Cosmetics” , “Amway de México” y “Mary Kay Cosmetics” .

3.3 Avon Cosmetics

El señor David, H. McConnell vendedor de puerta en puerta de libros, obsequiaba una fragancia a quienes le compraban libros, poco después se dio cuenta que las mujeres compraban más los libros por el perfume en obsequio que por el libro mismo. Así es como en 1886 nace la “California Perfume Company” como una organización dedicada a la elaboración de perfumes, la compañía comenzó a expandirse hacia otras ciudades de Estados Unidos, cuando inauguró la oficina en New York, McConnell comenzó a formar una fuerza de ventas para la compañía, y

contrató a la señora P.F.E. Albee, como representante de la venta directa de la compañía. Al comienzo del siglo XX ya contaba con 10,000 representantes junto con una creciente de productos en su línea como joyería, ropa, lociones corporales , expandiéndose a otras ciudades como San Francisco, California, Pennsylvania, Iowa, Luzerne. El hijo de McConnell toma la decisión tras la muerte de su padre en 1939 de cambiar el nombre de “California Perfume Company” a “Avon Products, Inc.” En tributo a la ciudad natal de su dramaturgo favorito William Shakespeare.

La misión de Avon es ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer en todo el mundo. La visión de la compañía se divide en 5 visiones; la elección de las mujeres para comprar, el mejor lugar para trabajar, la fundación más grande del mundo, el más importante vendedor directo, la compañía más admirada.

Los valores y principios que Mcconnell estableció para la fundación de la compañía fueron cinco (AVON, 2014):

- 1.- Confianza; Es el fundamento de toda relación humana con la esperanza firme que se tiene a alguien ganándose la credibilidad de sus palabras y acciones.
- 2.- Respeto; es el valor de reconocer, aceptar y valorar las cualidades del prójimo.
- 3.- Credibilidad; basada en la honestidad, de las acciones y palabras hacia las demás personas.
- 4.- Humildad; es el valor de reconocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a estos.
- 5.- Integridad; Se refiere al valor de actuar con consideración de nosotros mismos y de las demás personas con quien se interactúa.

Actualmente Avon ofrece como productos:

Cosméticos, lociones corporales, cremas faciales, perfumes, joyas, ropa y artículos para el hogar.

3.4 Amway

Richard DeVos y Jay Van Andel comenzaron con la venta de productos de limpieza y lavado en 1959 en Ada, Michigan, instalando sus oficinas en sus respectivas casas, el nombre de Amway surge de la contracción de “American Way of Life” ofreciendo así a sus vendedores el sueño americano.

En 1980 Amway llega a México ofreciendo 14 productos para el cuidado personal, del hogar y del automóvil; con características únicas en el mercado los vendedores de Amway reciben el nombre de Vendedores Independientes Registrados (VIR's) en México inauguran sus oficinas en Apodaca, Nuevo León siendo centro de distribución de productos Amway.

Se diversifica su línea de productos y lanzan el Catálogo de compras personales donde incluyen electrodomésticos y accesorios para el hogar. El negocio comenzó a prosperar y crearon alianzas con compañías como Avantel para los servicios de telecomunicaciones.

Para ser vendedor independiente registrado se debe firmar un acuerdo de seguir las reglas de conducta establecidas por Amway, dicho acuerdo no establece ninguna acción legal que establezca una relación laboral, los productos sólo se pueden adquirir por venta de sus distribuidores, pueden registrarse hombre y mujeres sin importar raza, asociación política ni religión, los nuevos distribuidores de Amway deben ser patrocinados en el negocio por un distribuidor activo de Amway el distribuidor que patrocina es responsable de capacitar al nuevo distribuidor sobre el negocio de Amway (Villareal, 2001).

Amway construye su negocio en torno a valores y principios de integridad, logro, sociabilidad, valor personal, libertad, familia esperanza y recompensa, teniendo como base su visión de trabajar todos los días para ayudar a la gente a vivir mejor (Amway,2014)

Los productos que actualmente ofrecen son:

Cuidado de la ropa, cuidado del hogar, cuidado del automóvil, tecnología para la cocina, cuidado personal, cosméticos y fragancias.

3.5 La Empresa Mary Kay Cosmetics

El 13 de septiembre de 1963, Mary Kay Ash fundó una compañía que le permitiera a la mujer alcanzar el éxito sin límites. Así mismo, tuvo el deseo de que esa compañía estuviera guiada por principios y valores, Mary Kay creyó en la regla de oro: “tratar a los demás como te gustaría ser tratado”. Creyó que los sueños se pueden hacer realidad cuando ayudas a los demás, por lo que diseñó una trayectoria profesional basada no sólo en las metas que alcanza una persona, sino también en las metas que esa persona le ayuda a alcanzar a otras mujeres. La misión de Mary Kay es “enriquecer la vida de las mujeres”. Como una de las empresas globales de venta directa más exitosa, Mary Kay tiene la oportunidad de negocio en más de 35 países alrededor del mundo. Mary Kay Ash creía que era muy importante que la compañía se enfocara en que las mujeres ayudaran a otras mujeres a realizar sus sueños y cambiar sus vidas. La señora Mary Kay Ash, fundadora de esta empresa, diseñó el plan de trabajo para las mujeres en dos principales ramas, a las que se les denomina, fuerza de ventas y compartir la oportunidad. En estas dos ramas las mujeres que desean formar parte de la Compañía tienen diversas oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

Cuando una mujer inicia en la empresa Mary Kay al momento en que se inscribe se le llama Consultora Independiente de Ventas a partir de ahí se desarrolla simultáneamente en las dos ramas: en la rama de fuerza de ventas, se deben desarrollar las ventas personales. La venta consiste en una comunicación personal, las personas encargadas de las ventas pueden preparar sus presentaciones de manera que se ajusten a las necesidades y conductas de los clientes individuales. Con la venta personal, una compañía tiene la oportunidad de ubicar con exactitud su mercado determinado, con más eficacia que con cualquier

otro recurso promotor. Los anuncios pueden llamar la atención y despertar el deseo, pero generalmente no mueven a la acción de compra (Stanton, 1992).

La otra rama de desarrollo dentro de la empresa es “Compartir la Oportunidad” es el punto más importante para el negocio Mary Kay ya que la visión de la fundadora era enriquecer la vida de las mujeres otorgándoles una oportunidad de trabajo y desarrollo; se invita a diferentes mujeres al negocio denominado “Iniciación”. Conforme se vayan dando más citas personalizadas, sesiones de belleza, sesiones de color, o sesiones de fragancias y cuerpo; se convierten en oportunidades para realizar actividades de iniciación.

Las consultoras independientes de ventas se incorporan mujeres al negocio de Mary Kay, logrando así diferentes categorías.

Las distintas categorías de la carrera Mary Kay son:

- ❖ Consultora independiente de ventas Mary Kay
- ❖ Consultora senior (con uno o dos inicios es decir ingresar a una o dos personas al negocio)
- ❖ Saco Rojo Iniciadora Estrella (con tres o cuatro inicios personales)
- ❖ Líder de Grupo (de 5 a 7 inicios personales)
- ❖ Futura Directora (de 8 a 10 inicios personales)
- ❖ Directora en Calificación (10 inicios personales)
- ❖ Directora Independiente de ventas (siendo en esta categoría donde crean su propio equipo de trabajo)

Actualmente Mary Kay tiene en el mercado productos de cuidado de la piel, maquillaje, y fragancias.

Aunque son diversas las organizaciones que tienen un giro similar en el negocio, estas organizaciones tienen algo en común, necesitan de herramientas para lograr los objetivos planteados. Entre ellas la herramienta más poderosa es la capacitación es por esto que las organizaciones destinan una gran cantidad de recursos a planear diversas formas de capacitar a sus integrantes.

Capítulo 4

Taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos

Para la presente investigación se elaboró un taller de capacitación para puestos directivos de una empresa de cosméticos de venta directa en México debido a la importancia que cumple el papel de la capacitación dentro de las organizaciones.

El taller se enfocó a puestos directivos ya que son éstos las cabezas que dirigen al personal; el directivo necesita atención particular en la interpretación sobre el desempeño de un trabajador basándose en un determinado número de conductas y actitudes.

La relación de las actitudes con el desempeño del trabajo lo explica Albanese (1985, citado en Werther, 1998) en dos puntos claros:

- 1.- El desempeño en el trabajo es un resultado de la conjugación de diversos factores como los conocimientos las habilidades, percepciones, normas sociales, actitudes entre otras
- 2.- La relación de las actitudes y el desempeño de los empleados debe asociar una actitud específica a una conducta específica.

4.1 Elaboración de perfil de puesto directivo

Para comenzar con el proceso de la creación del taller de capacitación es necesario tener el perfil del puesto, ya que si se comienza el proceso sin tener el perfil establecido se comete el error de estar planeando las actividades sobre temáticas y contenidos que no ayuden al trabajador y el proceso de capacitación

corre el riesgo de fracasar no por la mala implementación, por el instructor o los trabajadores sino por defectos de diseño.

El perfil de puesto puede tener varios diseños, es decir cada persona puede establecer cuál es el orden y la profundidad de los datos para el presente trabajo se consideraron 6 rubros principales;

I.- Identificación del puesto

II.- Objetivo del puesto

III.- Competencias

IV.- Otros requerimientos

V.- Aspectos organizativos

VI.- Perfil motivacional

Para la identificación del puesto se estableció el título del puesto, el puesto al que reporta, los puestos que le reportan la fecha y nombre del analista del perfil.

I.- Identificación del Puesto

Título del Puesto	Directora Independiente
Puesto al que Reporta	Directora Senior
Puestos que le Reportan	Consultora de Ventas Independiente
Fecha de la Descripción	Febrero 2014
Nombre del Analista	María del Ángel Pérez de León Fernández

El objetivo del puesto se elaboró como resultado de una entrevista con la Directora senior

II.- Objetivo del Puesto

Desarrollar a su equipo de trabajo para lograr metas en común que ayuden al crecimiento del negocio dentro de su unidad de trabajo.

Como se explicó en el capítulo 2 para crear el perfil de puesto basado en competencias es necesario primero hacer una lista de las actividades que desempeña el puesto, y posteriormente se describe qué competencias se necesitan para lograr los objetivos del puesto.

A continuación se debe de especificar el nivel en el que cada competencia es necesaria, se debe analizar cada actividad que el trabajador tiene que efectuar para definir el nivel requerido.

Para el presente trabajo se definieron 10 competencias principales y sus niveles de requerimiento.

III.- Competencias

Competencias					
Nº	Competencia:	Nivel de requerimiento			
		Muy Alta	Alta	Regular	Baja
1.	Orientado al Conocimiento			x	
2.	Liderazgo	x			
3.	Comunicación		x		
4.	Trabajo en Equipo	x			
5.	Valores Éticos	x			
6.	Creatividad		x		
7.	Iniciativa	x			
8.	Responsabilidad	x			
9.	Orientación al cliente	x			
10.	Capacidad de Gestión	x			

Orientada al Conocimiento

La organización proporciona oportunidades de formación y desarrollo de aprendizaje profesional e individual(desarrollo de carrera individual) los integrantes de la organización conocen la importancia del conocimiento, del valor agregado que representa y esperan que del desarrollo compartido derive el crecimiento y desarrollo personales.

Regular) Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar valor.

Liderazgo

Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

Muy Alto) Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes

Comunicación

Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.

Alta) se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.

Trabajo en Equipo

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

Muy Alto) Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

Valores Éticos

Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. Implica actuar congruentemente con los valores que se posee aunque eso implique contravenir los intereses propios.

Muy Alta) Su comportamiento profesional se rige por unos principios claros y valores propios que se hacen extensibles a su actuar laboral en todos los ámbitos empresariales.

Creatividad

Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización.

Alta) presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando ideas nuevas o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la empresa.

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras, Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Muy Alta) Se anticipa a las soluciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. Elabora Planes de contingencia Es promotora de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado/a por otros/as.

Responsabilidad

Hace Referencia al compromiso, a un alto grado del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.

Muy Alta) Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Orientación al Cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los Clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del interesado final a quien va dirigidos los esfuerzos de la empresa como todas aquellas personas que cooperen en la relación empresa-cliente, incluso personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Muy Alta) Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario.

Capacidad de Gestión

Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento a la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

Muy Alta) Posee una gran capacidad de organización. Marca de Forma

Clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados.

En el rubro de otros requerimientos se especifican los rangos de edad, sexo, estado civil, que son los puntos que la organización establece como criterios de inclusión y algunos aspectos que sean necesarios para desempeñar su trabajo de manera óptima.

IV.- Otros Requerimientos

Edad	Mayores de 18 años
Nacionalidad	Indistinta
Sexo	Femenino
Procedencia Geográfica	No aplica
Estado Civil	Indistinto
Escolaridad	Indistinta
Conocimiento de Computación	Intermedio

Los aspectos organizativos se refieren a las condiciones de trabajo que el trabajador debe tener según la organización.

V.- Aspectos Organizativos

Disponibilidad:
No se requiere de un horario específico, la candidata establecerá su propio ritmo de trabajo.

Medio de Transporte:
La candidata no requiere tener un vehículo propio, ni licencia de conducir.

Sueldo:
El sueldo será proporcional a la fuerza de ventas generada por la candidata.

Experiencia Previa:

Trabajo en Equipo
 Gestión de Recursos Humanos
 Toma de Decisiones
 Comunicación asertiva
 Ventas

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores

1.	Trabajo por objetivos	2.	Organización
3.	Tolerancia a la frustración	4.	Iniciativa
5.	Comunicación asertiva oral y escrita	6.	Toma de decisiones asertivas y prontas
Para adaptarse a los clientes más frecuentes e importantes:			
1.	Comunicación asertiva	2.	Generar confianza
3.	Conocimiento del negocio	4.	Solución eficaz de problemas
Para adaptarse a los compañeros y colegas:			
1.	Establecer Relaciones Interpersonales armoniosas	2.	Tolerancia
3.	Empatía	4.	Comunicación asertiva
5.	Sociabilidad		
Para adaptarse a los proveedores más importantes:			
1.	Solución eficaz de problemas	2.	Comunicación asertiva
3.	Sociabilidad	4.	Tolerancia a la frustración
5.	Empatía		

El perfil motivacional se refiere a las características motivacionales que el trabajador debe tener para lograr los objetivos del puesto.

VI.- Perfil Motivacional

Perfil motivacional requerido por el puesto	
Elementos del perfil motivacional	Grado de requerimiento
Necesidad de logro (reto):	Alto
Necesidad de afiliación:	Regular-Alto
Necesidad de influencia sobre los demás:	Alto
Grado de autoconfianza:	Alto
Sentido innovador:	Regular-Alto
Grado de compromiso profesional:	Alto
Expectativas de promoción:	Regular-Alto
Expectativas de desarrollo profesional:	Alto

De esta manera se concluye el diseño del perfil de puesto, para que posteriormente pueda comenzar la planificación y diseño del taller de capacitación basándose y tomando como referencia el perfil de puesto.

4.2 Taller de Capacitación

El directivo de las organizaciones necesita una constante capacitación. El taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos se diseñó con base en los autores Puga y Martínez (2008) quienes desarrollan cinco competencias básicas:

- 1.-Habilidades de comunicación
- 2.- Trabajo en equipo
- 3.-Liderazgo
- 4.- Orientado al conocimiento
- 5.- Valores Éticos

Por cuestiones de factibilidad en la organización no se pudo investigar la característica de valores éticos. Sin embargo otros autores apoyan a Puga y Martínez (op.cit), como Murillo (1993) quien engloba las competencias como habilidades del directivo y las divide en tres:

- a) Habilidades técnicas
- b) Habilidades administrativas
- c) Habilidades humanísticas

Las habilidades técnicas se refieren a la especialización que cada directivo tiene con respecto a la profesión o a la actividad que realiza, esto lo podemos ubicar en la característica de Puga y Martínez (2008) “orientado al conocimiento”

Las habilidades administrativas son el conocimiento del proceso, es decir el uso de técnicas y herramientas adecuadas para realizar su trabajo dentro de esta habilidad encontramos, el liderazgo y la comunicación.

Y *las habilidades humanísticas* son aquellas que están vinculadas con los procesos psicosociales dentro de la organización es decir el trabajo en equipo y los valores éticos.

Los Directivos en la nueva era están comenzando a modificar su papel de controladores jefes a líderes formadores conseguir los “qués” sin descuidar los “cómos”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador o *coach* (Cardona, 2007).

Se tomaron en cuenta las cuatro competencias principales

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo
4. Orientado al conocimiento

Para el diseño cada sesión se establecieron cuatro actividades principales

- A) La bienvenida a las participantes
- B) Un video como introducción al tema
- C) Una exposición por parte del instructor, donde transmita el conocimiento del tema
- D) Una actividad como dinámica para poner en práctica lo aprendido del tema.

Se diseñaron seis sesiones; la sesión de introducción y la de cierre y las sesiones enfocadas a cada una de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y orientado al conocimiento, con una duración de 3 Horas cada una.

4.3 Competencias Directivas

Comunicación

Con base en los autores Puga y Martínez (2008) la competencia de comunicación es la capacidad que tiene el individuo para recibir y transmitir mensajes sin importar el canal o la forma que se elija para llevar a cabo la acción.

Por medio de esta competencia se desarrollan mecanismos de comunicación para influir y persuadir a otros en el logro de apoyos y acuerdos afirmando así que la comunicación es la vía más representativa de las demás competencias.

Se busca desarrollar esta competencia porque al comunicarse de forma adecuada y respetuosa con diferentes clientes, colaboradores y jefes utilizando los medios de comunicación más adecuados, teniendo precaución con las nuevas tecnologías de la información y comunicación se logra comprender de mejor manera las necesidades, preocupaciones e intereses de las personas y las organizaciones, así como lograr expresar claramente las ideas que apoyen a la solución de estos intereses y preocupaciones (Cruz, 2010).

La importancia del proceso de comunicación reside en que se necesita lograr una comunicación eficaz para evitar la frecuente causa de conflictos entre las personas, saber expresar, lo que pensamos y sentimos es tan importante como la idea misma la comunicación es un proceso en el que no sólo existe una transferencia de información sino que se necesita asegurarse que la idea se ha comprendido.

La comunicación interpersonal puede definirse como las relaciones entre los distintos tipos de participantes es decir entre individuos interactuando dentro de un grupo determinado o dentro de diferentes grupos de individuos (Thayer,1975).

La comunicación representa el sistema para mantener cualquier asociación y cooperación mínima por encima del individuo la comunicación en un grupo, es el principal factor de cohesión y estabilidad social (Celix, 1986).

Existen dos modelos principales que explican el proceso de la comunicación, el modelo sistémico de la escuela de Palo Alto que tiene su base en “La teoría general de sistemas” (Bertalanfy,1987) y el modelo antropológico de D. Hymes (1974 citado en Celix,1986)

El modelo sistémico de la escuela de Palo Alto a partir de las teorías de L. Von Bertalanffy, 1987 tiene su concepción en un proceso tanto de producción como de reproducción, esto quiere decir que dentro del sistema de comunicación donde existen entradas, procesos y salidas también existe la retroalimentación que nos lleva a un nuevo proceso de entradas proceso y salidas dando como resultado una reproducción del sistema.

Por otra parte el modelo antropológico de Hymes, 1974 que se enfoca en la aplicación de principios lingüísticos, donde relaciona el lenguaje con símbolos teniendo como resultado un proceso de cognición y lenguaje (Celix, 1986)

Los elementos que conforman el modelo son:

1.- Un acontecimiento; que quiere decir un marco donde se transmiten mensajes, por un canal o canales.

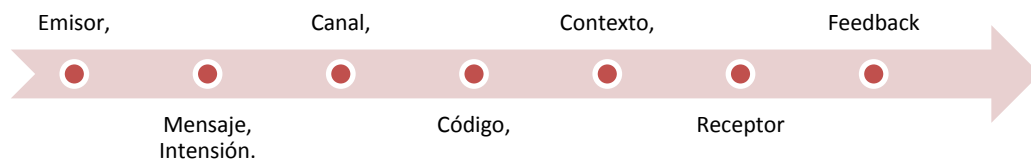
2.- Los participantes

3.- Uno o varios códigos; que permiten que el mensaje sea inteligible para los participantes.

Estos modelos apoyan las teorías de la comunicación que establecen los tipos de comunicación y los elementos que se ven implicados en el proceso.

Los elementos de la comunicación como proceso unidireccional de acuerdo con Rodrigo, (2014) son:

El emisor, el receptor, el mensaje o intención, el canal, el código, y el contexto



Elementos de comunicación, Creación propia basado en Rodrigo,2014

Como último elemento tenemos el *Feedback* el cual convierte el proceso en una comunicación efectiva brindando una nueva dirección a la comunicación convirtiéndola en cíclica (Barona, 2011).



Elementos de la comunicación cíclica, creación propia 2014

Para Mehrabian (1981) Existen 2 tipos de comunicación:

Verbal y no verbal entendiéndose como verbal el proceso donde, por medio de un código se expresa verbalmente la idea que se quiere compartir y la comunicación no verbal se refiere la información que se comunica mediante actitudes y estados de ánimo a través del lenguaje corporal, estos dos tipos de comunicación se llevan a cabo de manera simultánea no se puede analizar uno sin tomar en cuenta al otro, mientras la comunicación verbal aporta ideas, datos e información la comunicación no verbal transmite emociones y sentimientos (Minguez, 1999)

La comunicación no verbal requiere de la presencia de los involucrados en el proceso de comunicación, debido a que la comunicación no verbal se basa en movimientos del cuerpo, la cara, las manos, en el manejo que se le dé al espacio donde las personas interactúan, la entonación de la voz, el ritmo del habla, las inflexiones en el discurso e inclusive en los silencios de la conversación. Estos elementos son adquiridos mediante la cultura donde se desarrollan las personas y sobre todo en su entorno familiar donde son criados (Knapp, 1995).

Es por eso que es importante tomar en cuenta la comunicación, sus elementos y los tipos ya que todos forman parte de un proceso natural. En las ventas directas es de primordial importancia tener la información correcta acerca del negocio y sobretodo poder expresar con claridad sus ideas al cliente.

En suma la comunicación es un proceso básico que se ve involucrado de manera esencial en la dinámica de trabajo en equipo un aspecto importante para esta investigación y para el desarrollo de las competencias directivas en las organizaciones.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo parte de principales procesos como comunicación, cooperación y coordinación, siendo la comunicación la que permite el intercambio de información y hace posible el desarrollo de otros procesos grupales, centrados

en la tarea y en los procesos psicosociales de los miembros del equipo. La cooperación consiste en la contribución de los integrantes del equipo de trabajo para realizar tareas en común, y por último la coordinación son las estrategias del equipo para lograr las metas en común (Gil-Flores, 2008)

En las organizaciones se ven involucrados los equipos de trabajo que forman parte esencial del desarrollo organizacional ya que estos permiten la generación e intercambio de ideas y de conocimiento, creando oportunidades para que estos equipos den respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos que la organización señale (Wutchy, 2007).

El modelo que ayuda a la investigación y diseño de mejora con respecto a los equipos de trabajo es el modelo *Input-Procesos-Output* este modelo establece la estructura y procesos que forman parte clave de la eficiencia del trabajo en equipo (Gil-Flores, 2008).

Los *inputs* se refieren a los recursos que el equipo tiene tanto internos como externos, por los recursos internos se refiere específicamente a los conocimientos y habilidades de sus miembros y por recursos externos las recompensas que la organización otorgue ya sea a cada uno de los miembros o al equipo en general.

Los *inputs* tienen variables como la composición del equipo, que se refiere a los atributos directos de los miembros del equipo es decir las características de personalidad que se combinan, generando conocimiento personal entre los miembros del equipo esto crea un conocimiento más profundo sobre las habilidades que posee cada miembro así en un trabajo futuro ayuda a la planeación de acciones para alcanzar metas. La diferencia de personalidades dentro del equipo de trabajo y la diversidad de conocimientos y habilidades es un punto fuerte cuando las tareas a realizar sean creativas o intelectuales (Rico, y cols. 2007).

Los procesos son el contenido psicosocial que permite que los miembros combinen los recursos de los miembros del equipo para realizar los trabajos y las

metas asignadas por la organización superando las limitaciones y convirtiendo los *inputs* en *outputs*.

Kozlowski y cols. (2003) hace referencia a procesos grupales que existen como los procesos cognitivos, que se refieren a las representaciones mentales que se comparten por los miembros del equipo, los conocimientos de cada miembro del equipo, los equipos más efectivos son los equipos que saben la mejor cualidad de cada miembro, y por último es el proceso continuo por el cual el equipo vive a través de la generación de conocimiento derivado de experiencias construidas en conjunto. Y procesos motivacionales y afectivos, estos se refieren a las emociones motivaciones y sentimientos que comparten los miembros del equipo creando un estado de colectividad donde como fenómeno colateral se da la cohesión que es la tendencia del deseo de los participantes a pertenecer al equipo.

Los *outputs* son los resultados que el equipo genero del proceso, los resultados se miden con indicadores específicos de trabajo traduciéndolos en metas definidas por la organización, se analiza y se evalúa si el equipo de trabajo logro las metas, de no ser así se requiere de un análisis más profundo sobre la dinámica que se lleva a cabo dentro de los procesos que generan outputs.

El modelo *Input-Proceso-Output* señala que es un proceso cíclico cada output genera nuevos inputs que llevan a nuevos resultados apoyando el cumplimiento de metas de trabajo (Ilgen, 2005)

El contexto de la organización también se ve involucrado en el proceso ya que influye directamente en la eficacia de los equipos, (Hackman, 2002) señala que hay el contexto representa tres tipos de apoyo:

- 1) Entrenamiento, información y recompensas
- 2) Una estructura del equipo que combinen los conocimientos y habilidades que fomenten la motivación y los procesos interpersonales.
- 3) Sistemas de *Coaching* y liderazgo que aporten recursos necesarios y eliminen los obstáculos que impidan la realización de las metas organizacionales.

Liderazgo

En una organización inteligente, los líderes son diseñadores y maestros. Es decir que los líderes tienen la capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas sin importar si existe algún vínculo formal o no entre ambas partes (Daft, 1988).

El liderazgo es definido por Shamir (2001) como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de objetivos, no existe un estilo único que logre todos los propósitos organizacionales, es por eso que el liderazgo centrado en la persona sustituye al liderazgo centrado sólo en los procesos o control de operaciones activos, como Clark y Guy (1998) concluyen, que las organizaciones líderes están enfocadas en el desarrollo del recurso humano como estrategia para el fortalecimiento organizacional.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969) es una de las teorías más empleadas y es uno de los modelos de liderazgo más populares que se aplican en las organizaciones (Hersey, 1982) esta teoría se centra en el liderazgo no en la dirección, Reddin (1964) explica la diferencia entre el director, que es la persona que representa una autoridad formal dentro de la organización y asume la responsabilidad del trabajo. Y el líder que es la persona que tiene la capacidad de influir en los esfuerzos por alcanzar las metas.

Hersey y Blanchard (1982) basaron su teoría en la necesidad de los padres por modificar los estilos de liderazgo con respecto a sus hijos en medida que éstos iban avanzando de la infancia a la adolescencia y así consideraron que la misma lógica se podía trasladar a las organizaciones, la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder puede modificar o adaptar su estilo a la situación que se presente. A lo largo de la historia en el estudio del liderazgo hay autores que apoyan los principios de Hersey y Blanchard, el autor Johansen (1990) menciona que el liderazgo situacional es una de las teorías más populares, Vecchio (1987) considera que es una de las teorías más conocidas en el campo.

Santa-Barbara y Fernández (2010) hacen una revisión a la teoría del liderazgo situacional donde se sugiere añadir a la cultura dentro del análisis del liderazgo.

La idea fundamental es que la efectividad del liderazgo se centra en la capacidad del líder en ajustar su estilo de liderazgo en conjunto con el nivel de madurez de los seguidores, el líder debe identificar el nivel en el que se encuentran sus seguidores fomentando la comunicación dentro del equipo de trabajo. A cada nivel de madurez le corresponde una de las conductas del líder y se logran mayores resultados a medida que el estilo se ajuste a la madurez mostrada por los seguidores.

La teoría del liderazgo situacional reconoce la combinación de la tarea y la relación como importantes dimensiones dentro del liderazgo, la tarea se entiende por el grado en el que el líder le asigna importancia a los deberes y responsabilidades del trabajador, y la relación se entiende como el grado en el que el líder practica la comunicación bidireccional, creando 4 cuadrantes posibles:

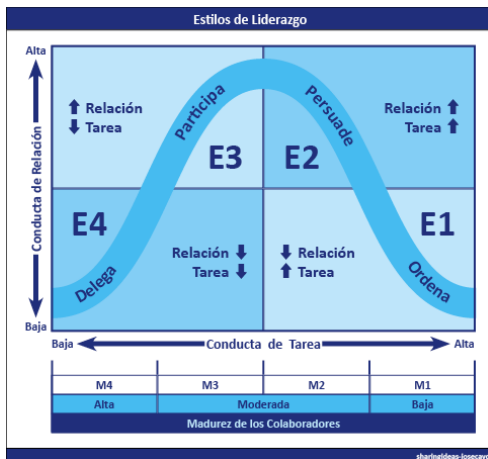
Cuadrante 1 que se refiere a la alta tarea y baja relación y corresponde al estilo de liderazgo 1 o “Dirigir”

Cuadrante 2 que se refiere a la alta tarea y alta relación y corresponde al estilo de liderazgo 2 o “Persuadir”

Cuadrante 3 que se refiere a la baja tarea y alta relación y corresponde al estilo de Liderazgo 3 o “Participar”

Cuadrante 4 que se refiere a la baja tarea y baja relación y se corresponde al estilo de liderazgo 4 o “Delegar”

Se representa en 4 cuadrantes unidos por una campana de gauss



Recuperado de

<http://sharingideas-josecavd.blogspot.mx/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

También se toma como variable la madurez o el dominio que tenga la persona, es decir la madurez no se refiere a la madurez en términos generales sino en el aspecto en que una persona tiene o no tiene el dominio de una situación con referencia a una tarea u objetivo específico, este dominio se compone por 2 aspectos (Santa-Bárbara, 2010)

1.- La madurez del puesto y referida a las habilidades y la experiencia técnica de la tarea

2.- La madurez psicológica referida a la confianza en sí mismo y la motivación del individuo

El dominio del seguidor se divide en 4 niveles (Coronado, 2004):

Dominio 1: Incapaz, indispuerto e inseguro, es decir colaboradores con baja competencia pero alta disposición.

Dominio 2: Incapaz, dispuesto y seguro de sí mismo es decir colaboradores con baja competencia y baja disposición.

Dominio 3: Capaz, no dispuesto e inseguro es decir colaboradores con alta competencia y baja disposición.

Dominio 4: Capaz, dispuesto y seguro de sí mismo es decir colaboradores con alta competencia y alta disposición.

La madurez del colaborador es la situación a la que se refieren Hersey y Blanchard (1969) la madurez determinara el estilo de liderazgo que sea efectivo para cada situación así a cada nivel de madurez le corresponde un estilo de liderazgo diferente (dirigir, persuadir, participar, delegar) es por eso que es importante que el líder este al pendiente y al tanto del nivel de madurez de los individuos que conforman su grupo de trabajo de esta manera el líder podrá ser capaz de modificar su estilo de liderazgo dependiendo de cada colaborador.

Orientado al conocimiento

Las organizaciones en la actualidad están enfocando su éxito a las fortalezas intelectuales de su equipo de trabajo. Los directivos son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos es decir son responsables de aprender (Senge, 1999).

Los directivos necesitan la competencia orientada al conocimiento desde el punto de vista de la capacidad de aprender, y de enseñar. He ahí la diferencia entre las teorías de aprendizaje y las teorías de la enseñanza.

Las teorías del Aprendizaje se han estudiado constantemente en la historia del hombre, Terán (2012) las clasifica en dos grandes sistemas, la visión elemental del mundo cuya metáfora se centra en la máquina es decir un sistema compuesto por partes independientes que operan en un mismo campo espacial y el otro es

una visión holística del mundo, es decir un sistema vivo y organizado que se presenta a la experiencia de múltiples formas.

Las teorías del aprendizaje se forman a partir de dos teorías psicológicas importantes el conductismo y el cognositivismo Es importante analizar las diferentes perspectivas que se tiene a cerca de las teorías del aprendizaje ya que no existe alguna que sea efectiva en su totalidad, es importante tener la capacidad de análisis desde distintos puntos de vista.

Las teorías de aprendizaje basadas en el conductismo se centran en el principio de estímulo-respuesta, que se caracterizan por definir al aprendiz por ser un receptor activo, donde el reforzamiento es importante y la novedad de la conducta se acentúa por la imitación de modelos. Esta teoría se enfoca en que el aprendizaje se traduce en conductas predecibles, manipulables y controlables autores como Guthrie (2008), Dollar y Miller (1974) y Skinner (1982) trabajan en investigaciones orientadas a las asociaciones que el individuo crea a partir de los estímulos del medio donde se desarrolla. El concepto de aprendizaje conductista es un concepto muy práctico y concreto a diferencia del concepto que aportan los cognositivistas.

El cognotitivismo encuentra apoyo en los postulados de la gestalt y en los principios de los humanistas;

García y Moya (1993) hacen una síntesis de la teoría Gestalt los principales autores que desarrollan la teoría son Kohler (1947) y Koffka(1935) , la teoría propone que el individuo organiza su campo perceptual de acuerdo a 4 leyes: la ley de la proximidad, la ley de la semejanza y la familiaridad, la ley del cierre, la ley de la continuidad, estas leyes ayudaron al cognositivismo a dar una explicación al proceso del aprendizaje mientras que la psicología humanística desarrollada por autores como Abraham Maslow, Carl Rogers, Milton Erickson, entre otros (Sinay y Blasberg, 2003) propone cinco elementos fundamentales del aprendizaje: Existe una implicación personal, la auto iniciación es el sentido de descubrimiento que el individuo experimenta, penetración, el aprendizaje provoca una diferencia en la

conducta, autoevaluación, la esencia es el significado, es decir que el individuo halla el significado en la experiencia en sí.

Como se mencionó anteriormente no es lo mismo estudiar el aprendizaje desde el punto de vista de las teorías que apoyan como el individuo aprende, también es importante la visión de cómo es que se debe enseñar a los alumnos. Para la presente investigación y el desarrollo del taller de capacitación basado en competencias se consideró la teoría humanística tomando como objetivo principal el aprendizaje centrado en la persona.

Estas teorías y perspectivas son el preámbulo para la Androgogía, es decir las técnicas de enseñanza y aprendizaje que se utilizan para las personas adultas. El uso de estas técnicas es importante para los directivos ya que serán ellos los que transmitan los conocimientos a sus subordinados, los directivos tienen que tener la capacidad de aprender y de propiciar el conocimiento en sus seguidores. El modelo andragógico se basa en las siguientes premisas (Terán, 2012):

- 1.- La necesidad de saber; los adultos necesitan tener una razón para aprender algo antes de comenzar con su proceso de aprendizaje.
- 2.- El autoconcepto de los alumnos: en su mayoría los adultos tienen la percepción de ser seres responsables de sus propias acciones, por ello sienten una necesidad profunda de ser considerados autosuficientes con las capacidades de autodirigirse.
- 3.- El papel de las experiencias de los alumnos: como ya vimos anteriormente la experiencia del individuo tiene una influencia mayor en el proceso de aprendizaje, ya que el individuo va a encontrar la relación entre lo aprendido y lo práctico, la enseñanza en jóvenes es de cierta manera más fácil, estos no tienen tanta experiencia como lo puede tener una persona adulta, los adultos al tener más años biológicos se considera que tendrán más anécdotas referidas a un tema, es por eso que el facilitador debe usar las experiencias de los adultos a favor del proceso de enseñanza.

4.- Disposición para aprender: los adultos estarán más dispuestos a aprender algo que se sientan capaces de realizar he aquí la importancia de utilizar sus experiencias para demostrar que el aprendizaje tiene aplicación a la solución de problemas que se pueden o que ya se presentaron en la vida del individuo.

5.- Orientación al Aprendizaje: los adultos se motivan a aprender dependiendo de la percepción que ellos tengan que el aprendizaje les va a ayudar en su vida cotidiana, es decir a solucionar problemas que se presenten de manera práctica en los ámbitos donde se desarrolla la persona.

6.- Motivación: los motivadores más potentes son los deseos a incrementar la satisfacción laboral, la autoestima la calidad de vida entre otras, los adultos tienen la motivación de seguir desarrollándose

Los directivos necesitan comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada subordinado para iniciar el proceso de enseñanza-aprendizaje que apoye el desarrollo humano y por consiguiente el desarrollo de la organización. (Mercado, 1998).

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del Problema

La organización donde se desarrolló la presente investigación es una empresa multinivel de venta directa de cosméticos en México aunque la Empresa se encuentra en Estados Unidos existe un Corporativo en México que se encarga de la planeación y desarrollo organizacional a nivel nacional para esto existe un sistema de contratación basados en puestos administrativos que tienen su propio perfil de puesto, que no necesariamente tienen que seguir los lineamientos de las integrantes que forman el multinivel de la organización.

El corporativo de la organización diseña planes de capacitación que ayudan y apoyan a las mujeres que integran la organización sin embargo estos planes de capacitación solo se llevan a cabo de manera formal para las mujeres que tienen cierto nivel directivo dentro de la empresa a partir de ese momento el conocimiento se transmite de manera empírica hacia niveles inferiores a cargo de exposiciones basadas en la experiencia de la directora de cada unidad.

Las unidades carecen de planes de capacitación en los que se considere la evaluación y exposición de contenido con un sustento teórico, los talleres que se imparten no contienen una metodología de la capacitación, dentro de los talleres que se han implementado no existe alguno que se enfoque en el desarrollo de competencias directivas. Tampoco existen actividades que reporten el seguimiento de los talleres de capacitación que se imparten. En el presente trabajo se pretende impartir un taller de capacitación basada en competencias directivas para identificar los efectos del taller en las competencias directivas.

5.2 Objetivo

El objetivo de esta investigación es evaluar los efectos de un taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos en las habilidades, conocimientos y actitudes de las consultoras de belleza de una empresa de venta directa de cosméticos en México.

5.3 Pregunta de investigación

¿El impacto de un taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos aumentará el nivel de dominio de las competencias en las participantes?

5.4 Hipótesis

Hi: El impacto de un taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos aumentara el nivel de dominio de las competencias en las participantes

Ho: El impacto de un taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos no aumentara el nivel de dominio de las competencias en las participantes

5.5 Participantes

Las participantes fueron 8 consultoras independientes de ventas de la empresa de venta directa de cosméticos en México que fueron seleccionadas por la directora elite con base en su buen desempeño mostrado en talleres anteriores. A continuación se describen las características de cada participante.

Participante 1	
EDAD:	47 Años
ESCOALRIDAD:	Licenciatura Trunca
ESTADO CIVIL:	Divorciada
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	2 Años
Participante 2	
EDAD:	56 Años
ESCOLARIDAD:	Carrera Técnica
ESTADO CIVIL:	Casada
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	2 Años
Participante 3	
EDAD:	34 Años
ESCOALRIDAD:	Licenciatura
ESTADO CIVIL:	Casada
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	1 Año 5 Meses
Participante 4	
EDAD:	29 Años
ESCOLARIDAD:	Licenciatura
ESTADO CIVIL:	Soltera
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	11 Meses
Participante 5	
EDAD:	46 Años
ESCOLARIDAD:	Bachillerato
ESTADO CIVIL:	Soltera
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	6 Años
Participante 6	
EDAD:	56 Años
ESCOLARIDAD:	Carrera Secretarial
ESTADO CIVIL:	Casada
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	3 Años
Participante 7	
EDAD:	32 Años
ESCOLARIDAD:	Licenciatura
ESTADO CIVIL:	Soltera
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	10 Meses
Participante 8	
EDAD:	46 Años
ESCOLARIDAD:	Bachillerato
ESTADO CIVIL:	Casada
TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA:	1 Año 11 Meses

5.6 Escenario

El taller se impartió en una sala de juntas ubicada dentro de las instalaciones de la organización, contando con material de apoyo como un proyector y pantalla para proyecciones, 8 sillas destinadas para las participantes, se contó con una iluminación natural y la posibilidad de reproducir audio y video.

5.7 Diseño

El diseño es no experimental, estudio de caso Eisenhardt (1989) concebía al estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares es decir comprender como funcionan las partes y la relación entre ellas para formar un todo. se analizó la situación de una empresa de venta directa de cosméticos en México en donde se aplicó el taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos propuesto en este trabajo, posteriormente se hizo un análisis del impacto en las variables dependientes.

5.8 Variables

Variable independiente:

Definición Conceptual: La capacitación basada en competencias, que consta en desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas que les permitirán a los trabajadores desempeñar adecuadamente sus funciones y responsabilidades (Grados, 2001)

Definición Operacional: El taller de capacitación basado en competencias directivas diseñado para los objetivos de la presente investigación (ANEXO 1).

Variable dependiente:

Definición Conceptual: la variable dependiente de la presente investigación se refiere a las competencias directivas entendidas como, los conocimientos,

habilidades y actitudes que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva (Guerrero, I., Clavero, A. 2004)

Definición Operacional: La variable dependiente es el puntaje obtenido en el post test de los conocimientos, habilidades y actitudes logradas por medio de la capacitación en competencias.

5.9 Instrumento

El instrumento es un cuestionario basado en competencias directivas el cuestionario consta de 20 reactivos que cubren las 4 categorías, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y orientación al conocimiento, elaborado por Bastar (2013) validado por juicio de expertos.

Taller diseñado basado en competencias laborales para puestos directivos de una empresa de venta directa en México, el taller consta de seis sesiones de tres horas cada una (Anexo 1) los contenidos del taller se refieren a las cuatro competencias directivas básicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, orientado al conocimiento, se diseñó con base en la teoría andragógica utilizando actividades didácticas que permitieran al participante un aprendizaje significativo.

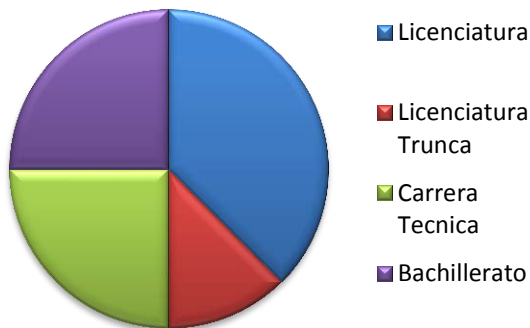
5.10 Procedimiento

Se aplicó un instrumento como método de diagnóstico y pretest del grupo con el objetivo de una detección de necesidades, posteriormente se aplicó el taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos durante 4 jueves consecutivos, de 9:00 am a 12:00 pm. A lo largo del taller de obtendrán evaluaciones formativas y una vez terminado el taller se aplicará el instrumento como postest para conocer el impacto que tuvo el taller en las competencias de las participantes.

CAPITULO 6

RESULTADOS

Dentro de las participantes del taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos, se encontraron diferentes datos sociodemográficos que forman parte de las características de cada una de las participantes haciendo la experiencia de capacitación distinta entre ellas mismas; a continuación se presentan los datos al respecto. Se consideraron los datos de escolaridad, estado civil, tiempo dentro de la empresa y edad. El total de la muestra fueron 8 mujeres en un rango de edad de 29 a 56 Años de edad.

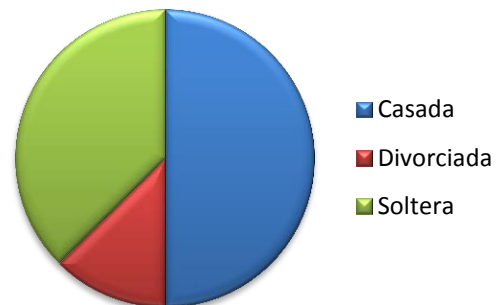


Grafica 1: "Escolaridad"

De las 8 Mujeres que participaron en el taller, el 37.5% concluyó la licenciatura, mientras el 12.5 % tienen la licenciatura trunca, el 50% restante se divide en el 25% Carrera técnica y el 25% Bachillerato.

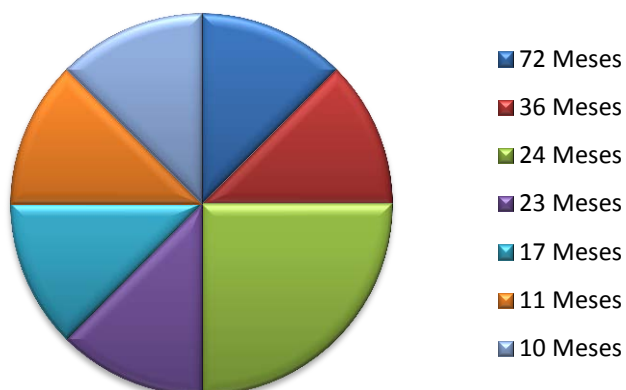
También se tomó en cuenta el dato del estado civil en el que se encontraban las participantes al momento de asistir al taller de capacitación.

De las 8 mujeres que participaron en el taller, el 50% son casadas, el 37.5% son Solteras y el 12.5% restante son Divorciadas.



Grafica 2: "Estado Civil"

Por último se consideró un dato importante que es el tiempo que tienen dentro de la empresa, este puede ser un dato que ayude a explicar los resultados finales de la investigación.



Entre las 8 participantes que concluyeron el taller el 25% de ellas tienen 24 Meses dentro de la empresa mientras el 75% restante se distribuye de manera proporcional entre los 6, 10, 11, 17, 36 y 43 meses dentro de la empresa.

Grafica 3: "Tiempo dentro de la Empresa"

Posteriores a los datos sociodemográficos, mediante una prueba no paramétrica Wilcoxon (las pruebas no paramétricas son adecuadas con muestras pequeñas y con un nivel de medición ordinal o nominal) se calculó, tomando en cuenta los puntajes finales e iniciales del instrumento aplicado para evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes de las participantes se hizo el análisis estadístico con el paquete estadístico SPSS v.22. A continuación se muestran los resultados que se obtuvieron con el instrumento sobre las competencias directivas antes y después del taller de capacitación.

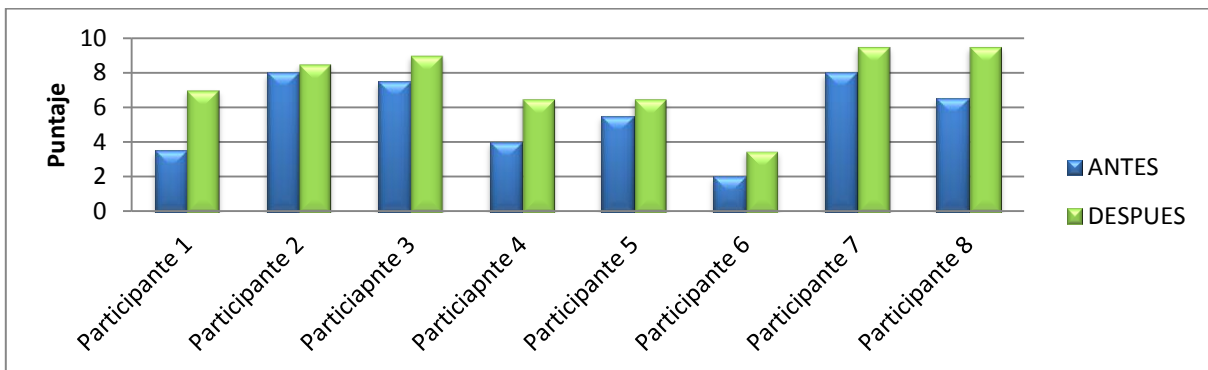
Se compararon las cuatro competencias laborales (Comunicación, liderazgo, Trabajo en equipo y orientado al conocimiento) con el puntaje antes y después del taller de capacitación. Esta comparación se hizo en 3 maneras diferentes: se comparó como se presenta la competencia en cada participante cada competencia como se presenta a nivel del grupo, y por último y de manera general una comparación entre las calificaciones de cada competencia a nivel grupal antes y después.

RESULTADOS DE LA COMPETENCIA

“COMUNICACIÓN”

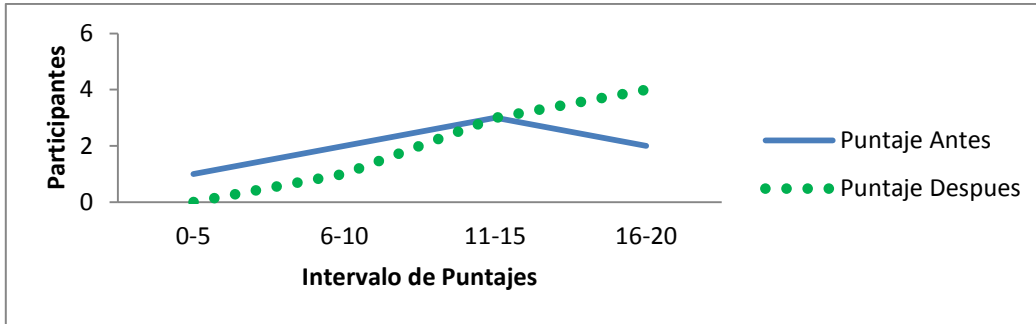
En la comparación de la competencia de comunicación se obtuvo en el pretest una mediana de 6.8 y una desviación estándar de 2.46 y en el post test una mediana de 8.1 y una desviación estándar de 2.14. Con una significancia de 0.027.

En la siguiente gráfica se ejemplifican los puntajes obtenidos en la competencia de comunicación por participante donde se muestra el cambio de puntajes entre el antes y después de cada participante.



Gráfica 4: “Puntajes de la Competencia Comunicación por participante”

Los puntajes a nivel grupal muestran una mejora incrementándose el número de participantes en el último intervalo de 16-20, en los puntajes de antes solo 2 participantes se encuentran en ese rango mientras que en los puntajes de después aumentó a 4 participantes. En el intervalo de 0-5 también se nota una mejoría ya que en el puntaje de antes una participante se encuentra dentro del rango y en el puntaje de después no hay ninguna participante en ese rango que quiere decir que aumentó su puntaje a los rangos de entre 6 y 20 puntos.



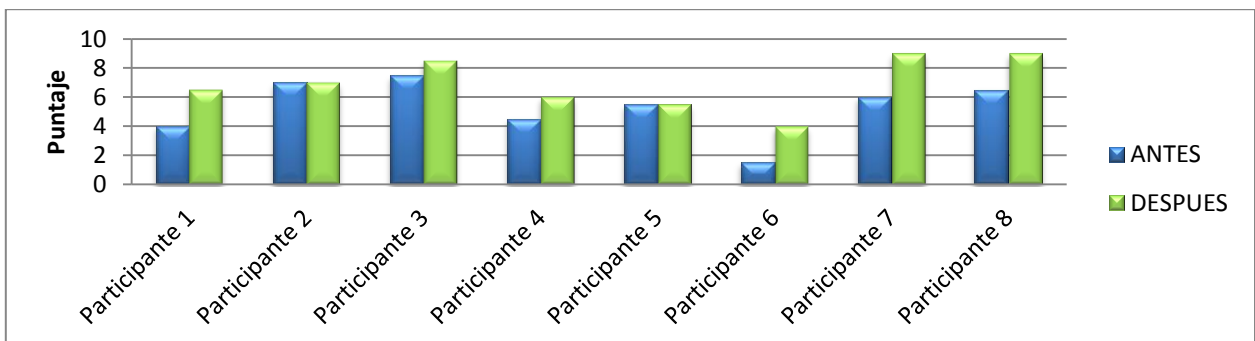
Grafica 5: "Histograma de los puntajes de la competencia comunicación en los participantes a nivel grupal antes y después del taller"

RESULTADOS DE LA COMPETENCIA

"TRABAJO EN EQUIPO"

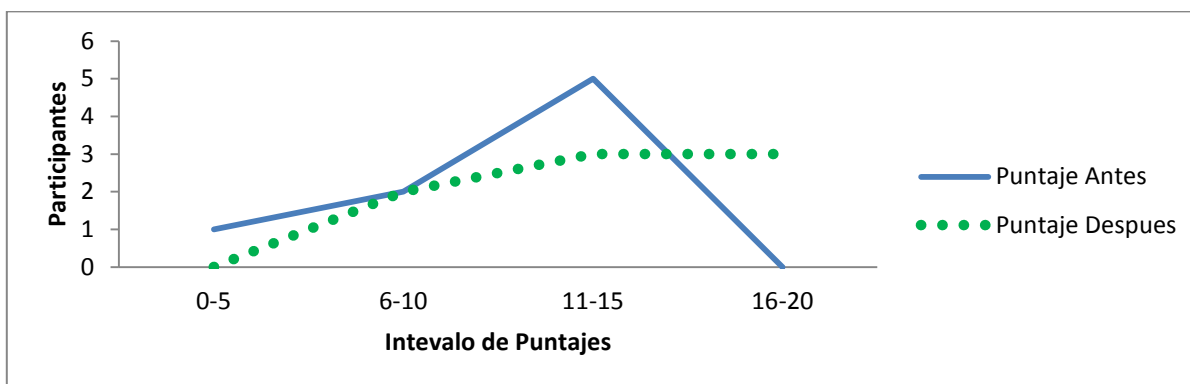
En la comparación de la competencia de trabajo en equipo se obtuvo en el pretest una mediana de 6.6 y una desviación estándar de 2.23 y en el post test se obtuvo una mediana de 8.1 y una desviación estándar de 1.74. Con una significancia de 0.038.

En la siguiente gráfica se ejemplifica los puntajes obtenidos en la competencia de trabajo en equipo por participante.



Grafica 6: "Puntajes de la competencia Trabajo en Equipo por participante"

Los puntajes a nivel grupal muestran una mejora incrementándose el número de participantes en el último intervalo de 16-20, en los puntajes de antes ningún participante se encontraba en ese rango mientras que en los puntajes de después aumentó a 3 participantes. Ya que hubo diferencias en el intervalo de 0-5 con una mejoría ya que en el puntaje de antes una participante se encuentra dentro del rango y en el puntaje de después no hay ninguna participante en ese rango que quiere decir que aumentó su puntaje a los rangos de entre 11 y 20 puntos, y en el intervalo de 11-15 disminuyendo la frecuencia de 5 a 3 participantes.



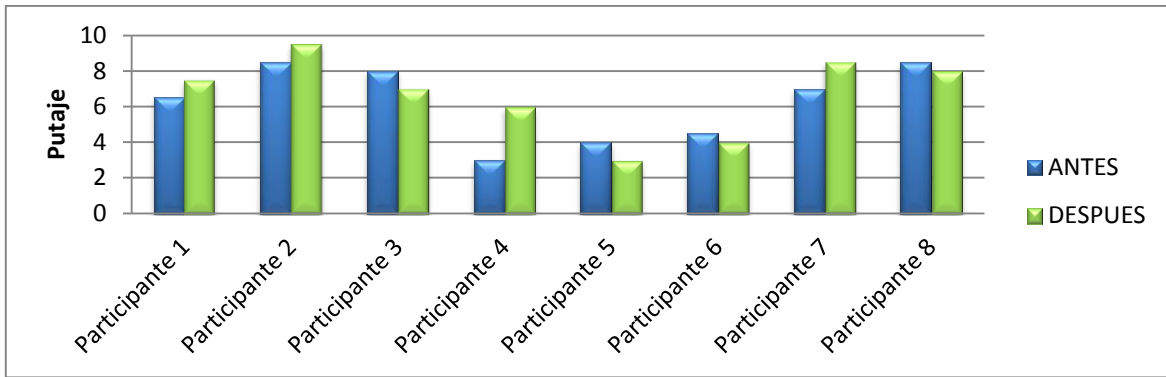
Grafica7: “Histograma de los puntajes de la competencia Trabajo en Equipo por Grupo”

RESULTADOS DE LA COMPETENCIA

“LIDERAZGO”

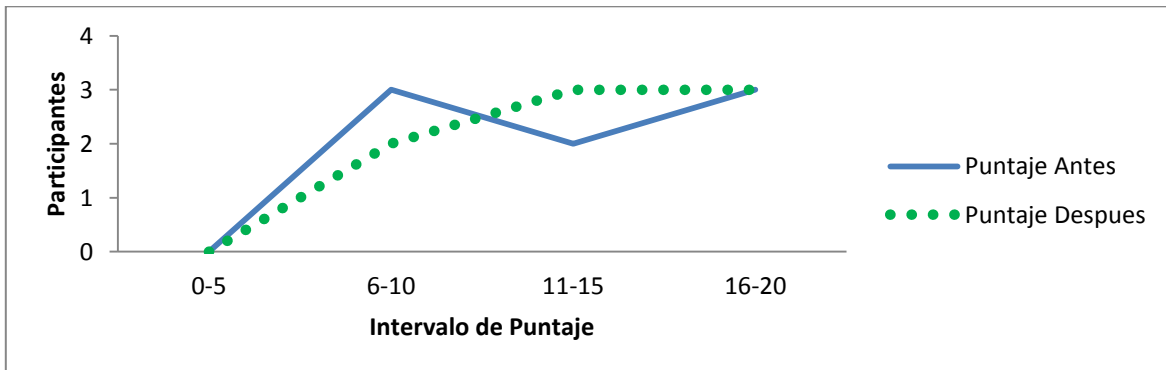
En la comparación de la competencia de Liderazgo se obtuvo en el pretest una mediana de 7.4 y una desviación estándar de 1.55 y en el post test se obtuvo una mediana de 7.9 y una desviación estándar de 1.59. Con una significancia de 0.180

En la siguiente gráfica se ejemplifica los puntajes obtenidos en la competencia de liderazgo, donde se puede ver la diferencia entre las puntuaciones de los participantes a dicha competencia por participante.



Grafica 8: “Puntaje de la competencia Liderazgo por participante”

Los puntajes a nivel grupal muestran que los cambios se encuentran en el intervalo de 6-10 disminuyendo su frecuencia de 3 a 2 participantes y aumentando la frecuencia en el intervalo de 11-15 en los intervalos de los extremos no se llevó a cabo ninguna diferencia entre los puntajes de antes y después.



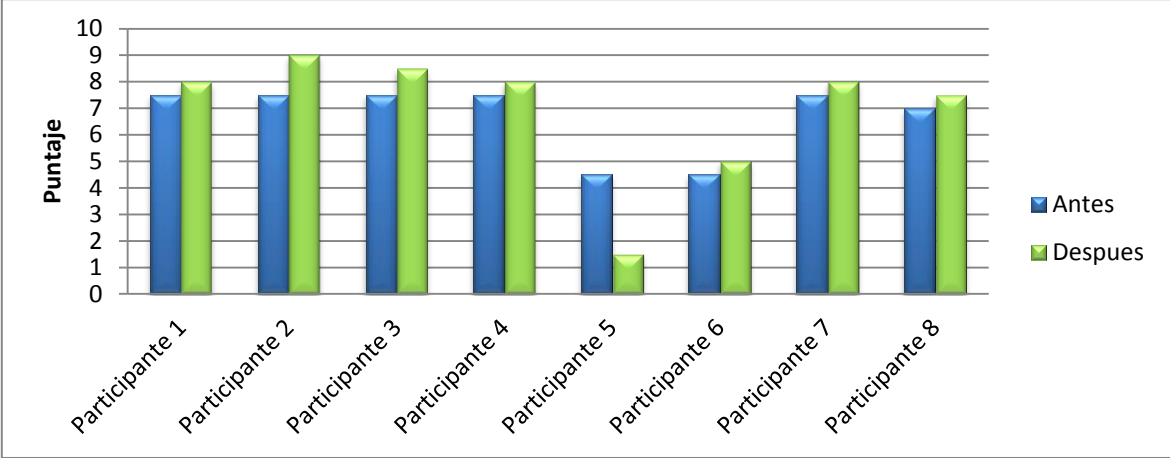
Grafica9: “Histograma de los puntajes de la competencia liderazgo por grupo”

RESULTADOS DE LA COMPETENCIA

“ORIENTADO AL CONOCIMIENTO”

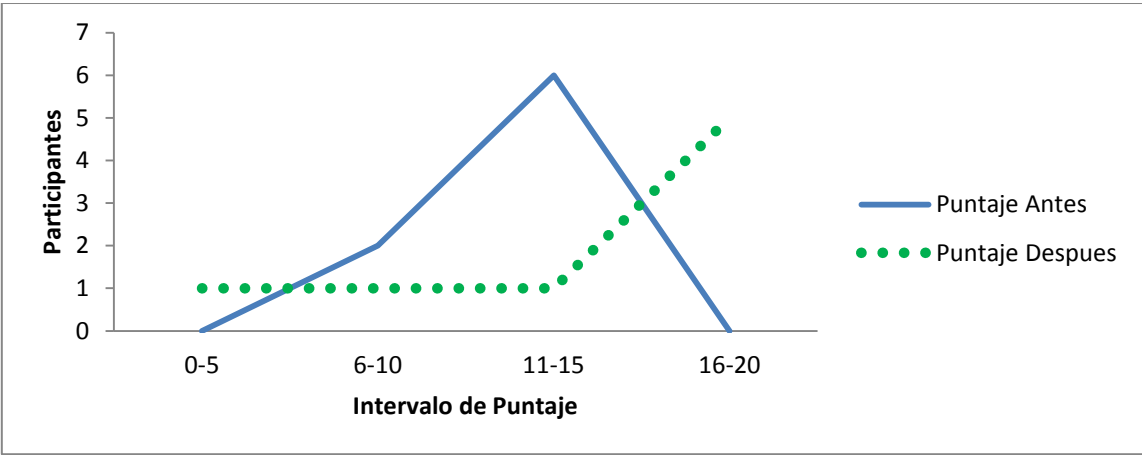
En la comparación de la competencia orientada al conocimiento se obtuvo en el pretest una mediana de 7.8 y una desviación estándar de 1.38 y en el post test se obtuvo una mediana de 7.6 y una desviación estándar de 2.39. Con una significancia de 0.655

En la siguiente grafica se ejemplifica los puntajes obtenidos en la competencia orientada al conocimiento, donde se puede ver la diferencia entra las puntuaciones de las participantes a dicha competencia por participante.



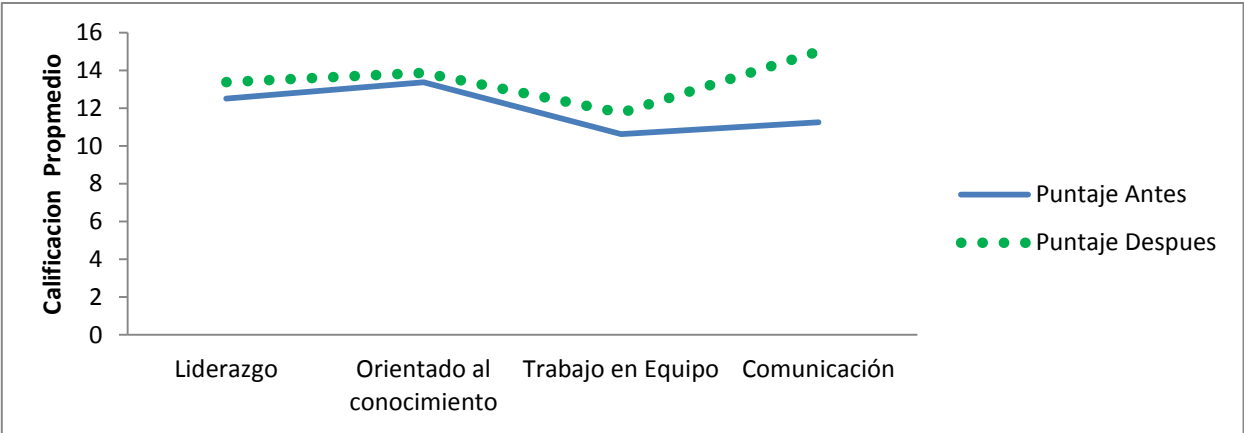
Grafica 10: “Puntajes de la Competencia Orientado al conocimiento por participante”

Los puntajes a nivel grupal muestran una mejora incrementándose el número de participantes en el último intervalo de 16-20, en el puntaje de antes no hay ninguna participante en ese rango, aumentando los puntajes en 5 participantes sin embargo en el intervalo de 0-5 aumento una participante siendo negativo el cambio ya que se busca que los puntajes aumenten, sin embargo el cambio que beneficia es el rango de 11-15 siendo de 6 participantes en el puntaje de antes y solo una participante en el después.



Grafica 11: “puntajes de la competencia orientada al conocimiento por grupo”

De manera general considerando el promedio del puntaje obtenido por el grupo para cada competencia, el cambio más evidente se encuentra en la competencia de comunicación aumentando su promedio 11.25 puntos a 15 puntos, seguido por la competencia de trabajo en equipo con un promedio final de 11.75 puntos contra un promedio anterior de 10.62, el menor cambio se encuentra en la competencia de orientado al conocimiento con una diferencia en sus promedios de 0.5 puntos mientras que la competencia de liderazgo tiene una diferencia de 0.875 puntos.



Grafica 12:” Promedio del puntaje por competencia de todo el Grupo”

A continuación se muestra una tabla resumen donde se muestra las diferencias en el promedio de cada competencia antes y después de la aplicación del taller de capacitación basado en competencia para puestos directivos y la significancia que se obtuvo después del análisis estadístico.

Competencias	Antes	Después	Significancia
Comunicación	6.8	8.1	0.027
Trabajo en equipo	6.6	8.1	0.038
Liderazgo	7.4	7.9	0.180
Orientado al conocimiento	7.8	7.6	0.655

Discusión y Conclusiones

La investigación comenzó estableciendo un estudio de caso de una organización multinivel de venta directa con el objetivo principal de evaluar los efectos de un taller de capacitación basado en competencias laborales para puestos directivos, con respecto a las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y orientado al conocimiento de las participantes.

Al concluir con el proceso de investigación y de implementación de dicho taller se analizaron los resultados obtenidos por un *pretest* y un *postest* a través de un instrumento para medir las competencias de las participantes. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que la hipótesis de trabajo que se estableció: “El impacto de un taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos aumentara el nivel de dominio de las competencias en las participantes” (pag...) dicha hipótesis se acepta para las competencias de *comunicación* (sig <0.027) y *trabajo en equipo*(sig< 0.038) y se rechaza para las competencias de *liderazgo* (sig<0.180) y *orientado al conocimiento* (sig<0.655).

La importancia de investigar la capacitación en puestos directivos radica en que la tarea de los directivos se ha enfocado a lo largo de la historia en ser un jefe, una persona que dicta órdenes para que los demás las cumplan, sin embargo en la última década se ha enfocado al nuevo directivo como esa persona capaz de contribuir de forma efectiva en el desarrollo del logro de metas de la empresa y satisfacer las necesidades y metas propias del trabajador en el proceso, demostrado la importancia de tener una perspectiva de un directivo como un ejemplo a seguir que ayude a identificar los “qués” sin descuidar los “cómos” (Santos, 2009).

Este cambio de estrategia con respecto a los directivos se ha intervenido con el recurso de la capacitación entendiendo a la capacitación como un proceso sistematizado, planificado cuyo propósito es dotar al trabajador de competencias

para lograr la efectividad organizacional a través del cumplimiento de objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización y del trabajador.

Teniendo un trabajador competente, se logrará un nivel óptimo de desempeño no sólo en el trabajador sino también a nivel grupal y organizacional, mejorando los servicios y logrando una mejoría que se derivará del saber saber, saber ser y saber hacer (Arellano, 2012) las decisiones que toman los directivos impactan en el funcionamiento total de las organizaciones que dirigen y guardan estrecha conexión con los conocimientos y creencias que ellos cultiva (Puga y Martínez,2008) estas competencias se adquieren mediante un proceso de capacitación basado en competencias laborales.

Para esta investigación las cuatro competencias laborales para puestos directivos que se abordaron fueron propuestas por Puga y Martínez (2008). Quienes mencionan la relevancia de los comportamientos que llevan a una persona al éxito en un puesto directivo, las competencias que ellos plantean sin un orden exacto de importancia, es la competencia de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y orientado al conocimiento. Dentro de la planificación del taller se planificaron las competencias en el orden impartido debido a la interacción de una con otra, eligiendo a la comunicación como competencia inicial dado que ésta es la capacidad de recibir y transmitir mensajes sin importar el canal o la forma que se elija para llevarla a cabo. Seguida de la competencia de trabajo en equipo entendida como la promoción de la colaboración de todos los integrantes del equipo de trabajo dentro del esquema ganar-ganar hacia el logro de objetivos impulsando a los integrantes del equipo al alto desempeño, estas dos competencias tienen una gran cohesión entre ellas ya que al elegir una forma de trabajo en equipo debemos definir cuál es el propósito y los objetivos de equipo y para esto es necesario contar con una comunicación dinámica y constante que demanda tener una comunicación clara y efectiva poder expresar ideas. Para un resultado exitoso se necesita de la implementación de estrategias y procedimientos basados en una serie de toma de decisiones a consecuencia de un proceso de comunicación efectivo.

Se logró fomentar en el grupo un aprendizaje con respecto a la competencia de comunicación y la competencia de trabajo en equipo, esta influencia puede haber sido causa de la secuencia en los temas expuestos ya que se cree que la comunicación forma parte fundamental del principio de trabajo en equipo, también se considera que debido a que los temas de las competencias de comunicación y trabajo en equipo se expusieron en las primeras sesiones, el grado de compromiso de las participantes era mayor reflejado tanto en asistencia como en cumplimiento de tareas.

Aunque solo se encontró diferencia estadísticamente significativa para dos de las competencias si hubo aumento en el promedio del dominio de tres de las cuatro competencias propuestas por Puga y Martínez (2008). Aunque estos resultados no eran lo esperado se pueden proponer posibles explicaciones del porqué en este estudio de caso se produjeron estos resultados.

Dentro de la organización multinivel orientada a la venta directa donde se realizó la investigación del presente trabajo se le otorga un papel muy importante al liderazgo. La organización crea diversas pláticas, cursos y talleres con temas que apoyen a las colaboradoras a la realización de sus metas dentro de la organización, dándole un mayor enfoque y orientando la mayoría de estos cursos hacia el liderazgo. En la primera sesión del taller se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas como método de detección de necesidades para la competencia de liderazgo, el cual planteaba las preguntas con respecto a las competencias estas fueron orientadas más hacia actitudes y habilidades, dejando de lado los conocimientos. En la sesión del taller que se dedicó al trabajo del liderazgo se impartieron contenidos enfocados al concepto del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) y a la puesta en práctica del análisis situacional de su equipo de trabajo de esta manera podrían identificar que tipo de liderazgo necesitaban poner en práctica con su equipo., sin embargo en el análisis de los datos no se encontró una diferencia estadísticamente significativa por lo que se puede concluir que el cuestionario no fue el adecuado para identificar el grado en que las participantes dominan el liderazgo desde una perspectiva teórica

ya que el planteamiento de las preguntas se centra más en actitudes y habilidades. Dentro de las limitaciones de la sesión y del taller la naturaleza de la sesión de liderazgo como el resto de las sesiones se considera que no fue de una duración suficiente para lograr abarcar la totalidad del tema y poder realizar actividades donde se analizara la práctica de lo expuesto dentro de la sesión. Sin embargo en los datos encontramos que aunque no hubo una diferencia significativa si hubo un cambio de manera general en el grupo aumentando el puntaje de frecuencias. Se puede decir que con el aumento de esta frecuencia probablemente con cambios en la DNC y en el diseño de la sesión aumentará la posibilidad de que el cambio sea significativo. Por lo tanto se propone revisar la detección de necesidades donde se elabore un cuestionario o la utilización de la técnica de evaluación de 360° que permita identificar de manera objetiva la competencia de las participantes creando indicadores de desempeño para readaptar el contenido y las dinámicas del taller para la exposición del tema de liderazgo.

Con respecto a la competencia “orientado al conocimiento” entendiendo esto como la fuerza de la organización enfocado a las habilidades intelectuales de sus integrantes (Senge, 1999) es decir, la capacidad que tienen los trabajadores para poder aprender y enseñar contenidos que apoyen las actividades laborales que se realizan dentro de su equipo de trabajo. Después de la intervención del taller de capacitación no se encontraron resultados que apoyen el aumento de la competencia en las colaboradoras. El tema de la competencia orientada al conocimiento se abordó desde la perspectiva de la andragogía que es el estudio de las técnicas de enseñanza y aprendizaje que deben utilizarse al enseñar a personas adultas. La andragogía no es un tema muy común dentro de este tipo de organizaciones de venta directa por lo tanto es probable que las participantes del taller no tuvieran la disposición o la sensibilidad necesaria para adquirir el nuevo conocimiento, una de las premisas de la teoría andragógica dice que es necesario que el individuo reconozca la utilidad del conocimiento en su vida laboral o personal, por lo tanto se puede concluir que para este tipo de organizaciones enfocadas a la venta directa la competencia de orientada al conocimiento no es

una de las competencias principales, de igual forma se critica que el enfoque de la sesión solo se orientó al proceso de enseñanza dejando de lado la orientación a generar conocimiento, no solo transmitirlo sino llevar a su equipo de trabajo a un estado de conciencia capaz de generar un conocimiento significativo para aplicarlo en su vida laboral. Así que se propone que el contenido dentro de la sesión dedicada la competencia de orientación al conocimiento, se elabore de manera que las participantes logren identificar los beneficios objetivos de la adquisición de dicha competencia y a desarrollar de manera integral el proceso de enseñanza y construcción de nuevo conocimiento.

De manera general se proponen tres líneas de mejora al taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos, en futuras aplicaciones para encontrar un mejor aprovechamiento en las cuatro competencias y en específico a liderazgo y orientado al conocimiento.

La primera línea va enfocada a un mejor instrumento de detección de necesidades generando indicadores de desempeño específicos para cada competencia y en particular al aprovechamiento dentro de la organización, para quien está elaborando el instrumento. En el caso particular de esta investigación no fue posible hacer una prueba piloto del cuestionario para la detección de necesidades de capacitación, debido a la premura de la fecha permitida por la organización para el inicio del taller.

La segunda línea está enfocada al proceso de evaluación de las competencias proponiendo un mejor dominio en las técnicas de recolección de datos. En la presente investigación solo se aplicó un cuestionario como medio único de evaluación, se propone sustentar la evaluación con otro tipo de técnica en este caso se propone la generación del portafolio de evidencias para apoyar cualquier otra técnica ya sea la de entrevista, cuestionario u observación.

Y por último se propone que el taller se reestructure añadiendo un mayor número de sesiones con una frecuencia de dos sesiones por semana para ampliar la posibilidad de incorporar la creación de evidencias para cada competencia, y

disminuir el impacto que tiene dentro del proceso de aprendizaje dejar de someterse a una continuidad en el proceso de capacitación, permitiendo a la participante tener una secuencia constante de los temas expuestos en el taller. Se sugiere las mismas cuatro competencias, y la secuencia de estas sin embargo si debería haber un cambio en las dinámicas y estrategias de enseñanza, incluir material de lectura que refuerce lo atendido en la sesión.

Dentro de este proceso de investigación ha sido enriquecedora la experiencia que he adquirido, existieron logros y rupturas a esquemas personales, tuve la oportunidad de trabajar junto a valiosas personas tanto personal como profesionalmente. Y el desarrollo de competencias como la responsabilidad, la orientación a resultados, solución de problemas, tolerancia a la frustración y trabajo en equipo. Dentro de las desventajas con las que me encontré en el desarrollo de esta investigación fue la falta de dominio de temas con referente a la psicología organizacional y la inexperiencia en el campo laboral sin embargo me encontré con ventajas y fortalezas que ayudaron a la integración del presente trabajo, una de las ventajas fue mis capacidad de logro hacia una comunicación efectiva, y la perseverancia a lograr la realización de una tesis enfocada a la psicología organizacional.

REFERENCIAS

Obtenido de http://snetel.empleo.gob.mx/acercade/Practicas/Manual_GRO.pdf

Obtenido de http://www.ucipfg.com/Respositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/Perfil_de_puestos_por_competencias.pdf

Obtenido de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.mx/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

Aguilar, A. (2006). *Capacitacion y Desarrollo de personal* . México: Limusa.

Aguilar-Morales, J. (2010). *El marco legal de la capacitacion en México. Network de psicología organizacional* . México: Asociacion oaxaqueña de Psicología A.C.

Albajari, V. (2008). *La evaluacion psicologica en seleccion de personal*. Argentina: Paidos.

Alles, M. (2007). *Seleccion por competencias* . México: Garnica.

Alles, M. (2008). *Direccion estrategica de Recursos Humanos Gestion por Competencias*. México: Garnica.

AMWAY. (s.f.). *AMWAY*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.latinaamway.com.mx>

Arellano, C. (2012). *Validez y confiabilidad de un instrumento que mide competencias directivas en el IMSS Tesis* . México: Universidad Insurgentes.

Arias, F. (2004). *Administracion de Recursos Humanos para el Alto desempeño*. México: Trillas.

AVON. (s.f.). *AVON* . Recuperado el 3 de Agosto de 2014, de <http://www.mx.avon.com/PRSuite/quienessomos-vision.page>

Barona, A. (2011). *La importancia del lenguaje no verbal en el proceso de la venta Tesis*. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.

Bastar, S. (2004). *Formacion del Recurso Humano*. México: Diplomado en Psicología Organizacional UNAM FES Zaragoza.

- Bastar, S. (2013). *Elaboracion de Perfiles y Descripcion de Puesto*. México: Diplomado en Psicología Organizacional UNAM FES Zaragoza .
- Bertalanfy, L. (1987). *Teoria General de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Economica.
- Bravo, C. (2013). *El diagnostico de necesidades de capacitacion en la Universidad Nacional Autonoma de México Tesis*. México: Facultad de Psicología UNAM.
- Calderon, H. (1995). *Manual para la administracion del proceso personal* . México: Limusa.
- Cardona, P. (2007). *Competencias directivas* . Barcelona, España: IESE Business-School- Universidad de Navarra.
- Celix, M. (1986). Modelos Psicosociologicos y antropologicos de la comunicacion en los pequeños grupos. *REIS Revista Española de Investigaciones sociologicas* , 121-142.
- Chiavenato, I. (2005). *Administracion de Recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chung-Herrera, B. E. (2003). *Grooming Future Hospitality Leaders: a Competence Model Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Clark, J. &. (1998). *Innovation and competitiveness: A Review Technology Analysis and Strategic Management*.
- Coronado, E. (2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposicion hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*. Guanajuato: Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomia.
- Cortez, O. (2005). *Entre dos jornadas interminables El caso de las Ventas multinivel*.
- Cruz, I. (2010). *La comunicacion interna en las organizaciones 2.0*. UOC.
- Daft, R. (1988). *Magement* . Chicago: IL: The Dryden Press.
- Davila de Leon, C. &. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Prediccion del bienestar. *Revista de Psicologia*, 272-302.
- Dollar, J. &. (1974). *La teoria del estimulo-respuesta y la personalidad*. Barcelona, España: Paidos.

- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2014, de www.rae.es/rae.html
- Espinosa, L. (2004). *La Certificacion de Competencias Laborales Tesis*. México: UNAM .
- Fernandez, N. (2002). *El desarrollo de los trabajadores como ventajas competitiva de las empresas* . Madrid, España: Universidad de la Rioja .
- Fuentes, A. (2006). *Capacitacion en relaciones Humanas para instituciones gubernamentales Tesis*. Universidad Americana de Acapulco.
- Furlan, A. (1987). *Antologia de la maestria en enseñanza superior ENEP*. México: UNAM Fes Aragon.
- Furnham, A. (2009). *Psicologia Organizacional* . Oxford: University Press.
- Galimberti, U. (2002). *Diccionario de Psicologia*. España: Siglo XXI Editores.
- Galtung, J. (1969). *Teoria y metodos de investigacion social*. Buenos aires, Argentina: Universitaria.
- Garcia, L. &. (1993). *Historia dela psicologia II, Teorias y sistemas psicologicos contemporaneos* . México: Siglo XXI.
- Gil-Flores, J. (2007). *La evaluacion de competencias laborales*. España: Universidad Nacional de Educacion a distancia .
- Gil-Flores, J. S.-M. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo papeles del psicologo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicologos.
- Grados, J. (2001). *Capacitacion y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Guerrero, I. C. (2004). Desarrollo de competencias directivas ajuste de la formacion universitaria a la realidad empresarial. *Boeltin Economico de ICE*
- Guthrie, E. (2008). *The Psychology of learning*. New York, United States: Harper & Brothers theories of learning in educational psychology .
- Hackman, J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, : Harvard Business School Press.

- Hernandez, J. (2001). *Modelo de competencias laborales en México (Estrategia actual de administracion de Recursos Humanos)* Tesina. México: UNAM.
- Hersey, P. &. (1982). *Management og organitatonal behavior Englewoods Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. A. (1982). The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group & Organization Studies*, 216-224.
- Ilggen, D. H. (2005). Team in organization: from input-output models to IMOI models. *Anual Review of Psychology*, 333-375.
- Ivancevich, M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Johansen, B. (1990). Situation Leadership: a review of the research . *Human Resource development quarterly*, 73-85.
- Knapp, M. (1995). *La comunicacion no verbal, el cuerpo y el entorno* . Barcelona, España: Paidos.
- Koffka, K. (1935). *Principios de la psicologia Gestalt* . Barcelona, España: Paidos.
- Kohler, W. (1947). *Gestalt psychology* . New York: Liveright Publishing.
- Kozlowski, S. B. (2003). *Work groups and teams in organizations*. Industrial and organizational psychology.
- Laborales, C. d. (2014). CONOCER. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de <http://conocer.org.mx>
- Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de Gestion por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos*. Santiago de Chile, Chile: Sala de eventos telefonica.
- López, E. (2011). *Propuesta de Evaluacion del desempeño integral en las empresas atraves del metodo 360°*. México: UNAM Facultad de Psicologia .
- Mann, L. (1995). *Conducta de Grupo Elementos de psicologia social* . México: Limusa.
- Martinez Olmo, F. (2002). *El cuestionario; un instrumento para la investigacion en ciencias sociales* . Barcelona, España: Alertes Psicopedagogia.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. United States: American Psychologist Harvard University.

- Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont: Wadsworth.
- Mercado, S. (1998). *Reingenieria humana*. México: Pac.
- Mérida, J. (2005). *Deteccion de necesidades de capacitacion una propuesta metodologica en el area de asistencia al contribuyente de la S.H.C.P el caso de la administracion local cur D.F Tesina*. México: UNAM, Facultad de filosofia y letras .
- Minguez, A. (1999). *La otra comunicacion no verbal* . España: ESIC.
- Montaño, L. B. (2004). *Los estudios organizacionales en México* . México: Universidad Autonoma Metropolitana.
- Murillo, S. (1993). *Relaciones Humanas (Teorias y casos), curso de comportamiento en la organizacion* . México: Limusa.
- OIT. (2003). *Como se aplica el concepto de competencias laborales gestion de recursos humanos*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de OIT: www.oit.com
- Perez Serrano, G. (. (2001). *Modelos de investigacion cualitativa en educacion social y animacion sociocultural aplicaciones practicas*. Narcea, España.
- Puchol, L. (1993). *Direccion y gestion de Recursos humanos* . Madrid, España: ESIC.
- Puga, J. M. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24.
- Reddin, W. (1964). The tri-dimensional grid. *training directors journal*, 9-18.
- Reyes, A. (2004). *El analisis del puesto* . México: Limusa.
- Reza, C. (1997). *Como desarrollar y Evaluar Programas de Capacitacion en las Organizaciones*. México: Panorama.
- Rico, R. M.-M. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management* , 111-132.
- Robbins, S. (1994). *Administracion de Recursos Humanos* . México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodrigo, M. (2014). Modelos de la Comunicacion. *Portal Comunicacion*.

- Sánchez- Santa Barabara, E. F. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión Empírica. *Revista latinoamericana de psicología*.
- Santos, E. (2009). *El comportamiento organizacional de los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones: un modelo de competencias directivas Tesis Doctoral*. México: Ciencias de la administración .
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina* . México: Granica.
- Shamir, B. (2001). Charismatic leadership in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 112-114.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Sinay, S. &. (2003). *Gestalt para principiantes*. Buenos Aires, Argentina: Era naciente.
- Skinner, B. (1982). *Contingencias del reforzamiento, un análisis teórico*. México: Trillas.
- Spencer, L. &. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stanton, W. E. (1992). *Fundamentos de Marketing* . México: McGraw Hill.
- Tejada, A. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de Recursos Humanos. *Psicología desde el Caribe*, 198-214.
- Terán, M. (2012). *Andragogía y aprendizaje en línea Tesis*. México: UNAM Facultad de Psicología.
- Thayer, L. (1975). *Comunicación y sistemas de comunicación* . Barcelona, España: Península.
- Trabajo, L. F. (2015). *Ley Federal del Trabajo* . México.
- Trosino, J. (1999). *Como aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación*. México: Panorama.
- Valdivia, I. (1966). *Problemas de la administración* . México: Limusa-Wiley.
- Vargas, A. (2004). *40 Preguntas sobre competencias laborales*. Montevideo: Anterfor.
- Vecchio, R. (1987). Situational leadership theory An examination of a prescriptive Theory. *Journal of applied psychology*, 444-451.

Villareal, A. (2001). *Modelo de capacitacion a vendedores de sistemas de multinivel*. Nuevo Leon : UANL Facultad de contaduria publica y administracion.

Werth, J. W. (1998). *Administracion de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Westney, D. &. (2005). *Organization theory and the multinational corporation*. Palgrave McMillan.

Wutchy, S. (2007). *The increasing dominance of teams in production* . OG Knowledge Science.

ANEXO



Universidad Nacional Autónoma de México

Taller de Capacitación Basado en Competencias para Puestos Directivos
Pérez de León Fernández María del Angel

Cronograma Sesión 1 "Introducción"

Objetivo: Crear un sentimiento de compromiso e identidad con el Taller a través de la revisión de los objetivos generales y la temática del taller.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCION	MATERIAL
9:00-9:15	Bienvenida al grupo, ejercicio de Gimnasia Cerebral(*1)	Que el participante logre sensibilizarse y llevar al grupo a un estado de aprendizaje activo.	Una Serie de Ejercicios Musculares y Cognitivos que ayuden a la activación del Cuerpo y Mente para disponer a las participantes a un estado de aprendizaje.	No necesario
9:15-9:20	Presentación del Instructor	Descripción del instructor que estará involucrado en el proceso de capacitación, Para generar empatía con los participantes.	El instructor se presentara utilizando como apoyo una proyección de sus logros, objetivos, e intereses.	Presentación en Power Point con una Breve descripción del Instructor.
9:20-9:45	Presentación de las Integrantes de la Capacitación	La actividad se dividirá en 2, La Primera parte será con el Objetivo que plasmen su presentación en una cartulina; y La Segunda parte con el Objetivo que lo	Cada Participante tendrá una cartulina dividida en 5, con un círculo al centro donde pondrán su nombre y el resto de la cartulina dividida en 4 en cada apartado dibujaran, un evento que les haya sido significativo en la niñez, adolescencia, al día de hoy y como se ven en un futuro.	Cartulinas, Plumones

		presenten ante sus demás compañeras.	En la Segunda parte de la Actividad Expondrán al Resto del Grupo su Cartulina Explicando cada apartado.	
9:45-9:55	Presentación de la Temática del Taller de Capacitación	Lograr mediante una temática, que la participante se sienta identificada con la capacitación para crear un compromiso con el proceso de la Capacitación.	Utilizando una presentación de Power point se le demostrara a la participante los objetivos de la Capacitación, Creando un Clima de participación, y compromiso.	Presentación en Power Point
9:55-10:10	Expectativas	Conocer las Expectativas del Grupo con respecto a la Capacitación.	Las integrantes Expondrán sus Expectativas del Taller.	Pizarrón Blanco, Plumones.
10:10-10:15	Objetivos	Dar a conocer los Objetivos de la Capacitación.	Exponer los Diferentes Objetivos de la Capacitación.	Presentación Power Point.
10:15-10:35	Dinámica Números Locos	Esta dinámica tiene como objetivo sensibilizará a los participantes.	Se tiene una hoja con números del 1 al 70 revueltos por toda la hoja, los participantes tendrán que unir los números en secuencia en 1 minuto, después de ese tiempo el instructor evaluara las metas cumplidas y posteriormente les dará la calve para resolver la dinámica, de esta manera se demostrara que es necesario la capacitación.	Hojas con números del 1 - 70, Lápices.
10:35-11:00	Receso	Despejar la Mente.	Coffe Break.	Café, Azúcar, Leche en polvo, Agua.
11:00-11:15	Reglas	Se establecerán las Reglas junto con ellas, para que su nivel de compromiso sea más personal.	El Instructor Guiara el proceso de Establecimiento de Reglas proponiendo algunos temas, y dejando que las participantes Creen las reglas Específicas.	Pizarrón Blanco, Plumones.

11:15-11:45	Evaluación Diagnostica(*2)	Con el Objetivo de tener una evaluación de entrada, para después compararla con la evaluación de salida.	Se les presentara un Cuestionario con diversas preguntas que tendrán que contestar desde sus conocimientos actuales de temas como la Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Conocimiento del negocio.	Cuestionarios, Plumas.
11:45-11:50	VIDEO(*3)	Generar un estado emotivo positivo para concluir el día.	Proyección del Video " TU actitud lo es Todo"	Proyector, Lap Top.

1) Ibarra, L. (1999) Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral Garnik Ediciones, México.

2) Bastar, S.(2013) Diagnostico personal de Competencias Directivas, Diplomado de Psicología Organizacional Fes Zaragoza UNAM, México DF.

3) <https://www.youtube.com/watch?v=JFzFiKKY7J8> "La actitud lo es todo"

Cronograma Sesión 2 "Comunicación"

Objetivo: Las participantes analizaran los elementos que intervienen en una adecuada comunicación con su equipo de trabajo y clientes.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCION	MATERIAL
9:00-9:15	Bienvenida al Grupo (*1)	Que el participante logre sensibilizarse y llevar al grupo a un estado de aprendizaje activo.	Una Serie de Ejercicios Musculares y Cognitivos que ayuden a la activación del Cuerpo y Mente para disponer a las participantes a un estado de aprendizaje.	No necesario.
9:15-9:20	Proyección del Video "Sabemos Escuchar?" (*4)	Que las participantes observen el video para un análisis posterior a este.	Video "Sabemos escuchar?"	Proyector, Laptop, Bocinas.
9:20-9:50	Dinámica del Robot	Representar la Importancia de una Comunicación Efectiva.	Se dividirá al Grupo en Parejas, una Sera el Jugador y otra el Robot, Primero en Parejas se les darán dos hoja donde tendrán que poner un código y una instrucción, esto con la finalidad de que el robot sepa que acciones debe realizar con que código, posteriormente se reunirán a todos los robots, afuera del aula y se intercambiaran las hojas de instrucciones de esta manera las jugadoras serán poseedoras de un nuevo robot. La Pareja de Robot y jugadora que logre la meta primero Gana.	Hojas de instrucciones, Plumás.
9:50-9:55	Presentación Power Point	Conocer los Objetivos, de la Sesión de Comunicación.	Presentación de los Objetivos de la Sesión Comunicación a través de diapositivas Power Point	Proyector, Laptop.
9:55-10:00	Video Comunicación (*5)	Ejemplificar en un Video, los diferentes fenómenos de la Comunicación.	Proyección de un Video donde se reflejan, las diferentes dinámicas que se dan en el proceso de Comunicación, y posteriormente	Proyector, Laptop, Bocinas.

			analizar con el grupo la identificación de estas situaciones en la vida personal.	
10:00-10:05	Análisis de la situación.	Que los participantes identifiquen los problemas que causa una mala comunicación.	El instructor Plantea una serie de preguntas para la reflexión del Participante.	Proyector, Laptop.
10:05-10:35	Dinámica El Rumor	Ejemplificar, los problemas que existen, por no tener una comunicación efectiva.	El instructor preparara un mensaje escrito, y se pide a los participantes que se enumeren, se le da a leer el mensaje al participante no.1 y este le tendrá que comunicar el mensaje al participante número 2 y así sucesivamente al terminar se analizara como se distorsiono el mensaje. Posteriormente se Repetirá la dinámica, solo que esta vez no podrán hablar, el mensaje será representado por mímica.	Un papel con un mensaje escrito.
10:35-11:05	Presentación en Power Point(*6)	Exponer los Elementos y Tipos de Comunicación.	Exponer los Elementos y Tipos de Comunicación.	Proyector, Laptop, Bocinas.
11:05-11:20	Receso	Despejar la Mente	Coffe Break	Café, Galletas.
11:20-11:40	Exposición.	Asertividad.	Exposición de Asertividad.	Proyector, Laptop, Bocinas.
11:40-11:43	Vídeo (*7)	Sensibilizar al poder del cambio del participante.	Proyección del Video "El Jabón"	Proyector, Laptop, Bocinas.

4) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OAeaKPCI4Ck> “Sabemos escuchar?”

5) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ft7MKHcystE> “Comunicación”

- 6) Fernández, C (2009) Teorías de la comunicación Mc Graw Hill, México
 7) <https://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww> "El Jabón"

Cronograma Sesión 3 "Trabajo en Equipo"

Objetivo: Las participantes podrán explicar los elementos del concepto Trabajo en equipo para posteriormente aplicarlo en una junta de trabajo.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCION	MATERIAL
9:00-9:20	Bienvenida al Grupo.(*1)	Que el participante logre sensibilizarse y llevar al grupo a un estado de aprendizaje activo.	Una Serie de Ejercicios Musculares y Cognitivos que ayuden a la activación del Cuerpo y Mente para disponer a las participantes a un estado de aprendizaje. Teoría de la postura del cuerpo.	No necesario.
9:20-9:40	Dinámica lista de 40 palabras	Que el Grupo se dé cuenta del dominio practico de "Trabajo en "equipo"	Se va a Dictar una lista de 40 palabras de la cual las participantes no pueden hacer ninguna anotación, al terminar el dictado se les pedirá que escriban en una hoja el mejor número de palabras que recuerden, posteriormente se les pedirá que cotejen las listas por parejas y después por cuartetos. Después se Leerá una lista de 40 palabras diferentes a la primera lista, esta vez por equipos de 5 personas recordaran la lista, solo que eta vez las palabras las tendrán que anotar en el orden correcto. Al final se analizara la dinámica.	Dos listas de 40 palabras.

9:40-10:05	Exposición de Conceptos de Trabajo en Equipo.(*8)	Que el Grupo conozca y analice los diversos conceptos que abarca el Trabajo en Equipo	Exposición en Power Point.	Proyector, Laptop.
10:05-10:12	Video Goal.	Ejemplificar en un video, las características de establecer una meta en Equipo.	Proyección video "Goal"	Proyector, Laptop, Bocinas.
10:12-10:32	Exposición de Conceptos de Trabajo en Equipo(*9)	Que el Grupo conozca y analice los diversos conceptos que abarca el Trabajo en Equipo.	Exposición en Power Point.	Proyector, Laptop.
10:32-11:00	Dinámica Perdido en la Luna.	Que el grupo viva la experiencia de ponerse de acuerdo para una meta en común.	Habrà una lista con elementos que cada participante puede llevar a la luna cada una de ellas tendrà que poner en cada lista la prioridad a cada uno de los objetos. Posteriormente haràn la misma lista de prioridades entre dos personas y despuès entre 4 , y al final se sumaran los puntos y se darà el veredicto de que equipo sobreviviò en la luna.	Lista de objetos que se pueden llevar a la luna.
11:00-11:15	Receso.	Despejar la Mente	Coffe Break.	Café, Galletas.
11:15-11:35	Planeación.	Que las participantes Trabajen en equipo, planeando una junta de trabajo con su propio Equipo de Trabajo.	Las participantes se reuniràn en parejas y planearan una junta de trabajo en la cual incluyan los conceptos aprendidos por las exposiciones anteriores.	Hojas, Plumas.
11:35-11:50	Exposición de planeaciones de Juntas.	Retroalimentar las Bitàcoras de las demàs participantes.	Cada participante pasara al frente, para exponer su planeaciòn de la junta de trabajo con su equipo, y posteriormente el resto de las participantes daràn una retroalimentaciòn.	Pizarròn, Plumones.

11:50-12:00	Video River Dance (*10)	Sensibilizar al Participante al Trabajo en Equipo	Proyección del Video "Riverdance"	Proyector, Laptop, Bocinas.
--------------------	-------------------------	---	-----------------------------------	-----------------------------

8) Fraser, A., Neville, S. (1998) Formación de Equipos de Trabajo, Ed. Panorama, México

9) Eales, R. (1998) Como ser Mejor...Formando equipos de Trabajo, Ed. Panorama, México

10) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=w8EXDtoGfrs> "River Dance"

Cronograma Sesión 4 "Liderazgo"

Objetivo: Las participantes analizarán la posibilidad de diversificar sus estilos de liderazgo dentro de su unidad de trabajo.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCION	MATERIAL
9:00-9:15	Bienvenida al Grupo, Ejercicio de Gimnasia Cerebral(*1)	Que el participante logre sensibilizarse y llevar al grupo a un estado de aprendizaje activo.	Una Serie de Ejercicios Musculares y Cognitivos que ayuden a la activación del Cuerpo y Mente para disponer a las participantes a un estado de aprendizaje.	No necesario.
9:15-9:40	Video El Poder de la Actitud (*11)	Sensibilizar al Grupo Ante la idea del Liderazgo	Proyección del Video " El poder de la Actitud".	Proyector, Laptop, Bocinas.
9:40-10:05	Presentación Liderazgo (*12)	Conocer los objetivos y un primer acercamiento a los conceptos de liderazgo	Presentación Power Point.	Proyector, Laptop.
10:05-10:30	El líder de los ciegos	Que los participantes analicen la dinámica con las virtudes y defectos de varios Dirigentes en un grupo de Trabajo.	Se deben Formar dos grupos de 5 personas. En el grupo A cuatro personas llevaran los ojos vendados, la otra ejercerá el rol de líder, mientras que en el grupo B solo una persona llevara los ojos vendados y los otros cuatro miembros serán líderes. Deben colocarse, en una sala dos mesas una con vasos y una jarra de agua y otra mesa con una jarra vacía.	Vasos, Jarra de agua, mesas, vendas para los ojos.
10:30-10:40	Video Liderazgo (*13)	Que los participantes logren identificar las diversas Tareas que tiene el líder dentro del Proceso.	Proyección del video "liderazgo "	Proyector, Laptop, Bocinas.
10:40-11:00	Date una estrella como jefe	Que las participantes realicen una autoevaluación de su liderazgo con la dinámica date una estrella como jefe.	Las participantes contestaran un cuestionario, y posteriormente se graficaran las respuestas para obtener una estrella y se hará una reflexión.	Hojas con cuestionarios, y hoja de graficación por participante.

11:00-11:15	Receso	Despejar la Mente.	Coffe Break.	Café, Galletas.
11:15-11:45	Estilos de liderazgo(*12)	Dar a conocer los estilos de liderazgo para que posteriormente logren identificar en su propio equipo de trabajo los diferentes procesos.	Presentación Power Point.	Proyector, Laptop.
11:45-11:50	Tarea	Que las Participantes Evalúen su junta de trabajo y puedan identificar los estilos de liderazgo.	Las participantes Evaluaran una junta de trabajo que hayan tenido con su equipo e identificaran los diferentes dominios de las personas que conforman su equipo de trabajo.	
11:50-12:00	Ejercicio de Relajación	Crear un ambiente de relajación que propicie una buena actitud para el cierre de sesión.	Ejercicio de Relajación.	Bocinas.

11) Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9yRru2TGw_w “El poder de la actitud”

12) Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. (1979).Situational leadership, perception and the impact of power. Group and Organization Studies, 4 (4), 418-428.Liderazgo Situacional

13) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nItpjUgRV6I> “Liderazgo”

Cronograma Sesión 5 "Orientado al Conocimiento"

Objetivo: Sensibilizar a las participantes al proceso de aprendizaje haciendo énfasis en la adquisición y transmisión de conocimientos.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCION	MATERIAL
9:00-9:15	Bienvenida al Grupo, Ejercicio de Gimnasia Cerebral(*1)	Que el participante logre sensibilizarse y llevar al grupo a un estado de aprendizaje activo.	Una Serie de Ejercicios Musculares y Cognitivos que ayuden a la activación del Cuerpo y Mente para disponer a las participantes a un estado de aprendizaje.	No necesario
9:15-9:35	Rol Playing	Que los Participantes tengan una introducción practica al tema de la sesión.	En el rol Playin se les va a asignar a un participante un rol de cliente, y el otro participante será una consultora que su meta será iniciarla en el negocio de Mary Kay.	Roles de Clientes impresos en hojas.
9:35-9:45	Análisis	Que las participantes analicen, los elementos involucrados en el rol playing.	se creara una mesa redonda donde se discutan los comentarios que se observaron durante el rol playing.	No es necesario.
9:45-10:25	Exposición	Que las participantes apliquen todo lo aprendido hasta este momento en el taller de capacitación.	Las participantes por parejas, expondrán un tema referente al negocio, aplicando lo aprendido en el taller de capacitación.	El material que las participantes propongan.
10:25-10:45	Retroalimentación.	Que entre las participantes exista una retroalimentación enfocada al proceso de transmisión de conocimientos.	Se creara una mesa redonda donde las participantes puedan analizar discutir y concluir puntos importantes dentro del proceso de capacitación.	No necesario.
10:45-11:00	Receso	Despejar la mete	Coffe Break	Café, Galletas.
11:00-11:30	Presentación	Brindar a las participantes Información con respecto al proceso de Aprendizaje	Presentación en power point por parte de la capacitadora.	Proyector, Laptop.

11:30-11:45	Video	Que las participantes logren identificar Visual y auditivamente la aplicación del aprendizaje.	Proyección de Aprendizaje	Proyector, Laptop, Bocinas.
11:45-12:00	Retroalimentación	Las participantes, analizaran el video y llegaran a una conclusión.	Se creara una mesa redonda donde las participantes analicen y concluyan lo percibido en el video.	No es necesario.

Cronograma Sesión 6 "Cierre"

Objetivo: Que las participantes logren integrar lo aprendido en el taller en la creación de la mística de su propia unidad.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCION	MATERIAL
9:00-9:15	Bienvenida al grupo, ejercicio de Gimnasia Cerebral	Que el participante logre sensibilizarse y llevar al grupo a un estado de aprendizaje activo.	Una Serie de Ejercicios Musculares y Cognitivos que ayuden a la activación del Cuerpo y Mente para disponer a las participantes a un estado de aprendizaje.	No necesario
9:15-9:30	Visualización	Que las participantes tomen conciencia del proceso que están terminando.	El capacitador, leerá un pensamiento conduciendo a las participantes a reflexionar sobre lo vivido durante el taller.	Bocinas, Pensamiento " La Batalla Interna"
9:30-9:50	Creación de un escudo	Que las participantes creen un símbolo que vaya a representar su futura unidad dentro de Mary Kay	Las participantes crearan un símbolo que vaya a representar su futura unidad dentro de Mary Kay para crear una identidad con su equipo de trabajo.	Recortes de revistas, cartulinas, colores, plumones.
9:50-10:40	Evaluación Final	Con el Objetivo de tener una evaluación de salida, con el fin de	Se les presentara un Cuestionario con diversas preguntas que tendrán que contestar desde sus	Cuestionarios, Plumas.

		compararla con la evaluación de entrada.	conocimientos actuales de temas como la Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Conocimiento.	
10:40-11:20	Exposición de escudos	Que las Participantes den a conocer los valores, la misión visión y el significado de su futura unidad.	Las Participantes expondrán el material que anteriormente realizaron.	Pizarrón, Plumones
11:20-11:40	Cierre del Taller de Capacitación basado en competencias para puestos directivos.	Que las participantes, estén involucradas en el termino del taller.	Un discurso donde se les agradece el compromiso y la responsabilidad involucrada en el proceso del taller.	No es Necesario.