



## TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño de un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la Adecuación de Competencias en los Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL S.A

Autor: Zacarías Ovono Envoro Efua

Tutora: Lic. Annaidy Brito Calcines

Curso 2005 - 2006  
“Año de la Revolución Energética en Cuba”



### **Declaración de Autoridad**

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

---

Firma del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica  
Nombre y Apellidos. Firma.

---

Computación  
Nombre y Apellidos. Firma.

---

Firma del Tutor.

## PENSAMIENTO

*“No demandamos una indemnización por el saqueo de nuestras tierras en el pasado, pero sí queremos un reconocimiento de aquellos países que tienen una deuda moral con África, para que eliminen los actuales obstáculos y barreras que dificultan el progreso de nuestros pueblos”*

*S.E Teodoro Obiang Nguema Mbasogo*

*“A lo largo de muchos años, Cuba es también sin lugar a dudas, una referencia y un modelo ejemplar de solidaridad que debe guiar nuestras acciones para afrontar los retos y desafíos de la mundialización y globalización”*

*S.E Teodoro Obiang Nguema Mbasogo*

Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno  
ò Cumbre de los 77, en la Habana, Cuba.

## DEDICATORIA

*Desde que uno nace o cuando te pasan cosas buenas, es por que otros nos hayan inspirado, aconsejado e incluso llevado de la mano; por eso dedico este trabajo de tesis a todas las personas, que de una forma u otra hayan colaborado en mi, durante mi infancia y en mi época de estudiante en este bello país que dando tengo que agradecer. A toda la familia ENVORO, en especial a mi querido padre, que a esperado de mi este resultado desde siempre y que siempre confió en mi que amo y quiero. Pero toda esta alegría se lo debo a mi gran hombre, mi héroe mi constructor, que siempre a velado por mi, que es la persona de mi padre, Alejandro Envoro Ovono Angue, que tanto orgullo tengo de ser hijo tuyo.*

*Por otra parte se lo dedico también a mi querido nchamito, a quien desgraciadamente no pude conocer, también se lo dedico a mis futuros hijos, a mis actuales sobrinos y los venideros y como no a los relevantes de mis futuros hijos, ósea mis nietos. Y a mi queridísimo hermanito PAQUIRI.*

*A mi tío padre Salvador Mbira Ovono Angue, que actualmente es la persona de mas edad en mi familia, ahora es el abuelo de familia. Y que tengo admiración y respeto*

*A mis hermanitos para que en el futuro se superen y puedan llegar a obtener un grado científico mejor del que estoy apunto de obtener, que es el de Ing.Industrial; hermanitos, los tiempos cambian, todos debemos seguir el camino de nuestro padre, que tanto se sacrifica por nuestro bienestar y nuestro desarrollo como personas intelectuales, el es nuestro verdadero gran amigo, confiar en el*

*Madre mía, Marina Efua Oñana, que de día y noche rezas por mi éxito y para que TODO DIOS PODEROSO me guíe, ya que sin el no hubiera podido llegar hasta donde estoy pisando.*

*A mis madres Verónica Avoro, Marina Efua, Rosalía Andeme, Feria Aguilar, M.Cristina Mikue y a Cristina Camargo, por los consejos, gracias.*

*A mis tías, Salome, Rosario “atom”, sabina, lucía, nati.*

*Dentro de mi corazón llevo plasmado el nombre de una mujer, que tanto lucha por el éxito de nuestra gran familia, que es mi prima Epifanía Anguesomo Ngomo.*

*A mi prima Margarita Avoro, que desde siempre cuida de mí.*

*A nuestro gran líder, S.E Teodoro Obiang Nguema Mbasogo, por su gran dedicatoria a la construcción, desarrollo de nuestra querida Guinea Ecuatorial, gracias por hacer que muchos de los demás países, respeten, confíen nuestra pequeña porción de tierra llena de niches.....*

## AGRACECIMIENTOS

*Agradezco a toda la familia ENVORO, a mis madres, en especial a mis hermanos, Lic. Marcos Nve Envoro, Dr. Manuel Mbira Envoro y a la Lic. Judith Asangono Micha, por el apoyo que siempre me ofrecieron en mis momentos más difíciles. Y en especial el aliento que me dio mi padre cuando ya no me quedaba aire, la fuerza me dio en los duros tiempos.*

*A mi amigo, el Señor Faustino Nguema Esono Afang y familia que tanto aprecio tenía hacia mi persona, siempre soñaba y deseaba que compartieras conmigo este momento tan importante de mi vida, pues siempre que pienso en ti me pongo a escuchar tus discos de Franco, eres lo más sencillo que mis ojos hayan conocido, gracias por tus consejos y ejemplos, gracias.*

*También agradezco de una forma especial a mi socio, amigo y hermano el Lic. Lucas Ngua Monsuy, que durante todo este tiempo, me dio mucho apoyo tanto, en mi vida universitaria, como en mi vida privada, te agradezco por tu sinceridad, por tu forma de ver las cosas con tanto optimismo.*

*A ti querida e inolvidable suegra y gran amiga, Lic. Lucia Nvo Omumuan "lulu" por tus consejos y por todas las veces que sembraste esperanzas en mi corazón, cuando estaba apunto de renunciar a algunas cosas o personas que tanto quiero, gracias por tus sencillez y por la gran amistad que me brindaste.*

*Que decirte a ti querida Agripina Abeng Esono "china" gracias por enseñarme mas sobre la vida de dos, te agradezco por hacerme pasar momentos muy felices, nunca te olvidare, gracias a ti pude sentir que es ser padre y ya se que ser padre, esa emoción que se siente.....no tengo palabras para describirlo, pues siempre pienso en nuestro nchamito, solo decirte una cosa.... que DIOS te guarde y que las llaves me las de a mi*

*A mi querido primo Ruben Mba Ondo "ja rule mba" por todo este tiempo que pasemos juntos, con alegrías y penas. Solo deseo que te superes también, gracias Nigger ja mba.  
A Eusebio Nguema Okomo*

*A mi tutora Annaidy Brito Calcines, que también fue la tutora de mi hermano Marcos, a todos los profesores de mi Facultad, en particular de Ing.Industrial.*

*A Santiago Nsuebeya, por tu disposición de ayudar para la impresión de este trabajo y por todos años que llevamos juntos desde la infancia, gracias nsue.*

*Y de una forma muy especial, agradecer a Teodoro Obiang Nguema por las becas que nos brinda, y agradecerte por el apoyo y confianza que le brindas a la familia Envoro, lo único*

*que puedo ofrecerte son mis conocimientos y mi confianza, gracias por todo lo que haces para la construcción de cada día de una Guinea Mejor.*

*GRACIAS A TODOS.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo lleva por título: Diseño de un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la adecuación de competencias claves en Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL. Cienfuegos. Para realizar esto fue necesario diseñar los perfiles de competencia y evaluar las competencias claves en los ocupantes de ese puesto en la empresa para saber exactamente hacia dónde dirigir el entrenamiento. En el marco teórico referencial se valoraron elementos como Generalidades de los Recursos Humanos, Perfiles de competencia, evaluación de esos perfiles y entrenamiento y desarrollo del personal. Se diseñó el entrenamiento para potenciar esencialmente las habilidades comunicativas de esas personas por ser esta la competencia que en ellos más alejada estaba de su nivel ideal.

Resumen	
Introducción -----	1
-----	
Capítulo1: Marco Teórico Referencial	
1.1 Aspectos generales de la Gestión de Recursos Humanos -----	5
-----	
1.2 Modelos para la Gestión de Recursos Humanos -----	7
-----	
1.3 Perfiles de Competencias -----	15
-----	
1.4 Evaluación de Competencias -----	18
-----	
1.5 Particularidades del entrenamiento y el desarrollo del personal -----	19
-----	
1.6 Entrenamiento Sociopsicológico como método de intervención-----	22
-----	
Capítulo 2: Diagnóstico del Entrenamiento	
2.1 Caracterización de COPEXTEL SA -----	33
-----	
2.2 Diagnóstico Organizacional -----	31
-----	
2.3 Perfil de Competencias del puesto -----	40
-----	
2.4 Evaluación de Competencias -----	48
-----	
Capítulo 3: Diseño del Entrenamiento	
3.1 Metodología para la elaboración de las Bases Orientadoras de la Acción -----	58
3.2 Metodología para la selección y organización de las técnicas -----	54
-----	
3.3 Criterios para la selección de la muestra -----	55
-----	
3.4 Objetivos del entrenamiento -----	55
-----	

3.5 Descripción de los instrumentos -----	57
-----	
3.6 Supuestos básicos en que se sustenta el entrenamiento -----	63
-----	
3.7 Funciones del entrenador y el coentrenador -----	64
-----	
3.8 Diseño del entrenamiento -----	65
-----	
3.9 Sugerencias para el entrenamiento -----	76
-----	
Conclusiones -----	84
-----	
Recomendaciones -----	85
-----	
Bibliografía -----	86
-----	
Anexos -----	
-----	

La sociedad, hoy día, sufre una profunda evolución incidiendo en la mentalidad, normas, valores y estilos de vida, modificando expectativas de las organizaciones y la cultura de la mayoría de las empresas. Los cambios operados en el campo económico, político, sociocultural y tecnológico reafirman cada vez más la incertidumbre que caracteriza la actividad empresarial.

El hacer reaccionar a la empresa con el entorno, altamente inestable, a partir de la concepción de que el futuro puede ser mejorado con adecuadas acciones no solo reactivas sino con acciones que encierren una proyección proactiva de cambios planeados, requiere de una formulación y establecimiento de acciones estratégicas y una actitud constante y persistente, lo cual supone a su vez una modificación de la conducta de la alta dirección.

La forma de gestionar a las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones ha dado lugar a que cada vez se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Aspectos como penetrar en nuevos mercados, dirigir gente que cada vez tiene mayor nivel de formación y de aspiraciones, incorporar nuevas tecnologías; exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los puestos de trabajo y por lo tanto a las personas que los ocupan.

En los últimos años, el papel cada día más estratégico de la dirección de recursos humanos ha sido patrocinado y potenciado por la dirección general. La búsqueda de una mayor coherencia interna y una mayor eficiencia de los recursos humanos alineados con los nuevos retos de un mercado más competitivo, más abierto, con ciclos más cortos, con ventajas competitivas cada vez menos sostenibles, en una carrera incesante por la innovación y la dimensión; hace que este papel se haya convertido en un imperativo de supervivencia y en una oportunidad no menos evidente para los recursos humanos (Sáenz, 2001). (19)

Es importante que los gestores de recursos humanos estén dotados de una nueva perspectiva que permita no solo pensar estratégicamente, sino responder con prácticas adecuadas a demandas exigentes en este entorno de alto valor añadido.

Para aumentar la eficacia humana en las organizaciones es necesario intervenir a nivel sistémico mediante enfoques educacionales. Muchos aspectos importados de la Psicología

Social y Organizacional, como: modificación de actitud, cambio social, técnicas de dinámicas de grupos, habilidades de agentes de cambio, consejería y teoría de la personalidad, constituyen el núcleo del proceso de cambio organizacional y son técnicas disponibles para el entrenamiento y desarrollo de personal.

En Cuba, con la nueva filosofía que entraña el perfeccionamiento empresarial, la de incrementar la eficiencia y ser competitivos, lleva a pensar primero, en ser capaces de proyectarse correctamente, definir claramente cuáles son los objetivos básicos que deben trazarse y de qué forma se puede insertar la empresa cubana, en la economía mundial.

La empresa COPEXTEL, tras la búsqueda de la excelencia y el óptimo desempeño de sus trabajadores, es el centro de atención de la presente investigación que tiene por Título:

***Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la adecuación de competencias claves en los Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL. Cienfuegos.***

Teniendo en cuenta esto se define el siguiente Problema Científico:

**¿Qué características debe poseer una metodología orientada al proceso de adecuación de competencias claves para un puesto de trabajo determinado?**

De ahí que se establezca la siguiente Hipótesis:

**El Entrenamiento Sociopsicológico diseñado posibilita la adecuación de competencias claves en los participantes, de manera tal que puedan maximizar su desempeño en función de la consecución de metas y objetivos organizacionales.**

De los anteriores aspectos analizados se deriva la finalidad de la investigación, por lo que el Objetivo General se define como:

**Diseñar un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la adecuación de competencias claves en los Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL. Cienfuegos.**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1. Determinar las competencias claves en el puesto Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL. Cienfuegos**
- 2. Evaluar las competencias claves en las personas que ocupan actualmente el puesto**
- 3. Diseñar un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico que permita adecuar las competencias reales a las ideales en este puesto.**

La presente investigación se encuentra estructurada en tres capítulos fundamentales. Los cuales quedan referidos a continuación:

El Capítulo 1 recoge el *Marco Teórico Referencial* de la Investigación y aborda los estudios precedentes realizados sobre la temática analizada. Está dividido en 6 epígrafes. El 1.1 se refiere a los Aspectos Generales de la Gestión de Recursos Humanos, en este se abordan las diferentes concepciones y teorías de estudiosos e investigadores del tema como son: Chiavenato, Harper y Lynch, Sáenz, Batista Jiménez y Cuesta, quien resume los rasgos fundamentales que caracterizan la actual Gestión de Recursos Humanos. El 1.2 recoge una valoración crítica sobre diferentes Modelos para la Gestión de Recursos Humanos, entre los cuales se encuentran, el elaborado por Páez en 1991, Carlos Bustillo en 1994, Harper y Lynch en 1992, Beer y colaboradores en 1992; los cuales permitieron adentrarse en el modelo más actual y en el que se sustenta la investigación que es el de Gestión por Competencia. El 1.3 resume lo relacionado con los Perfiles de Competencia, aquí se analiza la concepción de investigadores como Cuesta, las funciones, características y requisitos del método, la relación que guarda con las actividades claves de la GRH como la selección de personal, el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño. El 1.4 aborda el tema de la Evaluación de Competencias, retomando fundamentalmente la metodología propuesta para esto por Marta Castel, Consultora del Grupo Network y que es la utilizada en esta investigación. El 1.5 y 1.6 contiene aspectos básicos del entrenamiento como subsistema de recursos humanos y como herramienta para la adecuación de competencias claves en un puesto de trabajo determinado.

El Capítulo 2, Diagnóstico del Entrenamiento, está conformado por 4 epígrafes. El 2.1, Caracterización General de la Empresa COPEXTEL Cienfuegos contiene aspectos como el objeto empresarial, la misión, la visión, el estado y las formas de efectuar las ventas, la estructura general especificada en el organigrama. El 2.2, Diagnóstico Organizacional, recoge los resultados obtenidos con la aplicación del Cuestionario OLARIS, que es una herramienta psicológica fundamental para estudiar el clima organizacional y que consta de 102 preguntas que revelan información acerca de indicadores como: percepción de la dirección, que a su vez contiene indicadores como confianza, supervisión, relaciones jefe subordinado, estilos de dirección; Satisfacción con el centro y con la tarea que incluye seguridad con el trabajo,

satisfacción por la capacitación; Identificación con los objetivos de la organización, que contiene además proyección, información y comunicación, integración y participación; Relaciones interpersonales, tanto dentro de un mismo grupo como entre diferentes departamentos; y por último la Percepción del funcionamiento del centro que incluye eficacia y perspectivas. Además de este cuestionario se utilizó el método de la entrevista, tanto grupal como individual y la observación para obtener información sobre el funcionamiento de los distintos subsistemas de GRH que se encuentran en estrecha relación con la utilización de los Perfiles de Competencia. El 2.3 contiene la información obtenida con la utilización del método Delphi, en cada una de sus rondas, hasta llegar al Perfil de Competencias de los Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL. Cienfuegos, para esto fue necesario además usar los datos que se obtuvieron en el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. El 2.4, Evaluación de Competencias, se analiza la información obtenida con la utilización del modelo de evaluación en cada miembro de la muestra y se realiza un análisis crítico de dichos resultados.

El Capítulo 3, Diseño del Programa de entrenamiento Sociopsicológico, contiene toda la metodología que incluye, los supuestos teóricos en los que se sustenta la investigación, las funciones del entrenador, la metodología para la elaboración de las Bases Orientadoras de la Acción, la metodología para la selección y organización de las técnicas del entrenamiento, los criterios para la selección de la muestra, los objetivos del entrenamiento, la descripción de los instrumentos y el diseño del entrenamiento.

## **CAPITULO 1: Marco Teórico Referencial**

### **1.1 Aspectos generales de la Gestión de Recursos Humanos.**

En el desarrollo de la actividad empresarial la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer de personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales. El recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que el trabajo es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

La moderna GRH según Chiavenato (1996) significa *“conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”*. (8)

Para Harper y Lynch (1992) la GRH es *“una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto en el ámbito individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar por consiguiente los objetivos propuestos”*.

Se considera la GRH como un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de las empresas como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

Esta nueva concepción de la GRH está encaminada a asignarle al hombre la importancia que merece, de ahí que se comience a gerenciar bajo una óptica diferente.

Se comparte el criterio de Sáenz Z (1995) de que es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o la gestión empresarial. (19)

Por su parte Batista Jiménez (1996), considera la GRH como la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, favorecer, mantener, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr los objetivos.

- Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

- Crear una metodología de empresa que integre a todos los que la conforman en una comunidad de intereses y relaciones con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.

- Implantar un estilo de dirección participativo que permita la elección responsable del papel de cada persona en la organización.

- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Los rasgos fundamentales de la actual GRH, según Cuesta (1997) se expresan en (7):

- Los recursos humanos constituyen el recurso competitivo más importante.

- Los recursos humanos, y en particular su formación son una inversión y no un costo.

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, demandado el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de RH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. A continuación un breve análisis de algunos de ellos y de los enfoques consultados en la bibliografía.

## **1.2 Modelos para la Gestión de Recursos Humanos**

Según Páez (1991), de la Corporación Andina (CAF) existen dos enfoques fundamentales en la forma de administrar los RH. Cada uno de estos enfoques posee elementos que lo caracterizan y diferencian.

Este modelo plantea que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando el cumplimiento de las funciones y la comunicación. Todas las funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de Recursos Humanos debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que la componen.

Otros autores plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo, como es el de Carlos Bustillo (1994). Con este modelo se pretende lograr una eficiente

administración de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. (4)

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación. Se considera que es sistémico ya que cada elemento es un producto, intermedio o final, que forma parte de un sistema.

Otro Modelo que se ha utilizado es el de Haper y Lynch (1992) que parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal, y a partir de este y del conocimiento de las personas con que cuentan, se desarrollan las restantes actividades.

Otro modelo es el desarrollado por el CIDEDEC, dinastía San Sebastián (1994). Este plantea que la política y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se llevan a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos. Es necesario destacar de este modelo que:

- El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas
- La referencia a resultados es porque el sistema no es un fin en sí mismo sino un simple medio para la productividad y objetivos deseados.
- La necesidad de comunicación como eje central que une a los gestores del sistema y a este con los recursos humanos de la empresa.

Un modelo ampliamente utilizado es el desarrollado por Beer y colaboradores de Harvard Bussines (1992). Este modelo se puede ver acompañado de un mapa de GRH que utiliza para el análisis.

El modelo es útil ya que elabora un conjunto de políticas de los recursos humanos en cualquier empresa. Ayuda a aclarar los múltiples factores que deben considerarse al dar formas a las políticas de Administración de recursos humanos, también señala restricciones pertinentes, los múltiples intereses, y los tipos de resultados.

Este modelo también muestra la circularidad de las selecciones de las políticas de recursos humanos, selecciones que afectan a los cuatro factores y tienen consecuencia a largo plazo para el bienestar individual, la eficacia organizacional y el bienestar social. Pero las consecuencias a largo plazo también afectan los factores de interés y a los grupos de intereses. El punto central es que las consecuencias a largo plazo de las políticas de bienestar individual, eficacia organizacional y bienestar social afectarán a estas políticas y al contexto en el cual están formuladas.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuestas de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Aspectos como penetrar en nuevos mercados, dirigir gente que cada vez tiene mayor nivel de formación y de aspiraciones, incorporar nuevas tecnologías; exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los puestos de trabajo y por lo tanto a las personas que los ocupan. Cuando de cambiar se trata, se comprueba que en el caso de las personas es lo más difícil.

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias. Se trata de una manera de adaptar lo cotidiano, de tal manera que se pueda posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

La Gestión por competencias aparece estrechamente vinculada con la innovación en tecnologías blandas y con el nuevo perfil de trabajadores y está causando una verdadera revolución en la forma de mirar la educación pese, a que en el diccionario Larousse (1930), se definía la competencia como *“el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar, y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimiento razonado ya que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere”*.

En el contexto actual, al decir de Levy Laboyer, competencias son: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”*. (13)

Se conoce también con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Richard Boyatzis (1982) define la competencia laboral como *“...una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una cualidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos, el cual, él o ella usa”*.

Perrenoud (2000) la define como *“...la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones”*.

La insistencia en el componente “movilizador” de la competencia se percibe en el artículo de Fernández (1998) al afirmar. *“las competencias solo son definidas en la acción”*, no se pueden reducir al saber o al saber-hacer de ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción durante la cual se agrega valor en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En este sentido la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación” es decir el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente”. En la concepción dinámica, las competencias se adquieren (educación, experiencia, vida cotidiana), se movilizan, y se desarrollan continuamente de un contexto. En esta concepción, la competencia está en cabeza del individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano.

Relacionado con esto María Rita Graminga (2003) refiere que el profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basada más en capacidades

movilizadas. Lo que lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo en su vida laboral.

Este concepto lleva a considerar que la competencia no reside en la actividad laboral, no extractamos las competencias de las actividades desarrolladas en un cierto empleo. Es el trabajador quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito esa actividad, tarea u operación.

En este sentido se distinguen dos polos en la conceptualización de la competencia laboral. Uno, en la desagregación o codificación de las tareas y actividades desarrolladas que se concentran en la elaboración de fichas descriptivas de tales tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia o comportamiento.

En las más recientes investigaciones sobre el tema, se reconoce la configuración de una competencia colectiva; aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y a la productividad. Justamente el enfoque de gestión de recursos humanos se detiene en la necesidad de desarrollar esta competencia colectiva en la línea de hacer lo más explícito posible, el extraordinario potencial de conocimientos tácticos que se crean, circulan y aplican en los grupos de trabajo. Uno de los aspectos que distinguen el enfoque de competencia del tradicional enfoque de gestión basado en las cualidades y las cualificaciones es el que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Se considera que la competencia en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

Las nuevas competencias profesionales tienen que ver más con el campo de las cualidades humanas, las actitudes, que con los saberes profesionales. Se coincide con Gisan Z (2001) en que es importante la conjugación de los métodos tradicionales de formación con un entorno adecuado que estimule el aprendizaje, además de la adecuación de la práctica profesional para que esta sea una fuente de aprendizaje continuo, tanto para el individuo como para la organización. (9)

Relacionado con el campo de las competencias profesionales se encuentra el criterio de Rodolfo Fado Bejerano (2001) referido al Capital Intelectual y lo reconoce como *"...Los conocimientos convertidos en valor mediante un proceso de gestión, es un activo que se contabiliza, se mide y hay programas para mejorarlo"*. (10)

Según Carlos Bustillo (2003) las competencias claves tienen características que las identifican como tal (4):

- Están basadas en conocimientos y habilidades tácitas, difíciles de transmitir y copiar.
- Son capaces de mantener su valor frente a los cambios del entorno, para hacer más duradera su ventaja competitiva.
- Están basadas en la cultura y los valores de la empresa, para dificultar su imitación.
- Son valiosas para la empresa y `poco comunes en el mercado.
- Son capaces de ser reutilizadas en nuevos productos y mercados.

Se toma en consideración el criterio de Lluís (2003) de que la formación es el elemento estratégico en el desarrollo de las organizaciones. Hoy en día la mayoría de las empresas y organizaciones son conscientes de la importancia de desarrollar competencias; de avanzar en el saber, saber hacer y saber ser, para ser competitivos. (14)

Esta visión de desarrollo competencial es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica. Según C H Besseyre (2003) se trata de que la función social pueda hacer

evolucionar las competencias de la empresa en función de las orientaciones que se han tomado previamente en el proceso estratégico. (2)

A este respecto, CEGOS (1987) valora la vinculación directa entre el desarrollo de las competencias de la empresa y el éxito estratégico.

Desarrollar las competencias es a menudo sinónimo de formación profesional, dirigida o no por la propia empresa. Es verdad que las prácticas de formación son absolutamente primordiales en este proceso de desarrollo de competencias, pero no son las únicas. En efecto, la empresa puede, y es cada vez más el caso actual, actuar a nivel de prácticas de información y de comunicación, que llevan a menudo a la ampliación del campo de competencias de cada uno dentro de la empresa, aunque no sea más que por un mejor conocimiento de las competencias detectadas por los demás.

Como refiere Oscar J Blake (1997) la capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, se transforma por lo tanto, en un modificador de la calidad de la gestión. (3)

Los conocimientos, las habilidades y las actitudes, es una trilogía que consiste en la “materia prima” de la actividad del capacitador. Es un agrupamiento propuesto por diversos autores y desarrollado por Benjamín Bloom en su Taxonomía del aprendizaje, que se acepta como una categorización de ciertos aspectos del aprendizaje. Es necesario hacer la de que, como todo intento de ordenamiento, no resulta absoluto, y hay algunos aspectos que resulta difícil ubicar en este encuadramiento, pero ha venido siendo una clasificación muy útil para distinguir los tipos de aprendizajes que requieren diferentes actividades para su logro.

Es diferente lo que se requiere para adquirir un conocimiento de lo que se necesita para desarrollar una habilidad o de la actividad que se lleva a cabo para estimular una cierta actitud.

Decimos que nos referimos a conocimientos cuando nos encontramos frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren una noción o concepto.

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje que llamamos “adquisición”, pero a diferencia de las habilidades y las actitudes, pueden “archivarse” o “guardarse” fuera de ellos. Libros, películas y un sinnúmero de recursos son utilizados para conservar los conocimientos “fuera” de la personas y disponibles para su adquisición.

Decimos que estamos frente a una habilidad, cuando describimos una acción.

Toda habilidad requiere para su ejercicio el uso de algún conocimiento, lo que nos permite decir que, de alguna manera, una habilidad pone conocimientos en acción.

El caudal de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad.

Poner los conocimientos en acción requiere ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, forma de ver las cosas, con que se encara una acción.

Las actitudes son condicionantes importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y de su calidad.

El enriquecimiento que sucede en la persona cuando incorpora conocimientos, desarrolla habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción diferente y mejorada de su realidad. Pueden ver las cosas que no podían ver, cambian la valoración que hacen de lo que perciben, y creen en su capacidad de imaginar situaciones mejores.

La evaluación, según García Colina y Morell (2003), es parte integral del sistema de capacitación y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta y las habilidades de estos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. *“la evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de*

*información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”.*

En este sentido se posibilita la sistematización de la información derivadas de las acciones ejecutadas en el programa de capacitación a través de una serie de mediciones acerca del proceso de enseñanza- aprendizaje, así como de la aplicación y comportamiento en el ámbito laboral, a partir de criterios e indicadores cuyos resultados describirán un determinado impacto producido por la capacitación y contribuirán a las regulaciones correspondientes.

Si la capacitación es considerada una “inversión capitalizable”, es lógico que la misma esté asociada a las estrategias fundamentales que se trace una organización, lo que debe repercutir en los resultados y metas previstas, pero no solo eso, deben ser medidos los resultados que se obtienen posterior al proceso de capacitación como una vía de comprobación d la efectividad de ese proceso en la consecución de los objetivos previstos. Solo así se confirma que se ha realizado un proceso que multiplica en breve tiempo la inversión realizada.

Medir el impacto de la capacitación es, según García Colina y Morell (2003), *“la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto”.*

Una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción; adicionalmente ha adquirido nuevas posibilidades de acción, por lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, produzca alguna forma de progreso.

Quien ha incorporado conocimientos, desarrollado habilidades o modificado actitudes, lo ha hecho mediante una inevitable expansión de su inteligencia: la ha ejercitado, la ha estimulado, ha recurrido a formas de emplearlos que tenían postergadas o adormecidas; es decir, ha desplegado posibilidades de acción que no tenía; en resumen se ha convertido en una persona más competente. Una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción; adicionalmente ha

adquirido nuevas posibilidades de acción, por lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, produzca alguna forma de progreso.

Los modelos de competencia no resultan extrapolables de una organización a otra, incluso cuando se hable de puestos similares dentro de un mismo sector. Además, cualquier modelo competencial debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo de la empresa.

Para la confección del perfil de competencias de un puesto toma vital importancia la actividad clave de GRH denominada análisis, diseño y descripción de puesto de trabajo, que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

### **1.3 Perfiles de competencias**

Según Cuesta (2000), *"...los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo"*. Aquí el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias, incluye no solo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino también las actitudes, valores, y rasgos personales vinculados al buen desempeño. (7)

Según Lisset Gómez (2000) el perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea, depende de la naturaleza de la función que desarrolla el mismo, además debe (12):

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa
- Describir comportamientos observables

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darle participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan en éxito en los diferentes puestos.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y a la cultura organizacional. Es decir, al responder esencialmente a ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia.

Una especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles por competencias la consideración de las condiciones de trabajo, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional.

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales, al decir de Cuesta (1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnica organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral, como refleja la figura 1.4.1:

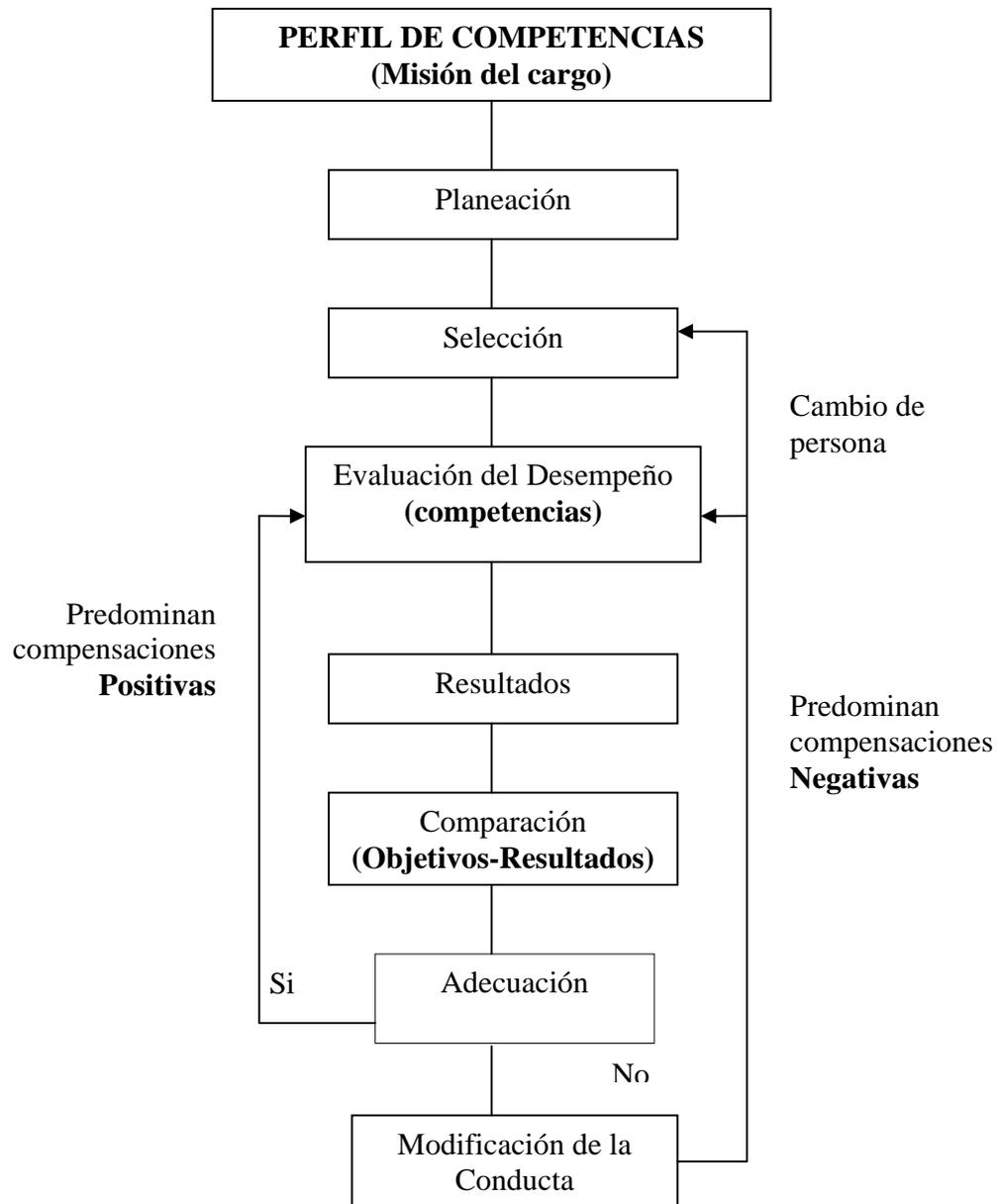


Fig. 1.4.1. Perfil de competencias en su relación con actividades claves de GRH

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. El *headhunting* o “cacería de talentos” es una modalidad para conseguir directivos o empleados

especiales. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras del puesto y organización, debe desarrollar al personal.

La tendencia más promisoría en la selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multihabilidades o multicompetencias en el empleado, y no solo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. La formación de personas, con tal orientación, las desarrolla.

Una vez concebido, técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo se expresa mediante un documento, el cual tiene carácter legal y sus componentes, integrados mediante determinados formatos, deben ser bien establecidos. Este documento ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con la política de GRH y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2000). (7)

Para la recopilación de la información necesaria, cuando se van a confeccionar los perfiles de competencia, se toman en cuenta una serie de técnicas como son:

- Las entrevistas de incidentes críticos, que consiste en obtener los comportamientos/competencias de las personas consideradas como excelentes por la empresa en el desempeño del puesto, o sea, se realiza una indagación diaria de los comportamientos de los mejores en el puesto.
- Los métodos de expertos, que se aplican a directivos de la empresa y personas de la organización cuyas funciones están en relación con el puesto que se analiza y que lo conocen a fondo. Una variante de esta técnica es la aplicación del método Delphi de Cuesta en la determinación de competencias, donde se tienen en cuenta los criterios de un grupo de expertos en la actividad y donde la toma de decisiones en grupo es muy importante.

Otras técnicas que se aplican para determinar las competencias son:

- Cuestionario de análisis de puesto
- Observaciones

## **1.4 Evaluación de Competencias**

Una vez identificadas cuáles son las competencias estratégicas para desempeñar y desarrollar de forma exitosa la misión de un puesto de trabajo se procede a evaluar dicha competencias.

Para llevar a cabo este proceso se toma en consideración la metodología propuesta por Marta Castel, consultora del grupo Netwok (2003) y que consta esencialmente de las siguientes fases (5):

En una primera fase, responsables de recursos humanos, personas expertas que han ocupado u ocupan actualmente el puesto analizado de la organización donde se interviene, juntamente con los consultores identifican aquellas competencias requeridas para cada uno de los perfiles profesionales. La información que se obtiene no solo consigue una descripción detallada de las actividades, sino también de los elementos sobre lo que los expertos consideran más o menos importantes para desempeñar satisfactoriamente la ocupación.

El paso siguiente, también colegiado por los interlocutores de la organización, es definir cada una de las competencias y establecer los niveles de dominio de cada una de ellas, así como indicadores o criterios de realización (Figura 1.5.1). De esta manera se obtiene el directorio de competencias, es decir, el catálogo de competencias definidas y graduadas para los perfiles profesionales.

<p><b>Definición de las competencias</b> Especifica el estilo de actuación general a demostrar por las personas que la dominen.</p>
<p><b>Elementos de la competencia o niveles</b> Enumera las acciones o comportamientos esperados en los cinco niveles de requerimiento contemplados (1= simples, 5= complejo). Su graduación no es interpretable en términos de buenas o malas, sino en relación dinámica con el puesto de trabajo ocupado.</p>
<p><b>Criterio de realización o indicadores</b> Describen, para cada uno de los elementos de la competencia, indicadores de los resultados o consecuencias derivadas de las acciones puestas en prácticas por una persona, que posibilitan situarla, en uno de los cinco niveles.</p>

Fig. 1.5.1.

Durante esta primera fase se decide qué colectivo será el destinatario del programa de desarrollo y se establecen los grupos participantes. En paralelo se desarrolla, a nivel interno de los consultores, la segunda fase donde se diseña el programa de evaluación: pruebas a realizar, dificultades de las mismas, tiempo. Es importante disponer de un banco de pruebas suficientemente amplio para poder evaluar gran variedad de competencias.

En la tercera fase se lleva a cabo las observaciones de registro de las evidencias o criterios de realización de las competencias demostradas durante la realización de las diferentes pruebas. Después de la jornada de evaluación se realiza la puesta en común entre todos los observadores participantes. Se recomienda ser sistemáticos y contrastar, sobre todo, aquella información que genera dudas, diferencias o discusión, para finalmente obtener conclusiones consensuadas de cada uno de los participantes.

Esta metodología tiene su fase final en la devolución del informe a cada participante a través de una sesión de feedback, en la se que tiene como objetivo generar un compromiso para futuras acciones que se emprenderán.

### **1.5 Particularidades del Entrenamiento y el desarrollo del personal**

Dentro del subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos se encuentra el entrenamiento. Esta palabra tiene muchos significados, según Dale Poder (1956) es “...*un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares*”.

Otros lo interpretan más ampliamente, al decir de William W, Waite (1952) el entrenamiento es “...un adecuado desempeño en el cargo...”. (23)

Al respecto, se coincide con el criterio de especialistas como Arthur M. Hitehill (1955) al referirse a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje, permite que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus competencias, lo que los beneficiará tanto como a la misma empresa.

La naturaleza del proceso de entrenamiento, cuando es vista como series de procedimientos para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos o actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto de aquello que es involucrado. Este modelo se representa en la siguiente figura:

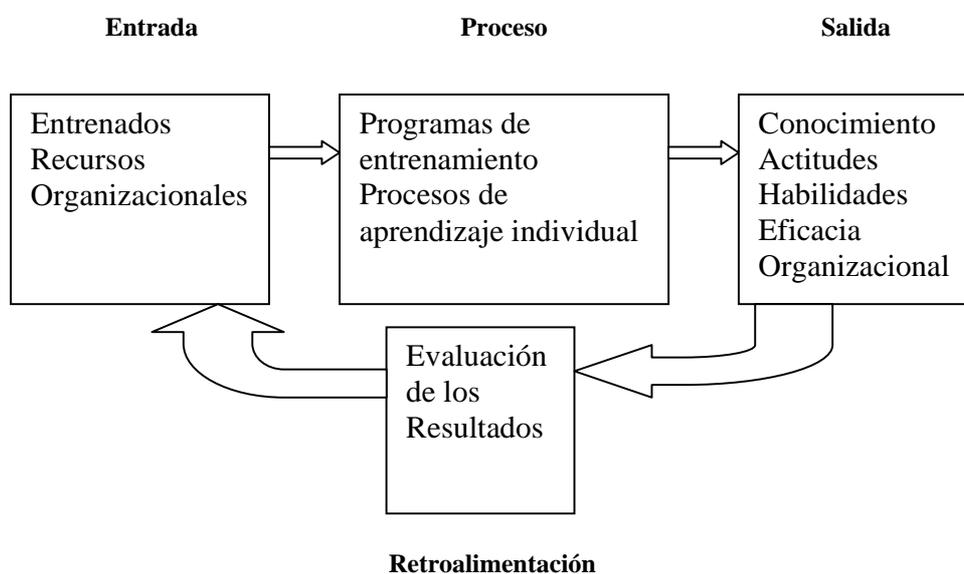


Figura: El entrenamiento como un sistema

Chiavenato (8) con relación a los aspectos prácticos del entrenamiento destaca 3 condiciones básicas que deben ser examinadas:

1. ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento? ¿Cuáles son los objetivos?
- 2.Cuál es el contenido y los métodos de entrenamiento que deben ser aplicados?
3. ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados del entrenamiento?

En la primera consideración el entrenamiento debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar el personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas. La diferencia entre el nivel actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de entrenamiento. El objetivo del entrenamiento es eliminar, o por lo menos reducir, esa diferencia.

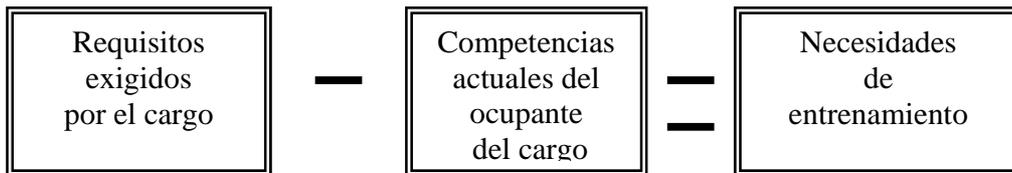
El inventario de necesidades de entrenamiento puede ser efectuado en tres niveles de análisis:

- I- Al nivel de análisis de la organización total: el sistema organizacional
- II- Al nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de entrenamiento
- III- Al nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

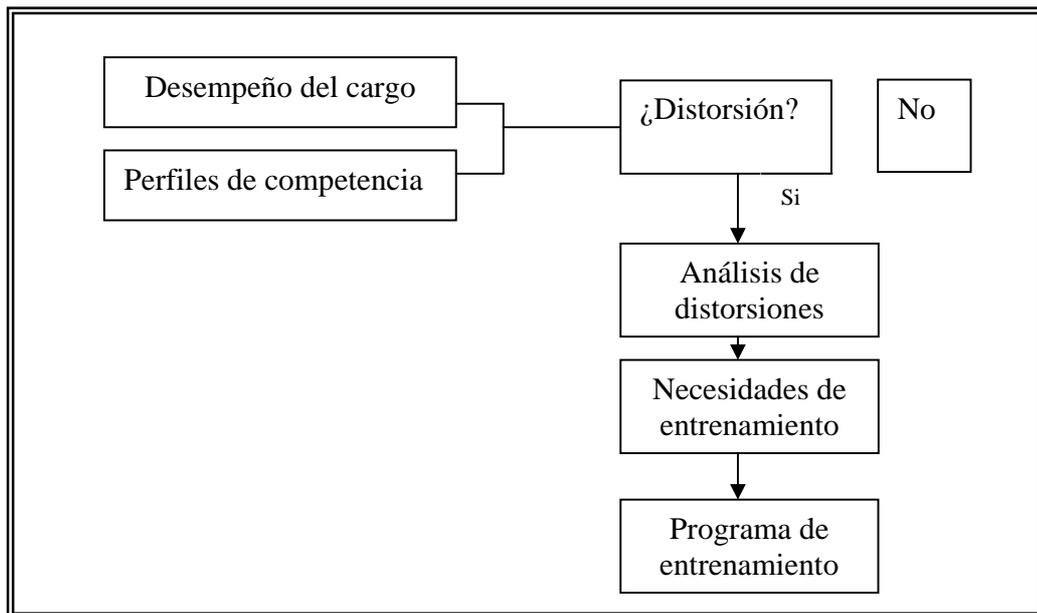
I- El análisis organizacional no solo involucra un estudio de la empresa como un todo- sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía de entrenamiento para toda la empresa.

II- Se trata del análisis de la fuerza de trabajo: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización. Además es importante determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar mediante el entrenamiento, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal.

- III- La consideración sobre los procedimientos de entrenamiento debe también abarcar los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas, lo que sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos.



De manera general la identificación de las necesidades de entrenamiento se perciben de la siguiente manera:



En resumen , las necesidades de entrenamiento, conforme al nivel de análisis, no solo pueden ser las oportunidades que la organización pretende aprovechar en términos de mercado o de tecnología, y la preparación de los individuos para los cambios e innovaciones, sino también las tareas u operaciones que deban ser ejecutadas

## 1.6 Entrenamiento Sociopsicológico como método de intervención.

Una manera de desarrollar la organización en correspondencia con las transformaciones del entorno es a través de la capacitación de los cuadros directivos. Es por ello que en la actualidad se reconoce como una tarea de primer orden, asegurar la formación y desarrollo de los dirigentes con la calidad requerida. Este propósito debe ser comprendido como un proceso ininterrumpido que responde a la dinámica de las exigencias de la práctica.

Según O. J. Blake (1999) *“la capacitación es una visión del fenómeno educativo que, al concretarse en el campo de las organizaciones, se fue desarrollando con características propias de tal naturaleza, que compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado “educación no formal””*. (3)

Este mismo autor refiere que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas, la capacitación atiende la parte de la educación de los adultos que se vincula con su realidad de trabajo.

El Entrenamiento Sociopsicológico (ESP), como método psicológico de interpretación de la psicología social, es un método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. No sólo a partir de la obtención de conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con la implementación de técnicas, sino que brinda especialmente habilidades para la interacción social. *Se hace referencia a conocimientos cuando estamos frente a datos o conjunto de datos que refieren a una noción o concepto.*

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje, pero a diferencia de las habilidades y actitudes puede “archivarse” o “guardarse” fuera de ellas.

Se considera que se está frente a una habilidad cuando esta se correlaciona con una acción. Toda habilidad requiere para su ejercicio del uso de algún conocimiento. Lo que

permite decir que una habilidad pone conocimientos en acción. La cantidad de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad. La habilidad tiene la siguiente estructura, que se confirma a partir de la posibilidad del sujeto de:

1. Clarificar todas las situaciones problemáticas posibles a partir de determinadas categorías asimiladas.
2. Contar con un sistema de acciones elegibles en relación con la situación significativa concreta.
3. Coordinar la situación significativa con el tipo de acción requerida para su solución en cierto problema.

Para poner los conocimientos en acción se requiere de ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, con que encaramos una acción. Las actitudes son condiciones importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y, por tanto, de su calidad.

Se ha discutido si las actitudes son susceptibles de ser enseñadas tal como los conocimientos y las habilidades y hay quienes se preguntan si son materia de la capacitación. Se considera que esta discusión ha sido fehacientemente resuelta, y la concepción de Vorweg apoyada en: la teoría de la actividad, la psicología crítica de Holzkamp y en la teoría de la ustanovka, así lo confirma. (21)

Según O.J. Blake (1999) *“son materia de la capacitación por el alto grado de interrelación que existe entre los tres elementos, pero también plantea que no es “enseñable” en idéntico grado”*. En este sentido de la capacitación es importante la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende.

El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada

economía de sus posibilidades. La creación de ese espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos una actitud especulativa que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

Otra particularidad relevante es la forma en que se decide que un adulto aprenda. La decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y muchas veces compartido. En muchos casos es una decisión impuesta por las circunstancias.

Una tercera particularidad está referida a aspectos vinculados con el tiempo. En la capacitación se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. El tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en forma de salario, como por la productividad caída. Por lo tanto las restricciones del tiempo son una constante en capacitación y los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

Una cuarta y última particularidad de la capacitación está vinculada con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. Si algo está claro en los sistemas de capacitación eficiente es este matiz de que el proceso está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza.

El ESP se ha desarrollado como resultado de la labor científica para solucionar problemas prácticos relacionados con las ineficiencias de la comunicación del hombre y lograr el perfeccionamiento de la personalidad, de las relaciones humanas y por ende lograr el mejoramiento de la actividad del dirigente, dando la oportunidad de promover su autoconocimiento, profundizar los contactos interpersonales con sus subordinados y desarrollar el uso de diferentes estilos de influencia.

Se instrumentó el ESP por dos razones obvias. La primera de ellas es que utiliza procedimientos de enseñanza en los cuales los procesos grupales, las relaciones sociales y la dinámica del grupo juegan un rol fundamental. La otra razón es que en él se mejora la conducta social en condiciones de diferentes exigencias y expectativas personales. Es un

método de intervención psicológica donde se van a asimilar conocimientos y habilidades que van a capacitar a las personas entrenadas en el manejo efectivo de concretas exigencias sociales.

Con el entrenamiento se pretende que el sujeto llegue a conocer la esfera de inadecuación de sus competencias, para lo cual es necesario guiarlo para que las constate por sí mismo. Sólo sobre esta base es posible lograr la adecuación verdadera y por lo tanto la efectividad del ESP. En esto radica su función diagnóstica. El diagnóstico de sus deficiencias no antecede al aprendizaje sino que es su parte integrante, el propio diagnóstico es ya aprendizaje. La principal función del ESP radica en brindar ayuda al autodiagnóstico, con lo que se crea un motivo fuerte para el trabajo independiente de los participantes en el mejoramiento de sus insuficiencias.

Según M. Cedeño (1993) "*...llevar a cabo el diagnóstico y autodiagnóstico implica el análisis de los procesos de retroalimentación, que juegan un papel primordial en los mismos*" (6). Así la retroalimentación posibilita el conocimiento de los logros parciales de los objetivos docentes y los errores, además constituyen un espejo que permite a los participantes reconocer sus propias deficiencias, habilidades, y no sólo en sí mismo, sino también de los demás miembros del grupo, garantizando de este modo que se vaya apreciando el efecto que va teniendo la capacitación al inicio, durante y al final.

En el ESP cada participante debe lograr nuevas motivaciones, encontrar nuevas orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorar la conducta comunicativa. De ahí que a la hora de aplicar el ESP sea necesario tener en cuenta los siguientes aspectos expuestos por Y. Quintero y A. Morriceli (17):

1. **Carácter activo- participativo:** la acción educativa y diádica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realicen los interesados.
2. **Carácter individualizado:** la influencia del ESP funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambios que ellos experimentan.
3. **Carácter aplicado del conocimiento:** en aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación, es posible entrenarlos.

Estos autores también plantean la importancia de seguir algunos principios en el ESP:

1. Los participantes deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto laboral como personal.
2. Deben darse cuenta que lo que están aprendiendo se ajusta a sus necesidades y decidir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que tomará aprender.
3. Necesitan aprender, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso.
4. Aunque generalmente se impacientan pronto en las decisiones intelectuales, no les gusta estar sentados pasivamente esperando a que les den ideas, hechos, más bien quieren resultados, usar lo aprendido y ver si funciona, necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al darse cuenta que saben hacer algo nuevo.

En la realización del ESP se plantea como método fundamental el de la confrontación, apoyado en el uso de la discusión grupal y los juegos de roles. Estos métodos pueden usarse por separado, sin embargo, con mayor frecuencia son parte integrante de los programas complejos que incluyen juegos de diferentes métodos.

Según M. Almenares (1993) los métodos del entrenamiento se caracterizan por (1):

1. La orientación hacia la amplia utilización del efecto instructivo de la interacción grupal.
2. Conforman el principio del activismo que se estudia a través de la incorporación de la enseñanza, obteniendo los conocimientos por sí mismos.
3. Estos métodos suponen la variante sui géneris de la enseñanza mediante modelos.

En referencia al cambio esperado en el ESP, M. Almenares (1993) plantea, basada en la teoría de Uznadze acerca del papel regulador de la ustanovka "*...que el cambio no sólo puede producirse en el nivel comportamental, pues en el entrenamiento los aspectos psicológicos que cambian se dan en dos niveles*": (1)

1. *En el comportamental*, que constituye la salida a la práctica de lo que ha cambiado subjetivamente.
2. *En el nivel cognoscitivo*, donde se asimilan los cambios, la autovaloración y autorregulación subjetiva del individuo.

Esta autora plantea que desde el punto de vista metodológico es ventajoso tener presente algunas consideraciones generales para la realización del ESP:

- Deben estar claramente delimitados los objetivos en dependencia de las actividades profesionales y sus exigencias.
- Establecer previamente las características sociopsicológicas de las profesiones para en relación con ellas, estructurar las actividades del grupo.
- Observar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- El número de participantes óptimo es de 8 a 10.
- No deben incorporarse al grupo personas con trastornos psíquicos.
- Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas, con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- Cada etapa del entrenamiento debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden.
- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado.

Un elemento metodológico de gran aporte en el entrenamiento lo constituye la Base Orientadora de la Acción (BOA). Su concepto es derivado de la teoría de la formación por etapas de las acciones desarrollada por P. Y. Galperin que se refiere al *“sistema de condiciones en el que realmente se apoya el hombre al cumplir la acción”*. Pasan por el prisma individual de cada persona perfeccionando la orientación en la situación. (11)

Vorwerg plantea que los componentes de la meta de la modificación de la comunicación, de la formación de su personalidad, se derivan de la estructura de exigencia de la respectiva actividad específica de una población – meta. Denomina “forma social de individualidad” a las exigencias socialmente establecidas, la cual puede verse desde el punto de vista metódico como “características de exigencia”. A las premisas individuales de la acción las denomina “forma individual de actividad” y las conceptualiza como “características de ejecución de una persona”.

En el marco de una investigación encaminada a la modificación de la conducta, los conceptos teóricos “forma social de individualidad” y “forma individual de actividad” tienen que ser transformados operativamente en conceptos metódicos. Para ello, se descomponen en sus respectivas matrices. La primera de actividades psicológicas necesarias, que describe las funciones psicológicas necesarias y su acoplamiento específico en la actividad. Por otra parte, la segunda, de actividades psicológicas existentes, que describe las funciones psicológicas disponibles y su acoplamiento específico en la actividad. Estas matrices de actividad en forma de patrones de actividad no son isomorfas y determinan en su interacción la regulación psicológica de la actividad.

Para la optimización del modo de funcionamiento de las disposiciones de la personalidad, con ayuda del entrenamiento de la conducta, Vorwergh parte de la teoría de Uznadze, la cual supone para cada actividad psicológica una actitud de disposición situacional de todos los procesos psicológicos. Esta actitud funciona de un modo no consciente sobre la base de las necesidades de control del medio e integración social, en tanto se garantice la compatibilidad entre las estructuras de las características de exigencias relevantes en esta situación y las características de ejecución. En este caso, la situación, la ustanovka y la necesidad, son consistentes. De alterarse esta consistencia se produce un proceso de objetivación, el cual es premisa para la formación de nuevas actitudes. El proceso de transformación termina relativamente cuando la actitud funciona nuevamente de forma inconsciente.

La ustanovka convierte al hombre en un sistema autorregulador u operador que gobierna su propio sistema. Se describen tres funciones principales:

1. **Función selectiva:** al separar lo esencial para la acción concreta de la diversidad de datos, sirve para la orientación del hombre. En la literatura se le suele llamar “modelos de expectación”. Se realiza sobre la base de la regulación de aferentación que tiene lugar por medio de la acción de la reafrentación motivacional sobre el filtro de la información. La reafrentación motivacional surge de la interacción entre la síntesis de la aferentación y la regulación del motivo.
2. **Función valorativa:** sirve para la organización específica de las informaciones registradas para poner en marcha la ejecución de la acción que se desea realizar. Este fenómeno se denomina en la literatura “modelo de valoración”. Se realiza sobre la base

de la regulación motora también adquirida ontogénicamente, la cual tiene lugar mediante la acción de la reaferentación cognoscitiva sobre el filtro motriz. La reaferentación cognoscitiva surge a partir de la acción mutua entre la regulación motora y la regulación ejecutora.

3. **Función orientadora de la acción:** sirve para crear, de acuerdo con la situación, aquellas condiciones previas de la actividad que permiten éxito en la ejecución de la acción concreta. Con frecuencia se les denomina “modelo de comportamiento”. Esta función se realiza sobre la base de la regulación ejecutora adquirida también durante el desarrollo individual y que tiene lugar mediante la acción de reaferentación productiva sobre el filtro de acción. La reaferentación productiva se forma a partir de la acción recíproca entre la regulación ejecutora y la conducta real.

El modelo de expectación, el modelo de valoración y el modelo de acción constituyen premisas del comportamiento y son denominados por Vorweg como “planes del comportamiento”. Ellos representan el elemento nuclear de la actividad psicológica y el punto de partida de todo análisis psicológico en la modificación de la conducta. (21)

El objetivo del EPS es el mejoramiento de la regulación psíquica de la actividad en relación con la estructura de exigencia. Los componentes psicológicos del plan de comportamiento en cuestión constituye el objeto del entrenamiento. Los programas de adiestramiento se constituyen en dependencia de las características de ejecución existentes en los participantes en el entrenamiento. El efecto del entrenamiento se mide, por el cambio de esas características de ejecución y no mediante la medición del cambio de conducta, que subestima la complejidad de la acción recíproca entre las características de exigencia y la de ejecución.

## **CAPITULO 2: Diagnóstico del Entrenamiento.**

### **2.1 Caracterización de COPEXTEL. SA**

COPEXTEL S.A es una empresa comercializadora cubana, líder en la introducción de tecnologías de avanzada en el mercado nacional. En la actualidad su nivel de facturación anual alcanza los 178 millones de dólares.

COPEXTEL S.A debe el prestigio ganado a la profesionalidad, nivel técnico y juventud de su personal (compuesto por más de 4000 trabajadores), al espíritu constante de innovación, a la diversidad e integralidad de los productos y servicios que oferta, y a los beneficios y garantía que brinda a sus clientes. Su alianza con suministradores de prestigio internacional, la alta calidad de sus productos y la introducción de avances tecnológicos, hacen que posea un lugar privilegiado en la preferencia del mercado.

En 1991 la empresa inició sus operaciones a la vez que estructuró su forma de accionar en el mercado, mediante Divisiones Comerciales con autoridad suficiente para establecer relaciones mercantiles con clientes y proveedores.

Actualmente cuenta con una eficiente red de Divisiones Territoriales que operan en todo el país.

De manera general la estructura organizacional se puede apreciar en el organigrama Ver Anexo 1

La Filosofía de la Corporación consiste en ofrecer a sus clientes, Soluciones Integrales de alto nivel tecnológico, que agrupen en un solo paquete "llave en mano" los productos y servicios de sus Divisiones, así como los provenientes de la industria electrónica nacional.

La Misión de esta organización es: Juntos para crecer

Cientes: Contribuyendo a su éxito, anticipándonos a sus necesidades, aportándoles una amplia gama de soluciones, servicios y nuestra capacidad integradora.

Empleados: Garantizando un clima que estimule su formación y desarrollo constante, que reafirme su compromiso con nuestros clientes y la sociedad.

Sociedad: Creando valores que propicien su desarrollo sostenido.

La Visión es: Ser el principal aliado de todos los clientes.

La gestión de los recursos humanos dedica especial atención a la selección, para garantizar que la organización cuente con el personal idóneo a fin de lograr sus objetivos, avalado por su nivel cultural, formación profesional, sensibilidad humana y sus condiciones éticas y morales.

Todo lo anterior es posible mediante los aspectos que en el Sistema de Recursos Humanos reciben una especial atención, tales como:

- Planificación de los recursos humanos
- Selección del personal y perfiles de competencia.
- Desarrollo de actitudes: compromisos, motivación y sentido de pertenencia.
- Planes de formación
- Evaluación del desempeño.
- Valoración y reconocimiento de resultados.

De manera general ofrecen Soluciones Integrales en las tecnologías asociadas:

- Equipamiento gastronómico hotelero. Clima y Refrigeración.
- Audio, luces profesionales y recreación.
- Higienización especializada.
- Muebles.
- Equipos de elevación.
- Ofimática.
- Ingeniería y Sistemas automatizados.
- Electrónica doméstica.
- Telecomunicaciones.
- Energía, Electricidad y electrónica.

## 2.2- Diagnóstico Organizacional

*Para este diagnóstico se utilizó el cuestionario OLARIS como herramienta psicológica principal. Es cerrado y contiene 20 preguntas de datos generales y 102 ítems que investigan información sobre las siguientes variables: (Anexo 2)*

- I- **Percepción de la Dirección:** Aquí se valora el grado en que los trabajadores perciben y vivencian el estilo de dirección de su superior, así como la forma en que se diluyen las relaciones entre jefe y subordinados. De aquí se desprenden una serie de subfactores:
  - 1.1- **Confianza:** *Mide el conjunto de apreciaciones acerca del grado en que los hombres confían en los dirigentes de la empresa, en materia de atención y solución de los problemas planteados.* En este sentido el 52% de los trabajadores encuestados plantean que los problemas en su centro de trabajo se resuelven pronto y bien. El 84% manifiesta que se dirigen al jefe inmediato de su grupo de trabajo cuando tienen algún problema, lo cual habla a favor de este indicador. El 52% de las personas refieren que siempre los dirigentes resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se les hacen, el 48% refiere que esto sucede solo a veces. El 60% plantea que los directivos tienen prestigio en el centro para ejercer la función que realizan. El 68% considera que algunas veces están de acuerdo con las opiniones y decisiones de la dirección, en relación con la solución de los problemas que se presentan.
  - 1.2- **Supervisión:** *Esto se refiere al grado en que los miembros de la organización perciben que sus superiores revisan y controlan sus tareas.* En este sentido el 72% considera que la calidad del trabajo en su grupo siempre se controla y mejora. Relacionado con este resultado se encuentra que el 80% reconoce que de manera general su trabajo se controla y solo el 16% no refieren que se hace. El 96% considera que su trabajo logra ser bueno porque se controla y exige.
  - 1.3- **Relaciones Jefe- Subordinado:** Este indicador se refiere al juicio de los trabajadores acerca de cómo sienten que transcurren las relaciones con sus superiores. Con respecto a esto el 64% de los encuestados considera que si

podrían escoger a su jefe escogerían el que tienen ahora y el 20% manifiesta que escogerían alguien parecido, pero no exactamente igual. El 88% reconocen que la mayoría de los compañeros se llevan bien con su jefe. El 60% percibe a su jefe como buen trabajador y que se lleva bien con todos. El 76% reconoce como buenas las relaciones de trabajo que establece con su jefe. El 84% reconoce que sienten tener siempre la oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal a su jefe.

- 1.4- **Estilos de Dirección:** Se refiere al modo en que se ejerce la dirección. Con relación a esto el 60% considera que su jefe tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo y el 20% considera que su jefe tiene capacidad pero le falta experiencia. El 36% hace referencia a que su jefe al evaluar su trabajo elogia o critica según el caso, el 32% refiere que ni elogia ni critica.

En este indicador no se perciben dificultades que repercutan de manera directa en la dinámica interna de la organización. En su gran mayoría los encuestados perciben el estilo de dirección de sus superiores como adecuado, haciendo alusiones favorables en la función de control que por parte de ellos se realiza. La confianza que depositan los subordinados en sus superiores garantiza, en gran medida, la seguridad del trabajador y el éxito en el cumplimiento de sus funciones.

- II- **Satisfacción con el Centro y con la Tarea:** Aquí se valora el grado manifiesto con relación al nivel de satisfacción personal que tiene los trabajadores.

- 2.1- **Satisfacción con la Tarea:** Con este indicador se valora de manera general el gusto por el desempeño de la labor. El 72% de los encuestados reconocen que si comenzaran a trabajar por primera vez en la vida escogerían el trabajo que hacen en estos momentos. El 24% refiere que escogerían otro trabajo. El 60% considera que el tipo de tarea que realiza es una de las más importantes del centro y el 40% percibe la tarea que realiza tan importante como las otras. El 96% refiere que en su centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador. El 48% manifiestan que en su centro de trabajo sí tienen la oportunidad de superarse y ocupar puestos de mayor nivel, por el contrario, el 28% refieren no tener esa posibilidad y el 24%

plantean que solo a veces tienen esa posibilidad. El 60% manifiestan que los sueldos en su centro de trabajo son parecidos a los de otros centros y que estos son adecuados de manera general, considerando que no les es suficiente. El 36% plantea que cuando un trabajador se destaca por su buena labor lo presentan en una reunión o asamblea, ponen su nombre en un pizarrón o le otorgan otro tipo de estímulo. El 100% percibe el trabajo que realizan entre destacado y bueno.

**2.2- Condiciones de Trabajo:** Aquí se analiza el medio ambiente de trabajo y las instalaciones de manera general.

El 100% considera que el ritmo con que se realizan las actividades es adecuado lo que refleja un buen consenso en este sentido. El 88% considera que el horario de trabajo actual es el más correcto. El 85% reconoce trabajar en condiciones higiénicas y saludables. El 88% de los encuestados plantea que no han tenido accidentes laborales en el último año y los que lo han tenido ven la causa en sus propias negligencias. El 64% repite las mismas actividades durante toda la jornada de trabajo y el 24% solo a veces repite las mismas actividades. El 100% de los encuestados refieren que la iluminación en su centro de trabajo es adecuada. Con respecto a la temperatura del puesto de trabajo, el 100% plantea que es adecuada. Con relación al ruido en el puesto de trabajo no existe homogeneidad en los criterios, un 12% plantea que no existen ruidos, otro 28% plantea que a veces hay ruidos

**2.3- Seguridad con el Trabajo:** En este aspecto se hace un dictamen general del sentimiento de estabilidad del trabajador en su puesto.

El 80% de los encuestados refieren que en su centro de trabajo no se ha trasladado al personal para otros puestos sin consulta previa con los compañeros y el 12% que en el centro esto rara vez a sucedido, lo cual se muestra de una manera favorable. El 80% plantea que a los compañeros no se les cambia de puesto antes de que hayan aprendido a desempeñarlos correctamente. El 40% plantea que en su centro de trabajo cuando alguien es eficiente corre el riesgo de que lo cambien cuando hay problemas en otro puesto, el 12% manifiesta que esto ocurre a veces, el 32% que esto no ocurre y el 16% que no saben si ocurre.

**2.4- Satisfacción con el Centro:** Aquí se logra una estimación generalizada acerca del bienestar que la organización le proporciona al hombre.

El 84% manifiesta que en un futuro le gustaría seguir trabajando en su centro de trabajo actual y un 16% que desearía cambiar para uno completamente distinto. El 100% refiere que su centro de trabajo es importante y que le está resolviendo un problema al país. El 72% manifiesta que siempre en su centro, con relación a otros centros de trabajo, se toman el suficiente interés por sus trabajadores, el 24% refiere que solo a veces se denota el interés.

**2.5- Satisfacción por la Capacitación:** Aquí se obtienen las vivencias respecto a la capacitación que se recibe para la correcta realización de la labor.

El 76% manifiesta que cuando comenzó a trabajar en su puesto de trabajo actual aprendió el trabajo sobre la marcha y el 24% refiere haber pasado un curso previo. El 76% refiere que en estos momentos tiene los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo, existe un 16% que refiere no tener estos conocimientos en estos momentos. El 44% refiere que se encuentran capacitados para ocupar cargos de mayor nivel, el 16% no se considera totalmente preparado, otro 16% no tiene ninguna preparación y el 24% refiere que no saben si están preparados. El 60% de los trabajadores plantea que cuando comenzó en el centro fue ubicado de acuerdo a sus conocimientos y experiencias anteriores, el 28% no lo ubicaron de acuerdo con esto.

Este indicador demuestra que de manera general el trabajador se siente seguro en su puesto de trabajo y esto favorece la calidad del trabajo ya que la seguridad se encuentra en la base de las necesidades laborales de todo individuo.

En cuanto a la satisfacción por el centro y la tarea existen el centro algunas dificultades, referidas por los trabajadores, fundamentalmente en la satisfacción por la capacitación.

El enfrentarse a la práctica provee al trabajador de experiencias y habilidades propias de la actividad que le proporcionan un mejor desenvolvimiento en sus funciones, pero, el hecho de entrar a ocupar el puesto con habilidades y actitudes y conocimientos previos sobre la actividad garantiza el logro de resultados de una manera inmediata y la seguridad de que ese trabajador cumplirá las funciones y tareas que le correspondan.

**III- Identificación de los Objetivos de la Organización:** Con este aspecto se valora el grado en que las personas perciben que sus intereses personales están en consonancia con los de la organización.

- 3.1- **Proyección:** Aquí se realiza una evaluación general acerca de los aspectos organizativos y de funcionamiento de su centro. El 88% reconoce que tienen responsabilidades concretas y un trabajo de acuerdo a su puesto. El resto plantea que solo a veces sus responsabilidades están bien definidas. En cuanto a la justificación ante la pérdida de tiempo de los trabajadores existe diferencias de criterios que van, desde que son los mejores los que lo hacen o que son los más capacitados o que no hay quien pierda el tiempo; esto se relaciona con la diversidad de áreas de trabajo que fueron analizadas. El 52% manifiesta que en su grupo de trabajo las posibilidades de ascenso son justas en alguna medida, el 40% si las reconocen como justas. El 44% refleja que a veces les piden opinión y luego los jefes hacen lo que les parece sin tomarlas en cuenta, el 20% considera que eso no sucede.
- 3.2- **Información y Comunicación:** Este indicador se refiere a la apreciación acerca del nivel y la calidad de la transmisión de la información, las posibilidades de acceso a ella y la relación comunicativa entre los jefes y los subordinados. El 52% se considera bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en su centro de trabajo y el 32% considera que esto ocurre solo a veces. El 92% reconoce que cuando tienen una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo de su grupo hablan personalmente con su jefe. El 84% reconoce que las políticas en el centro se dan a conocer por diversos medios, ya sea a través de un pizarrón, mural, asambleas, o se dan directamente por los jefes. El 80% reconoce que cuando existen dificultades de cualquier tipo en la producción siempre son informados, el resto considera que esto sucede algunas veces. Con respecto a la información que se le ofrece al trabajador acerca de la calidad del trabajo que realiza existen diversos criterios, el 48% opina que esto se les informa diariamente, otro 24% que mensualmente, un 20% que semanalmente y un 8% que rara vez son informados de esto. Otro aspecto está relacionado con la persona a quien se dirigen cuando tienen una sugerencia o crítica que hacer a la forma en que se realizan las tareas, el 80% reconoce que se dirigen a su jefe inmediato. El 56% manifiesta que los resultados en el cumplimiento del programa de trabajo se informa en asambleas y un 36% refiere que se coloca la información en un mural o pizarra.
- 3.3- **Confianza en los trabajadores, delegación:** Aquí se valora la estimación del grado en que se asignan las tareas por los directivos a los subordinados en la

empresa. El 76% refiere que se les informa de cuáles son las dificultades que presenta su centro de trabajo, el 20% reconoce que esto sucede solo a veces. El 88% reconoce que cuando el jefe del grupo falta temporalmente se sustituye nombrando un compañero del mismo grupo. El 12% refiere que cuando en su grupo de trabajo hay ausentismo un compañero del mismo grupo habla personalmente con los ausentistas, un 36% que se reúne el grupo de trabajo para discutir personalmente con los ausentistas, un 24% refiere que solo el jefe es el que habla del tema y un 20% dice que es el sindicato el que se reúne con los compañeros. El 64% manifiesta que siempre en las reuniones de su centro de trabajo se pide opinión de los trabajadores y el 20% plantea que esto sucede solo a veces. El 40% manifiesta que cuando en su grupo un compañero comete una indisciplina laboral se reúne todo el grupo de trabajo para discutir con él y un 32% refiere que solo el jefe habla con él.

- 3.4- **Integración a la Organización:** Este indicador nos refleja el grado de opinión sobre la coordinación individual y conjunta en la realización de tareas laborales. En este sentido el 80% manifiesta que está de acuerdo con la mayoría de las tareas que su grupo de trabajo se ha propuesto realizar. El 84% reconoce que le alcanza el tiempo para el cumplimiento de sus tareas. El 68% refiere que se pueden alcanzar las metas que la organización se propone y un 28% considera que estas se pueden sobrecumplir. El 32% manifiesta que no necesitan trabajar fuera de la jornada laboral, otro 32% reconoce que cuando se trabaja fuera de la jornada laboral es porque faltan los materiales y es necesario trabajar cuando estos llegan. El 68% reconoce que las reuniones y asambleas que se efectúan en el centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia, el resto considera que solo algunas veces sirven para mejorar. El 68% considera que la cantidad de trabajo que realiza cada uno de ellos es la más correcta, el 32% considera que es más de lo que puede hacer. El 68% refiere que cuando asiste a una reunión en su centro de trabajo participa en la toma de acuerdos. El 56% reconoce que el trabajo que le corresponde hacer está bien organizado, el 36% refiere que está organización a veces si a veces no. El 84% plantea que muchos de los acuerdos que se toman en su grupo de trabajo son correctos y se cumplen, solo el 16% refiere que son correctos pero no se cumplen. El 60% dice que en su grupo de trabajo las metas se alcanzan porque todos cumplen, el 28%

plantea que se cumplen porque unos trabajan más que otros. El 64% refiere que las metas de trabajo de su grupo no son exageradas.

- 3.5- **Participación:** Aquí se valora la evaluación que realiza el trabajador acerca del grado en que siente que la organización de acceso a sus miembros a su gestión. Con respecto a esto el 92% manifiesta que siempre asiste a las reuniones en su centro de trabajo. El 60% plantea que el sindicato ha trabajado regular, el resto manifiesta que ha trabajado bien. El 52% refiere que ha participado en la organización de su trabajo ya que siempre se le pide opinión y se les escucha y el 44% reconoce que algunas veces ha participado en dicha organización. El 78% refiere que no es verdad que en su centro de trabajo todo el mundo trabaja por separado y casi nunca sabe lo que están haciendo los demás. El 52% manifiesta que en su puesto siempre le piden opiniones de cómo hacer el trabajo, el 24% que no le piden opiniones y otro 24% refiere que no se les pide opiniones porque todo está establecido de antemano.

Este indicador refleja algunas inquietudes por parte de los trabajadores en lo relacionado con el ser escuchados y que sus opiniones sean tomadas en cuenta por parte de la dirección del centro a la hora de tomar sus decisiones, otro elemento importante a tener en cuenta es la definición de las responsabilidades específicas de algunos puestos lo que permitirá una mejor integración de los objetivos personales a las metas organizacionales.

IV- **Relaciones Interpersonales:** Aquí se valora el nivel en que se manifiestan las relaciones en lo interno de la organización.

- 4.1- Percepción de cómo son las relaciones entre los individuos y los grupos en los cuales están inmersos para la realización de actividades: El 100% refiere que sus relaciones con los demás compañeros son buenas, el 100% manifiestan que específicamente en su puesto de trabajo se llevan bien con todos los compañeros.
- 4.2- Opinión de cómo son las relaciones entre las personas en el ámbito individual: el 83,3% refiere que las relaciones entre todos los compañeros de su grupo de trabajo son buenas, el resto refiere que son regulares.

V- **Percepción del Funcionamiento del Centro:** Aquí se analiza el grado en que las personas perciben la eficacia del funcionamiento del centro y las perspectivas de realización que este brinda.

5.1- **Eficacia:** Se valora el juicio acerca del nivel de efectividad en el logro de los objetivos. Al respecto, el 92% refiere que su centro de trabajo si ayuda al desarrollo económico del país. El 76% considera que su centro es eficiente. El 80% reconoce que en su centro se planifican y se cumplen las tareas, un 20% refiere que se planifican pero no se cumplen las tareas.

5.2- **Perspectivas:** Aquí se realiza una evaluación general acerca del futuro de la organización. El 88% reconoce que su centro de trabajo si será útil e importante para el futuro del país. El 44% plantea que su centro de trabajo dentro de algunos años será como ahora pero con algunas ampliaciones, el 32% refiere que será igual que ahora y un 20% considera que tendrá nuevos equipos y edificios. El 60% refiere que su centro de trabajo necesita hacer algunas modificaciones a sus instalaciones. El 32% considera que la actual administración de su centro debe de inmediato mejorar la planificación, el 24% que debe mejorar la organización, otro 24% que debe dar más participación a los trabajadores, y un 20% que debe mejorar la atención al hombre

Todos estos indicadores analizados son de vital importancia para un eficaz y eficiente desempeño organizacional. A nivel internacional, la atención al hombre, y por tanto, la Gestión de los Recursos Humanos, se ha convertido en el centro de la dinámica empresarial, considerando estos como el valor añadido a la organización y quien determina la ventaja competitiva de cualquier empresa, por encima de los recursos materiales, la tecnología y el capital financiero.

El hecho de que la organización tenga un carácter sistémico hace que cualquier dificultad en un área determinada incida negativamente en el funcionamiento del resto de las áreas. Por esto

es importante que los esfuerzos organizacionales se encaminen a resolver, con la mayor inmediatez posible, las principales dificultades.

Existen algunos casos en que las opiniones son muy variadas, esto puede estar dado por varias razones, primero porque es inevitable que al asimilar la realidad objetiva esta se subjetivice y sea percibida por todos de manera diferente. Otra razón importante es que las personas seleccionadas para la muestra responden a los diferentes departamentos y áreas y por lo tanto a jefes diferentes que tienen sus propios estilos de dirección, lo que hace que en algún momento difieran a la hora de generalizar con respecto a su percepción acerca de estos aspectos.

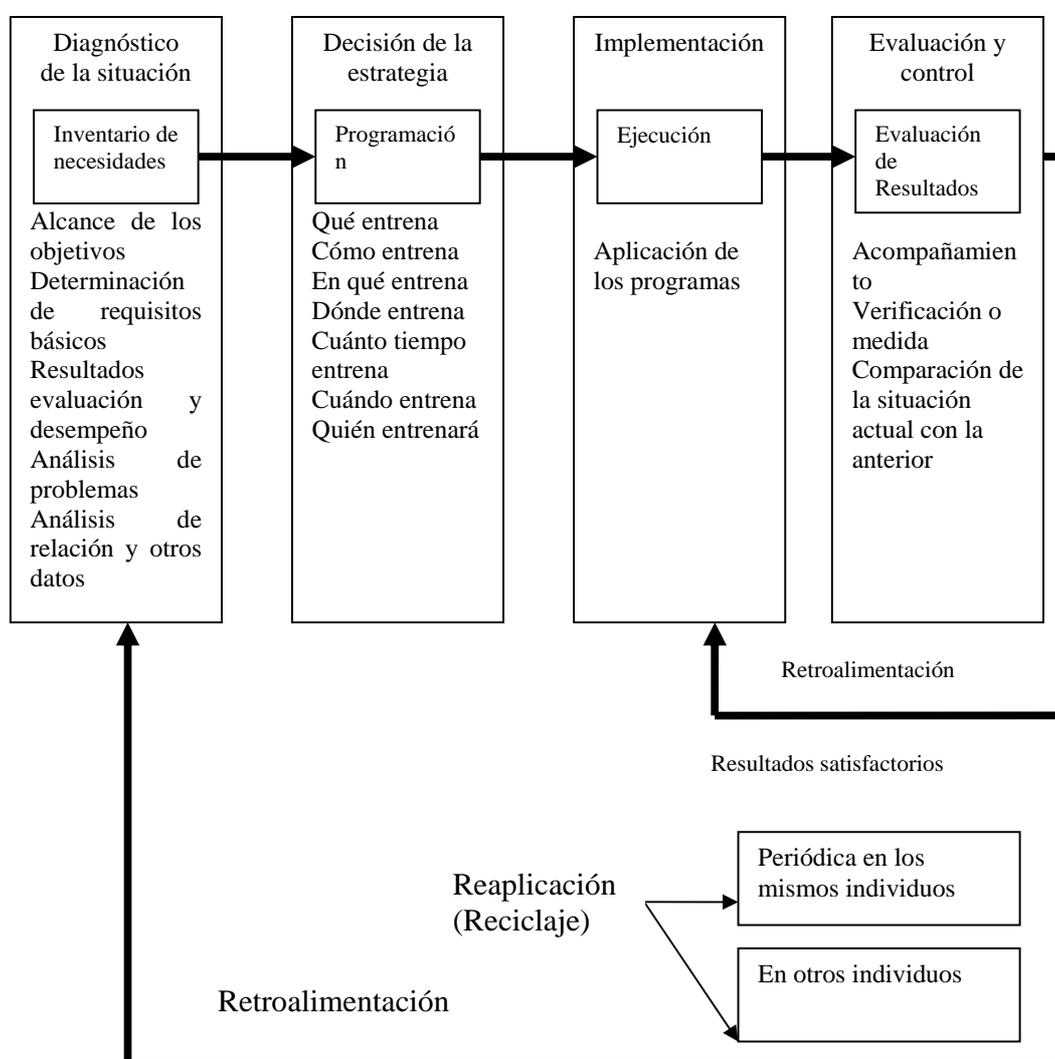
Los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento fueron contrastados y verificados a través de la utilización de observaciones, entrevistas individuales y la revisión de documentos, en los cuales se pudo profundizar en algunos aspectos directamente relacionados con la GRH.

De manera general se observa un clima organizacional que favorece el mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos y metas que se proponen. Relacionado con la forma de gestionar los recursos humanos, se reconoce la necesidad de utilizar los perfiles de competencia, aunque no los tienen todos determinados, a la hora de seleccionar a las personas para ingresar a la empresa, no siendo así para el subsistema de capacitación y desarrollo, para el cual solo utilizan los planes nacionales que tienen relación con ellos.

Teniendo en cuenta que son una empresa que tiene como objetivo fundamental la comercialización y la importancia que por ello posee el cargo denominado Especialista B en

Comercialización y respondiendo a intereses propios de la empresa, específicamente de la dirección y el área de Recursos Humanos, se decide trabajar con este puesto, en la determinación de su Perfil de Competencias y su evaluación para posteriormente diseñar un programa de entrenamiento que permita disminuir la brecha existente entre las competencias reales y la ideales requeridas por este puesto.

Para realizar un diseño del entrenamiento de manera objetiva, se coincide con el algoritmo propuesto por Chiavenato que se muestra a continuación:



Para realizar un inventario real de las necesidades de capacitación que poseen los Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL se hace necesario determinar su Perfil de Competencia y Evaluarlo en cada uno de los ocupantes del cargo.

### **2.3 Perfil de Competencia del Puesto: Especialista B en Comercialización, de la Empresa COPEXTEL**

Para la determinación de las competencias que requiere el Especialista B en Comercialización para llevar a cabo sus funciones con el máximo desempeño, se utilizó el método Delphi, que, a pesar de que en la práctica empresarial ha sido ampliamente utilizado para determinar competencias a directivos, fue muy útil aplicado a este puesto de trabajo.

En un primer momento se creó el Grupo de Expertos, en este caso conformado por 10 personas, miembros del Consejo de Dirección de la Empresa, siendo estos 10 los únicos disponibles para participar en todas las sesiones de trabajo, entre estos estuvieron: Gerentes de las áreas de Ofimática, Comunicaciones, Telecomunicaciones, Programas Audiovisuales (PAV), Dirección Integrada de Proyectos (DIP), Economía, Servicios Electrodomésticos y Especialistas comerciales de amplia experiencia. Este grupo recibió la información necesaria acerca de lo que se pretendía lograr en las sesiones de trabajo correspondientes, relacionado fundamentalmente con las concepciones más actuales de Gestión de Recursos Humanos vinculadas a la Gestión por Competencias. Además se ofrecieron argumentos relacionados con el proceder de este método de expertos.

En la primera ronda de trabajo se realizó un listado con todas las competencias que consideraban debían poseer los trabajadores del puesto analizado. Dicho listado quedó conformado por las siguientes 13 competencias:

1. Orientación al resultado
2. Responsabilidad
3. Trabajo en equipo
4. Negociación
5. Razonamiento lógico
6. Capacidad de Análisis
7. Capacidad de síntesis

8. Memoria a corto y a largo plazo
9. Capacidad de Escucha
10. Habilidades comunicativas
11. Transmisión de Ideas
12. Memoria Inmediata
13. Disciplina

Con esta información se configura la tabla 3.1.1:

### **Matriz de competencias expresadas por los expertos**





4						N	N	N		N	60
5	N		N				N	N			60
6											100

**Tabla 3.1.2**

En este paso se obtiene un listado de seis competencias, que de acuerdo con los expertos son las que deben poseer los trabajadores del puesto analizado y son las siguientes:

1. Orientación al Resultado
2. Razonamiento Lógico
3. Negociación
4. Memoria a corto y largo plazo
5. Habilidades comunicativas
6. Responsabilidad

En la tercera ronda cada experto, utilizando el listado de las seis competencias depuradas decidió, de acuerdo con sus conocimientos y experiencias, la ponderación, o peso, de cada una de las competencias, atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Aquí se le otorgó el “1” a la más importante hasta llegar al “6” como la menos importante. De este ejercicio se recogieron las respuestas y se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de las sumatorias por filas indicadas por “Rj”. De esto resulta la tabla 3.1.3

**Ponderaciones de los expertos.**

C	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E8	E10	Rj
1	3	5	5	1	2	1	3	3	1	2	26
2	5	3	2	6	3	2	2	2	3	4	32
3	1	6	1	3	5	4	4	1	2	1	28
4	4	2	3	2	4	5	6	5	5	5	41
5	6	4	6	4	6	6	4	6	4	3	47
6	2	1	4	5	1	3	1	4	6	6	33

**Tabla 3.1.3**

De acuerdo con el orden de importancia de las competencias del puesto quedan organizadas de la siguiente manera:

1. Orientación a Resultados
2. Habilidades Comunicativas
3. Negociación
4. Memoria a corto y largo plazo
5. Razonamiento Lógico
6. Responsabilidad

En la cuarta ronda se realizó un proceso de retroalimentación con los expertos en el cual se le dio la información referente al ordenamiento final realizado. Esto generó una reflexión final donde quedó aprobado dicho ordenamiento.

De la información obtenida con la utilización de este método y la del Análisis de Puesto de Trabajo realizado se llegó al Perfil de Competencias del Puesto, que queda reflejado de la siguiente manera:

<b>Denominación del Puesto:</b> Especialista B en Gestión Comercial	
<b>Área:</b> Comercial	
<b>Categoría Ocupacional:</b> Técnico	
<b>Fecha de Análisis:</b> 1- 9-06	
<b>Misión del Puesto de Trabajo:</b> promoción y gestión de venta de los productos y/o servicios	
<b>Competencias del Puesto</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1. Orientación a Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce cuáles son las metas de su grupo de trabajo.</li> <li>• Se prepara para su trabajo centrándose en las metas previstas.</li> <li>• Anima a sus compañeros a pensar en los resultados económicos de su trabajo.</li> </ul>
<b>2. Habilidades Comunicativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.</li> <li>• Transmite de forma clara y coherente sus ideas.</li> <li>• Sabe escuchar correctamente.</li> </ul>
<b>3. Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones atendiendo a los criterios de las partes.</li> <li>• Analiza con objetividad las ofertas iniciales.</li> <li>• Es hábil haciendo concesiones.</li> <li>• Su máxima es llegar a un acuerdo</li> </ul>
<b>4. Memoria a Corto y Largo Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee habilidades para el almacenamiento y recuperación de información y experiencias anteriores.</li> <li>• Realiza una adecuada manipulación</li> </ul>

	<b>interna de l información.</b>
<b>5. Razonamiento Lógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un pensamiento flexible y divergente.</li> <li>• Facilita alternativas teniendo en cuenta las circunstancias</li> <li>• Busca soluciones adecuadas a los problemas detectados.</li> </ul>
<b>4. Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es puntual en su horario de trabajo.</li> <li>• Realiza todas las tareas de su puesto en el tiempo establecido.</li> <li>• Está comprometido con sus resultados de trabajo.</li> </ul>
<b>Número de Empleados del puesto: 10</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contenido de Trabajo del Puesto:</b> <i>Realiza la promoción y gestión de venta de los productos y/o servicios que comercializa, realizando visitas a clientes potenciales y adquiridos contactándolos vía teléfono, e-mail, o fax;</i></li> <li>• <i>Se mantiene actualizado e informado de las nuevas tendencias de los productos y servicios que comercializa, realizando estudios de mercado, para conocer la demanda, los artículos a comprar y los servicios a prestar, buscando siempre ofertar un producto más integral y competitivo y para promover las exportaciones buscando nuevos mercados;</i></li> <li>• <i>Estudia el mercado de proveedores para buscar las mejores ofertas y mantiene vínculo permanente con los mismos manteniéndose informado de nuevas tecnologías y productos que oferten;</i></li> <li>• <i>Concilia y tramita el pedido de mercancías con los proveedores, confecciona los contratos con los mismos con asesoría legal y participa en el proceso de reclamaciones por incumplimientos de contratos, devoluciones u otras si es necesario;</i></li> <li>• <i>Tramita con la gerencia encargada de la gestión en aduanas y aeropuerto (ASAP) para obtener la mercancía importada, así como en caso de ser necesario la transportación de la misma;</i></li> <li>• <i>Participa en la confección del listado de precios de los productos y/o servicios y su codificación para el control en el sistema automatizado, y los mantiene actualizado;</i></li> <li>• <i>Participa en la licitación de los proyectos que su gerencia tiene interés de acometer y realiza los contratos de los mismos bajo asesoría legal;</i></li> </ul>	

- *Realiza ventas en show room, elabora ofertas, atiende y orienta a los clientes sobre los productos y/o servicios que oferta, confeccionando toda la documentación correspondiente (contratos de servicios de garantía y mantenimiento, ordenes de ventas, vales de entrega, actas de préstamo, expediente del cliente, etc.), cuando es necesario recepciona cheques y factura la venta en el sistema automatizado, transmitiendo luego toda la documentación a las áreas correspondientes;*
- *Confecciona el expediente del cliente y lo mantiene actualizado, dando información sobre pagos atrasados, incumplimientos de contratos, etc. a las áreas correspondientes;*
- *Da seguimiento a los clientes, visitándolo y conociendo sus opiniones sobre los productos y servicios adquiridos (proceso de retroalimentación);*
- *Concilia con los clientes de las diferentes entidades;*
- *Atiende los casos de devoluciones o reclamaciones de los clientes para su correspondiente tratamiento;*
- *En el caso de pertenecer a una gerencia en Ciudad Habana, mantiene intercambio de información constante con otras divisiones o gerencias que comercializan sus productos y/o servicios en el interior del país brindándole asesoramiento y actualización y realiza visitas periódicas a las mismas;*
- *Realiza tareas encaminadas a la implantación de las normas ISO 9001 para la certificación de los productos y/o servicios que ofrece;*
- *Realiza otras funciones según se requiera.*

**Conocimientos teóricos indispensables:** Marketing, Técnicas de Ventas, Negociación, sobre las tecnologías que comercializan.

**Experiencia Mínima:** De 6 meses a un año

**Adiestramiento requerido:** Necesita prácticas, cursos específicos y conferencias.

**Responsabilidad de bienes (Parcial):** Equipos de oficina

**Supervisión a su trabajo:** Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión. Ocasionalmente se supervisa lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.

**Contacto con el público:** Si

**Habilidades requeridas:** Comunicativas

**Desarrollo de la jornada laboral:** En interiores y exteriores

**Esfuerzo físico:** Poco

**Posición a adoptar con mayor frecuencia:** Sentado

<b>Condiciones de trabajo:</b> buena iluminación, ventilación y limpieza
<b>Riesgos:</b> afectaciones en la columna por adoptar posturas inadecuadas
<b>Expectativas del comportamiento:</b> Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la organización. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la institución y el país.

#### 2.4 Evaluación de Competencias claves en los Especialistas B en Gestión Comercial.

Las competencias requeridas por los Especialistas B en Gestión Comercial fueron evaluadas en cada uno de ellos. Para esto fue necesario conceptuar cada una de las competencias y subdividirlas en indicadores que permitieran un mayor entendimiento y análisis.

A continuación se presenta el resultado del procesamiento de esta información recogida en el Modelo de Evaluación de Competencias utilizado.

<b>Nombre y Apellidos:</b>	
<b>Competencias específicas</b>	<b>Graduación</b>
<b>1- Orientación a Resultados</b> Trabaja en función de metas, con responsabilidad e identificación con los objetivos organizacionales, para conseguir los resultados esperados.	1 2 3 4 5
Indicadores:	
1.1 Conoce cuáles son las metas de su grupo de trabajo	1 2 3 4 5
1.2 Se prepara para su trabajo centrándose en las metas	1 2 3 4 5

previstas	
1.3 Anima a sus compañeros a pensar en los resultados económicos de su trabajo	1 2 3 4 5
<b>2- Habilidades Comunicativas</b> Mantiene un sistema de relaciones comunicativas adecuadas con el resto de sus clientes.	1 2 3 4 5
Indicadores:	
2.1- Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.	1 2 3 4 5
2.2- Transmite de forma clara y coherente sus ideas.	1 2 3 4 5
2.3- Sabe escuchar correctamente.	1 2 3 4 5
<b>3- Negociación</b> Juega estratégicamente a la hora de tomar decisiones	
Indicadores:	
3.1- Toma decisiones atendiendo a los criterios de las partes.	1 2 3 4 5
3.2- Analiza con objetividad las ofertas iniciales.	1 2 3 4 5
3.3- Es hábil haciendo concesiones.	1 2 3 4 5

3.4- Su máxima es llegar a un acuerdo	1 2 3 4 5
<b>4- Memoria a corto y a largo plazo</b>	
4.1- Posee habilidades para el almacenamiento y recuperación de información y experiencias anteriores.	1 2 3 4 5
4.2- Realiza una adecuada manipulación interna de la información.	1 2 3 4 5
<b>5- Razonamiento lógico</b> Mantiene un óptimo desempeño mediante la valoración lógica y sistemática de las circunstancias en el momento de ejercer su función.	1 2 3 4 5
Indicadores:	
5.1- Posee un pensamiento flexible y divergente	1 2 3 4 5
5.2- Facilita alternativas teniendo en cuenta las circunstancias	1 2 3 4 5
5.3 - Busca soluciones adecuadas a los problemas detectados	1 2 3 4 5
<b>6. Responsabilidad</b> Posee conciencia de cuales son sus funciones y cumple con ellas en tiempo y con calidad.  Indicadores:	1 2 3 4 5
6.1- Es puntual en su horario de trabajo	1 2 3 4 5

6.2- Realiza todas las tareas de su puesto en el tiempo establecido.	1 2 3 4 5
6.3 Está comprometido con sus resultados de trabajo.	1 2 3 4 5

**Graduación:**

1. No demuestra estos comportamientos
2. Demuestra estos comportamientos ocasionalmente.
3. Demuestra estos comportamientos a un nivel aceptable.
4. Demuestra estos comportamientos de manera satisfactoria.
5. Demuestra estos comportamientos de manera sobresaliente

Los resultados de este cuestionario aplicado a cada especialista se recogen en la tabla 3.2.1

I C	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1.1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
1.2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
1.3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
2.1	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3
2.2	4	2	3	2	4	3	3	2	3	4
2.3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4
<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
3.1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
3.2	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
3.3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
3.4	3	4	5	5	3	4	4	5	4	5
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
4.1	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5
4.2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5
<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

5.1	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
5.2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5.3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6.2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6.3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>6</b>	<b>5</b>									

C: Competencia

I: Indicadores

E: Especialistas

**Tabla 3.2.1**

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias claves en el puesto analizado, se puede apreciar que existe, en sentido general, de 6 competencias claves, 5 (Orientación a resultados, Negociación, Razonamiento Lógico, memoria a corto y a largo plazo y Responsabilidad) con resultados entre 4 y 5, es decir, que demuestran esos comportamientos de manera satisfactoria y sobresaliente; y entre 3 y 4, es decir, a un nivel aceptable, pero que no permite la excelencia, una competencia (Habilidades comunicativas), la cual es importante potenciar para lograr el óptimo desempeño de estas personas.

Teniendo en cuenta el criterio de Marcos Pontual (1970) que las necesidades de entrenamiento pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una organización, un departamento o una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual de esos objetivos y que atendiendo a los resultados alcanzados que demuestran que existe una discrepancia entre los requisitos exigidos por el cargo en cuanto a perfiles de competencia y las competencias actuales que poseen los ocupantes, queda definida como una necesidad de capacitación las habilidades comunicativas de los Especialistas B en Gestión Comercial.

Para disminuir la brecha existente entre las habilidades comunicativas actuales de los especialistas comerciales y las ideales que deben poseer, se diseña un programa de entrenamiento sociopsicológico que lo posibilite.

## **CAPITULO 3: Diseño del Entrenamiento**

### **ORGANIZACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.**

#### **3.1 Metodología para la elaboración de las Bases Orientadoras de la Acción.**

Para la elaboración del sistema de bases orientadoras se siguió un procedimiento de análisis cualitativo. En este sentido la estrategia de análisis se compromete con los postulados epistemológicos de la teoría de la actividad siguiendo el curso establecido por Galperin, N., Talízina, T. (1988).

A diferencia de determinadas corrientes psicológicas en el enfoque de la enseñanza, el entrenamiento sociopsicológico no busca el aprendizaje memorístico de ningún contenido ni de los esquemas de bases orientadoras, sino la construcción de significados de ese contenido al nivel individual, lo cual permite además, la configuración de actitudes para la praxis profesional.

Siguiendo estos postulados, el aprendizaje no es un proceso puramente cognitivo, sino personal, es una construcción individual, lo cual significa que es un proceso donde se establece una relación de interdependencia entre el sujeto y el objeto de conocimiento.

Según la autora Talízina (1988), el cumplimiento de una acción por el sujeto presupone la existencia de una determinada representación tanto de la acción que se cumple como de las condiciones en las que esta acción se realiza. De este modo, nos basamos en las tres partes en las que se divide la acción a partir de sus funciones: la parte orientadora, ejecutora y de control para la elaboración de los esquemas de bases orientadoras.

A partir de estos elementos, los esquemas de bases orientadoras diseñadas se componen de la siguiente forma:

- La presentación del contenido, a través de la descripción de sus elementos esenciales y las condiciones concretas necesarias para la realización de la acción.

- Los ejemplos correspondientes que orientan a los sujetos en la comprensión del contenido.
- Situaciones de aplicación del contenido de la BOA
- Actividades de ejercitación para sistematizar los conocimientos mediante el desarrollo de habilidades.

Los contenidos se organizan considerando la interdependencia entre ellos. Estos se presentan según su posibilidad de inclusión, vinculando la nueva información a la ya existente, y así facilitar el proceso de aprendizaje.

Con relación al sistema de bases orientadoras diseñado (BOA), se siguió el curso del proceso comunicativo, buscando la coherencia entre las mismas, de manera que se favorezca la apropiación de los contenidos y el desarrollo de competencias comunicativas de los sujetos.

Las BOA 1, 2, 3 y 4 están relacionadas con los principios esenciales de la comunicación interpersonal. Se aborda en este sentido: la creación de clima, habilidad de escucha, así como las estrategias restrictivas y facilitadoras en la comunicación.

Las BOA 5 y 6 abordan los elementos relativos al proceso argumentativo. En este sentido, se encuentran los elementos esenciales de la argumentación. Los sujetos incorporan los contenidos y desarrollan habilidades referentes a los principios de la argumentación, tipos de argumentos y las premisas necesarias para la adhesión al auditorio contextualizándolo en un proceso comunicativo.

Las BOA 7, 8 y 9 aluden al proceso de persuasión. Se considera de vital importancia estrechar a los participantes en la capacidad persuasiva, para lograr de forma óptima la competencia comunicativa en ellos.

### **3.2 Metodología para la selección y organización de las técnicas del entrenamiento.**

El sistema de técnicas propuesto se conformó teniendo en cuenta las bases orientadoras y los objetivos principales del entrenamiento sociopsicológico. Se seleccionaron y organizaron a partir de los objetivos específicos en cada sesión, y en correspondencia con la introducción de cada BOA.

El sistema de técnicas propuestas se compone de técnicas diagnósticas e interventivas. Las primeras evalúan las peculiaridades que presentan en la comunicación los sujetos participantes; mientras que las interventivas se dirigen al aprendizaje y desarrollo de estrategias y habilidades a desplegar en estos procesos, lo que les permitirá potenciar su liderazgo.

En el Programa de Entrenamiento se distinguen cuatro fases, las cuales no son independientes unas de otras, sino que son diferenciadas según el proceso que debe conducir el entrenador teniendo en cuenta los objetivos que persigue:

1. **Fase de contacto:** En ella se establece la primera relación entre los miembros del grupo formándose las expectativas iniciales. Se estimula la creación de un clima favorable, de confianza y aceptación.
2. **Fase de Motivación:** Es aquella que posibilita la autoevaluación de cada sujeto durante el proceso comunicativo, apoyados en procesos perceptivos, en función de la imagen que cada uno proyecta en sí mismo y sobre los demás. Se apoya en la objetivación y la autoconfrontación.
3. **Fase de Aprendizaje:** En esta fase se logra la asimilación de los requerimientos esenciales para el comportamiento exitoso, manejando varios principios y recursos contenidos en la base orientadora. El aprendizaje transcurre de manera independiente. El modelo del comportamiento efectivo se incorpora al estilo personal de acuerdo con las experiencias y las posibilidades de cada persona.
4. **Fase Diagnóstica:** Se realiza antes de comenzar y después del entrenamiento para determinar el estado inicial y final de las características a investigar.

El Entrenamiento Sociopsicológico está diseñado para una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones, una diaria de forma consecutiva. Por la extensión de las sesiones se planifica un receso intermedio de 10 minutos en cada una.

Es necesario crear las condiciones para su ejecución: local amplio, limpio, alumbrado, ventilado y con privacidad. Las sillas estarán distribuidas en círculo, facilitando las interrelaciones de todos los miembros.

### **3.3 Criterios para la selección de la muestra.**

Con anterioridad a la ejecución del entrenamiento se aplicará una entrevista individual a cada aspirante, una guía de autoevaluación de la comunicación y un cuestionario de estilos de comunicación, lo que permitirá seleccionar a los compañeros que participarán en el entrenamiento. Ser ocupante del puesto, la ausencia de rasgos patológicos y la posibilidad de participar en todas las sesiones del entrenamiento son criterios a valorar en la selección.

### **3.4 Objetivos del entrenamiento**

#### **Objetivo general del entrenamiento:**

- Potenciar las habilidades comunicativas en los Especialistas B en Gestión Comercial de COPEXTEL.

#### **Objetivos específicos del entrenamiento:**

1. Diagnosticar el estilo de comunicación interpersonal en cada participante.
2. Facilitar el uso de la argumentación a través de técnicas dirigidas a fomentar el razonamiento y la comunicación persuasiva.
3. Potenciar el nivel de desarrollo de las habilidades de escucha en los sujetos participantes.
4. Conocer sobre el uso de determinados recursos de influencia en la comunicación interpersonal.
5. Verificar el proceso de asimilación de las Bases Orientadoras de la Acción
6. Constatar la efectividad del entrenamiento diseñado.

### 3.5 Descripción de los instrumentos.

#### ➤ **Entrevista individual.**

Se realiza a cada miembro del consejo de dirección antes del entrenamiento. Permite establecer el rapport y familiarización necesaria entre el entrevistador y el entrevistado. Además, la exploración de las características individuales y las formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal. Fueron elaboradas 14 preguntas para ser analizadas cualitativamente. (Anexo 3)

#### ➤ **Cuestionario de estilos de comunicación**

Es un test de apreciación personal que complementa la entrevista individual. Se realiza con el objetivo de diagnosticar el estilo comunicativo que prevalece en cada participante y describir sus principales características como sujeto de la comunicación. El cuestionario abarca 40 parejas de atributos personales. Cada sujeto debe seleccionar de cada pareja el atributo que más se corresponda con sus características personales. Sólo debe ser seleccionada una respuesta, marcando el número de elecciones en la hoja de respuestas. Se califica de forma cuantitativa. Se le otorgará el valor de un punto a cada elección, estos serán sumados. El valor máximo para cada selección es 20 y el total para los 4 estilos debe ser 40. El estilo que mayor puntuación tenga será el que se corresponda con ese sujeto en cuanto a: características de estilo, contenido de su comunicación y formas de comportamiento. (Anexo4)

	Características del estilo	Contenido del mensaje	Comportamiento
ESTILO 1	Centrados en la acción	Resultados, objetivos, retos, funcionamiento, productividad, eficiencia, responsabilidad, realización, cambios	Prácticos, directos, impacientes, decisivos, rápidos, enérgicos, dinámicos, operativos, poca relación afectiva.
ESTILO 2	Centrados en el	Hechos,	Sistemáticos, lógicos,

	proceso	procedimiento, planes, organización, controles, análisis, experimento, detalles	objetivos, pasivos, cautelosos, pacientes, prácticos, analíticos
ESTILO 3	Centrados en las personas	Gentes, necesidades, motivaciones, trabajo en grupo, sentimientos, comprensión, sensibilidad, cooperación, relaciones.	Espontáneos, empáticos, calurosos, emocionales, sensitivos, afectivos, poca capacidad de escucha, impresionable
ESTILO 4	Centrado en la idea	Conceptos, innovación, creatividad, oportunidades, posibilidades, interdependencia, invento	Imaginativos, carismáticos, difíciles de comprender, egocéntricos, no realistas, evasivos

➤ **Cuestionario de autoevaluación de la comunicación**

Se realiza con el objetivo de conocer la percepción de sí mismo que tienen los sujetos participantes acerca de su comunicación interpersonal, se promueve la reflexión sobre la comunicación sentando las bases para la creación de la necesidad de cambiar efectivizando su comportamiento. Consta de 40 ítems, para cada uno de ellos existen las opciones: Casi nunca, A veces, Bastante y Casi siempre, de las cuales cada individuo debe elegir una. La calificación es de forma cuantitativa, cada respuesta marcada posee un valor predeterminado, estos se suman y se lleva a una escala para ver los resultados, que se miden como sigue a continuación: 1- 40 comunicación deficiente, 41- 80 comunicación deficiente en ciertos aspectos, 81-120 comunicación buena, pero hay aspectos en que podría cambiar, 121- 160 excelente comunicación. Esta técnica fue elaborada por A. V. Lorente (1997). (Anexo 5)

➤ **Cuestionario del buen escucha**

El cuestionario consta de nueve frases que deben ser completadas por cada participante de forma individual. Cada una posee opciones que le permiten al sujeto escoger la que se relacione más con sus propias características. Se utiliza este cuestionario para diagnosticar el nivel de desarrollo de las habilidades de escucha. Se califica de forma cualitativa siguiendo los criterios que a continuación se mencionan. (Anexo 6)

Las opciones correctas son las siguientes:

en los ítems 1, 2, 5, 6 y 9 es la segunda

en los ítems 3, 7 y 8 es la tercera

en el ítem 4 es la primera.

➤ **Guía Diagnóstica.**

Se realiza con el objetivo de determinar en cada participante las formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal, diagnosticar el proceso de autoevaluación de la comunicación y ver la percepción que tienen de sí mismo los sujetos participantes.

La guía posee en su parte superior una opción donde se le da la posibilidad que se evalúe en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo, como sujeto de la comunicación.

Cuenta además con 15 ítems que deben ser respondidos como verdaderos o falsos según sea cierto o no en cada caso particular. Se trabaja de forma individual. La calificación se realiza de forma cualitativa corroborando los datos con un estudio cuantitativo de forma grupal de la frecuencia de aparición de cada uno de los aspectos abordados en cada ítems. (Anexo 7)

➤ **Discusión Grupal.**

Esta técnica posee un peso fundamental en el entrenamiento diseñado. Por su valor diagnóstico y formativo fue utilizada en tres ocasiones, en sesiones diferentes, con objetivos

variados y características particulares en cada caso. El uso del video facilita la recogida de información y ofrece la posibilidad de un análisis posterior.

La primera discusión grupal se crea a partir de la introducción de un problema matemático (Anexo 6) asequible a todos los participantes. El problema se caracteriza por tener varias vías de análisis con diferentes respuestas posibles, en dependencia de la lógica que se siga. El grupo tiene la tarea de encontrar la respuesta correcta. Es seleccionado uno de los integrantes como coordinador para facilitar la discusión. Es utilizada para diagnosticar en cada participante formas de comportamiento durante la búsqueda de soluciones en una situación problemática. Además, permite determinar cuáles son las estrategias que más se utilizan para argumentar su posición e influir en el convencimiento de los demás. Con la ayuda de la guía de observación se precisa lo acontecido.

La segunda discusión grupal es utilizada para entrenar a los miembros del grupo en el uso de los principios de argumentación y en la elaboración y presentación de sus contra - argumentos. Se parte de un tema de discusión sugerido por los miembros del grupo que será debatido por los dos subgrupos que se crean. Uno, defenderá una idea; el otro, la oposición de esa idea. Con la guía de observación se recoge información con respecto a los elementos de la BOA tanto de forma individual como grupal.

Para la tercera discusión se utiliza la técnica "El fantasma del castillo" que tiene como objetivo que los participantes experimenten la necesidad de que el grupo pequeño de trabajo se organice para ser eficaz. Para llegar a obtener la solución correcta todos deben poner en práctica las bases orientadoras incorporadas. (Anexo 8)

➤ **Observación.**

Es realizada en la medida en que las demás técnicas van siendo aplicadas. Fueron realizadas dos observaciones. La primera es utilizada durante la discusión grupal que se desarrolla en la segunda sesión, con el objetivo de recoger información sobre lo acontecido en la discusión grupal y precisar el uso de estrategias argumentativas en los participantes (Anexo 9).

➤ **BOA 1. "Sobre la creación del clima".**

En su concepción se tratan los aspectos necesarios para que tenga lugar un proceso comunicativo desarrollador partiendo de la creación de un clima adecuado. Se compone a partir de los elementos planteados por diferentes autores, al considerar que la creación de clima es una constante en todo proceso comunicativo, sin él no existe comunicación desarrolladora posible. Esta BOA está conformada por las siguientes cuestiones: ganancia en la orientación en la situación como un todo, creación de un espacio común con un sentido positivo para cada uno, capacidad de escucha, mostrar comprensión del significado de los sentimientos de las experiencias expresadas tienen para los otros, clarificar los objetivos, aceptar al otro, la creación de normas de confianza, mostrarse sincero y honesto; y propiciar la percepción de igualdad real de posibilidades y derechos en el proceso comunicativo.

➤ **BOA 2. “Habilidades de escucha”.**

Se utiliza con el objetivo de desarrollar en los participantes las habilidades de escucha. Basada en la teoría desarrollada por A. V. Lorente (1997) citado en Hernández Grave de Peralta, V. 2000 que se refiere a las respuestas básicas de escucha que pueden ofrecer los individuos cuando están implicados en el proceso. En su diseño contiene posibles soluciones que sirven para ejemplificar los aspectos señalados. (Anexo 10).

➤ **BOA 3. “Estrategias restrictivas”.**

Describe 20 tipos de estrategias restrictivas de la comunicación. Se elaboran actividades que le permiten a los sujetos identificar las actitudes que obstaculizan el proceso comunicativo, con respecto a la percepción de sí mismo y de los demás. También situaciones que facilitan la regulación del proceso comunicativo. (Anexo 11).

➤ **BOA 4. “Estrategias facilitadoras”.**

Contiene 15 tipos de estrategias facilitadoras que brindan al sujeto una comunicación asertiva. Para la apropiación de estas estrategias se concibieron tareas donde los sujetos puedan evaluar en su comportamiento y en el de los demás miembros del grupo la utilización de las mismas en el proceso comunicativo. Cuenta con acciones dirigidas a ejercitar estas habilidades, y otras son para controlar el nivel alcanzado en el aprendizaje de estas estrategias facilitadoras. Su asimilación permite que el sujeto regule adecuadamente su comportamiento en el proceso de comunicación. (Anexo 12).

➤ **BOA 5. “Principios de la argumentación”.**

Contiene información referida a los 12 principios de argumentación manejados por M. L. González (1993). Se parte de los elementos enunciados por la autora para la elaboración de ejemplos que permitan la comprensión y ejercitación de dichos principios. Incluye además otros principios de la argumentación obtenidos a partir de la revisión bibliográfica, de forma ejemplificada. La introducción de esta BOA se realiza una vez diagnosticadas las dificultades en la argumentación de los sujetos participantes. (Anexo 13).

➤ **BOA 6. “Tipos de argumentos”.**

Al diseñarse esta base se pretende desarrollar los tipos de argumentos enunciados por Chaim Perelman. La configuración de esta BOA se apoya en los 8 tipos de argumentos declarados por este autor. En la misma se les ofrece a los sujetos recursos para desarrollar el discurso argumentativo. Se recurre a la ejemplificación para la mejor comprensión de este contenido. Aporta además, actividades que les proporcionan la sistematización de los conocimientos y la ejercitación de habilidades en este sentido. (Anexo 14).

➤ **BOA 7. “Recursos de la comunicación persuasiva”.**

Se refiere a los recursos de la comunicación persuasiva que son útiles para influir en el convencimiento de los demás. Consta de 16 recursos abordados por L. Bellenger (1987) y que están encaminados a la búsqueda de credibilidad, consistencia, coherencia y congruencia en la comunicación interpersonal. (Anexo 15)

➤ **BOA 8. " Técnicas o procedimientos de razonamiento".**

Contiene 8 técnicas dirigidas fundamentalmente a la ejercitación de la utilización del razonamiento

en los sujetos participantes. El entrenamiento en estas técnicas favorece la comunicación en sentido general y potencia la utilización adecuada de la argumentación. (Anexo16)

➤ **BOA 9. "Técnicas o procedimientos de persuasión"**

Explicita algunas técnicas o procedimientos que deben tenerse en cuenta a la hora de persuadir, haciendo énfasis en cuatro de ellas, las cuales son: La sincronización o el efecto reflejo, la acumulación de “sies” y de acuerdos parciales, la venta de ventajas y las referencias y el argumento de autoridad. Estas técnicas estimulan su uso en el discurso por los sujetos que pretenden persuadir a su auditorio. (Anexo 17).

➤ **Cuestionario de constatación final.**

Se realiza en la última sesión del entrenamiento de forma individual. Contiene 9 ítems donde los participantes deben plasmar su evaluación antes y después del entrenamiento en aspectos como comunicación interpersonal, utilización de los principios de argumentación, habilidades de escucha. Permite comparar el nivel de partida y final. Se realiza una evaluación cualitativa y cuantitativa apoyándonos en la utilización de análisis de frecuencia para constatar los cambios ocurridos en los procesos entrenados. (Anexo 18).

### **3.6 Supuestos básicos en que se sustenta el entrenamiento.**

1º- Las personas al comunicarse no siempre tienen conciencia de la forma en que se estructuran sus discursos y argumentos. Si logramos adecuar la percepción de sí mismos de los participantes a través de la percepción del grupo y los procesos de retroalimentación, concientizando así la inefectividad en su comunicación, como aspecto que dificulta el ejercicio de su liderazgo, entonces sentirán la necesidad de cambiar y llevarán a cabo tareas para lograrlo.

2º- La sobrevaloración de los sujetos como comunicadores influye en la inefectividad del proceso comunicativo. Si el entrenamiento es capaz de adecuar la autovaloración de cada uno de los participantes entonces se facilita la interpretación y asimilación de los conocimientos introducidos para lograr la optimización del comportamiento.

3º- La asimilación de las BOA posibilitan el conocimiento necesario para lograr el cambio en cada uno de los participantes. Si los procedimientos de enseñanza y la dinámica de grupo estimulan la asimilación de la BOA entonces no sólo será un proceso cognoscitivo sino que provocará un desarrollo íntegro de la personalidad favoreciendo la formación de nuevas actitudes.

4º- Se requiere repetir las experiencias de asimilación de BOA en distintas condiciones para que los sujetos formen las acciones mentales necesarias como garantía de la efectividad del mismo. Si se propician las condiciones en diferentes momentos del entrenamiento para la utilización de las BOA asimiladas entonces se garantizará la formación de acciones mentales necesarias que propicien la persistencia y utilización de los conocimientos incorporados.

5º- Las personas tienen hábitos, habilidades automatizadas en el proceso de la comunicación de las cuales no tienen conciencia frecuentemente. Si se logra actualizar los mecanismos internos de la expresión de los hábitos concientizando la estructuración de la acción se logrará que los individuos modifiquen los esquemas automatizados, incorporando los conocimientos asimilados y asumiendo nuevas formas de comportamiento.

### **3.7 Funciones del entrenador y el coentrenador**

#### **Funciones del entrenador**

En el transcurso de cada una de las sesiones del entrenamiento y en correspondencia con las metas de este y sus métodos, el entrenador juega un papel esencial ejerciendo funciones como:

- Favorecer la dinámica grupal creando un ambiente de participación activa, dejando que el mayor espacio sea ocupado por el grupo y que el entrenamiento sea llevado a cabo de forma individualizada.
- Ayudar a que los participantes adecuen en lo posible la percepción que tienen de sí mismo basándose en la percepción del grupo y los procesos de retroalimentación.
- Permitir a los participantes descubrir y expresar sus necesidades reales tal y como ellos la perciben.
- Aceptar las diferencias de opinión entre las personas como algo aprovechable, favoreciendo que aumenten la confianza en sí mismos y funcionen mejor dentro del grupo.
- Permitir que el grupo y el individuo actualicen sus propios progresos.

#### **Funciones del coentrenador**

- Ayudar al entrenador en la creación de un ambiente favorable para la realización del entrenamiento.
- Facilitar al entrenador los materiales y técnicas a utilizar en los diferentes momentos del entrenamiento.
- Crear las condiciones propicias para el desarrollo del entrenamiento.
- Favorecer en determinados momentos la dinámica de los ejercicios realizados ayudando a la clarificación de los conocimientos incorporados.

### **3.8 Diseño del entrenamiento**

#### **Primera Sesión:**

La primera sesión del entrenamiento requiere la coordinación de las acciones que serán llevadas a cabo por el grupo, bajo el control del entrenador, que estará preparado para la activación de la dinámica grupal, facilitando el nivel de disposición de los participantes y la motivación para realizar las distintas tareas del entrenamiento. Los participantes deben comenzar a actualizar la percepción que tienen de sí mismos como sujetos de la comunicación para lograr, a través del grupo y el proceso de retroalimentación, darse cuenta de en qué radica la ineffectividad de su comunicación y sentir la necesidad de mejorar en ese sentido. Se debe propiciar un ambiente favorable que contribuya a que cada participante verbalice sus experiencias, sus sentimientos, inquietudes, expectativas que sirvan para la confrontación con los demás miembros aumentando el conocimiento mutuo entre ellos, la confianza en sí mismos y la seguridad que le ofrece el saber que son aceptados y escuchados por el grupo. La meta fundamental consiste en alcanzar el funcionamiento del grupo operativo, diagnosticar el nivel comunicativo de los participantes y comenzar el proceso de labilización. Se introduce la BOA1 referida a la creación de un clima favorable.

- Pregunta inicial ¿Qué espero que suceda aquí?

#### **Objetivos:**

Conocer las expectativas iniciales de los participantes en el entrenamiento.

#### **Procedimiento:**

Todos los participantes se encuentran sentados en círculo. El entrenador hace la pregunta y lanza una pelota a uno de los participantes. Esa persona expresa su respuesta y pasa la pelota a otra del grupo. Así ocurre sucesivamente hasta que la pelota haya pasado por todos los miembros del grupo, y por ende, todos hayan expuesto sus expectativas.

- Presentación del entrenamiento.

#### **Objetivos:**

Crear una atmósfera favorable para el trabajo en grupo.

Ofrecer información sobre las características del entrenamiento, las particularidades de las técnicas y las tareas del entrenador y los participantes.

Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento.

Reforzar la motivación de los miembros del grupo en relación con los fines del entrenamiento.

**Procedimiento:**

Primeramente se ofrece información a los participantes sobre los objetivos del entrenamiento. Se establece un diálogo a través del cual conocemos lo que esperan que le aporte el entrenamiento desde el punto de vista personal y grupal. Se ajustan las expectativas y se describen las características de la metodología a utilizar.

- Presentación de los participantes.

**Objetivos:**

Mantener un clima favorable recurriendo a la participación activa de todos los miembros del grupo.

Potenciar las habilidades de escucha de los participantes.

Orientar a los participantes en la reflexión sobre sí mismo en el proceso de comunicación.

**Procedimiento:**

Se realiza una ronda de presentación en la cual cada participante ofrece su nombre y apellidos, cargo que ocupa, la cualidad que más le gustaría conservar de su comunicación y cuál quisiera mejorar.

El entrenador después de ofrecer sus datos lanza la pelota a otro miembro cualquiera del grupo que debe presentarse. De igual forma lo harán los restantes.

Posteriormente cada participante debe repetir la información ofrecida por el compañero que tenía sentado a su izquierda. En caso de error debe ser corregido por el resto del grupo.

- Elaboración conjunta de las reglas de trabajo en grupo.

**Objetivos:**

Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones.

Estimular el sentimiento de pertenencia del grupo.

**Procedimiento:**

Se sugiere a los participantes que establezcan las normas de trabajo en grupo que ellos consideran que van a facilitar el entrenamiento. Se promueve el diálogo y la búsqueda de normas en conjunto las cuales deben ser aprobadas por todos los participantes.

- Técnica “Manos cruzadas”

**Objetivos:**

Activar la dinámica grupal.

Estimular el ajuste a las reglas establecidas en el ejercicio.

**Procedimiento:**

Se cierra más el círculo que forman los participantes. Cada uno coloca sus manos en las piernas de los compañeros de al lado. Se establecen las reglas del ejercicio: ante el toque de uno de los miembros del grupo continúa la ronda de toques hasta que uno de los miembros decida cambiar el sentido con dos toques. Dos manos consecutivas no pueden realizar dos toques. El entrenador y el grupo velan por el cumplimiento de las reglas.

- Cuestionario del buen escucha

**Objetivos:**

Diagnosticar el nivel en que se encuentran las habilidades de escucha de los sujetos participantes en el entrenamiento.

**Procedimiento:**

Se le ofrece a cada participante un cuestionario del buen escucha que consta de nueve preguntas, cada uno debe marcar la opción que más se corresponda con sus características personales. Al terminar todos estos cuestionarios son recogidos para su posterior análisis.

- Guía Diagnóstica.

**Objetivos:**

Determinar en cada participante las formas típicas de comportamiento en la comunicación interpersonal.

Diagnosticar el proceso de autoevaluación de la comunicación en cada una de ellos.

Estimular la utilización de la argumentación en cada miembro del grupo para esclarecer su respuesta.

Orientar a los participantes en la reflexión sobre sí mismo y sobre los demás durante el proceso de comunicación.

**Procedimiento:**

El entrenador entrega a cada participante una guía de preguntas. En ella primeramente de forma individual se evalúan integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10. Seguidamente deben responder con verdadero o falso la indicación de cada ítem.

En un segundo momento se procede al análisis y debate entre todos los miembros de las respuestas ofrecidas favoreciendo el intercambio y la argumentación de cómo son en la comunicación. Se reflexiona sobre las formas de comportamiento que pueden interferir la comunicación interpersonal. El entrenador conduce el proceso.

- Retroalimentación.

**Objetivos:**

Lograr que los participantes expresen su valoración acerca de lo sucedido en la sesión.

Fortalecer la motivación de los miembros del grupo para la siguiente sesión.

**Procedimiento:**

El entrenador introduce una pregunta de cierre ¿Dónde te gustaría estar ahora? Que es respondida por todos los participantes.

Posteriormente se lanza la pelota hacia uno de los grupo el cual después de recibirla debe expresar lo que le resultó más provechoso durante la sesión y que no le agradó. La pelota pasa por todos los participantes. Se crea un enganche para la próxima sesión.

**Segunda Sesión:**

La segunda sesión del entrenamiento procura mantener el clima psicológico ya creado dentro del grupo para facilitar que los objetivos propuestos sean cumplidos. El fortalecimiento

de las relaciones entre los miembros del grupo es un requisito importante que propicia que las personas expresen sus ideas y reflejen las actitudes y comportamientos a veces disarmónicos que puedan ser modificados bajo la acción del grupo. El entrenador debe crear las condiciones para hacer consciente en los participantes la necesidad de escuchar atentamente a sus interlocutores como un proceso que determina la efectividad del acto comunicativo. Debe introducir la BOA 2 correspondiente a las habilidades de escucha y verificar a través de su utilización que esta sea asimilada. Se introducen además las BOA 3 y 4 relativas a las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación respectivamente. Esto sienta las bases para el desarrollo de una discusión grupal basada en un problema, en la cual los participantes van a poner de manifiesto sus formas típicas de comportamiento a la hora de buscar soluciones creando la necesidad de que cada sujeto argumente sus ideas para convencer a los demás. A partir de aquí se propiciará que cada participante reflexione sobre su forma de argumentar las ideas y se autodiagnostique en los principios de argumentación más utilizados por ellos basándose en la BOA 5 y 6, introducidas por el entrenador. El proceso de retroalimentación no sólo es importante para que el entrenador obtenga información sobre la asimilación de los contenidos abordados sino que en ella los participantes reflexionan sobre la utilidad práctica que les brindan estos elementos incorporados en su comunicación interpersonal.

- Técnica inicial “ Siguiendo los números”

### **Objetivos:**

Lograr un clima favorable para el trabajo en grupo desde el inicio de la sesión.  
Estimular la disposición de los participantes hacia el entrenamiento.  
Crear la necesidad de escuchar activamente a todos los miembros del grupo.

### **Procedimiento:**

Primeramente el entrenador le distribuye a cada uno de los participantes un número desigual. Al ritmo de las palmadas el entrenador comienza la ronda repitiendo su número en dos ocasiones y mencionado de igual forma el número de la persona que desea que continúe la ronda. Así seguirá sucesivamente hasta que alguien se equivoque. Cuando esto ocurra, el que ha fallado debe excluirse y continuará la actividad de igual forma.

- Conocernos mejor.

**Objetivos:**

Obtener información acerca de cómo se han percibido los participantes entre sí.

Fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.

**Procedimiento:**

Los participantes caminan libremente por todo el local y a la orden del entrenador se unen en dúos. Distribuidos de esta forma se intercambian mutuamente la percepción que cada uno tiene del otro. Posteriormente se cambian de pareja respondiéndose mutuamente la pregunta ¿cómo me percibes como comunicador?

- Asociaciones.

**Objetivos:**

Estimular la capacidad de los participantes para escuchar empáticamente.

Fomentar la utilización de estrategias argumentativas a través del razonamiento.

Preparar las condiciones para introducir BOA 2.

**Procedimiento:**

El entrenador propone la regla sugerida por Carl Rogers "Toda persona puede hablar solo después de haber reformulado las ideas y sentimientos de la anterior con precisión y entera satisfacción de ellas, para bloquear la tendencia de los comunicadores a atrincherarse en su marco de referencia".

El grupo se divide en dos subgrupos formando dos hileras paralelas una frente a la otra. La primera persona de la primera hilera plantea una idea que será analizada y seguida por la segunda persona de la segunda hilera; y así sucesivamente hasta que todos hayan ampliado la idea.

En una segunda ocasión los participantes deberán al hacer la asociación exponer una razón.

El entrenador se encarga de facilitar la dinámica del ejercicio. Se introduce BOA 2.

- Problema Matemático.

**Objetivos:**

Diagnosticar en cada participante formas de comportamientos durante la búsqueda de soluciones en una situación problemática.

Propiciar la discusión grupal utilizando estrategias argumentativas que conlleven al convencimiento de los miembros del grupo.

Determinar cuáles son los principios de argumentación que los participantes más utilizan.

Crear la necesidad de introducir BOA 5 y 6.

Propiciar el autodiagnóstico de los principios de argumentación en cada participante

**Procedimiento:**

El ejercicio se realiza en dos partes. Inicialmente se plantea la tarea de encontrar individualmente soluciones al problema y luego se pide que entre todos determinen cual es la solución más acertada. Los integrantes del grupo eligen entre ellos un coordinador para facilitar la dinámica de la discusión.

Las características del problema hacen posibles que los participantes busquen estrategias para argumentar sus ideas buscando llevar a los demás al convencimiento. La actividad queda registrada por una cámara de vídeo para su posterior análisis. Se introduce la BOA 6 referida a los posibles tipos de argumentos que pueden ser utilizados en la comunicación.

- Retroalimentación.

**Objetivos:**

Crear un clima de sinceridad entre los miembros del grupo.

Orientar a los participantes en la reflexión de los elementos incorporados en el entrenamiento que le resultan de utilidad en la comunicación interpersonal.

**Procedimiento:**

Se introducen las preguntas ¿Qué he aprendido en esta sesión? ¿Qué utilidad me puede brindar?. De forma espontánea cada participante expone sus valoraciones. El entrenador cierra la sesión expresando su opinión y motivándolos para la próxima.

**Tercera Sesión:**

En la tercera sesión se procura mantener el clima psicológico adecuado para la realización de las actividades propuestas. Se introduce un elemento nuevo que consiste en la utilización

del video para reproducir elementos de la sesión anterior que posibiliten confrontar la percepción de sí mismo que tienen los participantes relacionada con las formas de comportamiento y la argumentación de sus ideas, con la realidad de estos procesos en cada uno de ellos y la percepción que tiene el grupo. Esto los ayuda a concientizar sus dificultades. Un aspecto a entrenar también son las contraargumentaciones elaboradas por los participantes intentando llegar a un acuerdo. Se introduce la BOA 7 relacionada con los recursos de la comunicación persuasiva. Es importante que los participantes reafirmen la importancia teórica y práctica que tienen los conocimientos asimilados por ellos, logrando así reforzar la motivación con respecto al entrenamiento.

- Pregunta inicial ¿Qué deseo que ocurra hoy?

**Objetivos:**

Propiciar un clima favorable para el trabajo en grupo.

Obtener información acerca de las expectativas de cada participante en la sesión.

**Procedimiento:**

Todos los participantes se encuentran sentados en círculo. El entrenador hace la pregunta y lanza una pelota a la persona que desea que responda. Esa persona expresa su respuesta y pasa la pelota a otra del grupo. Así ocurre sucesivamente hasta que la pelota haya pasado por todos los miembros del grupo.

- Análisis de la discusión grupal.

**Objetivos:**

Llevar a cada participante a la reflexión, con ayuda del video, de cómo digo que soy y cómo realmente soy.

Precisar las formas más utilizadas de argumentación de forma individual y grupal.

**Procedimiento:**

El entrenador promueve el debate sobre la percepción en la comunicación interpersonal. Seguidamente con ayuda del video cada miembro del grupo confronta las imágenes que tiene de sí con las de la realidad, propiciando el debate y la disposición para el cambio. El entrenador facilita y conduce el proceso.

- Discusión Grupal.

**Objetivos:**

Entrenar a los miembros del grupo en las habilidades para la comunicación eficaz.

Ejercitar a los participantes en la elaboración y presentación de sus contra - argumentaciones

Crear condiciones para introducir la BOA 7

**Procedimiento:**

El entrenador les permite la selección de un tema que deseen discutir donde puedan adoptar posiciones opuestas. Se separan en dos hileras paralelas, una frente a la otra. Una hilera defenderá una idea, la otra, lo contrario. El entrenador tiene un papel rector al conducir la discusión. El ejercicio queda filmado para un posterior análisis. Se introduce BOA 7.

- Retroalimentación.

**Objetivos:**

Conocer las valoraciones personales de cada uno de los participantes acerca de lo aprendido en la sesión.

**Procedimiento:**

Todos los participantes se ponen de pie cerrándose en círculo. Se entrecruzan los brazos quedando bien cerca. De forma espontánea, la persona que lo desee, puede lanzar una idea al grupo. Posteriormente cada uno de los participantes debe expresar ¿Qué le resultó más interesante? Y ¿Qué menos interesante?.

**Cuarta Sesión:**

En esta sesión el entrenador activa la dinámica del grupo para aumentar la disposición de los participantes para ejecutar las tareas propuestas. Se mantiene el uso del video para la confrontación con la realidad en lo referido al uso de los principios de argumentación, a través de esto se procura que cada individuo consolide los conocimientos transmitidos en el entrenamiento. Se preparan las condiciones para la introducción de la BOA 8 y 9

relacionadas con las técnicas o procedimientos del razonamiento y de la persuasión, respectivamente. Se realiza una constatación final para diagnosticar cómo se evalúan los participantes en la comunicación, la argumentación, las habilidades de escucha una vez entrenados estos aspectos. El entrenador brinda la posibilidad a los participantes de expresar las experiencias personales y grupales de cada uno de ellos.

- Escala de disposición.

**Objetivos:**

Conocer la disposición de los participantes al iniciar la sesión.

Estimular a los participantes a comunicar su estado de ánimo.

**Procedimiento:**

Cada participante debe expresarle al grupo su ubicación en una escala del 1 al 10 con relación a la disposición que presenta para iniciar la sesión.

- El Cartero.

**Objetivos:**

Activar la dinámica del grupo.

**Procedimiento:**

El entrenador inicialmente asume el rol de cartero y con su mensaje trae una condición. El ejercicio consiste en que una vez que se haya expresado el mensaje todos los participantes que cumplen esa condición deben cambiarse de puesto, quedando uno de pie que debe continuar con la emisión de otro mensaje. Se realiza en 5 ocasiones.

- Análisis de la discusión Grupal.

**Objetivos:**

Confrontar con ayuda del video los principios de argumentación utilizados por los participantes.

Crear condiciones para introducir BOA 8

**Procedimiento:**

El entrenador promueve un debate acerca de la argumentación de nuestras ideas. Seguidamente se rueda el video haciendo pausas en cada una de las intervenciones y analizando cada uno de los principios utilizados. Al finalizar se reflexiona sobre la percepción que cada uno tiene de la argumentación de sus ideas durante la discusión. Se introduce base orientadora.

- Discusión grupal (técnica “El fantasma del castillo”)

**Objetivos:**

Experimentar la necesidad de que el grupo pequeño de trabajo se organice para ser eficaz.  
Entrenar a los participantes en la utilización de las BOA incorporadas.

**Procedimiento:**

Primero se divide al grupo en subgrupos pequeños de discusión; pueden ser grupos de 3 o 4 y se presentan las reglas del juego:

«Voy a proponer un trabajo a realizar, con el objetivo de valorar su rapidez en la solución de un problema. En la hoja EL CASTILLO ENCANTADO, que se les entrega, encontrarán un complicado caso de misterio, con todos los datos necesarios para que encuentren la solución. Su trabajo consistirá en encontrar las respuestas a las preguntas que se les hacen, en el menor tiempo posible. A continuación se entrega a cada uno un ejemplar del documento EL CASTILLO ENCANTADO, y comienza el ejercicio.

Una vez terminado el tiempo -hayan terminado o no los grupos la tarea encomendada-, se corta el trabajo y se le entrega a cada uno un ejemplar del Cuestionario de evaluación y pide se rellene en silencio.

Se introducen las BOA 8 y 9

- Técnica de Constatación final.

**Objetivos:**

Obtener información de cómo se autoevalúan en la comunicación los participantes al finalizar el entrenamiento.

Comparar el nivel de partida con el comportamiento al finalizar las sesiones.

**Procedimiento:**

El entrenador reparte un cuestionario a cada uno de los miembros del grupo. Se propone un tiempo para su realización.

- Técnica “El Regalo de la Alegría”

**Objetivos:**

Facilitar estrechar vínculos afectivos entre todos los miembros.

Obtener información acerca del estado de la relaciones en el grupo al finalizar el entrenamiento.

Brindar la posibilidad a los participantes de expresar sus experiencias individuales y grupales con respecto al entrenamiento.

**Procedimiento:**

Todos los participantes se dividen en dúos. El entrenador introduce la idea de que cada persona debe confeccionar imaginariamente un regalo para su compañero, el cual le debe ocasionar mucha alegría. Las parejas conversan unos minutos sobre sus gustos e intereses. Luego reunidos en grupos se provoca la verbalización de los regalos. Posteriormente la persona que lo desee puede realizar un regalo a otro integrante del grupo.

En un segundo momento se reflexiona sobre el entrenamiento y cada participante expresa su criterio del mismo. Para cerrar el entrenador ofrece las conclusiones del entrenamiento y su valoración final.

### **3.9 Sugerencias para el entrenamiento**

- Las técnicas para activar la dinámica de grupo deben ser diversas y pueden variar adecuándose al momento.
- El orden de las BOA puede variar.
- Tener ejemplos preparados para el caso en que no surjan espontáneamente del grupo.

## **CAPITULO 1: Marco Teórico Referencial**

### **1.1 Aspectos generales de la Gestión de Recursos Humanos.**

En el desarrollo de la actividad empresarial la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer de personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales. El recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que el trabajo es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

La moderna GRH según Chiavenato (1996) significa *“conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”*. (8)

Para Harper y Lynch (1992) la GRH es *“una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto en el ámbito individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar por consiguiente los objetivos propuestos”*.

Se considera la GRH como un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de las empresas como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

Esta nueva concepción de la GRH está encaminada a asignarle al hombre la importancia que merece, de ahí que se comience a gerenciar bajo una óptica diferente.

Se comparte el criterio de Sáenz Z (1995) de que es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o la gestión empresarial. (19)

Por su parte Batista Jiménez (1996), considera la GRH como la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, favorecer, mantener, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr los objetivos.

- Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

- Crear una metodología de empresa que integre a todos los que la conforman en una comunidad de intereses y relaciones con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.

- Implantar un estilo de dirección participativo que permita la elección responsable del papel de cada persona en la organización.

- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Los rasgos fundamentales de la actual GRH, según Cuesta (1997) se expresan en (7):

- Los recursos humanos constituyen el recurso competitivo más importante.

- Los recursos humanos, y en particular su formación son una inversión y no un costo.

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, demandado el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de RH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. A continuación un breve análisis de algunos de ellos y de los enfoques consultados en la bibliografía.

## **1.2 Modelos para la Gestión de Recursos Humanos**

Según Páez (1991), de la Corporación Andina (CAF) existen dos enfoques fundamentales en la forma de administrar los RH. Cada uno de estos enfoques posee elementos que lo caracterizan y diferencian.

Este modelo plantea que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando el cumplimiento de las funciones y la comunicación. Todas las funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de Recursos Humanos debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que la componen.

Otros autores plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo, como es el de Carlos Bustillo (1994). Con este modelo se pretende lograr una eficiente

administración de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. (4)

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación. Se considera que es sistémico ya que cada elemento es un producto, intermedio o final, que forma parte de un sistema.

Otro Modelo que se ha utilizado es el de Haper y Lynch (1992) que parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal, y a partir de este y del conocimiento de las personas con que cuentan, se desarrollan las restantes actividades.

Otro modelo es el desarrollado por el CIDECA, dinastía San Sebastián (1994). Este plantea que la política y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se llevan a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos. Es necesario destacar de este modelo que:

- El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas
- La referencia a resultados es porque el sistema no es un fin en sí mismo sino un simple medio para la productividad y objetivos deseados.
- La necesidad de comunicación como eje central que une a los gestores del sistema y a este con los recursos humanos de la empresa.

Un modelo ampliamente utilizado es el desarrollado por Beer y colaboradores de Harvard Bussines (1992). Este modelo se puede ver acompañado de un mapa de GRH que utiliza para el análisis.

El modelo es útil ya que elabora un conjunto de políticas de los recursos humanos en cualquier empresa. Ayuda a aclarar los múltiples factores que deben considerarse al dar formas a las políticas de Administración de recursos humanos, también señala restricciones pertinentes, los múltiples intereses, y los tipos de resultados.

Este modelo también muestra la circularidad de las selecciones de las políticas de recursos humanos, selecciones que afectan a los cuatro factores y tienen consecuencia a largo plazo para el bienestar individual, la eficacia organizacional y el bienestar social. Pero las consecuencias a largo plazo también afectan los factores de interés y a los grupos de intereses. El punto central es que las consecuencias a largo plazo de las políticas de bienestar individual, eficacia organizacional y bienestar social afectarán a estas políticas y al contexto en el cual están formuladas.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuestas de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Aspectos como penetrar en nuevos mercados, dirigir gente que cada vez tiene mayor nivel de formación y de aspiraciones, incorporar nuevas tecnologías; exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los puestos de trabajo y por lo tanto a las personas que los ocupan. Cuando de cambiar se trata, se comprueba que en el caso de las personas es lo más difícil.

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias. Se trata de una manera de adaptar lo cotidiano, de tal manera que se pueda posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

La Gestión por competencias aparece estrechamente vinculada con la innovación en tecnologías blandas y con el nuevo perfil de trabajadores y está causando una verdadera revolución en la forma de mirar la educación pese, a que en el diccionario Larousse (1930), se definía la competencia como *“el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar, y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimiento razonado ya que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere”*.

En el contexto actual, al decir de Levy Laboyer, competencias son: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”*. (13)

Se conoce también con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Richard Boyatzis (1982) define la competencia laboral como *“...una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una cualidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos, el cual, él o ella usa”*.

Perrenoud (2000) la define como *“...la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones”*.

La insistencia en el componente “movilizador” de la competencia se percibe en el artículo de Fernández (1998) al afirmar. *“las competencias solo son definidas en la acción”*, no se pueden reducir al saber o al saber-hacer de ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción durante la cual se agrega valor en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En este sentido la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación” es decir el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente”. En la concepción dinámica, las competencias se adquieren (educación, experiencia, vida cotidiana), se movilizan, y se desarrollan continuamente de un contexto. En esta concepción, la competencia está en cabeza del individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano.

Relacionado con esto María Rita Graminga (2003) refiere que el profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basada más en capacidades

movilizadas. Lo que lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo en su vida laboral.

Este concepto lleva a considerar que la competencia no reside en la actividad laboral, no extractamos las competencias de las actividades desarrolladas en un cierto empleo. Es el trabajador quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito esa actividad, tarea u operación.

En este sentido se distinguen dos polos en la conceptualización de la competencia laboral. Uno, en la desagregación o codificación de las tareas y actividades desarrolladas que se concentran en la elaboración de fichas descriptivas de tales tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia o comportamiento.

En las más recientes investigaciones sobre el tema, se reconoce la configuración de una competencia colectiva; aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y a la productividad. Justamente el enfoque de gestión de recursos humanos se detiene en la necesidad de desarrollar esta competencia colectiva en la línea de hacer lo más explícito posible, el extraordinario potencial de conocimientos tácticos que se crean, circulan y aplican en los grupos de trabajo. Uno de los aspectos que distinguen el enfoque de competencia del tradicional enfoque de gestión basado en las cualidades y las cualificaciones es el que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Se considera que la competencia en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

Las nuevas competencias profesionales tienen que ver más con el campo de las cualidades humanas, las actitudes, que con los saberes profesionales. Se coincide con Gisan Z (2001) en que es importante la conjugación de los métodos tradicionales de formación con un entorno adecuado que estimule el aprendizaje, además de la adecuación de la práctica profesional para que esta sea una fuente de aprendizaje continuo, tanto para el individuo como para la organización. (9)

Relacionado con el campo de las competencias profesionales se encuentra el criterio de Rodolfo Fado Bejerano (2001) referido al Capital Intelectual y lo reconoce como *"...Los conocimientos convertidos en valor mediante un proceso de gestión, es un activo que se contabiliza, se mide y hay programas para mejorarlo"*. (10)

Según Carlos Bustillo (2003) las competencias claves tienen características que las identifican como tal (4):

- Están basadas en conocimientos y habilidades tácitas, difíciles de transmitir y copiar.
- Son capaces de mantener su valor frente a los cambios del entorno, para hacer más duradera su ventaja competitiva.
- Están basadas en la cultura y los valores de la empresa, para dificultar su imitación.
- Son valiosas para la empresa y `poco comunes en el mercado.
- Son capaces de ser reutilizadas en nuevos productos y mercados.

Se toma en consideración el criterio de Lluís (2003) de que la formación es el elemento estratégico en el desarrollo de las organizaciones. Hoy en día la mayoría de las empresas y organizaciones son conscientes de la importancia de desarrollar competencias; de avanzar en el saber, saber hacer y saber ser, para ser competitivos. (14)

Esta visión de desarrollo competencial es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica. Según C H Besseyre (2003) se trata de que la función social pueda hacer

evolucionar las competencias de la empresa en función de las orientaciones que se han tomado previamente en el proceso estratégico. (2)

A este respecto, CEGOS (1987) valora la vinculación directa entre el desarrollo de las competencias de la empresa y el éxito estratégico.

Desarrollar las competencias es a menudo sinónimo de formación profesional, dirigida o no por la propia empresa. Es verdad que las prácticas de formación son absolutamente primordiales en este proceso de desarrollo de competencias, pero no son las únicas. En efecto, la empresa puede, y es cada vez más el caso actual, actuar a nivel de prácticas de información y de comunicación, que llevan a menudo a la ampliación del campo de competencias de cada uno dentro de la empresa, aunque no sea más que por un mejor conocimiento de las competencias detectadas por los demás.

Como refiere Oscar J Blake (1997) la capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, se transforma por lo tanto, en un modificador de la calidad de la gestión. (3)

Los conocimientos, las habilidades y las actitudes, es una trilogía que consiste en la “materia prima” de la actividad del capacitador. Es un agrupamiento propuesto por diversos autores y desarrollado por Benjamín Bloom en su Taxonomía del aprendizaje, que se acepta como una categorización de ciertos aspectos del aprendizaje. Es necesario hacer la de que, como todo intento de ordenamiento, no resulta absoluto, y hay algunos aspectos que resulta difícil ubicar en este encuadramiento, pero ha venido siendo una clasificación muy útil para distinguir los tipos de aprendizajes que requieren diferentes actividades para su logro.

Es diferente lo que se requiere para adquirir un conocimiento de lo que se necesita para desarrollar una habilidad o de la actividad que se lleva a cabo para estimular una cierta actitud.

Decimos que nos referimos a conocimientos cuando nos encontramos frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren una noción o concepto.

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje que llamamos “adquisición”, pero a diferencia de las habilidades y las actitudes, pueden “archivarse” o “guardarse” fuera de ellos. Libros, películas y un sinnúmero de recursos son utilizados para conservar los conocimientos “fuera” de las personas y disponibles para su adquisición.

Decimos que estamos frente a una habilidad, cuando describimos una acción.

Toda habilidad requiere para su ejercicio el uso de algún conocimiento, lo que nos permite decir que, de alguna manera, una habilidad pone conocimientos en acción.

El caudal de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad.

Poner los conocimientos en acción requiere ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, forma de ver las cosas, con que se encara una acción.

Las actitudes son condicionantes importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y de su calidad.

El enriquecimiento que sucede en la persona cuando incorpora conocimientos, desarrolla habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción diferente y mejorada de su realidad. Pueden ver las cosas que no podían ver, cambian la valoración que hacen de lo que perciben, y creen en su capacidad de imaginar situaciones mejores.

La evaluación, según García Colina y Morell (2003), es parte integral del sistema de capacitación y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta y las habilidades de estos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. *“la evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de*

*información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”.*

En este sentido se posibilita la sistematización de la información derivadas de las acciones ejecutadas en el programa de capacitación a través de una serie de mediciones acerca del proceso de enseñanza- aprendizaje, así como de la aplicación y comportamiento en el ámbito laboral, a partir de criterios e indicadores cuyos resultados describirán un determinado impacto producido por la capacitación y contribuirán a las regulaciones correspondientes.

Si la capacitación es considerada una “inversión capitalizable”, es lógico que la misma esté asociada a las estrategias fundamentales que se trace una organización, lo que debe repercutir en los resultados y metas previstas, pero no solo eso, deben ser medidos los resultados que se obtienen posterior al proceso de capacitación como una vía de comprobación d la efectividad de ese proceso en la consecución de los objetivos previstos. Solo así se confirma que se ha realizado un proceso que multiplica en breve tiempo la inversión realizada.

Medir el impacto de la capacitación es, según García Colina y Morell (2003), *“la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto”.*

Una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción; adicionalmente ha adquirido nuevas posibilidades de acción, por lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, produzca alguna forma de progreso.

Quien ha incorporado conocimientos, desarrollado habilidades o modificado actitudes, lo ha hecho mediante una inevitable expansión de su inteligencia: la ha ejercitado, la ha estimulado, ha recurrido a formas de emplearlos que tenían postergadas o adormecidas; es decir, ha desplegado posibilidades de acción que no tenía; en resumen se ha convertido en una persona más competente. Una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción; adicionalmente ha

adquirido nuevas posibilidades de acción, por lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, produzca alguna forma de progreso.

Los modelos de competencia no resultan extrapolables de una organización a otra, incluso cuando se hable de puestos similares dentro de un mismo sector. Además, cualquier modelo competencial debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo de la empresa.

Para la confección del perfil de competencias de un puesto toma vital importancia la actividad clave de GRH denominada análisis, diseño y descripción de puesto de trabajo, que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

### **1.3 Perfiles de competencias**

Según Cuesta (2000), *"...los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo"*. Aquí el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias, incluye no solo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino también las actitudes, valores, y rasgos personales vinculados al buen desempeño. (7)

Según Lisset Gómez (2000) el perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea, depende de la naturaleza de la función que desarrolla el mismo, además debe (12):

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa
- Describir comportamientos observables

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darle participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan en éxito en los diferentes puestos.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y a la cultura organizacional. Es decir, al responder esencialmente a ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia.

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles por competencias la consideración de las condiciones de trabajo, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional.

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales, al decir de Cuesta (1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral, como refleja la figura 1.4.1:

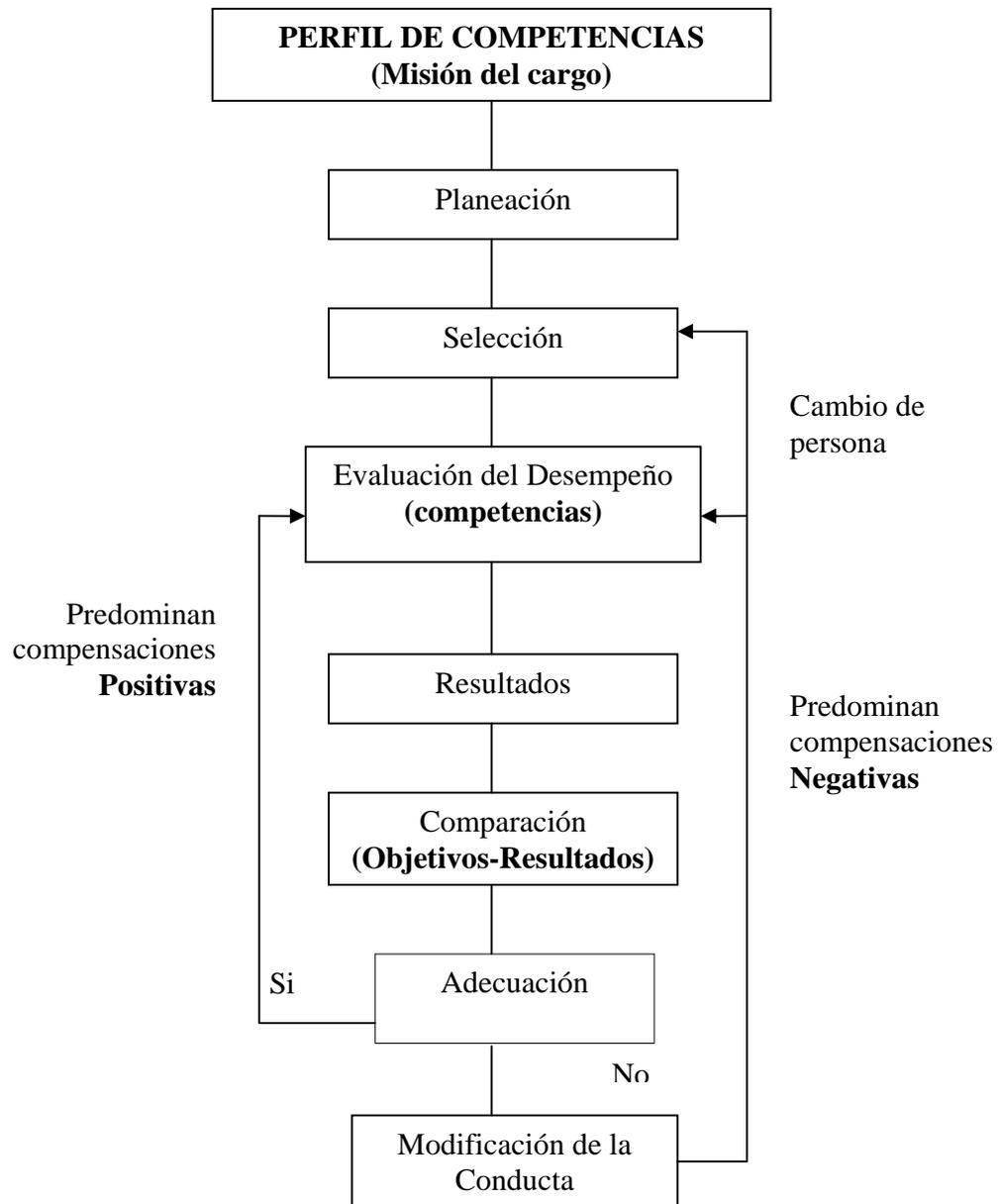


Fig. 1.4.1. Perfil de competencias en su relación con actividades claves de GRH

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. El *headhunting* o “cacería de talentos” es una modalidad para conseguir directivos o empleados

especiales. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras del puesto y organización, debe desarrollar al personal.

La tendencia más promisoría en la selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multihabilidades o multicompetencias en el empleado, y no solo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. La formación de personas, con tal orientación, las desarrolla.

Una vez concebido, técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo se expresa mediante un documento, el cual tiene carácter legal y sus componentes, integrados mediante determinados formatos, deben ser bien establecidos. Este documento ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con la política de GRH y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2000). (7)

Para la recopilación de la información necesaria, cuando se van a confeccionar los perfiles de competencia, se toman en cuenta una serie de técnicas como son:

- Las entrevistas de incidentes críticos, que consiste en obtener los comportamientos/competencias de las personas consideradas como excelentes por la empresa en el desempeño del puesto, o sea, se realiza una indagación diaria de los comportamientos de los mejores en el puesto.
- Los métodos de expertos, que se aplican a directivos de la empresa y personas de la organización cuyas funciones están en relación con el puesto que se analiza y que lo conocen a fondo. Una variante de esta técnica es la aplicación del método Delphi de Cuesta en la determinación de competencias, donde se tienen en cuenta los criterios de un grupo de expertos en la actividad y donde la toma de decisiones en grupo es muy importante.

Otras técnicas que se aplican para determinar las competencias son:

- Cuestionario de análisis de puesto
- Observaciones

## **1.4 Evaluación de Competencias**

Una vez identificadas cuáles son las competencias estratégicas para desempeñar y desarrollar de forma exitosa la misión de un puesto de trabajo se procede a evaluar dicha competencias.

Para llevar a cabo este proceso se toma en consideración la metodología propuesta por Marta Castel, consultora del grupo Netwok (2003) y que consta esencialmente de las siguientes fases (5):

En una primera fase, responsables de recursos humanos, personas expertas que han ocupado u ocupan actualmente el puesto analizado de la organización donde se interviene, juntamente con los consultores identifican aquellas competencias requeridas para cada uno de los perfiles profesionales. La información que se obtiene no solo consigue una descripción detallada de las actividades, sino también de los elementos sobre lo que los expertos consideran más o menos importantes para desempeñar satisfactoriamente la ocupación.

El paso siguiente, también colegiado por los interlocutores de la organización, es definir cada una de las competencias y establecer los niveles de dominio de cada una de ellas, así como indicadores o criterios de realización (Figura 1.5.1). De esta manera se obtiene el directorio de competencias, es decir, el catálogo de competencias definidas y graduadas para los perfiles profesionales.

<p><b>Definición de las competencias</b> Especifica el estilo de actuación general a demostrar por las personas que la dominen.</p>
<p><b>Elementos de la competencia o niveles</b> Enumera las acciones o comportamientos esperados en los cinco niveles de requerimiento contemplados (1= simples, 5= complejo). Su graduación no es interpretable en términos de buenas o malas, sino en relación dinámica con el puesto de trabajo ocupado.</p>
<p><b>Criterio de realización o indicadores</b> Describen, para cada uno de los elementos de la competencia, indicadores de los resultados o consecuencias derivadas de las acciones puestas en prácticas por una persona, que posibilitan situarla, en uno de los cinco niveles.</p>

Fig. 1.5.1.

Durante esta primera fase se decide qué colectivo será el destinatario del programa de desarrollo y se establecen los grupos participantes. En paralelo se desarrolla, a nivel interno de los consultores, la segunda fase donde se diseña el programa de evaluación: pruebas a realizar, dificultades de las mismas, tiempo. Es importante disponer de un banco de pruebas suficientemente amplio para poder evaluar gran variedad de competencias.

En la tercera fase se lleva a cabo las observaciones de registro de las evidencias o criterios de realización de las competencias demostradas durante la realización de las diferentes pruebas. Después de la jornada de evaluación se realiza la puesta en común entre todos los observadores participantes. Se recomienda ser sistemáticos y contrastar, sobre todo, aquella información que genera dudas, diferencias o discusión, para finalmente obtener conclusiones consensuadas de cada uno de los participantes.

Esta metodología tiene su fase final en la devolución del informe a cada participante a través de una sesión de feedback, en la se que tiene como objetivo generar un compromiso para futuras acciones que se emprenderán.

### **1.5 Particularidades del Entrenamiento y el desarrollo del personal**

Dentro del subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos se encuentra el entrenamiento. Esta palabra tiene muchos significados, según Dale Poder (1956) es “...*un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares*”.

Otros lo interpretan más ampliamente, al decir de William W, Waite (1952) el entrenamiento es “...un adecuado desempeño en el cargo...”. (23)

Al respecto, se coincide con el criterio de especialistas como Arthur M. Hitehill (1955) al referirse a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje, permite que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus competencias, lo que los beneficiará tanto como a la misma empresa.

La naturaleza del proceso de entrenamiento, cuando es vista como series de procedimientos para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos o actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto de aquello que es involucrado. Este modelo se representa en la siguiente figura:

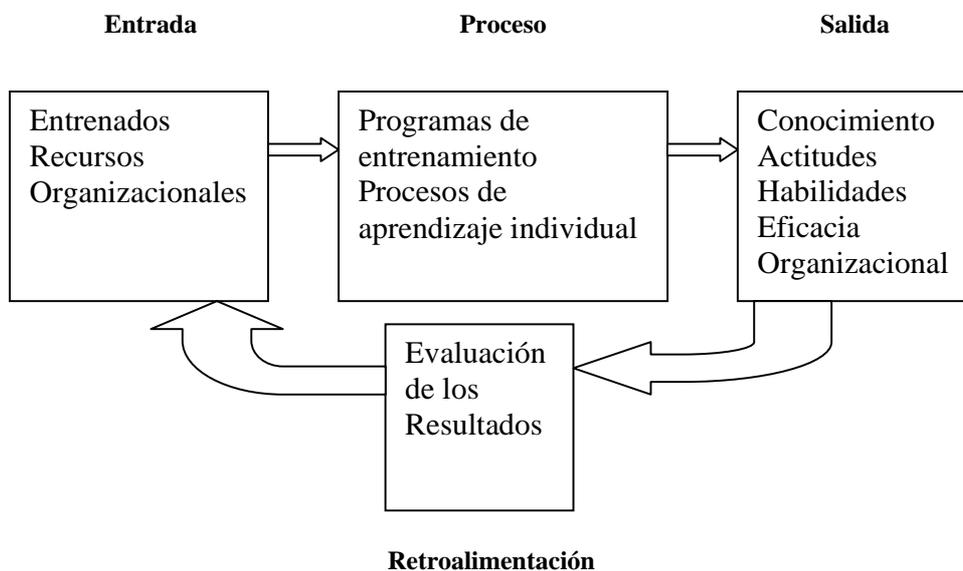


Figura: El entrenamiento como un sistema

Chiavenato (8) con relación a los aspectos prácticos del entrenamiento destaca 3 condiciones básicas que deben ser examinadas:

4. ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento? ¿Cuáles son los objetivos?
5. Cuál es el contenido y los métodos de entrenamiento que deben ser aplicados?
6. ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados del entrenamiento?

En la primera consideración el entrenamiento debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar el personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas. La diferencia entre el nivel actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de entrenamiento. El objetivo del entrenamiento es eliminar, o por lo menos reducir, esa diferencia.

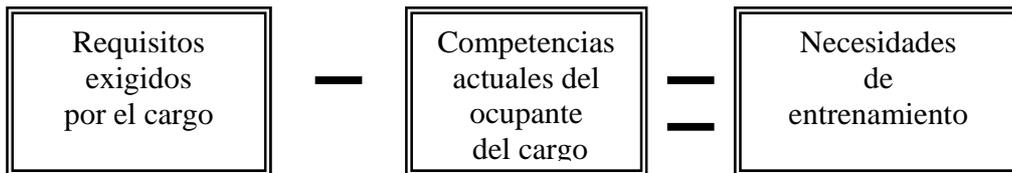
El inventario de necesidades de entrenamiento puede ser efectuado en tres niveles de análisis:

- IV- Al nivel de análisis de la organización total: el sistema organizacional
- V- Al nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de entrenamiento
- VI- Al nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

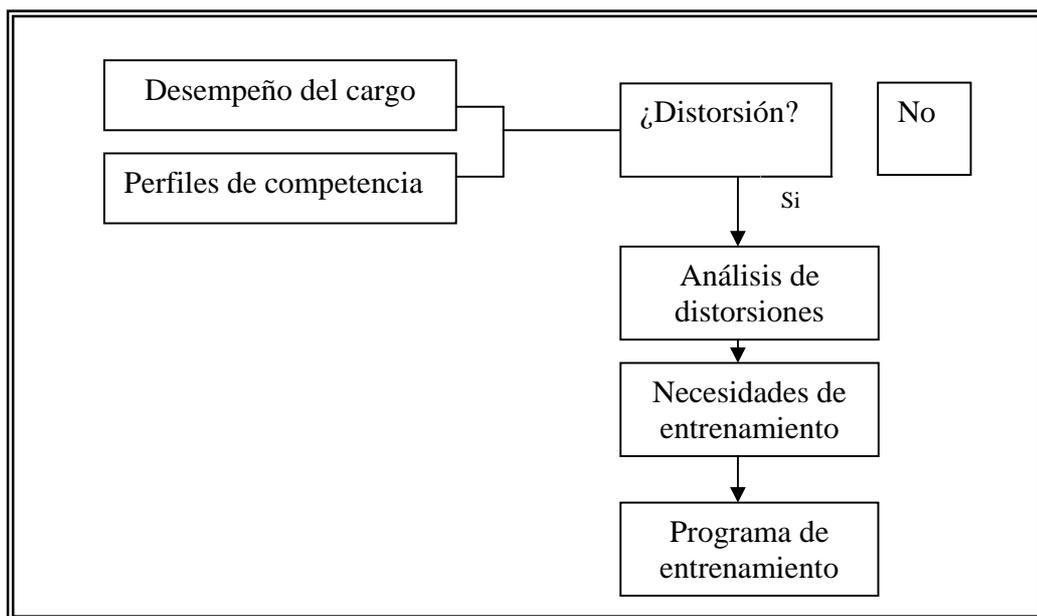
IV- El análisis organizacional no solo involucra un estudio de la empresa como un todo- sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía de entrenamiento para toda la empresa.

V- Se trata del análisis de la fuerza de trabajo: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización. Además es importante determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar mediante el entrenamiento, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal.

- VI- La consideración sobre los procedimientos de entrenamiento debe también abarcar los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas, lo que sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos.



De manera general la identificación de las necesidades de entrenamiento se perciben de la siguiente manera:



En resumen , las necesidades de entrenamiento, conforme al nivel de análisis, no solo pueden ser las oportunidades que la organización pretende aprovechar en términos de mercado o de tecnología, y la preparación de los individuos para los cambios e innovaciones, sino también las tareas u operaciones que deban ser ejecutadas

## 1.6 Entrenamiento Sociopsicológico como método de intervención.

Una manera de desarrollar la organización en correspondencia con las transformaciones del entorno es a través de la capacitación de los cuadros directivos. Es por ello que en la actualidad se reconoce como una tarea de primer orden, asegurar la formación y desarrollo de los dirigentes con la calidad requerida. Este propósito debe ser comprendido como un proceso ininterrumpido que responde a la dinámica de las exigencias de la práctica.

Según O. J. Blake (1999) *“la capacitación es una visión del fenómeno educativo que, al concretarse en el campo de las organizaciones, se fue desarrollando con características propias de tal naturaleza, que compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado “educación no formal”*”.

 (3)

Este mismo autor refiere que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas, la capacitación atiende la parte de la educación de los adultos que se vincula con su realidad de trabajo.

El Entrenamiento Sociopsicológico (ESP), como método psicológico de interpretación de la psicología social, es un método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. No sólo a partir de la obtención de conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con la implementación de técnicas, sino que brinda especialmente habilidades para la interacción social. *Se hace referencia a conocimientos cuando estamos frente a datos o conjunto de datos que refieren a una noción o concepto.*

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje, pero a diferencia de las habilidades y actitudes puede “archivarse” o “guardarse” fuera de ellas.

Se considera que se está frente a una habilidad cuando esta se correlaciona con una acción. Toda habilidad requiere para su ejercicio del uso de algún conocimiento. Lo que

permite decir que una habilidad pone conocimientos en acción. La cantidad de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad. La habilidad tiene la siguiente estructura, que se confirma a partir de la posibilidad del sujeto de:

4. Clarificar todas las situaciones problemáticas posibles a partir de determinadas categorías asimiladas.
5. Contar con un sistema de acciones elegibles en relación con la situación significativa concreta.
6. Coordinar la situación significativa con el tipo de acción requerida para su solución en cierto problema.

Para poner los conocimientos en acción se requiere de ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, con que encaramos una acción. Las actitudes son condiciones importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y, por tanto, de su calidad.

Se ha discutido si las actitudes son susceptibles de ser enseñadas tal como los conocimientos y las habilidades y hay quienes se preguntan si son materia de la capacitación. Se considera que esta discusión ha sido fehacientemente resuelta, y la concepción de Vorweg apoyada en: la teoría de la actividad, la psicología crítica de Holzkamp y en la teoría de la ustanovka, así lo confirma. (21)

Según O.J. Blake (1999) *“son materia de la capacitación por el alto grado de interrelación que existe entre los tres elementos, pero también plantea que no es “enseñable” en idéntico grado”*. En este sentido de la capacitación es importante la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende.

El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada

economía de sus posibilidades. La creación de ese espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos una actitud especulativa que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

Otra particularidad relevante es la forma en que se decide que un adulto aprenda. La decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y muchas veces compartido. En muchos casos es una decisión impuesta por las circunstancias.

Una tercera particularidad está referida a aspectos vinculados con el tiempo. En la capacitación se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. El tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en forma de salario, como por la productividad caída. Por lo tanto las restricciones del tiempo son una constante en capacitación y los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

Una cuarta y última particularidad de la capacitación está vinculada con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. Si algo está claro en los sistemas de capacitación eficiente es este matiz de que el proceso está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza.

El ESP se ha desarrollado como resultado de la labor científica para solucionar problemas prácticos relacionados con las ineficiencias de la comunicación del hombre y lograr el perfeccionamiento de la personalidad, de las relaciones humanas y por ende lograr el mejoramiento de la actividad del dirigente, dando la oportunidad de promover su autoconocimiento, profundizar los contactos interpersonales con sus subordinados y desarrollar el uso de diferentes estilos de influencia.

Se instrumentó el ESP por dos razones obvias. La primera de ellas es que utiliza procedimientos de enseñanza en los cuales los procesos grupales, las relaciones sociales y la dinámica del grupo juegan un rol fundamental. La otra razón es que en él se mejora la conducta social en condiciones de diferentes exigencias y expectativas personales. Es un

método de intervención psicológica donde se van a asimilar conocimientos y habilidades que van a capacitar a las personas entrenadas en el manejo efectivo de concretas exigencias sociales.

Con el entrenamiento se pretende que el sujeto llegue a conocer la esfera de inadecuación de sus competencias, para lo cual es necesario guiarlo para que las constate por sí mismo. Sólo sobre esta base es posible lograr la adecuación verdadera y por lo tanto la efectividad del ESP. En esto radica su función diagnóstica. El diagnóstico de sus deficiencias no antecede al aprendizaje sino que es su parte integrante, el propio diagnóstico es ya aprendizaje. La principal función del ESP radica en brindar ayuda al autodiagnóstico, con lo que se crea un motivo fuerte para el trabajo independiente de los participantes en el mejoramiento de sus insuficiencias.

Según M. Cedeño (1993) "*...llevar a cabo el diagnóstico y autodiagnóstico implica el análisis de los procesos de retroalimentación, que juegan un papel primordial en los mismos*" (6). Así la retroalimentación posibilita el conocimiento de los logros parciales de los objetivos docentes y los errores, además constituyen un espejo que permite a los participantes reconocer sus propias deficiencias, habilidades, y no sólo en sí mismo, sino también de los demás miembros del grupo, garantizando de este modo que se vaya apreciando el efecto que va teniendo la capacitación al inicio, durante y al final.

En el ESP cada participante debe lograr nuevas motivaciones, encontrar nuevas orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorar la conducta comunicativa. De ahí que a la hora de aplicar el ESP sea necesario tener en cuenta los siguientes aspectos expuestos por Y. Quintero y A. Morriceli (17):

4. **Carácter activo- participativo:** la acción educativa y diádica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realicen los interesados.
5. **Carácter individualizado:** la influencia del ESP funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambios que ellos experimentan.
6. **Carácter aplicado del conocimiento:** en aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación, es posible entrenarlos.

Estos autores también plantean la importancia de seguir algunos principios en el ESP:

5. Los participantes deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto laboral como personal.
6. Deben darse cuenta que lo que están aprendiendo se ajusta a sus necesidades y decidir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que tomará aprender.
7. Necesitan aprender, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso.
8. Aunque generalmente se impacientan pronto en las decisiones intelectuales, no les gusta estar sentados pasivamente esperando a que les den ideas, hechos, más bien quieren resultados, usar lo aprendido y ver si funciona, necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al darse cuenta que saben hacer algo nuevo.

En la realización del ESP se plantea como método fundamental el de la confrontación, apoyado en el uso de la discusión grupal y los juegos de roles. Estos métodos pueden usarse por separado, sin embargo, con mayor frecuencia son parte integrante de los programas complejos que incluyen juegos de diferentes métodos.

Según M. Almenares (1993) los métodos del entrenamiento se caracterizan por (1):

4. La orientación hacia la amplia utilización del efecto instructivo de la interacción grupal.
5. Conforman el principio del activismo que se estudia a través de la incorporación de la enseñanza, obteniendo los conocimientos por sí mismos.
6. Estos métodos suponen la variante sui generis de la enseñanza mediante modelos.

En referencia al cambio esperado en el ESP, M. Almenares (1993) plantea, basada en la teoría de Uznadze acerca del papel regulador de la ustanovka “...*que el cambio no sólo puede producirse en el nivel comportamental, pues en el entrenamiento los aspectos psicológicos que cambian se dan en dos niveles*”: (1)

3. *En el comportamental*, que constituye la salida a la práctica de lo que ha cambiado subjetivamente.
4. *En el nivel cognoscitivo*, donde se asimilan los cambios, la autovaloración y autorregulación subjetiva del individuo.

Esta autora plantea que desde el punto de vista metodológico es ventajoso tener presente algunas consideraciones generales para la realización del ESP:

- Deben estar claramente delimitados los objetivos en dependencia de las actividades profesionales y sus exigencias.
- Establecer previamente las características sociopsicológicas de las profesiones para en relación con ellas, estructurar las actividades del grupo.
- Observar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- El número de participantes óptimo es de 8 a 10.
- No deben incorporarse al grupo personas con trastornos psíquicos.
- Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas, con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- Cada etapa del entrenamiento debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden.
- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado.

Un elemento metodológico de gran aporte en el entrenamiento lo constituye la Base Orientadora de la Acción (BOA). Su concepto es derivado de la teoría de la formación por etapas de las acciones desarrollada por P. Y. Galperin que se refiere al *“sistema de condiciones en el que realmente se apoya el hombre al cumplir la acción”*. Pasan por el prisma individual de cada persona perfeccionando la orientación en la situación. (11)

Vorwerg plantea que los componentes de la meta de la modificación de la comunicación, de la formación de su personalidad, se derivan de la estructura de exigencia de la respectiva actividad específica de una población – meta. Denomina “forma social de individualidad” a las exigencias socialmente establecidas, la cual puede verse desde el punto de vista metódico como “características de exigencia”. A las premisas individuales de la acción las denomina “forma individual de actividad” y las conceptualiza como “características de ejecución de una persona”.

En el marco de una investigación encaminada a la modificación de la conducta, los conceptos teóricos “forma social de individualidad” y “forma individual de actividad” tienen que ser transformados operativamente en conceptos metódicos. Para ello, se descomponen en sus respectivas matrices. La primera de actividades psicológicas necesarias, que describe las funciones psicológicas necesarias y su acoplamiento específico en la actividad. Por otra parte, la segunda, de actividades psicológicas existentes, que describe las funciones psicológicas disponibles y su acoplamiento específico en la actividad. Estas matrices de actividad en forma de patrones de actividad no son isomorfas y determinan en su interacción la regulación psicológica de la actividad.

Para la optimización del modo de funcionamiento de las disposiciones de la personalidad, con ayuda del entrenamiento de la conducta, Vorweg parte de la teoría de Uznadze, la cual supone para cada actividad psicológica una actitud de disposición situacional de todos los procesos psicológicos. Esta actitud funciona de un modo no consciente sobre la base de las necesidades de control del medio e integración social, en tanto se garantice la compatibilidad entre las estructuras de las características de exigencias relevantes en esta situación y las características de ejecución. En este caso, la situación, la ustanovka y la necesidad, son consistentes. De alterarse esta consistencia se produce un proceso de objetivación, el cual es premisa para la formación de nuevas actitudes. El proceso de transformación termina relativamente cuando la actitud funciona nuevamente de forma inconsciente.

La ustanovka convierte al hombre en un sistema autorregulador u operador que gobierna su propio sistema. Se describen tres funciones principales:

4. **Función selectiva:** al separar lo esencial para la acción concreta de la diversidad de datos, sirve para la orientación del hombre. En la literatura se le suele llamar “modelos de expectación”. Se realiza sobre la base de la regulación de aferentación que tiene lugar por medio de la acción de la reaferentación motivacional sobre el filtro de la información. La reaferentación motivacional surge de la interacción entre la síntesis de la aferentación y la regulación del motivo.
5. **Función valorativa:** sirve para la organización específica de las informaciones registradas para poner en marcha la ejecución de la acción que se desea realizar. Este fenómeno se denomina en la literatura “modelo de valoración”. Se realiza sobre la base

de la regulación motora también adquirida ontogénicamente, la cual tiene lugar mediante la acción de la reafrentación cognoscitiva sobre el filtro motriz. La reafrentación cognoscitiva surge a partir de la acción mutua entre la regulación motora y la regulación ejecutora.

6. **Función orientadora de la acción:** sirve para crear, de acuerdo con la situación, aquellas condiciones previas de la actividad que permiten éxito en la ejecución de la acción concreta. Con frecuencia se les denomina “modelo de comportamiento”. Esta función se realiza sobre la base de la regulación ejecutora adquirida también durante el desarrollo individual y que tiene lugar mediante la acción de reafrentación productiva sobre el filtro de acción. La reafrentación productiva se forma a partir de la acción recíproca entre la regulación ejecutora y la conducta real.

El modelo de expectación, el modelo de valoración y el modelo de acción constituyen premisas del comportamiento y son denominados por Vorweg como “planes del comportamiento”. Ellos representan el elemento nuclear de la actividad psicológica y el punto de partida de todo análisis psicológico en la modificación de la conducta. (21)

El objetivo del EPS es el mejoramiento de la regulación psíquica de la actividad en relación con la estructura de exigencia. Los componentes psicológicos del plan de comportamiento en cuestión constituye el objeto del entrenamiento. Los programas de adiestramiento se constituyen en dependencia de las características de ejecución existentes en los participantes en el entrenamiento. El efecto del entrenamiento se mide, por el cambio de esas características de ejecución y no mediante la medición del cambio de conducta, que subestima la complejidad de la acción recíproca entre las características de exigencia y la de ejecución.

## BIBLIOGRAFÍA

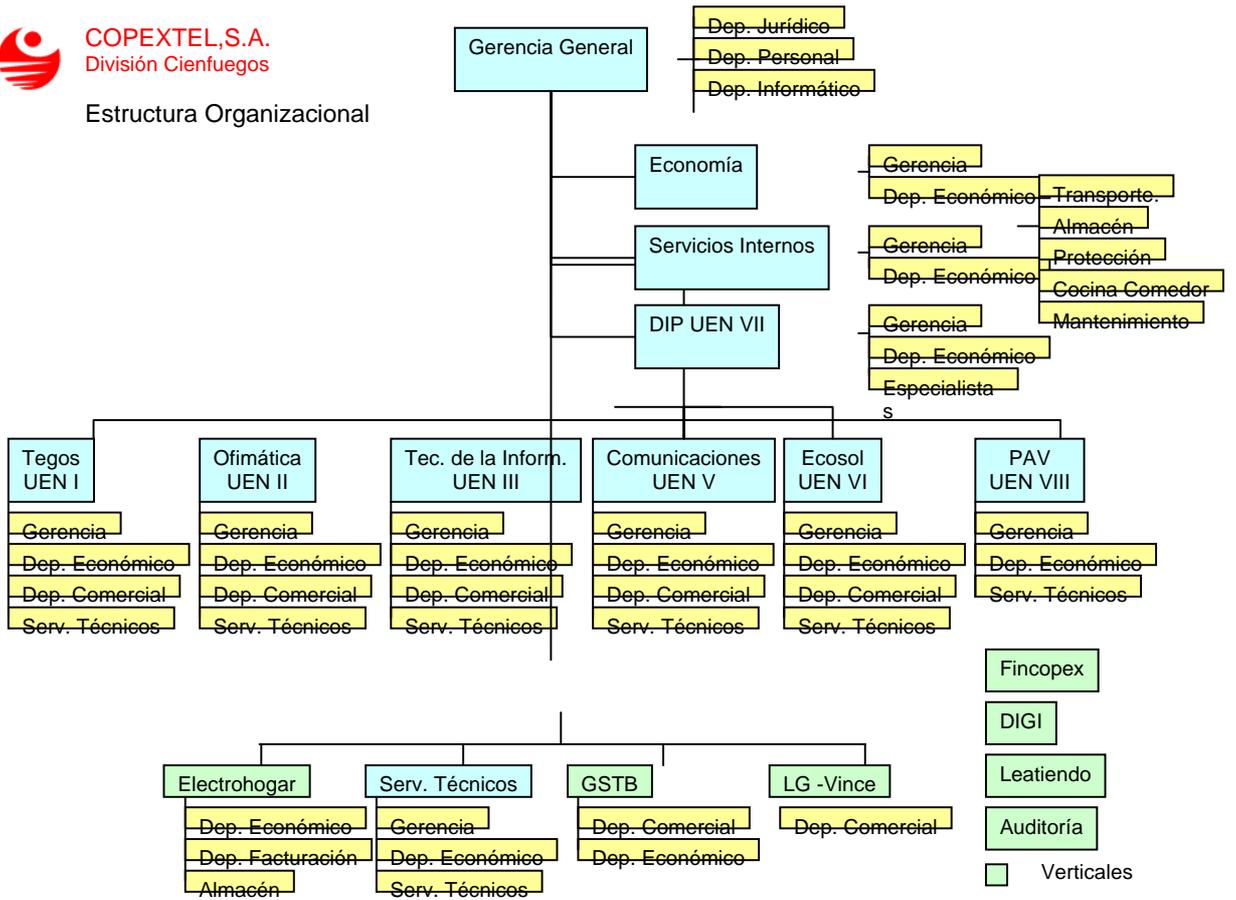
- Almenares, M. L. *Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación/ M.L Almenares; L. M González, Tutor*. - - Trabajo de Diploma; Santa Clara (V.C), . - - 109 h.
- Bessengre Des Horts, C.H. El papel de la Gestión de los recursos humanos en la Aplicación de la estratégica de la empresa. Revista gerencial (España) (2): 5- 10, 2003.
- Blake, Oscar J. Capacitación un Recurso Dinamizador/ Oscar J. Blake. - - Cordoba: Ediciones Macchi, 1999. - - 345 p.
- Bustillo, Carlos. Gestión estratégica de personas basadas en competencias. Revista Capital Humano (España) (164):14, Marzo 2003.
- Castel, Marta. El Análisis de las empresas tecnológicas. Revista Capital Humano (España) (162): 10, enero 2003.
- Cedeño Cardoso, Marelys. Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para adecuar estilos de enfrentamiento de situaciones sociopsicológicas de dirección a partir del estilo interactivo – comunicativo/ Marelys Cedeño Cardoso; Dr. Armando Cuesta, tutor. - - Trabajo de diploma, UCLV (V. C), 1993. - - 120 h.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos/ Armando Cuestas Santos. - - La Habana: Editorial Academia, 2000. - - 117 p.
- Chiavennato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos/ Idalberto Chiavennato. - - Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. - - 540 p.
- Falk Gisanz, Rafael. Aprendiendo haciendo. Revista Capital Humano (España) (145) :14 , Junio 2001.
- Faloh Bejerano, Rodolfo. El más valioso capital. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo (Cuba) (6) :16, 2001.
- Galperin, P.Y. *Introducción a La Psicología/ P. Y. Galperin*. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1982. - - 250 p.
- Gómez Armenteros, Lisset Mabel. Diseño e implantación del procedimiento de reclutamiento y selección de personal y de los perfiles de competencia para la sucursal centro CIMEX. s.a/ Lisset Mabel Gómez Armenteros; Armando Cuesta Santos, Noel Valera Izquierdo, Dr. Armando Cuestas Santos, tutores. - - Trabajo de Diploma, UCF (CF), 2000. - - 120 h.

- Laboyer, Levy. Evaluación del personal. Los métodos a elegir/ Levy Laboyer. - - Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1992. \_\_ 179 p.
- Lluís Juliá, Eduard. La formación de formadores. Revista Capital Humano (España) (167) : 14, Junio 2003.
- Nureya, Abarca. Comunicación interpersonal. Programa de entrenamiento en habilidades sociales Tomado de:  
<http://www.puc.cl/edicionesvc/catalogo/html/sociología> , 11/08/2005
- Noriega, Pablo. Elementos para una caracterización formal de los diálogos. Tomado de: <http://www.lania.mx/~pablo/articles/afd02.pdf> , 2004.
- Quintero, Yaumara. Entrenamiento sociopsicológico para potenciar la comunicación y la participación en dirección/ Yaumara Quintero, A. Morricell; Mario Uría Aquino, tutor. - - Trabajo de.Diploma, UCLV (V.C), 1995. - - 100 h.
- Rivano, Emilio. Tres elementos en el análisis de diálogos. Tomado de: <http://www2.udec.cl/~prodoci/diálogos>. Universidad de Concepción , 17/10/2005.
- Saenz Blanco, María Teresa. La formación, una herramienta para el desarrollo. Revista Capital Humano (España) (145): 28, Junio 2001.
- Vignaux, Georges. La argumentación. Ensayo de lógica discursiva/ Georges Vignaux. - - Buenos Aires: hachette, 1976. - -219 p.
- Vorweg, M. *Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad* / M. Vorweg. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987. - - 250 p.
- Waite W. William. *Personnel Administration*/ William W. Waite. - - Nueva York: The Ronal Press, 1952. - - 360 p.
- W.c.h, Prentice. Los problemas en la sucesión. Horward Deusto Bussines Review (España) (132): 62, febrero 2005.



**COPEXTEL, S.A.**  
División Cienfuegos

### Estructura Organizacional



## ANEXO 2

### CUESTIONARIO OLARIS

#### Instrucciones:

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier centro de trabajo. Es un cuestionario como ves y como te sientes con relación a tu trabajo. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles, no hay ninguna correcta. La mejor es aquella que realmente refleja lo que sientes.

Marca con una x la opción que mejor se ajusta a lo que tu piensas y experimentas. Es anónimo por lo que no se necesita que pongas tu nombre. Esta información es confidencial... muchas gracias.

#### Datos generales.

1. Centro de trabajo actual: \_\_\_\_\_
  2. Puesto de trabajo o cargo: \_\_\_\_\_
  3. Sexo: \_\_\_\_\_
  4. Edad: \_\_\_\_\_
  5. Estado civil: \_\_\_\_\_
  6. Escolaridad: \_\_\_\_\_
  7. Capacitado para su puesto: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
  8. Salud actual: Buena: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Mal: \_\_\_\_\_
  9. Enfermedades padecidas en los últimos dos años:
- 

10. Experiencia laboral: \_\_\_\_\_ (años)
  11. Experiencia en el trabajo actual: \_\_\_\_\_ (años)
  12. Le ha ocurrido algún accidente laboral en los últimos años: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
  13. En cuales de ellos fue responsable:
- 

14. En cuales no: \_\_\_\_\_
  15. Le gusta su trabajo actual: \_\_\_\_\_
  16. Le gustaría cambiar de trabajo: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
  17. Que tan intensamente desearía usted cambiar. (marca con una cruz)  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
poco medianamente mucho
  18. Esta expuesto a sustancias nocivas extrañas o agradables: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
  19. Cuales:
- 

20. Tiempo de exposición diario: \_\_\_\_\_
1. Si yo empezaría a trabajar por primera vez en la vida:  
\_\_\_\_ Escogería el trabajo que hago  
\_\_\_\_ Escogería un trabajo parecido  
\_\_\_\_ Escogería otro trabajo
2. Cuando comencé a trabajar en mi puesto de trabajo actual:  
\_\_\_\_ Aprendí el trabajo sobre la marcha  
\_\_\_\_ Pase un curso previo  
\_\_\_\_ Otros
3. Considero que el tipo de tarea que realizo es:  
\_\_\_\_ Una de las más importantes del centro

Están importante como las otras

Es menos importante que otras

4. Pienso que mi centro de trabajo será útil e importante para el futuro del país:

Si  No  Tan útil e importante como otros.

5. En mi grupo de trabajo cada cual tiene responsabilidades concretas y un trabajo de acuerdo a su puesto:

Si  No  A veces

6. Me considero bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro de trabajo:

Si  No  A veces

7. Estoy de acuerdo con la mayoría de las tareas que mi grupo de trabajo se ha propuesto realizar:

Si  No  A veces

8. En mi jornada de trabajo:

Me alcanza el tiempo para mis tareas.

Me sobra el tiempo para hacer todas mis tareas

Casi nunca me sobra el tiempo para realizar todas las tareas

9. Cuando en mi centro de trabajo hay problemas, se nos informa cuales son las dificultades:

Si  No  A veces  Casi nunca

10. Cuando el jefe del grupo falta temporalmente se sustituye:

Nombrando un compañero del mismo grupo

Trayendo aun compañero de otro grupo

Se le da otra opción

11. En mi grupo de trabajo se cumplen las medidas de seguridad e higiene del trabajo:

Si  No  A veces  No es necesario

12. Considero que el ritmo con que realizo mi trabajo es adecuado:

Si  No  A veces

13. Asisto a las reuniones de mi centro de trabajo:

Siempre  Algunas veces  Raras veces  Nunca

14. Considero que el horario de trabajo actual es el más correcto:

Si  No  En algunos casos

15. En mi centro de trabajo con frecuencia se ha trasladado el personal para otros puestos sin consulta previa con los compañeros:

Si  No  A veces  No se

16. Mi centro de trabajo ayuda al desarrollo económico de nuestro país:

Si  No  No se  En alguna medida

17. Creo que mi jefe:

Tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo

Tiene capacidad pero le falta experiencia

Tiene experiencia pero le falta capacidad

No tiene ni experiencia ni capacidad para el cargo

18. En mi centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador:

Siempre  Casi nunca  A veces

19. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo en mi grupo:

Hablo personalmente con mi jefe

Hablo personalmente con un miembro de la dirección

Hago una carta y la entrego a mi jefe

Hago una carta y la entrego a la dirección

Lo planteo en el sindicato

No se como hacerlo

20. Si yo pudiera escoger a mi jefe:  
 Escogería al tengo ahora  
 Escogería otro completamente distinto  
 Escogería alguien parecido pero no exactamente igual
21. Trabajo en condiciones higiénicas y saludables:  
 Si  No  Regulares
22. Las metas de producción de mi centro de trabajo:  
 Se pueden alcanzar  
 No se pueden alcanzar  
 Se pueden sobre cumplir
23. Me gustaría en el futuro:  
 Seguir trabando en mi centro de trabajo actual  
 Cambiar para uno parecido  
 Cambiar para uno completamente distinto
24. En mi grupo de trabajo los compañeros pierden el tiempo:  
 No tienen interés en el trabajo que realizan  
 Son los que dicen ser los mejores  
 Son los más capacitados para su labor  
 No hay
25. En mi centro de trabajo se trabaja fuera e la jornada laboral porque:  
 No se aprovecha la jornada laboral  
 No se cumplen las tareas por desorganización  
 Alguna vez faltan los materiales y hay que trabajar cuando llegan  
 Queremos sobre cumplir las metas  
 Falta personal  
 No ocurre
26. En mi centro de trabajo las condiciones higiénicas necesarias (baños, agua, etc.) son:  
 Buenas  Regulares  Malas
27. Las reuniones y asambleas que se efectúan en mi centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia:  
 Si  No  Algunas veces
28. En mi centro de trabajo tengo la oportunidad de superarme y ocupar puesto de mayor nivel:  
 Si  No  A veces
29. Las condiciones que tiene mi puesto de trabajo en cuanto a espacio, muebles, movimientos, etc. Son:  
 Adecuadas  Inadecuadas  Regulares
30. Tengo los conocimientos necesarios para realizar correctamente mi trabajo actual:  
 Si  No  Los estoy adquiriendo
31. Las condiciones en que desempeño mi trabajo son peligrosas para mi salud porque:  
 Faltan equipos protectores  
 Por características propias del trabajo  
 Porque no utilizo equipos protectores  
 No son peligrosas
32. En general los sueldos de mi centro son:  
 Parecidos a los de otros centros  
 Más altos que en otros centros  
 Más bajos que en otros centros
33. La mayoría de nuestros compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe:  
 Si  No  A veces

34. He tenido accidentes laborales en el último año:  
 Por condiciones inseguras  
 Por negligencia mía  
 Por negligencia de otros  
 No he tenido
35. En mi opinión los problemas en mi centro se resuelven:  
 Pronto y bien  
 Demorar en resolverse  
 No se resuelven  
 No se preocupan por resolverlos
36. Los sueldos en mi centro son:  
 Adecuados en general  
 Deficientes  
 Regulares
37. Cuando un trabajador se destaca por su buena labor:  
 Ponen su nombre en el pizarrón  
 Le presentan en una reunión o asamblea  
 No se hace nada  
 Se le otorgan otro tipo de estímulos, (Distintivos, monetarias, viajes, artículos, etc.)
38. Repito las mismas actividades durante:  
 Si       No       A veces       No ocurre
39. Por mi trabajo he sido elegido:  
 Destacado  
 Ejemplar  
 No salí elegido este año
40. Mi centro de trabajo garantiza chequeo medico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias tóxicas:  
 Si y asisto       Si y no asisto       No       No se
41. A muchos trabajadores se les cambia de puesto antes de que hayan aprendido a desempeñarlos correctamente:  
 Si       No       A veces
42. El trabajo que realizo lo considero:  
 Destacado  
 Bueno  
 Regular  
 Deficiente
43. Cuando en mi grupo de trabajo hay problemas se les plantea:  
 Al jefe inmediato  
 Al grupo  
 Al sindicato  
 A algún miembro de la dirección  
 A nadie
44. El sindicato ha trabajado:  
 Bien  
 Regular  
 Mal
45. Mi centro de trabajo:  
 Es importante y le esta resolviendo un problema al país.  
 No es importante y le esta resolviendo un problemas al país  
 Es importante pero no le esta resolviendo un problema al país

No es importante y no le resuelve nada al país.

46. En mi centro laboral participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opiniones y se nos escucha:

Casi nunca       Rara vez       Alguna vez       Siempre

47. Me siento capacitado para ocupar cargos de mayor nivel:

Si       No       No totalmente       No se

48. Mi centro de trabajo dentro de algunos años:

Tendrá nuevos equipos y edificios

Será como ahora pero con algunas amplificaciones

Igual que ahora

Debe ser trasladado

No se

49. La calidad del trabajo en m grupo:

Siempre se controla y mejora

Se chequea pero no se mejora

No se puede mejorar porque no hay recursos

No se controla

No se si se controla

50. En mi puesto de trabajo existen:

Radiaciones       No estoy seguro

Sustancias químicas       No existen

51. El sueldo que recibo actualmente es:

El adecuado a mi trabajo

Menos del que deberían pagarme

Es el adecuado pero no me alcanza

52. Los dirigentes de mi centro de trabajo resuelven generalmente con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se les someten:

Si       No       A veces

53. En mi centro de trabajo todo el mundo trabaja por separado y casi nunca se lo que están haciendo los demás.

Es verdad       No es verdad       A veces

54. Mi feje es:

Muy trabajador y se lleva bien con todos

Muy trabajador pero ha tenido problemas con nosotros

Poco trabajador pero se lleva bien con todos

Poco trabajador y se lleva mal con nosotros

55. Creo que la cantidad de trabajo que realizo es:

Más de lo que puedo hacer

Menos de lo que puedo

Es la más correcta

56. Cuando asisto a una reunión en mi centro de trabajo:

Participo en la toma de los acuerdos

No participo porque se que después no se cumplen los acuerdos

Solo participo si me lo preguntan

No participo

57. Mi grupo de asesores de trabajo:

Desagradables

Peligrosas para la salud

No me afectan

58. Estas sustancias químicas o radiaciones son:

Desagradables

Peligrosas para la salud

No me afectan

59. Me parece que en mi centro de trabajo las oportunidades de ascenso son justas:

Sí  No  En alguna medida

60. Las políticas de mi centro de trabajo se dan a conocer:

Siempre a través de un pizarrón, mural, circular, asamblea, etc.

En algunas asambleas

Personalmente por la directiva del centro

A través de mi jefe

No las recibimos nunca

61. Cuando en mi grupo de trabajo hay ausentismo:

Un compañero del grupo habla personalmente con los ausentes

Se reúne el grupo de trabajo para discutir personalmente con los ausentistas

Solo el jefe habla con los ausentistas

Se hace asamblea general del centro de trabajo

No se hace nada

Se reúne el sindicato con el compañero

62. Al comenzar en mi centro de trabajo fui ubicado de acuerdo con mis conocimientos y experiencias anteriores:

Sí  No  Algunas veces

63. Mi trabajo me lo controlan:

Rara vez  No  Algunas veces

64. Cuando hay dificultad de cualquier tipo en la producción:

Siempre se nos informa

Algunas veces

Casi nunca se nos informa

65. Mi centro de trabajo es:

Muy eficiente

Eficiente

Deficiente

Regular

66. Los equipos con que trabajo producen vibración que afecta mi trabajo:

Sí  No  No se  En ocasiones

67. Los directivos y jefes tienen prestigio en el centro de trabajo:

Cierto  No sé

No es cierto  Algunos de ellos

68. En mi puesto de trabajo son necesarios:

Los equipos de protección general

Los equipos de producción individual

Ambos

69. En mi centro de trabajo, los trabajadores que son eficientes, corren el riesgo de que los cambien para otros puestos de trabajos donde no hay problemas:

Sí  No  No sé  A veces

70. El sueldo que gano actualmente:

Me alcanza solo para cubrir los gastos de mi familia

No me alcanza para cubrir los gastos de la familia

Me queda alguna sobrante

71. He estado de acuerdo con las opiniones y decisiones de la dirección, en relación con la solución de los problemas que se presentan:

Siempre  Algunas veces  Nunca

72. En relación con otros centros de trabajo, en el mío toman suficiente interés por sus trabajadores:  
 Si  No  A veces
73. En mi puesto de trabajo:  
 No me piden opiniones de cómo hacer el trabajo  
 Siempre me piden opiniones de cómo hacer el trabajo  
 No hace falta pedir opiniones porque todo está establecido de antemano
74. Mis relaciones de trabajo con mi jefe son:  
 Muy Buenas  Buenas  Regulares  Malas  Muy malas
75. El trabajo que me corresponde hacer en esta organizado:  
 Mal  Bien  A veces sí, A veces no
76. Muchos de los acuerdos que tomamos en mi grupo de trabajo:  
 Son correctos y se cumplen  
 Son correctos y no se cumplen  
 No se alcanzan las metas
77. Mi grupo de trabajo alcanza las metas del centro porque:  
 Todos cumplen  
 Unos trabajan más que otros  
 No se alcanzan las metas
78. Por el tipo de trabajo que realizo:  
 Tengo y uso los equipos de seguridad  
 Los tengo pero no los uso  
 No los tengo  
 No sé si tengo que usarlos  
 No son necesarios
79. Las relaciones entre todos los compañeros de mi grupo de trabajo son:  
 Buenas  Regulares  Malas  No sé
80. Las metas de trabajo de mi grupo son exagerados:  
 Si  Un poco  No
81. En las reuniones de mi centro de trabajo se pide opinión de los trabajadores:  
 Siempre  Casi nunca  A veces
82. La iluminación de mi centro es adecuada:  
 Adecuada  Regular  Inadecuada
83. Si en mi grupo de trabajo un compañero comete una indisciplina laboral:  
 Cualquier trabajador del grupo puede hablar con el compañero  
 Se reúne el grupo de trabajo para discutir con él  
 Solo el jefe habla con el compañero  
 Se hace asamblea general del centro de trabajo  
 Se reúne el sindicato con el compañero  
 No se hace nada
84. Mis relaciones con los demás compañeros son:  
 Buenas  Regulares  Malas
85. Siento que tengo oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal, a mi jefe:  
 Siempre  Algunas veces  Rara vez  Nunca
86. En mi grupo de trabajo:  
 Algunos compañeros no se llevan bien con los demás  
 Todos nos llevamos bien  
 No se como son las relaciones
87. Por el tipo de sustancias químicas o radiaciones que en mi puesto de trabajo tengo:  
 Afectaciones en mi salud

Afectaciones a mi estado de ánimo

No he tenido afectaciones

88. Al evaluar el trabajo de sus subordinados mi jefe:

Elogia pero no critica

Critica pero no elogia

Elogia y critica según el caso

Ni elogia ni critica, es indiferente

89. En mi grupo se informa de la calidad del trabajo que realizamos:

Diariamente  Mensualmente  Nunca

Semanalmente  Rara vez

90. La temperatura de mi puesto de trabajo es:

Agradable  Desagradable  Regular

91. En mi centro de trabajo:

Se planifica y se cumplen las tareas

Se planifican y pero no se cumplen las tareas

Las tareas se cumplen pero no están tan planificadas

Las tareas ni se cumplen ni están planificadas

92. Mi centro de trabajo necesita:

Cambiar urgentemente los equipos

Hacer algunas modificaciones en las instalaciones

Trasladar se a otra zona más apropiada

Colocar los equipos de otro

No sé

93. En mi puesto de trabajo:

Me llevo bien con todos los compañeros

Me llevo bien con solo algunos compañeros

He tenido problemas con algunos compañeros

No me llevo con nadie

94. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer a la forma en que mi grupo realiza las tareas diarias me dirijo:

A mi jefe inmediato

A la dirección

No tengo a quien dirigirme

Pido una reunión con el grupo de trabajo

95. En el futuro mi centro de trabajo:

Será muy importante para la economía del país

Se unirá a otros centros de trabajo

Será más importante que hoy

Será menos importante que hoy

Desaparecerá

96. Los resultados en el cumplimiento del programa de trabajo:

Se colocan en un mural o pizarra

Se informa en asamblea

No se informan

Se informan algunas veces

97. Por el tipo de sustancias a que estoy expuesto:

He recibido un curso sobre las normas de protección e higiene del trabajo

No he recibido ningún curso

No es necesario

Nos han dado charlas sobre algunos aspectos

98. Nuestro trabajo:

Es bueno porque se controla y exige

Es bueno pero nunca se controla

ES malo y los controles no ayudan

99. Para ocupar mi puesto de trabajo actual:

Fui seleccionado al concluir un curso de capacitación

Fui trasladado de mi puesto de trabajo anterior

No se

100. A veces le piden la opinión a uno y luego los jefes hacen lo que les parece sin tomarla en cuenta:

Si  No  A veces

101. El ruido en mi puesto de trabajo:

Molesta  Mo molesta  A veces  No existe

102. La actual administración de mi centro de trabajo debe de inmediato: (Marque con una x solo aquella alternativa que considere importante):

Mejorar la planificación

Mejorar la organización

Dar más participación a los trabajadores

Mejorar la atención al hombre

Elevar la productividad

**ANEXO 3**  
**Guía de entrevista.**

Usted ha sido seleccionado para formar parte de un equipo de dirección que recibirá un entrenamiento socio psicológico para potenciar sus habilidades comunicativas. Las preguntas que se harán a continuación contribuirían a la confección del mismo, por lo tanto le pedimos que sea lo más sincero posible, garantizando de esta forma la efectividad del mismo.

- Datos generales.

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo que ocupa:

Años de experiencia:

- 1.- ¿Qué actividades como dirigente usted realiza cotidianamente donde necesita de la comunicación?
- 2.- De ellas, ¿Cuáles le resultan más fáciles y cuáles más difícil?
- 3.- ¿Qué cualidades presenta usted como comunicador?
- 4.- ¿Con qué frecuencia usted argumenta sus ideas?
- 5.- ¿Le resulta fácil o difícil lograrlo?
- 6.- ¿Qué recursos utiliza usted para argumentar sus ideas?
- 7.- ¿Cuándo los utiliza?
- 8.- En una actividad de toma de decisiones logra convencer a los demás con su punto de vista?
- 9.- ¿Cómo son sus relaciones con sus subordinados?
- 10.- ¿Escucha atentamente a la persona con la que se comunica?
- 11.- ¿Considera que existen factores que limitan su comunicación? ¿Cuáles?
- 12.- ¿Qué haces para superarlo?
- 13.- Para usted, ¿Qué es una comunicación efectiva?
- 14.- ¿Qué crees que debas tener para ser un comunicador efectivo?

## **ANEXO 4**

### **Cuestionario de estilos de comunicación. Test de apreciación personal.**

Por favor seleccione en cada pareja de atributos aquel que le es más característico a su personalidad. Haga una selección tan espontánea como le sea posible. No hay respuestas erróneas.

Recuerde sólo seleccionar una respuesta de cada situación y marcar el número de su selección en la hoja de respuesta.

1. Me gusta la acción
2. Yo enfrento problemas de una forma sistemática
3. Yo considero los grupos más efectivos que los individuos
4. Yo disfruto mucho de la innovación
5. Estoy más interesado en el futuro que en el pasado
6. Disfruto trabajar con la gente
7. Me gusta atender grupos bien organizados
8. Las fechas de cumplimiento son importantes para mi
9. No puedo permanecer indeciso
10. Creo que las nuevas ideas deben ser probadas antes de ser usadas
11. Disfruto la estimulación de la interacción con otros
12. Siempre busco nuevas posibilidades
13. Yo quiero establecer mis propios objetivos
14. Cuando empiezo algo no paro hasta concluirlo
15. Trato de comprender las emociones de otros
16. Yo reto a la gente a mi alrededor
17. Miro adelante para recibir retroalimentación en mi proyección
18. Ir paso a paso es muy efectivo
19. Creo saber lo que quiere la gente
20. Me gusta la solución de problemas creativos
21. Yo extrapolo y proyecto todo el tiempo
22. Soy sensible a las necesidades de otros
23. Planificación es la clave del éxito
24. Yo me pongo impaciente con las deliberaciones largas
25. Me mantengo ecuánime cuando estoy presionado
26. Yo valoro mucho la experiencia

27. Yo escucho a la gente
28. La gente dice que soy un tipo que pienso rápido
29. Para mi la cooperación es palabra clave
30. Yo utilizo métodos lógicos para probar alternativas
31. Me gusta manejar varios proyectos al mismo tiempo
32. Yo siempre me cuestiono
33. Yo aprendo con la práctica
34. Yo creo tener control sobre mis emociones
35. Yo puedo predecir cómo otros van a reaccionar ante un estímulo
36. No me gustan los detalles
37. El análisis debe siempre preceder a la acción
38. Yo soy capaz de apreciar el clima del grupo
39. Tengo la tendencia de empezar las cosas y no terminarlas
40. Yo me considero a mi mismo una persona resuelta
41. Me gusta enfrentar tareas que constituyen un reto
42. Yo confío en la observación y los datos
43. Yo puedo expresar mis sentimientos ampliamente
44. Me gusta idear nuevos proyectos
45. Yo disfruto mucho de la lectura
46. Yo me considero una persona asequible
47. Me gusta enfrentar las cosas de una vez por todas
48. Me gusta emprender nuevas cosas
49. Yo disfruto aprendiendo de otros
50. Me gusta la variedad
51. Los hechos hablan por sí mismos
52. Uso mi imaginación tanto como me es posible
53. Soy impaciente con las lecturas largas y lentas
54. Mi mente nunca cesa de trabajar
55. Las decisiones importantes deben tomarse con precaución
56. Yo creo que la gente necesita entenderse para llevar a feliz término una tarea
57. Yo a menudo tomo decisiones sin pensarlo mucho
58. Las emociones crean problemas
59. Me gusta caer bien
60. Yo puedo tomar decisiones acertadas con rapidez

61. Yo pongo a prueba mis nuevas ideas con la gente
62. Yo creo en los avances científicos
63. Me gusta obtener las cosas ya hechas
64. Las buenas relaciones son esenciales
65. Yo soy impulsivo
66. Me gusta diferenciar a las personas
67. La comunicación con la gente es un fin en sí mismo
68. Me gusta ser estimulado intelectualmente
69. Me gusta organizar
70. Yo usualmente salto de una tarea a otra
71. Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo
72. Mi propia actualización es clave para mi
73. Me complace jugar con las ideas
74. No me gusta malgastar mi tiempo
75. Disfruto haciendo lo que considero útil
76. Yo aprendo en la interacción con otros
77. Yo encuentro las abstracciones interesantes y las disfruto
78. Soy paciente y minucioso
79. Me gusta ser breve e ir al grano
80. Me siento seguro de mi mismo

### **Hoja de respuestas**

Nombre y apellidos:

Circule los números que usted haya seleccionado dándole el valor de un punto por cada selección. Súmelo al final. El valor máximo por cada estilo es 20 y el total para los cuatro estilos debe ser 40.

ESTILO 1    1,8,9,13,17,24,26,31,33,40,41,48,50,53,57,63,65,70,74,79

Acción

---

Total (1)

ESTILO 2    2,7,10,14,18,23,25,30,34,37,42,47,51,55,58,62,66,69,75,78

Proceso

---

Total (2)

ESTILO 3 3,6,11,15,19,22,27,29,35,38,43,46,49,56,59,64,67,71,76,80

Personas

---

Total (3)

ESTILO 4 4,5,12,16,20,21,28,32,36,39,44,45,52,54,60,61,68,72,73,77

Idea

---

Total (4)

---

Total (5)

## **ANEXO 5**

### ***Questionario de autoevaluación de la comunicación.***

A continuación encontrará una serie de frases que quizás describan cómo es su comunicación cuando se relaciona con los demás. Cuando lea cada frase, puntúela según sea la frecuencia con la que ocurre el comportamiento descrito siguiendo la siguiente escala: Casi nunca (4), A veces (3), Bastante (2), Casi siempre (1). Marque con una X el número que corresponda a su elección. Siempre

Casi A Bastante Casi  
Nunca Veces Siempre

1. Habla demasiado
2. No deja que nadie lo interrumpa
3. Interrumpe a los demás
4. Habla con rodeos
5. Nunca inicia las conversaciones
6. Hace referencia al pasado
7. Omite alabanzas en sus comentarios
8. Realiza afirmaciones radicales o dogmáticas
9. Solo habla cosas sin interés
10. Solo habla cosas embarazosas
11. Utiliza palabras complicadas, difíciles
12. Pregunta como en un interrogatorio
13. Cuando no controlo una discusión la abandona
14. Sus órdenes son ambiguas o imprecisas
15. No negocia nada
16. Sus críticas son mordaces y descalificadoras
17. Nunca hace suficientes preguntas
18. Hace callar a los demás con críticas o insultos
19. Repite información ya dada o conocida
20. Habla en tono de mando
21. No da señales de escucha
22. No hace gestos al hablar

- 23. No mira al otro cuando habla
- 24. No mira al otro cuando le habla
- 25. Se mantiene distante y reservado
- 26. No le gusta comentar las cosas cotidianas

- 27. Le cuesta discutir los problemas
- 28. Le cuesta expresar sus sentimientos
- 29. No comenta sus preocupaciones
- 30. No escucha con atención
- 31. No se interesan por lo que le dicen
- 32. No tiene en cuenta las opiniones de los demás
- 33. Cuando discute, no llega a un acuerdo
- 34. Cree que no es del todo sincero
- 35. Cree que su comunicación no es buena
- 36. Cuando está tenso habla
- 37. En las negociaciones no cede
- 38. Nunca reconoce su parte de responsabilidad
- 39. Supones lo que el otro quiere decirle o siente
- 40. Se centra en el problema y no busca soluciones

Sume todas las puntuaciones

1-40 comunicación deficiente. Debe hacer un gran esfuerzo para mejorarla en general

41-80 Comunicación deficiente en ciertos aspectos. Fíjese en las preguntas con calificación más baja y esfuércese por mejorarlas y no descuide los demás aspectos

81-120 Comunicación buena, pero hay aspectos que podrían cambiar, fíjese en que puede estar fallando y anímese a mejorar

121-160 Felicítese por su buena comunicación y esfuércese por continuar en esa línea.

## **ANEXO 6**

### ***Cuestionario del buen escucha***

1. Cuando me encuentro en una reunión o otra situación y lo que allí se habla no lo considero muy importante, yo...
  - converso con mi vecino
  - presto atención y oigo lo que dicen
  - empleo ese tiempo en algo de mi interés
2. Cuando alguien quiere hablar conmigo...
  - le hago saber el tema en el que estoy ocupado
  - le pido que me diga de qué se trata
  - cuando empieza a hablar le recuerdo a quien se dirige
3. Cuando alguien entra en mi oficina y pide hablar conmigo yo...
  - le pido que hable mientras adelanto mi trabajo
  - le pido que se siente y me diga rápidamente lo que tiene que decirme
  - le digo que se siente y escucho lo que dice
4. Cuando alguien se me acerca a darme información yo...
  - cierro la puerta para evitar distracciones
  - le escucho y continúo mi trabajo
5. Al escuchar el problema que me plantean...
  - rápidamente le doy mi solución
  - por un momento pienso qué haría yo si fuera él
  - le digo que lo comprendo pero estoy ocupado
6. Cuando estoy apurado y alguien me intercepta...

- me adelanto y le digo que en ese momento no puedo
- me paro y escucho
- le digo con un gesto que estoy apurado

7. Cuando me encuentro de mal humor y alguien me habla...

- todos se percatan de esto
- a menudo malinterpreto lo que dicen
- puedo continuar como si nada hubiera ocurrido

8. Cuando algo me parece mal yo...

- digo tajantemente las cosas
- defiendo mi punto de vista por encima de todo
- expongo mis argumentos y hago críticas constructivas

9. Cuando converso con alguien...

- escucho todo lo que dice sin hablar
- le hago preguntas sobre lo que está diciendo
- evito gestos que exponen lo que estoy pensando

**ANEXO 7**  
**Guía diagnóstica.**

Instrucciones:

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

A continuación revisaremos un conjunto de afirmaciones sobre determinadas formas del comportamiento de la comunicación. Para cada afirmación responda V o F, según sea cierto o no en su caso. Evalúese a sí mismo integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo.

Evaluación integral de 1 a 10 (\_\_\_\_)

- \_\_\_ Frecuentemente, cuando tengo que organizar una tarea en relación con otros, logro la cooperación de los demás.
- \_\_\_ Cuando otras personas se aferran a sus criterios reacciono haciendo lo mismo que ellas.
- \_\_\_ Me ocurre frecuentemente que tengo que explicar varias veces lo que digo para hacerme entender.
- \_\_\_ No me importa reconocer públicamente que estoy equivocado.
- \_\_\_ Admito sin prejuicios que otros encuentren una solución más acertada que la mía.
- \_\_\_ Me cuesta trabajo expresar mis ideas en pocas palabras.
- \_\_\_ Puedo argumentar mis criterios de forma tal que logre que otros cambien de opinión.
- \_\_\_ Cuando discuto con otras personas me interesa hacer prevalecer mis criterios por encima de los demás.
- \_\_\_ Una comunicación es efectiva cuando los demás aceptan las ideas que hemos expresado.
- \_\_\_ Bajo las condiciones de una discusión puedo irritarme de tal forma que no escucho lo que el otro dice.
- \_\_\_ Siempre que discuto con otro tengo en cuenta los argumentos que este plantea y valoro sus aspectos positivos.
- \_\_\_ Una comunicación es efectiva cuando se logra un buen acuerdo, aún cuando a su resultado aporte uno solo de los participantes.
- \_\_\_ Me ocurre a menudo que discuto con otras personas y al final descubrimos que discutimos sobre problemas distintos.
- \_\_\_ Soy consciente de a dónde quiero llegar y consigo mi meta cueste lo que cueste.

\_\_\_ Puedo permanecer largo tiempo escuchando a otras personas sin distraerme.

## **ANEXO 8**

### ***Problema matemático***

*Un negociante inicialmente compra un carro en 1000 pesos, luego lo vende en 2000, más adelante se lo compra al mismo señor en 3000 y finalmente lo vende 4000 pesos. ¿Cuál es la ganancia del negociante?*



## ANEXO 9

### EL Fantasma del

#### Castillo

En un castillo encantado viven seis personajes:

- el rey;
- la reina;
- el príncipe;
- la princesa;
- la dama de la princesa;
- un fantasma, que se come a todo aquel a quien ataca;

Los habitantes del castillo pueden estar en este momento juntos o separados, en uno de estos lugares:

- la almena;
- la ventana alta;
- la ventana baja;
- la puerta;

Nos urge localizarlos para avisarles dónde está el fantasma.

El único que nos puede dar pistas es el bufón del rey, que como hombre astuto, ha huido del castillo. Sin embargo, no debe tener mucha simpatía por los habitantes del castillo, puesto que a pesar de la urgencia de la situación, nos ha hablado en clave.

Las frases que están a continuación son las respuestas del bufón a nuestras preguntas; están en clave. El grupo debe deducir de ellas en el menor tiempo posible dónde están las personas del castillo y el lugar donde está el fantasma en este momento.

**EL BUFÓN DICE QUE...**

1. El fantasma ha celebrado la luna engulléndose un ratón; y en este momento dormita más arriba que el rey.
2. El príncipe está entre la dama y la reina; no se sabe qué hace con la princesa.
3. El rey está entre el fantasma y la princesa.

4. La dama está más abajo que la princesa.
5. El rey y la reina están juntos estudiando inglés.

**Cuestionario de evaluación:**

1. ¿Han participado todos en el trabajo?
2. ¿Qué problemas habéis tenido para organizarnos?
3. ¿Ha existido moderador en el grupo? ¿Cómo se le escogió?
4. ¿Qué funciones ha desempeñado el moderador?
5. ¿Ha existido secretario? ¿Cómo se le escogió?
6. ¿Qué funciones ha desarrollado?
7. ¿Con qué método se procedió en el trabajo?
8. ¿De qué medios os habéis servido para ser más rápidos?
9. ¿Qué hizo que el grupo fuera más lento? ¿Qué dificultó el trabajo?
10. ¿Cómo se pudo haber hecho para aumentar la rapidez?

## ANEXO 10

### Protocolo de observación para una discusión grupal.

1. Se logra un clima favorable. Si\_\_\_ No\_\_\_
2. Se fomenta la comunicación interpersonal entre todos sus miembros:  
siempre\_\_\_ frecuentemente\_\_\_ escasamente\_\_\_.
3. Las ideas se expresan con claridad: Si\_\_\_ No\_\_\_ Medianamente\_\_\_
4. Se llega a un acuerdo al existir puntos divergentes. Si\_\_\_ No\_\_\_
5. Se argumentan las opiniones convenientemente. Si\_\_\_ No\_\_\_
6. Al argumentar:
  - Se amplía o se reduce el significado. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se trazan valores extremos. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se vincula a otra situación. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - De una ventaja se saca una desventaja o viceversa. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se crea un polo contrario. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se generaliza un caso particular. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se forma analogía en una nueva relación. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se combinan o se unen vario argumentos. Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Se demuestra autoridad con argumentos que reflejen conocimiento de expertos.  
Si\_\_\_ No\_\_\_
  - Hay tendencia a personificar los argumentos. Si\_\_\_ No\_\_\_
7. Se utiliza alguna otra forma de argumentación. No\_\_\_ Si\_\_\_  
Cual\_\_\_\_\_ -
8. Se escuchan activamente los argumentos del otro. Si\_\_\_ No\_\_\_
9. Se retoman elementos positivos y negativos de los argumentos sin agredir al otro.  
Si\_\_\_ No\_\_\_
10. Al conversar se ataca la posición del otro. Si\_\_\_ No\_\_\_
11. Se asumen posiciones defensivas. Si\_\_\_ No\_\_\_
12. Como resultado se logra convencer al otro de la opinión propia. Si\_\_\_ No\_\_\_  
Medianamente\_\_\_
13. Se desarrollan las ideas del otro, lo que repercute en una mejor comprensión. Si\_\_\_  
No\_\_\_
14. Se observa la intención de esclarecer, de colocar orden, clasificar, los elementos  
que se exponen. Si\_\_\_ No\_\_\_ A veces\_\_\_

15. Se utiliza la repetición y la insistencia. Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

16. De los métodos socio psicológicos se utilizan la: sugestión\_\_\_\_ persuasión\_\_\_\_  
convicción\_\_ explicación\_\_\_\_

**ANEXO 11**  
**BOA 2**  
**Habilidades de Escucha**

Dentro del proceso de comunicación uno de los requisitos importantes para que este se desarrolle correctamente es la Escucha. Esta supone uno de los pilares de la buena comunicación.

Escuchar no es solo oír lo que se me está diciendo

- ❖ Escuchar es comprender con precisión lo que me están diciendo, comprobando la veracidad de lo que he oído: **clarificación**
- ❖ Escuchar es comprender los sentimientos que acompañan a la comunicación y ayuda a expresarlos y potenciarlos: **reflejo de sentimientos**
- ❖ Escuchar es saber repetir el contenido del mensaje con sus propias palabras y ayudar a profundizar en un pensamiento: **paráfrasis**
- ❖ Escuchar es unir todos los elementos de un mensaje, tanto el contenido como los sentimientos, e identificar el tema común: **síntesis**

*En este apartado le invitamos a que practique las respuestas de escucha*

**Caso # 1:**

Siempre es lo mismo, ya no se que voy a hacer, volví a pelear con la profesora en clases y seguro no me va a aprobar.

Clarificación:

Reflejo:

Paráfrasis:

Síntesis:

**Caso # 2:**

Siento haber llegado tarde. No se como ha podido pasar, estábamos en la fiesta y de repente Luís se puso muy mal, había bebido y lo tuvimos que llevar para el hospital, nunca pensé que pudiera pasar eso.

Clarificación:

Reflejo:

Paráfrasis:

Síntesis:

### Posibles soluciones:

#### Caso # 1:

##### Clarificación:

- Me estás diciendo que te es imposible no discutir con tu profesora?
- Podrías decirme a que te refieres con eso de “siempre es lo mismo”?

##### Reflejo:

- Pareces preocupado por la situación, te sientes impotente ante lo que está ocurriendo, temes que esto influya en tu nota.

##### Paráfrasis:

- Así que no sabes como ocurre, pero siempre acabas peleándote con tu profesora

##### Síntesis:

- Te parece importante el tema de tus peleas con tu profesora porque no sabes como cambiar la situación y además crees que esto va a interferir en tu posible aprobado y eso te preocupa.

#### Caso # 2:

##### Clarificación:

- Nunca pensaste que le pudiera pasar a un amigo tuyo?

##### Reflejo:

- Te sientes confundido por lo que ha pasado, querías pasarla bien y ustedes mismos lo han estropeado todo.

##### Paráfrasis:

- Estabas en una fiesta y un amigo tuyo bebió demasiado, por lo que tuviste que llevarlo al hospital e hizo que no llegaran a la hora acordada.

Síntesis:

- Te sientes confundido con la situación, una noche que parecía muy especial y divertida se estropeó por algo que tú pensabas que no podía ocurrir y no entraba en tus planes.

### **Las 10 costumbres no productivas más practicadas cuando se escucha:**

1. Falta de interés sobre el tema  
Si se interesa en los temas que interesan a aquellos con los que dialoga, extraerá al menos 3 ventajas:
  - Elevará la autoestima de la persona que habla. La autoestima es el requisito previo más importante para la productividad personal.
  - Ampliará indirectamente su vocabulario. Los individuos de más éxito son los que cuentan con un mayor vocabulario ya que disponen de más opciones para solucionar sus problemas. Tienen más asideros en que afianzar sus ideas.
  - Aprenden de forma directa. Quien sabe escuchar atentamente descubre y se beneficia no solo del estilo de los demás sino del contenido de sus mensajes.
2. *Fijarse demasiado en el exterior y descuidar el contenido: Las personas que saben escuchar con atención se fijan en el habla normal del conversador, su dicción, su acento, su vestimenta y otros rasgos característicos, pero llegan más allá con el fin de asimilar el contenido global del mensaje*
3. Interrumpir al que habla: Las personas que saben escuchar, incluso cuando se sientan muy involucradas en lo que se está diciendo, contienen sus impulsos hasta haber oído el mensaje completo.
4. Concentrarse en los detalles y perderse lo principal: quienes saben escuchar se atienen solo a los hechos.
5. Adaptarlo todo a una idea preconcebida: Superar las ideas preconcebidas personales le ayudará a oír las cosas tal y como son, no como desearía que fueran.
6. Mostrar una actitud corporal pasiva: Cuando usted adopta una postura corporal activa, presta automáticamente más atención.
7. Crear o tolerar las distracciones: Reconozca y evite las distracciones.
8. Prescindir de escuchar lo que resulta difícil: Las personas que saben escuchar se esfuerzan por reforzar el poder de su léxico, ejercitan su mente. Se plantean escuchar las discusiones y los razonamientos que puedan ampliar su vocabulario.
9. Permitir que las emociones bloqueen el mensaje: Si identificamos lo que despierta nuestras emociones e intentamos controlarlo, aprenderemos a practicar el control emocional.
10. Ensoñaciones: Las personas que saben escuchar aprovechan el hecho de que piensan de 7 a 10 veces más rápido que cualquier hablante. Se valen de su alta velocidad de pensamiento para evaluar, repasar, anticiparse y resumir el mensaje emitido. Buscan el objetivo del discurso, así como las palabras y conceptos claves. Distinguen los rasgos exteriores y subliminales del mensaje. Reconocen la importancia del contenido emocional y la actitud, así como el contenido conceptual y verbal.



## **ANEXO 12**

### **BOA 3**

#### **Estrategias Restrictivas**

1. **Egocentrismo**: Actitud de quien tiende a hablar sólo de sí, refiriendo todo a sí mismo y a la situación propia. Le cuesta trabajo comprender empáticamente a las personas con quienes entra en contacto pues no se sale de su perspectiva para ubicarse en la situación y modos de sentir del otro. Este individuo comunica una especie de necesidad de consideración; y a los ojos de los demás parece altanero y soberbio por lo que no establece generalmente intercambios provechosos de puntos de vista, experiencias e informaciones.
2. **Taciturnidad**: Consiste en permanecer callado, en silencio; teniendo escasas y esenciales intervenciones verbales que pueden hasta reducirse a respuestas brindadas a invitaciones directas a hablar. Este individuo se mantiene al margen del ambiente y se resiste a estar implicado en contextos de relacionales.
3. **Verborrea**: Se refiere al individuo que habla constantemente no de sí mismo sino de cualquier tema, sin pararse nunca o casi nunca. Le roba la palabra a su interlocutor que se siente frustrado por no tener la oportunidad de expresar sus criterios y opiniones acerca del asunto que se discute. El que se comporta de manera verborrérica establece, más que una interacción, un monólogo durante el cual hace caso omiso de las señales que, de forma verbal o no verbal, intenta enviarle el otro.
4. **Humorismo**: Comportamiento de quien con demasiada frecuencia y sin que sea oportuno, transforma o quisiera transformar las comunicaciones propias y ajenas en ocasiones para inventar frases ingeniosas, pequeñas bromas o cosas semejantes, subrayando o creando el aspecto humorístico de las argumentaciones que se van exponiendo a lo largo de la conversación. El humorismo es un obstáculo porque el otro advierte un especie de desvalorización de aquello que está diciendo y por tanto de sí mismo lo que genera malestar pues se siente incomprendido e inaceptado. El individuo que adopta el humorismo como estrategia es visto como alguien superficial y las personas limitan sus comunicaciones con él a temas de esta índole.
5. **Falsedad**: Consiste en presentar a los demás una realidad inexistente, con el propósito implícito o explícito de hacerla creer verdadera. Raramente llega a la invención de una realidad completa, sino que se manifiesta casi siempre ampliando excesivamente, manipulando, distorsionando un aspecto de la realidad objetiva.
6. **Superioridad**: Comportamiento de quien, en la relación, subraya la propia diversidad con relación al otro, pero haciendo evidente que la misma lo ubica en una posición social y cultural superior. Esta actitud se concreta en el uso de señales verbales, paraverbales, mímicas, gestuales bien definidas y que son codificadas automáticamente por el interlocutor, y por ellas deduce el tipo de consideración que esa persona tiene hacia sí mismo y hacia las personas con las que se relaciona.
7. **Inferioridad**: En este esquema comportamental se reconoce de continuo la superioridad del otro, condescendiendo siempre y sin oposición a sus exigencias. Se despersonaliza para demostrar lo importante que es el otro y lo hace constantemente el centro de

atención. Esta actitud degenera en adulación, permisividad sin límites, falta de personalidad y de puntos de vista individuales. Con el tiempo estas personas se convierten en víctimas de explotaciones y faltas de consideración por parte de los demás.

8. Prisa: Se refiere a la expresión de una constante falta de tiempo que se manifiesta en la tendencia a limitar o acelerar los intercambios comunicativos. Abarca tanto la reducción del tiempo dedicado a las relaciones como la aceleración de los intercambios verbales que son escuetos, constreñidos, esenciales, veloces, y muchas veces imprecisos, aproximados. El otro al verse destinatario de una conversación apresurada deduce que el tema tratado es de escaso interés para el que habla lo que incide significativamente en la recepción y procesamiento de las informaciones contenidas en los mensajes.
9. Anticipación: Consiste en verbalizar las conclusiones y contenidos del discurso de los demás antes de que hayan terminado de hablar, dando a entender que ya conoce lo que está diciendo y sabe a dónde quiere llegar. La comunicación por tanto es sofocada, pues el que habla, al ver que lo que comunica no es novedoso ni original para su interlocutor, tiende a recortar sus intervenciones verbales pues asume que sus argumentos carecen de utilidad e interés para el anticipador.
10. Intromisión: El comportamiento entrometido se refiere a la introducción en la conversación del otro de modo incorrecto (elevando la voz, interrumpiendo al que está hablando), con el objetivo de imponer o hacer presente exaltadamente el propio punto de vista. Se diferencia del anticipado en que su propósito, aún cuando del mismo modo interrumpe al otro, no es dar las conclusiones de lo que otro expresa sino imponer su criterio o punto de vista tanto si concuerda como si no concuerda con su interlocutor.
11. Incoherencia: Se refiere a la exposición de ideas, opiniones y puntos de vista contrastantes o contradictorios entre sí. En el esquema incoherente no se muestra una lógica clara y comprensible acerca de las temáticas que se abordan en los diferentes contextos relacionales y cambia con frecuencia de actitudes y opiniones. No muestra un punto de vista estable y seguro sobre los argumentos que se discuten y, en otros casos, esto se hace extensivo a las personas.
12. Declamación: Equivale a la acentuación excesiva de ciertas connotaciones paraverbales de la voz, haciéndola forzosamente rica en inflexiones y colorido en evidente contraste con la naturaleza que la voz posee normalmente. Esto es adoptado generalmente con los niños para ponerse en su nivel de comprensión pero en el caso de los adultos no es necesario pues se supone que estos poseen los medios para comprender el significado de las comunicaciones y sus contextos y diversas implicaciones.
13. Valoración: Es la expresión de una valoración de aquello que el otro ha manifestado sin que este lo pida. Esto implica necesariamente un juicio sobre el otro (positivo o negativo) lo que es restrictivo, puesto que emitir un juicio implica casi siempre, especialmente cuando no se ha pedido, una posición de superioridad y dominio por parte del que juzga que constituye una amenaza para el otro por lo que tiende a reaccionar defensivamente ya sea justificándose o limitando conscientemente las interacciones.

14. Interpretación y explicación: Consiste en dar una interpretación razonada de acontecimientos, comportamientos y estados de ánimo relativos al otro individuo, buscando a la vez, las causas de los mismos. Este comportamiento es restrictivo cuando lo que requiere la situación es una coimplicación emotiva en el tema.
15. Desdramatización: Disminución y privación de relevancia a las vivencias emotivas del otro. O sea, demostrarle al otro que la situación o problema no es tan grave como él la ve. Este al sentirse incomprendido, desiste de considerar al individuo como interlocutor fiable y limita voluntariamente la comunicación a un nivel de superficialidad.
16. Cambio de argumentos: Es el intento de desviar la atención sobre otros argumentos de comunicación, abandonando el argumento en cuestión o un aspecto particular del mismo que en este contexto o momento no se quiere abordar. Esto evidencia una actitud de rechazo de la que el otro deduce una falta de interés en el tema.
17. Evasión: Se expresa en la intención de no tratar particulares argumentos en el curso de la interacción. Se afronta la comunicación con el otro de modo superficial e inconexo, dando la impresión de que no se sigue un recorrido lógico inherente a la conversación.
18. Absolutismo: Consiste en presentar las propias opiniones como si fueran justas e indiscutibles. El individuo que asume esta actitud cree en la verdad absoluta y considera que él la tiene en la mano por lo que no acepta ni comprende las verdades ajenas demostrando una escasa empatía que se combina con una capacidad notable de comunicar verbalmente, y una inteligencia aventajada para brindar justificaciones y argumentaciones sólidas a sus propias ideas.
19. Falta de atención: Comportamientos que se desarrollan colateralmente que suponen no prestar atención al otro, a sus argumentaciones. El que los adopta puede hacerlo de dos modos: rehuendo la mirada y pidiendo continuas repeticiones al otro, o permaneciendo ocupado en otras actividades mientras el otro habla.
20. Falta de consideración: Consiste en no dar importancia a lo que el otro va diciendo, a sus puntos de vista, a su participación en el diálogo.

## **ANEXO 13**

### **BOA 4**

#### **Estrategias facilitadoras**

1. **Coherencia-consistencia**: Comportamiento consistente en exponer y sostener ideas, criterios claramente hilvanados y lógicos. Las opiniones y puntos de vista de esta persona son comprensibles y sólidos; está convencida de lo que quiere y piensa por lo que mantiene una actitud estable y segura en todos los contextos en los que se desenvuelve. Este comportamiento es extensivo además a las personas de las cuales manifiesta criterios invariables en cualquier condición y situación.
2. **Igualdad colaborativa**: Es actuar y reconocer en el contexto comunicativo la correspondencia, o equivalencia del estatus e importancia del otro con respecto a la propia. El interés del que asume esta estrategia es el trabajo conjunto para contribuir desde una disposición igualitaria a la resolución de la tarea que es, en definitiva lo más importante. Este sujeto muestra respeto por el otro y confianza en su competencia, apreciándolo como socio y tratándolo como tal.
3. **Participación equilibrada**: Consiste en dar a la conversación un ritmo que dé lugar la sucesión alternativa de uno y otro interlocutor. El individuo que se conduce de forma participativa, sin dejar de expresar sus propios criterios, opiniones, puntos de vista sobre el tema que se discute, le permite a su interlocutor que manifieste lo que piensa, escuchándolo con respeto con el fin de retroalimentarse.
4. **Empatía**: El comportamiento empático es el que posibilita la comprensión del otro no sólo a un nivel cognitivo sino también a un nivel emocional. Es decir, el individuo que adopta un estrategia de empatía tiene la capacidad de conocer lo que le sucede al otro, lo que este piensa, opina sobre algo pero además los sentimientos, emociones, afectos que este está experimentando, o sea, se identifica con él pero sin comprometerse.
5. **Naturalidad**: El individuo que adopta esta estrategia le da al discurso un carácter natural a través de la melodía, volumen e inflexiones de la voz. Es conveniente variar estas características a lo largo de las intervenciones pero de acuerdo a las necesidades y circunstancias en que estas se desarrollen para causar en el otro determinadas impresiones, o enfatizar algo que se considera importante, pero partiendo del hecho de que los adultos tienen los conocimientos necesarios para asimilar el contenido de los mensajes.
6. **Aceptación incondicional del otro**: Se refiere al comportamiento que descubre la acogida, admisión del otro con todas sus características personalógicas, tanto positivas como negativas. No se rechazan ni condenan las actitudes y comportamientos del interlocutor pues este no es juzgado sino comprendido.
7. **Provisionalidad**: El que asume esta estrategia acepta implícitamente que la verdad no es absoluta y que cada individuo señala la verdad sobre un hecho a partir de sus propias ideas, concepciones, visión de las cosas. Aquí el individuo no se atrinchera en su posición y aumenta la capacidad de escuchar y comprender la "verdad" del otro.

8. Apertura e implicación en el tema: Consiste en afrontar la comunicación con el otro de manera lógica, profunda, reflexiva involucrándose afectiva e intelectualmente en el tema. Es hablar siguiendo un hilo conductor, una lógica central cuyo contenido no se desligue del tema de conversación, manejando adecuadamente las emociones o estados displacenteros que pudieran emerger a raíz del tratamiento de un particular asunto.
9. Consideración del otro: Consiste en escuchar y conceder importancia a lo que el otro está diciendo. Se cree digno de atención al otro y se reflexiona sobre las ideas que este expone.
10. Atenciocidad: Es la conducta de mostrar interés, prestar la atención suficiente a lo que el otro está diciendo. Cuando se adopta esta estrategia se mantiene por un tiempo prudencial la mirada en el otro, se dejan de hacer otras actividades y se disponen las condiciones mentales y físicas para atender al otro.
11. Disposición resuelta: Este tipo de conducta transmite al otro la idea de que todo está bajo control y dispuesto para realizar el acto comunicativo. Se habla con la cadencia y ritmo adecuados y se ofrecen todas las explicaciones necesarias dejando tiempo para asegurar la retroalimentación.
12. Comunicación del estado propio: Comportamiento consistente en la exposición por parte del individuo de los sentimientos, emociones que le provocan las situaciones y circunstancias o comunicaciones del otro. En la relación que se establece cada cual escucha lo que el otro siente por lo que se produce un acercamiento que favorece la empatía.
13. Búsqueda conjunta del problema: Abarca todos los comportamientos dirigidos al establecimiento de una relación cuya meta sea la búsqueda del problema de forma cooperativa. El que la utiliza no llega a la comunicación con conclusiones, ni se adelanta a resumir las intervenciones del otro por adelantado; no existen actitudes de atrincheramiento sino que se da margen a la intervención de cada uno con el fin de encontrar puntos sinérgicos básicos para elaborar o encontrar dónde está el problema común.
14. Autenticidad: Equivale a la presentación a los demás de opiniones, hechos y puntos de vista de forma clara y sin dobleces independientemente de la posición en la que este contenido comunicativo pueda ubicarlo con respecto al otro. Es decir, el individuo que adopta un esquema de comportamiento auténtico expresa su realidad espontánea y sinceramente, como la ha incorporado de acuerdo a su visión muy personal de las cosas.
15. Madurez comunicativa: Cuando el sujeto es maduro en el ámbito comunicativo sabe captar en qué momentos de la interacción se necesita ser serio, simpático, recriminador, apoyador, pues está constantemente al tanto del curso que toma la conversación ya que observa al otro y se retroalimenta de cómo están siendo acogidos los mensajes que se han intercambiado y elaborado conjuntamente. Sin pasar, claro está por encima de sus convicciones, principios y criterios propios, el comportamiento maduro en la comunicación no es incongruente con el comportamiento auténtico sino que supone la autenticidad del sujeto en la relación.

## **ANEXO 14**

### **BOA 5**

#### **Principios de argumentación.**

Ampliar o reducir el significado del argumento de manera que se varíe su efecto. Se enriquece el valor que puede tener el argumento o por el contrario se disminuye ese valor.

Trazar valores extremos en el argumento, llevarlo a valores mínimos de manera que se convierta en absurdo según la situación.

El argumento se vincula con otra situación (de tiempo, lugar, contenido), de manera que cobre otra significación y logre otro efecto.

De una ventaja sacar una desventaja, o viceversa.

Crear un polo contrario. Relativizar las afirmaciones utilizando un argumento contrario, igual o más fuerte.

Generalizar un caso particular.

Formar analogía en una nueva relación, o sea, traer a una nueva relación elementos o argumentos semejantes al que se ha expresado.

Combinar o unir varios argumentos en una nueva relación de afirmación.

Demostrar autoridad con argumentos que reflejen conocimientos de expertos (leyes, teorías, citas, hechos).

Personificar los argumentos.

## ANEXO 15

### BOA 6

#### Tipos de Argumentos

#### I- Argumentos Cuasi lógicos.

- **Argumentos de Causalidad:**

En ocasiones es simple su utilización, en otras, resulta difícil establecer la verdadera causa. Es lo que ocurre en materias científicas o cotidianas cuando los problemas no han sido estudiados con profundidad. Los sucesos tienen varias causas posibles, en esa situación el emisor debe mostrar la causa más probable y aportar pruebas.

- **Argumentos deductivos:**

Los argumentos deductivos o también llamados analíticos por Aristóteles, son aquellos en los cuales la verdad de sus premisas garantiza la verdad de sus conclusiones. Dentro del mismo se pueden ubicar varias subcategorías:

1. *Modus ponens*. Significa literalmente el “modo de poner”. Se usan letras diversas para representar los enunciados, pueden ser la x y la y. Es el modo natural de la deducción, donde se parte de unos enunciados generales (premisas) y se llega a una conclusión. Se expresa: si x entonces y.

2. *Modus tollens*. Literalmente el modo de quitar. Es un argumento en el cual la negación de una de las premisas, lleva a una conclusión negativa. Se expresa así:

Si x entonces y No y

Por lo tanto, no xy

3. *Silogismo hipotético*. Tradicionalmente expresado como: dos cosas iguales a una tercera son iguales entre sí. Se expresa así:

Si x entonces y.

Si y entonces z.

Por lo tanto, si x entonces z.

4. *Silogismo disyuntivo*. Cuando se presentan dos alternativas y de la negación de una se sigue la afirmación de la otra. Se expresa así:

x o y

No x.

Por lo tanto, y

- **Incompatibilidad:**

Entre los innumerables casos de incompatibilidad hay algunos que no resultan del hecho de que dos reglas diferentes se oponen, sino que la afirmación de una regla es incompatible con las condiciones con las consecuencias de su aseveración o de su aplicación. Se le denomina a esta incompatibilidad de Autofagia.

- **Argumento de la Reciprocidad.**

El argumento de reciprocidad es el que asimila entre sí a dos seres o dos situaciones, mostrando que los términos correlativos en una relación deben ser tratados de una misma manera.

- **Argumento de transitividad.**

Se entiende por transitividad la propiedad formal de una relación que permite pasar de la afirmación de que ella existe entre un término y un segundo término, entre este segundo y un tercero, a la conclusión de que se da entre el primero y el tercero.

- **Argumento de inclusión o de Relación parte todo.**

La inclusión de la parte en el todo permite decir que el todo es más grande que cada una de sus partes. En este tipo de argumento se saca las siguientes consecuencias: “el todo vale más que una parte”, o “ lo que no le está permitido al todo, no le está permitido a la parte”.

II- **Argumento que fundan la estructura de lo real.**

- **Argumento por el ejemplo.**

Es presuponer la existencia de algunas regularidades de las que los ejemplos darán una concreción. Lo que podrá ser discutido cuando se recurra a ejemplos, es el alcance de la regla, el grado de generalización que justifica el caso particular, pero no el principio mismo de la generalización. Desde este punto de vista, la argumentación por el ejemplo se rehúsa a considerar lo que es evocado como siendo único: ligado de manera indisoluble al contexto en el cual el acontecimiento descrito se ha producido.

- **Argumento por la ilustración.**

Mientras que la argumentación por el ejemplo sirve para fundar o una previsión o una regla, el caso particular desempeña otro papel cuando la regla ya ha sido admitida: sirve esencialmente para ilustrar, es decir, para darle una cierta presencia dentro de la conciencia. Por esta razón, mientras que la realidad del ejemplo puede ser discutida, la ilustración debe sobre todo ser llamativa para la imaginación. La manera de señalar y de describir el caso particular dependerá esencialmente del papel que desempeñe en la argumentación: para establecer la regla gracias a la inducción o sirve para darle una presencia.

Según este autor la diferencia que existe entre la argumentación por el ejemplo y la ilustración es que en la primera se evoca una generalización que puede ser discutida, o sea, que está por demostrarse, mientras que esta última alude a una regla que ya ha sido admitida y seguidamente se recrea.

- **El argumento de autoridad.**

Es el argumento que recurre a otras personas que son autoridades en su campo, para reforzar lo que afirmamos. Para evitar estos riesgos las fuentes deben ser cualificadas y gozar de reconocimiento de expertos, además de ser imparciales.

- **Argumento por el Modelo.**

El caso particular en vez de servir de ejemplo o ilustración puede presentarse como modelo para imitar, pero no es una acción cualquiera la que es digna de imitarse: se imita solo a quienes se admira, a quienes tienen autoridad y un prestigio social, sea debido a su competencia, a sus funciones o al rango que ocupa en la sociedad. La argumentación por el modelo supone que se trata de una autoridad que por su prestigio sirve de garantía a la acción considerada.

- **Argumento por el Antimodelo.**

Si en el modelo el inferior imita al superior con relación a un aspecto determinado, en el antimodelo el superior no desea por nada asemejarse al inferior, a quien desprecia y a quien toma como ejemplo de malos hábitos y mal gusto.

Lo que es antimodelo y sirve como punto de partida a un argumento a contrario será utilizado a veces por un argumento a fortiori. (Perelman, C., 1997, p-150).

- **Argumento de Analogía.**

La analogía consiste en realizar una comparación y extenderla a otra situación semejante.

Toda analogía tiende espontáneamente a convertirse en metáfora, debido a la acción que sobre ella ejerce el transcurso del tiempo.

Otros argumentos importantes son los hechos, las verdades, los valores, las jerarquías, los lugares, entre los que se destacan la cantidad, cualidad (lo único, lo difícil, lo irreparable), orden, lo existente (privilegiar lo real, lo actual, sobre lo posible o imposible), la persona (su dignidad, capacidad y sus méritos).

## ANEXO 16

### BOA 7

#### Recursos de la comunicación persuasiva.

##### I- Recursos que buscan consistencia:

- a) **Recurso de la competencia:** es obtenido por el enunciado firme, sobrio y bien inteligible de los datos, de los ejemplos, de las experiencias, de las referencias. Este recurso es la base de la credibilidad. No puede soportar el error, el exceso. Tiene sus raíces en la vida concreta, práctica, ella refuerza la presencia.
- b) **Recurso del método:** la intención de esclarecer, de colocar orden, clasificar, enunciar tipología, dar peso, equilibrio, gracias al confort que se impone al interlocutor, por la rapidez en reorganizar, decualificar, la estrategia argumentativa del adversario.
- c) **Recurso demostrativo:** la lógica tiene buena reputación en nuestro sistema de pensamiento. Pasa por el uso de los silogismos (es así, por tanto) y de las cadenas deductivas o causales (es aquí, porque, en consecuencia, finalmente).
- d) **Recurso solucionador:** es el poder sugestivo de aquello que de forma inesperada, trae una solución. La solución vale por su imagen pensada, elaborada. Ella se debe imponer. Vale, en primer lugar, porque existe, porque es enunciada, porque concierne a la persona, es presentada como respuesta, como solución verdadera. No precisa ser justificada en exceso. En compensación, aquel que vende la solución debe al mismo tiempo enunciar sus modalidades de ejecución. El recurso solucionador es consecuencia de la pragmática, de la eficacia, del espíritu de decisión.
- e) **Recurso de la repetición y de la insistencia:** con frecuencia es ejercido. Tiene todas las virtudes: impone, graba en la memoria, refuerza el carácter de certeza y de evidencia, esclarece, regula la contestación. Él selecciona lo que debe ser recordado, multiplica las posibilidades de obtener un acuerdo, revela el empeño y la voluntad de afirmarse en el tiempo. Este recurso polariza la atención, evita las dispersiones, puede acertar en el punto de una discusión que se establece.
- f) **Recurso de la implicación:** consiste en colocar en acción a otra persona, transferirse hacia su propio sistema, su lógica personal. Este recurso debe ser aplicado con tacto, pues de lo contrario puede provocar una esquivia o una reacción brusca. Tiene un alto valor sugestivo.
- g) **Recurso de conveniencia:** se obtiene retomando, como un eco, lo que puede ser cierto y que no interfiere en los propósitos de otra persona, este recurso busca ligar los puntos iguales sobre ciertos aspectos para después colocarlos en contradicción. Deja evidentes intenciones conciliantes, de tolerancia. Instaaura un clima de concesiones. No obstante, puede provocar la desconfianza de otra persona. Exige escuchar y tener dominio de sí mismo.
- h) **Recurso de la ejemplaridad:** consiste en hacer valer su comportamiento o sus ideas como garantías de incitación, como prueba de aquello que es preciso, o sería preciso hacer que acontezca. La ejemplaridad es un caso de congruencia. Su uso abusivo puede hacer de ella un medio coercitivo y maligno, en la medida en que puede alienar a otra persona del modelo que se quiere presentar.

## II- Recursos que buscan la influencia sobre las vulnerabilidades:

2. **Recurso de la duda:** se obtiene por el juego de un cuestionamiento adecuado, guiado a desestabilizar los argumentos o proyectos de la otra persona. Se generan cuestiones de controversia, de consistencia. Debe ser preparado con anticipación y aplicado en momentos críticos.
3. **Recurso del principio y la evidencia:** el recurso del principio quiere imponer un modo de raciocinio, de discusión, de reglas, de usos y acuerdos. Ofrece una manera de ser, decualificando los otros sin nada a demostrar. Es la entrada necesaria. Este tipo de recurso recorre la intención disuasiva. Se torna rígido, formaliza el intercambio.  
El recurso de evidencia se obtiene por el destaque no demostrado de la certeza y de la convicción (es necesario, es preciso). Es la verticalidad, el apego a los valores, al sentido común, el soporte de todos y para todos. La envoltura verbal (dicción firme, articulación) y no verbal (gestos marcados,...) acompañan al recurso de la evidencia.
4. **Recurso de la intimidación:** fue utilizado durante mucho tiempo como uno de los recursos de persuasión y continúa teniendo en la vida corriente un uso frecuente, es considerada comúnmente como un medio de chantaje. En el plano argumentativo, es el uso de la alternativa para el peor, o de la hipótesis globalizante (si investigamos... llegaríamos a...) la dramatización es uno de los caminos más comunes de este recurso.
5. **Recurso Dialéctico:** la palabra dialéctica es utilizada en este caso en el sentido de la capacidad de provocar la contradicción. Este recurso funciona al nivel: del inicio de la réplica, de la capacidad de decualificar el raciocinio de la otra persona declarando incoherencias o incompatibilidades, de la capacidad de enfrentar una demostración contradictoria. Este recurso exige temperamento, vivacidad de espíritus, buena capacidad de escuchar de manera inteligente y activa. Es de tipo contestatoria y a veces destructivo. Se vuelca contra las ideas de otra persona llegando a hacerlas ceder por la contradicción.
6. **Recurso portavoz:** es hablar en nombre de las personas, de las cosas, de la vida, de la lógica, y de la verdad. Este recurso toma la forma de enunciado globalizante, de juramento de valor.
7. **Recurso de buena fe:** es un poco el recurso del mártir, aquel que no pudo actuar de otra manera, que hizo todo lo que estuvo a su alcance, que dice la verdad, que habla con convencimiento.
8. **Recurso emocional:** este recurso depende de lo que llamaremos "tiranía del afecto", o del "sentimiento". Lo utiliza aquel que quiere persuadir penetrando la sensibilidad. La persuasión es un contagio. La envoltura de lo patético, la generosidad de la voz y del gesto, hacen parte del registro tradicional de recurso. Conmover es un componente de la persuasión, pues crea una perturbación, una agitación temporaria en el equilibrio de los oyentes.
9. **Recurso de la buena voluntad:** consiste en presentar concesiones como normal, suficientes. Este recurso exige una justificación, una fundamentación y una gran firmeza, pues consiste en abrir, admitir para imponer mejor más tarde y no conceder más nada.

## **ANEXO17**

### **BOA 8**

#### **Técnicas o procedimientos de razonamiento.**

1. La inducción
2. Explicación.
3. Deducción.
4. Razonamiento causal
5. La Analogía y la Metáfora.
6. La Hipótesis.
7. Alternativas y dilemas.
8. La Paradoja.

#### **1. La Inducción.**

- Principio: pasar de la particular a lo general, o del hecho a la ley o a la regla.
- Modalidades:
  - El ejemplo: permite, a partir de un caso o de un hecho en particular, establecer un hecho mas general, una norma, ley, regla u opinión.
  - El precedente: es un tipo de ejemplo que funda la posibilidad de existencia de un hecho anterior.
  - La ilustración: es la presentación de un caso particular perteneciente a una regla ya conocida.
  - y la presentación de un modelo que supone incitar al desarrollo de comportamientos que se inspiran en una figura encarnada en las reglas o en las normas previstas.
- Aplicaciones:
  - La presentación de hechos, de testimonios cuya validez no puede ser puesta en duda, como punto de partida para la generalización de un concepto.
  - Las conclusiones extraídas de datos estadísticos procedentes de estudios o de sondeos. Se pasa rápidamente de un porcentaje a la generalización.
  - Presentación de testimonios.
  - El recurso de la historia o de acontecimientos pasados.
- Ventajas: se dirige a la zona derecha del cerebro más que a la parte cerebral del lado izquierdo. La evocación de ejemplos, testimonios, anécdotas es más atrayente que el enunciado de justificaciones teóricas o abstractas.

- Riesgos: la inducción puede incitar a generalizaciones abusivas. El recurso de los datos estadísticos puede revelarse como procedimientos pocos fiables.
- Consejos:
  - Reunir ejemplos en números suficientes.
  - Verificar el valor de cada ejemplo: Carácter concreto, incontestable, comprensible, adaptada al interlocutor.
  - Comprobar la inexistencia de contraejemplos o ejemplos negativos, o bien prepararse a tenerlos eventualmente en cuenta durante la argumentación.
  - Preparar la formulación de conclusiones a la vista de los ejemplos presentados.

## **2. La explicación.**

- Principios: justificar una tesis exponiéndola convenientemente y tratando de hacerla comprender.
- Modalidades: enunciar, describir, definir, clasificar, comparar, distinguir.
- Aplicaciones:
  - Enumerar: este procedimiento consiste en confeccionar listas partiendo de puntos comunes.
  - La gestión cronológica basada en enumerar ciertos hechos en el transcurso del tiempo.
  - La acumulación de elementos justificativos en apoyo de una tesis que sirvan para reforzarla.
  - Describir o Contar: Hace mas vivo, más convencional o coloquial la que se esta proponiendo. Permiten al interlocutor compenetrarse mas con el discurso que se esta viviendo.
  - Definir: el arte de precisar evita mal entendidos. Si se habla de "libertad", "cultura", de "participación", todo ello requiere una definición previa del término; de esta manera, la argumentación, se asentará sobre bases sin ambigüedades.
  - Clasificar: estructurar una argumentación.

Aunque no demos todo el conjunto de estructuras posibles de un discurso argumental, si expondremos simplemente, el plan de aquellos aspectos y puntos de vistas que, distribuidos en rúbricas específicas, reflejan connotaciones diferentes.

- Comparar o Distinguir: en los casos de argumentación en los que se trata de realzar mas una idea que otra, estas operaciones juegan un papel importante.

Comparar es deslindar los puntos comunes en dos o más situaciones, nociones, proposiciones. Distinguir es poner de relieve las diferencias.

Ventajas: las explicaciones en la argumentación dan siempre pasos a clarificar un discurso, a transmitir la información concreta y objetivamente, comunicar una vivencia o una experiencia. Contribuye a interesar a la audiencia y a dar mayor viveza al tema abordado.

Riesgo: cuando se desarrolla una argumentación para sí mismo y no para los demás. No se comparten las mismas referencias. Puede despojar a la argumentación de toda su fuerza de persuasión.

Consejos: utiliza las gestiones de explicación teniendo en cuenta la idiosincrasia del destinatario y los objetivos que se persiguen. No piense que explicar basta para convencer, falta la verificación.

### **3. La Deducción.**

Principios: pasar de lo general a lo particular, o bien, de la regla a las consecuencias de un caso determinado.

Modalidades:

- El silogismo clásico comprende tres proposiciones: dos premisas, la mayor que enuncia la regla; la menor, el caso particular. Y una conclusión que enuncia el resultado o la consecuencia práctica.
- La mayoría de los razonamientos prácticos son silogismos simplificados, reducidos a dos términos, denominados también silogismos retóricos o entimemas

Aplicación: es una forma de razonamiento de argumentación que se usa frecuentemente. De una forma global, cada vez que se aplica una norma, regla, principio, a un caso particular, se pone de manifiesto.

Ventajas: el carácter de rigor, la fuerza lógica y la imagen de solidez del razonamiento lleva a una demostración.

Riesgos:

- Se puede poner en duda la regla o principios.
- Se puede poner en duda el juicio aportado.
- Se puede poner en duda el paso de la mayor a la menor, la coherencia o el mecanismo de deducción.
- El silogismo puede no convencer. La lógica formal quizás no satisface al interlocutor.
- El carácter perentorio, definido, sistemático de la argumentación por el silogismo puede que no convenga a un auditorio porque lo consideren demasiado limitado.

Consejos:

- Verifique que la mayor será aceptada por el auditorio.
- Apoye la menor, manteniendo en reserva las pruebas y testimonios sólidos susceptibles de ser admitidos por el auditorio.
- Verificar la solidez del razonamiento que permita deducir las conclusiones.

#### **4. El Razonamiento causal.**

Principios: establecer los lazos de causa – efecto entre diferentes elementos, fenómenos, situaciones.

Modalidades:

- Causa-efectos- consecuencias, apreciación de las consecuencias, descenso hacia las consecuencias.
- Efectos-Causa – investigación de las causas, ascenso hacia las causas.

Aplicaciones:

- La argumentación pragmática: métodos de ventajas e inconvenientes del pro y del contra, se calibran una situación, un fenómeno, una decisión, por medio de la apreciación y de las consecuencias en términos positivos o negativos. Un ejemplo es la gestión clásica de la resolución de problemas.
- Árbol de las causas: varias causas generan un efecto.
- Árbol de las consecuencias: una causa provoca varios efectos.
- La superación de una causa a otra: cadena de los ¿Por qué?

Ventajas: eficacia practica, rigor aparente del fundamento del razonamiento, coherencia, fuerza del interrogatorio.

Riesgos:

- Existen dificultades en muchos fenómenos sociales para aislar causas y consecuencia.
- Escoger una consecuencia positiva destacada entre todas las consecuencias que se plantean.
- Razonamientos sobre las consecuencias algunas veces especulativo por tanto inseguro.
- Mito de la causa única o de la consecuencia única.

Consejos:

- Conocer los limites del razonamiento causal.
- Prever criticas y objeciones.
- Tener en cuenta gran diversidad de causas.
- Distinguir distintos niveles de causas: Inmediata, lejana, aparente, profunda.
- Pasar de la causalidad lineal a la circular.

## 5. La Analogía y la Metáfora.

Principios: recurrir a las imágenes, narrar historias para transmitir ideas. Hacer uso de lo simbólico.

Modalidades:

- La analogía: relación de similitud entre dos elementos que pertenecen a diferentes universos.
- La metáfora: analogía condensada.

Aplicaciones:

- La Alegoría: sucesión coherente de metáforas que permiten comunicar una verdad abstracta. Se personifica una extracción y seguidamente se desarrolla una serie de elementos descriptivos y narrativos, cada uno de los cuales corresponde a diversos detalles de las ideas que pretenden destacar. La parábola: comparación desarrollada a lo largo de una narración cuyos elementos se extraen de la vida cotidiana y cuyo objetivo es demostrar un punto de una doctrina.
- La fábula: relato imaginativo destinado a ilustrar un precepto.

Ventajas: la analogía y la metáfora desarrollan la creatividad, suscitando la curiosidad y la emoción. Resulta muy útil estirar las metáforas.

Riesgos:

- La analogía no prueba nada, puede ser falsa rebatida.
- La analogía puede no ser comprendida.

Consejos: la metáfora tiene que tener claridad, encanto y su infrecuencia. La metáfora debe ser verosímil y significativa.

## 6. La Hipótesis.

Principios: Hacer suposiciones, razonar sobre lo eventual, lo probable y las consecuencias posibles. Argumentar a partir de: ¿Que sucedería en el caso de que ...?

Modalidades:

- La aplicación en el futuro del razonamiento causal sobre las consecuencias.
- Utilización de las consecuencias futuras presumiblemente derivadas de una decisión o de un acontecimiento como incentivo o como amenaza, de recompensa o de sanción.

Aplicaciones:

- Razonamiento Estratégico retrospectivo: árbol de decisión. Se trata de examinar las opciones existentes y sus consecuencias, en función de los distintos tipos de acontecimientos que se enmarcan dentro de una decisión. Es similar al razonamiento del

jugador de ajedrez, que en cada movimiento, se imagina la replica del adversario y decide, de acuerdo con sus deducciones.

- Método de los escenarios: se trabaja sobre una hipótesis, esforzándose que sea vivaz y concreta.
- Previsión creativa: visualización anticipada.
- La cuestión de confianza: a partir de un postulado de base al que se adhiere el interlocutor, acepta todas las implicaciones.
- El argumento a contrarios: realzar la existente que se desea defender, apuntando lo que sucedería si se produjera otra cosa.

Ventajas: posibilidad de prolongar el debate. Gestión prospectiva que promueve el animo de los interlocutores obstinados, bloqueados en sus posturas. Modo de ver las cosas de otro ángulo.

Riesgos:

- Quedarse en el campo de lo incierto.
- No puede verificarse inmediatamente.
- Carácter plausible y creíble.
- Eficacia ligada a la implicación de los interlocutores.
- A veces, una argumentación forzada, cercana a la manipulación.

Consejos: planear diferentes hipótesis y escoger aquellas que impliquen a los interlocutores.

## **7. La Alternativa y el Dilema.**

Principios: provocar la elección de una opción entre dos opciones opuestas.

Modalidades:

- Alternativas: situación en la que tiene la posibilidad de escoger entre dos posturas.
- El dilema: razonamiento que propone dos opciones contrarias o contradictorias entre las que puede decidirse la elección pero que tanto una como otra, llegan a una misma conclusión

Aplicaciones:

- Las alternativas forzadas que presentan dos opciones, una de ellas destinadas a ser eliminadas por sus riesgos.
- Las falsas alternativas que enmascaradas en dos opciones posibles ofrecen una elección menor, ocultando la verdadera cuestión fundamental.

- El método de los residuos, por lo cual se proponen varias opciones, entre las cuales tan solo una vale la pena de ser tenida en consideración.

Ventajas: inducen obligatoriamente a elegir. La alternativa impuesta predispone el grado de adhesión del interesado, su capacidad de dejarse influir.

Riesgos:

- A menudo la elección es fruto de un apremio o una ilusión. Resumen la estrategia de lo tomo o lo dejo.

Consejos: Verificar que la alternativa, realmente, una verdadera alternativa, es decir, que sus dos elementos son verdaderamente los únicos posibles, que tienen carácter exhaustivo y que un tercer supuesto no podría entrar en juego. Verificar además, la correlación entre la opción propuesta y las consecuencias que de ello se derivan. Eventualmente, hay que justificarlas.

## **8. La Paradoja**

Principios: enunciar una opinión que choca con las verdades y normas corrientes admitidas o que parece desafiar la lógica ya que encierra en sí aspectos contradictorios.

Modalidades:

- Enunciar una tesis original, chocante o aparentemente absurda y demostrar su lógica.
- Evocar argumentos que parecen en contradicción con los que la gente espera.
- Tratar de implicar a los interlocutores.
- Estimular la curiosidad o interés.

Aplicaciones:

- La presentación y explicaciones de ciertos mecanismos paradójicos de la vida socioeconómica en el contexto de una argumentación.
- Reclinaje: volver a interpretar, definir, categorizar una situación, un hecho, un enunciado, para conferirle un nuevo sentido en el que hasta entonces no se había pensado, un sentido paradójico que lleve a una visión diferente de la situación.

Ventajas: llamar la atención. Truncar a priori las estructuras rígidas de pensamientos.

Seducir a los interlocutores sutiles y a los aficionados a lo vivaz.

Riesgos: no tener buena acogida y ser poco apreciado. No ser comprendido. En caso de abuso, se puede engendrar la abstracción y el negativismo.

Consejos: verificar que la argumentación ha quedado lo suficientemente clara y comprensible. Completarlo con una argumentación racional y razonable.



## **ANEXO 18**

### **BOA 9**

#### **Técnicas o procedimientos de persuasión.**

##### **1. - La sincronización o el efecto reflejo.**

- Principio: provocar el acuerdo o el entendimiento reflejando, con sus propios argumentos, aquello de su interlocutor.
- Modalidades: se trata de reflejar el comportamiento de su interlocutor en el aspecto corporal y en el aspecto del lenguaje a nivel de ideas claves, expresiones, giros de frases.
- Aplicaciones:
  - La reformulación Rogeriana: volver a formular los propósitos de la persona con la que se está en comunicación, sin deformarlo. Aporta a quien conduce el diálogo una actitud de comprensión y de escucha activa de su interlocutor.
  - Apropiarse de modos de expresión de sus interlocutores para crear un clima de confianza y armonía.

Esta técnica facilita la argumentación por medio del fomento del entendimiento o del acuerdo que suscita y no una técnica de producción de argumentos.

- Ventajas: el interlocutor observa enseguida aquel que guarda relación con él en el comportamiento, o sea quien es apto para comprenderlo, le muestra confianza y simpatía.
- Riesgo:
  - Hay que manejarla con precaución para evitar el mimetismo sistemático.
  - Si se limita a copiar su comportamiento como un calco de su interlocutor, sin manifestar su personalidad, es posible que no logre destacar la argumentación en la que usted se ha enfrascado.
- Consejos: no automatizarse.

##### **2. - La acumulación de “sies” y de acuerdos parciales.**

- Principio: multiplicar las situaciones de aquiescencia y de acuerdo durante el diálogo.
- Modalidades: Decir “sí”, estar de acuerdo, y estar de acuerdo lo más frecuentemente posible con los demás.

Provocar en ellos los “sies” posibles y las situaciones de acuerdo.

- Aplicaciones:
  - La técnica de los sies repetidos por el vendedor. Formulación de preguntas con tendencia a la conformidad: “No es así” ¿Conforme, pues? ¿De acuerdo, no?
  - La respuesta a las objeciones siguiendo la técnica del “sí... pero”. Como ...”estoy de acuerdo con usted ... pero...”
  - La valoración de los acuerdos, por mínimos que sean, durante el diálogo y su puesta de manifiesto con motivo de las nuevas formulaciones o de síntesis parciales. “Estamos totalmente de acuerdo en tal punto, por tanto...”. “Hemos definido conjuntamente..., ahora...”
- Ventajas:
  - Es una aproximación más a la comunicación o del modo de resaltar los acuerdos.
  - Aumentan los causas del entendimiento por el fomento de los puntos de convergencias y la creación de un clima positivo.
  - La acumulación de acuerdos parciales en el transcurso de un diálogo facilita y abre paso al acuerdo final.
- Riesgo:
  - Utilización de manera mecánica.

- Acuerdos superficiales y manipulados.
- El “sí. Pero” no debe convertirse en un torneo verbal polémico o de justificaciones..
- Consejos: no confirme las evidencias sino puntos de conformidad reales e importantes. Adapte la técnica a cada situación y no automáticamente.

### **3. - La venta de ventajas. (el beneficio consumidor)**

- Principio: Presentar a un segundo las ventajas que le reporta adherirse a la solución propuesta, a la decisión, a la opinión que la comunicación encierra.
- Modalidades:
  1. Presentar el producto, el servicio, la solución o el proyecto propuesto con una respuesta a las necesidades y deseos que se han puestos de relieve entre los interlocutores.
  2. Destacar los beneficios, ventajas, ganancias que lleva consigo lo que se propone por medio de la argumentación.
  3. Utilizar las características de lo que se presenta como prueba de los argumentos expuestos. Las “características” son el lenguaje - Producto; las “ventajas” son el lenguaje cliente.
    - Aplicaciones:
      - En dirección y en organización, la gestión del análisis de los papeles que juegan los actores y la investigación de las acciones y de los proyectos que optimizan los beneficios de cada uno de ellos dentro del marco de sus lógicas de interés propio.
      - Ventajas: argumentar sobre ellos y no sobre los otros.
      - Riesgos: gestión ambiciosa, consumidora de tiempo y energía, que siempre es deseable pero no siempre es posible.
    - Consejos:
      - Identificar necesidades, pociões, esperanzas de los interlocutores. No haga presunciones a priori.
      - Practicar la escucha activa.

### **4. - Las referencias y el argumento de autoridad.**

- Principio: Reformar una afirmación, haciendo referencia a una autoridad.
- Modalidades:
  - Recurrir a una autoridad que puede ser estatutaria o técnica.
  - Recurrir a la opinión de la mayoría.
  - Recurrir a imágenes positivas.
  - Hacer uso de la referencia sobre una autoridad negativa, a un contra modelo, a la minoría..
    - Aplicaciones:
      - La palabra de honor.
      - La “infallibilidad pontifical”.
      - El juicio de los profesionales.
      - El recurso a sondeos que representa la mayoría, la estadística.
      - Aludir a las exigencias de la ciencia.
      - La presión de un grupo.
    - Ventajas: la gente tiene tendencia a no ahondar en la información confiada en una norma que puede ser dictada por la mayoría o por una autoridad. Representa una economía de tiempo y de esfuerzos. La seguridad engendrada por la referencia al modelo, al experto, hace que los interlocutores se muestren más abiertos a los argumentos.

- Riesgos:
    - La argumentación perentoria, que no constituye una prueba, es uno de los efectos perversos que tiene que recurrir la autoridad.
    - El argumento o autoridad no prueba nada solo es un golpe de efecto.
    - Toda autoridad puede ser contestada por otra.
- Consejos: verificar las condiciones de credibilidad de la autoridad citada. No hay que abusar del argumento de autoridad tratando de ahorrarse otras explicaciones necesarias

## **ANEXO 19**

### **Cuestionario de constatación final**

Después de haber finalizado el entrenamiento, ha tenido tiempo de reflexionar sobre el mismo y llevar a la práctica lo aprendido. Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las sesiones de trabajo en que usted participó. Trate de ser lo más objetivo posible y responda en correspondencia con lo que realmente siente usted haber obtenido.

1. Antes del entrenamiento yo conocía sobre las distintas formas de dirigir la comunicación.  
--- Mucho  
--- Bastante  
--- Algo  
--- Poco  
--- Nada
2. Antes de realizar el entrenamiento me gustaba imponer mi criterio.  
--- Siempre  
--- En ocasiones  
--- Nunca
3. Antes de iniciar el entrenamiento a la hora de convencer a mis subordinados sabía escoger los argumentos correctos  
--- Siempre  
--- En ocasiones  
--- Nunca
4. Antes del entrenamiento yo necesitaba tener una comunicación más efectiva con mis subordinados.  
--- Si  
--- No  
--- Por qué
5. Después del entrenamiento yo conozco sobre los principios de argumentación y cómo utilizarlos.  
--- Si  
--- No  
--- Por qué
6. Después de realizar el entrenamiento conozco sobre las habilidades de escucha y que he mejorado en ese sentido.  
--- Si  
--- No  
--- Por qué
7. Después de realizar el entrenamiento puedo orientar mejor el proceso de la comunicación interpersonal de manera funcional al tipo de actividad que realizo.  
--- Si  
--- No. Por qué
8. Considero que los conocimientos y habilidades adquiridas me permitirán dirigir y orientar la dinámica de actividad de grupos pequeños con más facilidad que antes:  
---Si  
---No. Por qué

9. Considero que ahora me encuentro en mejores condiciones de crear un clima de trabajo adecuado a los fines y tareas sociales del grupo.

--- Si

--- No. Por qué

10. Pienso que el entrenamiento me fue:

---muy útil

---Poco útil

---Nada útil

El entrenamiento me gustó:

---Mucho

---Poco

---Nada


[New Search](#) |  [View Folder](#) | [Preferences](#) | [Help](#) | [Exit](#)

[Basic Search](#) [Advanced Search](#) [Visual Search](#) [Choose Databases](#)

**CUBA**

[Sign In to My EBSCOhost](#)

[Keyword](#) [Publications](#) [Subject Terms](#)

[Indexes](#) [Cited References](#) [Images](#)

Language

Results for: *system training*  [Add this search to folder](#) |  [Display link to this search](#)

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&bQuery=system+training&db=aph>

Find:    

in    [Folder is empty.](#)

[Refine Search](#) [Results](#)

To store items added to the folder for a future session, [Sign In to My EBSCOhost](#)

1 - 10 of 156 Pages: 1 [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [Next](#) Sort by:

See: All Results  [Academic Journals](#)  [Magazines](#)  [Newspapers](#)  [Add \(1-10\)](#)

<b>Narrow Results by Subject:</b> <a href="#">UNITED States</a> <a href="#">Training of</a> <a href="#">INFORMATION technology</a> <a href="#">EMPLOYEES -- Training of</a> <a href="#">Study &amp; teaching</a> <a href="#">OPERATING systems (Computers)</a> <a href="#">UNITED States. Air Force</a> <a href="#">CLIENT/SERVER computing</a>	<b>1.</b> <a href="#">Dynamic Task Selection in Flight Management System Training.</a> By: Salden, Ron J. C. M.; Paas, Fred; van der Pal, Jelke; van Merrienboer, Jeroen J. G.. International Journal of Aviation Psychology, Apr2006, Vol. 16 Issue 2, p157-174, 18p, 3 charts, 3 graphs; DOI: 10.1207/s15327108ijap1602_3; (AN 20561497)	 <a href="#">Add</a>
	<b>2.</b> <a href="#">Postpartum hemorrhage in resource-poor settings.</a> By: Geller, S.E.; Adams, M.G.; Kelly, P.J.; Kodkany, B.S.; Derman, R.J.. International Journal of Gynecology & Obstetrics, Mar2006, Vol. 92 Issue 3, p202-211, 10p; DOI: 10.1016/j.ijgo.2005.12.009; (AN 19847877)	 <a href="#">Add</a>
	<b>3.</b> <a href="#">opinion.</a> By: Gaul, Paul. Lawyer, 2/20/2006, Vol. 20 Issue 7, p22-22, 1/3p, 1c; (AN 19998847)  <a href="#">PDF Full Text</a> (1.2MB)	 <a href="#">Add</a>
	<b>4.</b> <a href="#">Work-Based Learning: Effectiveness in Information Systems Training and Development.</a> By: Walters, David; Greenwood, Anthony; Ritchie, Robert. Higher Education Quarterly, Jan2006,	 <a href="#">Add</a>

<a href="#">TRAINING</a> <a href="#">OCCUPATIONAL training</a>	Vol. 60 Issue 1, p91-107, 17p, 2 charts; DOI: 10.1111/j.1468-2273.2006.00309.x; (AN 19615690)		
	<p>5. <a href="#">STEPPS Group Treatment for Borderline Personality Disorder in The Netherlands</a>. By: Van Wel, Bas; Kockmann, Ina; Blum, Nancee; Pfohl, Bruce; Black, Donald W.; Heesterman, Wilma. Annals of Clinical Psychiatry, Jan-Mar2006, Vol. 18 Issue 1, p63-67, 5p, 1 chart; DOI: 10.1080/10401230500464760; (AN 19912248)</p>	 <a href="#">Add</a>	
	<p>6. <a href="#">Gene expression and specificity in the mature zone of the lobster olfactory organ</a>. By: Ruben Stepanyan. Physiological Genomics, 2006, Vol. 25 Issue 2, p224-233, 10p; (AN 20529495)</p>	 <a href="#">Add</a>	
	<p>7. <a href="#">Auto Repair Goes From Garage to Lab"</a>. Techniques: Connecting Education &amp; Careers, Nov/Dec2005, Vol. 80 Issue 8, p50-50, 1/6p; (AN 19289244)</p> <p> <a href="#">PDF Full Text</a> (113K)</p>	 <a href="#">Add</a>	
	<p>8. <a href="#">Olfactory specific chymotrypsin-like serine protease from the aesthetasc tegumental gland of the lobster, Homarus americanus</a>. By: Stepanyan, Ruben; Haley, Shannon B.; McClintock, Timothy S.. Cell &amp; Tissue Research, Nov2005, Vol. 322 Issue 2, p321-330, 10p, 2 diagrams, 1 graph, 1c, 2bw; DOI: 10.1007/s00441-005-0022-2; (AN 18917525)</p>	 <a href="#">Add</a>	
	<p>9. <a href="#">Applying Cost/Benefit Analysis to Evaluate Investment in GIS: The Case of Ghana's Lands Commission Secretariat, Accra</a>. By: Karikari, Isaac; Stillwell, John. Transactions in GIS, Oct2005, Vol. 9 Issue 4, p489-505, 17p, 4 charts, 1 diagram, 1 graph; DOI: 10.1111/j.1467-9671.2005.00231.x; (AN 18333186)</p>	 <a href="#">Add</a>	
	<p>10. <a href="#">Family Systems Training in Psychiatric Residencies</a>. By: Berman, Ellen; Heru, Alison M.. Family Process, Sep2005, Vol. 44 Issue 3, p321-335, 15p; DOI: 10.1111/j.1545-5300.2005.00062.x; (AN 17802100)</p> <p><a href="#">Cited References (24)</a> <a href="#">Times Cited in this Database (2)</a></p>	 <a href="#">Add</a>	
	<p>1 - 10 of 156 Pages: 1 <a href="#">2</a> <a href="#">3</a> <a href="#">4</a> <a href="#">5</a> <a href="#">Next</a></p>		 <a href="#">Add (1-10)</a>

[Top of Page](#)

[Privacy Policy](#) - [Terms of Use](#) - [Copyright](#)

© 2006 EBSCO Publishing.



