

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN
FACULTAD DE PSICOLOGIA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA
DE COMPETENCIAS LABORALES**

(Estudio realizado en la Empresa Michell&Cia)

Tesis presentada por los Bachilleres:

JORGE LUIS FLORES CHÁVEZ

SUSAN VALERIE RODRIGO VALDIVIA

Para optar el título profesional de Psicólogos.

AREQUIPA- PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad
de vivir este logro. A mis padres
Mauricio y María, por confiar en
mí y haberme brindado su apoyo
incondicional durante toda mi
Vida. A mi sobrina Camila quien
con sus risas alegra el día a día.
Se les quiere mucho.

Jorge

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a todos los docentes que brindando su conocimiento y pasión por esta bella carrera, contribuyeron a nuestra formación como psicólogos, y a todos quienes que de una forma u otra colaboraron a la realización y culminación de nuestra tesis.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Desarrollo de un Programa de Capacitación para la Mejora de Competencias Laborales” pretende determinar si existe una influencia positiva significativa entre un programa de capacitación y la mejora de competencias laborales. Es un estudio de tipo cuantitativo con un diseño Cuasiexperimental Pre test- Post test. Es decir se evalúa el desempeño a través del nivel en el que se encuentran las competencias laborales de los trabajadores, para luego en base a esos resultados implementar un programa de capacitación. La muestra estuvo conformada por 80 trabajadores del área de almacén de la empresa Michel&Cia, cuyas edades oscilan de 23 a más años de edad de ambos sexos; se tomaron criterios de exclusión en los trabajadores de las demás áreas de la organización, trabajadores que laboran menos de tres meses y aquellos que no concluyan con todo el proceso de capacitación y evaluación.

El instrumento utilizado para evaluar el desempeño laboral mediante el nivel de las competencias es un cuestionario especialmente elaborado para esta investigación, el cual tiene como sustento la Evaluación de 360° de Martha Alles. La validación del instrumento se dio a través de expertos. Para el procesamiento de la información se usó paquetes estadísticos SPS, frecuencias, porcentajes y T de Student. En los hallazgos se encontró que existe una influencia positiva significativa positiva entre el programa de capacitación y el nivel de las competencias laborales de los trabajadores.

PALABRAS CLAVES: Evaluación de Desempeño; Competencias Laborales; Capacitación.

ABSTRACT

The present research entitled "Development of a Training Program for the Improvement of Labor Competencies" aims to determine if there is a significant correlation between a training program and the improvement of labor competencies. It is a quantitative type study with a comparative descriptive quasi-experimental design. That is to say, the performance is evaluated through the level in which the labor competencies of the workers are found, and then based on these results, implement a training program. The sample was made up of 80 workers from the warehouse area of the company Michel & Cia, whose ages range from 23 and more and from both genres; exclusion criteria were taken for workers in other areas of the organization, workers who worked less than three months and those who did not complete the entire training and evaluation process.

The instrument used to evaluate work performance through the level of competencies is a questionnaire specially developed for this research, which is based on the Martha Alles 360 ° Evaluation. The validation of the instrument was given by experts. Statistical packages SPS, frequencies, percentages and Student's T were used for the information processing. The findings found that there is a significant positive correlation between the training program and the level of labor competencies of workers.

KEY WORDS: Performance Evaluation; Labor Competences; Training.

Índice

Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO I	16
PLANTEAMIENTOS PREVIOS	16
1.1. Planteamiento del Problema	16
1.2. HIPOTESIS.....	19
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos Específicos	20
1.4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	20
1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	22
1.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	23
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	24
1.8. DIMENSIONES	26
CAPITULO II.....	29
MARCO TEORICO	29
2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	29
2.1. CONCEPTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	29
2.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	29
2.3. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS.....	31
2.4. Principales cualidades de las Competencias	32
2.5. ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA.	32
2.6. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	33
2.7. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS	
36	
2.8. NIVELES DE COMPETENCIA	36
2.9. MODELOS DE COMPETENCIAS:	37
2.9.1. Modelo Funcional.....	37
2.9.2. Modelo Conductual.....	38

2.9.3.	Modelo Constructivista o Integrativo	38
2.10.	LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ASOCIADA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39
2.11.	DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	40
2.11.1.	Identificación de Competencias:.....	40
2.11.2.	Normalización de Competencias:.....	40
2.11.3.	Formación basada en competencias:.....	41
2.11.4.	Certificación de competencias:	41
2.12.	ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
	41	
2.12.1.	Sensibilización.....	42
2.12.2.	Análisis de los puestos de trabajo.....	42
2.12.3.	Definición del perfil de competencias requeridas.	42
2.12.4.	Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.	43
2.13.	VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	46
II.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	48
2.1.	ANTECEDENTES.....	48
2.2.	DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	49
2.3.	PROPÓSITO DE EVALUAR DESEMPEÑO.....	51
2.4.	FINES E IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
2.5.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	53
2.6.	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	54
2.6.1.	Beneficios para el gerente como administrador de personas.....	54
2.6.2.	Beneficios para la persona	54
2.6.3.	Beneficios para la organización.....	55
2.7.	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:.....	55
2.8.	DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	56
2.9.	QUÉ EVALUAR.....	56
2.10.	CÓMO EVALUAR	57
2.10.1.	Métodos y Enfoques de Evaluación del Desempeño.....	57
2.11.	RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	62
2.11.1.	El gerente	62
2.11.2.	La evaluación hacia arriba.....	62
2.11.3.	La propia persona.....	63
2.11.4.	El equipo de trabajo.....	63

2.11.5.	Los clientes.....	63
2.11.6.	El área de Recursos Humanos.....	64
2.11.7.	La comisión de evaluación	64
2.11.8.	EVALUACIÓN DE 360°.....	64
2.12.	SESGOS Y OBSTÁCULOS EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	66
2.12.1.	Problemas en la Organización.....	67
2.12.2.	Relaciones entre superiores y subordinados	67
2.12.3.	Error por Indulgencia.....	67
2.12.4.	Error o Efecto del Halo-Eco.....	68
2.12.5.	Error por Similitud	68
2.12.6.	Tendencia Central.....	68
2.12.7.	Teoría de la Atribución	68
2.12.8.	Momento y Contexto de la Evaluación Cuando.....	68
II.	CAPACITACIÓN	71
2.1.	INTRODUCCIÓN.....	71
2.2.	Conceptos	71
2.3.	FINES DE LA CAPACITACIÓN.....	73
2.4.	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	74
2.5.	DIRECCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	74
2.6.	CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.....	75
2.7.	TIPOS DE CAPACITACIÓN.....	76
2.8.	CICLO DE LA CAPACITACIÓN	77
2.8.1.	Detección de las Necesidades de Capacitación	78
2.8.2.	Diseño del programa de capacitación	81
2.8.3.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	86
2.8.4.	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN	91
2.8.4.1.	Nivel 1.Reacción:	92
2.8.4.2.	Nivel 2. Aprendizaje:.....	92
2.8.4.3.	Nivel 3.Conducta:.....	93
2.8.4.4.	Nivel 4.Resultados:.....	93
2.8.4.5.	Nivel 5. Rendimiento de la Inversión:	93
	CAPITULO III.....	95
	METODOLOGIA	95
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	95

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	95
3.3. POBLACIÓN	95
3.4. TIPO DE MUESTREO.....	96
3.5. MUESTRA.....	96
3.6. INSTRUMENTOS	96
CAPÍTULO IV	108
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	108
4.1. COMPARACION PRE TEST VS POS TEST	116
CAPITULO V	122
DISCUSIÓN	122
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA	129

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende medir el nivel de las competencias laborales que los trabajadores del área de almacén de la empresa textil Michel CIA poseen, realizando así una evaluación de 360°; en base a este resultado implementar un programa de capacitación acorde a las necesidades expuestas, a través de un estudio cuantitativo; con un diseño Cuasiexperimental Pre test – Post test. .

La evaluación de desempeño a decir de Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado; en muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

A decir de Yessika Mischell Mejía Chan (2012) La evaluación de competencias laborales es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales.

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas, actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral ya que corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo, a su respuesta al desafío social que ello implica, desde la perspectiva laboral con aspectos propios del trabajador.

La integración de las competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al perfil ocupacional de este. Al referirse a la evaluación de las competencias laborales de una persona, se refiere al ¿Qué sabe hacer?, ¿Cuánto sabe?, ¿Por qué lo sabe?, ¿Cómo lo aplica? Y ¿Cómo se desempeña en su puesto de trabajo? Con todo esto, además, se toma en cuenta en qué medida y tiempo es en el que lo hace.

Y por medio de la evaluación del desempeño se puede dar cuenta de las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño; siendo este último punto de vital importancia en la presente investigación porque de quedar sólo en la mera evaluación tendríamos un trabajo inconcluso, sin mayor beneficio para la organización y sin resultados que pudieran tener miras a posteriores investigaciones y comprobaciones.

Se considera la importancia de este tema por lo que a continuación se citan algunos estudios realizados relacionados con temas de investigaciones a fines.

Gordillo (2004) en el artículo evaluación de las competencias laborales disponible en internet menciona que a partir de la promulgación del decreto/ley 187 se puso en vigor en 1988 la implantación del perfeccionamiento empresarial. Como parte de este proceso en las empresas se comienzan a aplicar conceptos de competencias laborales y de evaluación del desempeño. Este proceso requiere de personas que además de conocimientos, tengan habilidades, actitudes y motivaciones compatibles con su desarrollo, nivel personal, colectivo y organizacional.

La forma más objetiva para determinar que esa persona es competente, es tener la evidencia de que es capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Una persona se considera competente para hacer, cada vez que demuestra que lo sabe hacer y los criterios de desempeño definen la calidad del trabajo realizado. Pero esta es una visión incompleta y reduccionista, puesto que no se trata solo de saber o de saber hacer, que llevan al mejoramiento del colectivo, y las de mejoramiento personal.

Una herramienta indispensable es la gestión por competencias, que pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa. La organización debe comenzar a redefinirse a partir del rediseño de una nueva visión que parte del mejoramiento y el desarrollo de las personas. Esto plantea un desafío, tanto desde la capacitación, que debe integrarse al entrenamiento y la experiencia, como de trabajo profesional de creación de nuevos valores, que modifiquen el comportamiento del individuo, del colectivo y de la propia organización.

Según Camila Marcela Gómez Blanco, Lucy Katherine Mendoza Mercado (2013) en su tesis modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S. se logró estructurar toda una propuesta de gestión de su talento , integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación; aplicado el modelo de competencias en la capacitación del talento humano permitió elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se pudo detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual pudo ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes de sucesión.

Santolino (2004), en su tesis identificación de las competencias laborales requeridas, para un manual de descripción de puestos de trabajo utilizó una población que integra ocho tiendas de supermercado, y forma así un conjunto de 26 sujetos por cada tienda seleccionada, propuso como objetivo determinar cuáles son las competencias laborales requeridas en un manual de descripción de puestos de trabajo, para una cadena de supermercados por medio de un estudio descriptivo y para ello utiliza el método del análisis funcional, propuesto por la conformación del sistema de información laboral por competencias (SILC) citado por el instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP), para establecer las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

Por lo cual concluye que al utilizar el enfoque funcional pudo identificar que es necesario que demuestren su competencia en los seis campos de las competencias básicas y los diez campos de aplicación de las competencias genéricas, junto con las competencias específicas identificadas para los puestos evaluados, se dan a conocer las responsabilidades, riesgos, ambiente y

condiciones de trabajo por lo que recomienda que las competencias laborales identificadas se incluyan en el manual utilizado por la gestión del recurso humano y la aplicación del manual de descripción de puestos defina las pautas para la distribución de actividades.

Moreno García, Cristián Mauricio (2009) en su tesis Competencias Laborales en el Sistema de Formación y Capacitación de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del Servicio de Impuestos Internos, entre el período 2007 - 2008. Menciona que la capacitación y formación laboral posee una importancia primordial en las políticas de Recursos Humanos que se establecen hoy en día, siendo el capital humano uno de los ejes fundamentales de toda organización, ya que evidentemente, sin un adecuado desarrollo de las capacidades de los trabajadores, la organización no es capaz de lograr sus objetivos de manera eficiente.

Cuando se habla del desarrollo de los conocimientos que adquieren los trabajadores en sus procesos de capacitación, no es posible sustraerse al concepto de competencia laboral, el que se define como los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, que se manifiestan en sus comportamientos y la manera en que estos influyen tanto en los resultados individuales como en los de la organización.

Carolina Estay O (2008) en su memoria Implementación de la Gestión por Competencias: estudio de caso, refiere que para la evaluación de competencias es necesaria una observación sistemática a partir de momentos determinados, para esto, es necesario tener claro que es lo que se quiere lograr, cuales son los objetivos, cual es la misión y como se pretende materializar estos aspectos muchas veces tan intangibles a través de la utilización de instrumentos validados resulta crucial para obtener resultados confiables.

La gestión propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, lo que pretende es atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Así también, el estudio de caso sugiere la asociación de actividades que pudieran realizar las organizaciones a través de su departamento de bienestar con futuros planes de desarrollo de competencias. Esto es favorable, en términos de focalización y utilización de los recursos económicos destinados a estas actividades, ya que de esta manera, es posible orientar en función de las competencias, la potenciación de los trabajadores en determinado cargos.

Quan (2005) en su tesis titulada propuesta de evaluación del desempeño laboral con base en la elaboración de un manual de descripción de puestos y análisis de la organización, tomo en cuenta a 20 representantes de recursos humanos de distintas corporaciones que reciben estos servicios, y se planteó como objetivo elaborar una propuesta de evaluación del desempeño con base en la elaboración del manual de descripción de puestos y análisis de la organización.

Mediante la investigación descriptiva y con el apoyo de dos instrumentos, un cuestionario para el análisis y descripción de puestos y una encuesta para evaluar el desempeño. Que permita confirmar especulaciones obtenidas en otros estudios similares, donde diversos autores afirman que el manual de descripciones de puestos es una herramienta vital para el desarrollo laboral de los empleados en cualquier tipo de organización y concluye que el descriptor de puestos es un instrumento que permite evaluar objetivamente a los empleados ya que se basa en atribuciones específicas del puesto no en cuestionamientos personales del ocupante, por lo que recomienda fortalecer el departamento de recursos humanos con herramientas como el descriptor de puestos y la evaluación del desempeño.

Segura (2009) En el artículo titulado evaluación del desempeño por competencias laborales disponible en internet, menciona que en el contexto de un sistema de gestión por competencias no se habla tanto de evaluación, como de gestión del desempeño, y parte del principio que la misma se hace con el fin de mejorar el desempeño de la persona. Y alude que la gestión del desempeño basada en competencias distingue tres tipos de desempeño, la tarea que se refiere a la ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto en una descripción por competencias, ya que estas constituyen factores de evaluación.

El área contextual que es la adaptación al ambiente de la organización y el adaptativo en relación a condiciones ambientales diversas. Una ventaja de que

las actividades esenciales del puesto se constituyan en los factores de evaluación es que los mismos están asociados a conocimientos y habilidades, de tal suerte que si la persona obtiene una baja evaluación en alguno de los factores (actividades clave) entonces el siguiente paso es pedirle al jefe inmediato que califique el nivel de desarrollo de los conocimientos o habilidades necesarios para la ejecución competente de dicha actividad.

La presente tesis se divide en cinco capítulos; el primero de ellos contiene los planteamientos previos, el segundo capítulo desarrolla la revisión de la literatura planteada con respecto a la gestión por competencias, la evaluación de desempeño y la capacitación ; el tercer capítulo presenta los planteamientos metodológicos en donde se detalla los procedimientos que se ejecutaron en esta investigación . En el cuarto capítulo se presenta los resultados de las evaluaciones en tablas con sus respectivas interpretaciones. Finalmente en el quinto capítulo se expone la discusión, conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTOS PREVIOS

1.1. Planteamiento del Problema

Gestionar competencias dentro de una organización, es un proceso aún novedoso en la actualidad, puesto que implica un proceso de reestructuración en todo los procesos vinculados con el talento humano; El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, lo que se pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Richard,2006). Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante. Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los

objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo y va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a la incertidumbre que significa el no saber cómo se espera que se hagan las cosas o en definitiva que se espera de nosotros. A través de este análisis, se permite “identificar comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (Martha Alles, 2004).

En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el

marco de este trabajo, entenderemos por capacitación “las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales” (Silicio, 1995).

En la antigua sociedad no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo. Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayor beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador.”. (González, 1995)

Para representar a la empresa el desarrollo de las personas debe elevar su nivel de competitividad para poder sacar todo el potencial de sus habilidades y transmitir el conocimiento sobre el tema a los trabajadores que ocuparan los puestos vacantes, otorgándoles una excelente capacitación para que puedan cumplir con todos los objetivos fijados.

Lo importante de todo esto es que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación

Concretamente, se requiere definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, jerarquizadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores

parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados. Esto es beneficioso ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente en la organización. Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

Es por ello que tomando en cuenta la moderna gestión del talento humano que enfoca sus esfuerzos en la gestión por competencias, las implicancias que suscitan los programas de capacitación sobre el comportamiento de los colaboradores y la repercusión de buenos comportamientos sobre el desempeño dentro del propio puesto y en relación a la organización surge la siguiente interrogante:

¿Existirá una influencia positiva significativa entre un programa de capacitación y las competencias laborales de los colaboradores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia?

1.2. HIPOTESIS

Existe influencia positiva significativa entre un Programa de Capacitación y las Competencias Laborales de los colaboradores del área de almacén de la empresa Michell&Cia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Analizar la eficacia de un Programa de Capacitación por Competencias Laborales en los colaboradores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de las competencias laborales de los colaboradores de del área de almacén de la Empresa Michell&Cia antes de la elaboración del programa de capacitación.
- Aplicar el programa de capacitación por competencias laborales a los colaboradores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia.
- Comparar el nivel obtenido de las competencias laborales en los colaboradores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia después del programa de capacitación.

1.4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo hablar de desarrollo está ligado generalmente al crecimiento en el trabajo, al desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollos integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización

En el contexto empresarial actual, los gerentes y responsables del área de recursos humanos, se encuentran en la necesidad constante de optimizar el

rendimiento del personal, esto por medio de buenas prácticas, y haciendo énfasis en el talento, especialización, y tareas afines asignadas a cada empleado.

En respuesta a esta necesidad, surge, a mediados de los años ochenta, el concepto de “competencias laborales”.

“En concreto, las competencias laborales son el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados, frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior.”

Mediante la adecuada asignación de una o varias competencias laborales a cada empleado, estos tendrán una mayor probabilidad de responder exitosamente a una demanda compleja, o llevar a cabo una actividad o tarea específica.

Para el desarrollo de estas competencias laborales es fundamental la implementación de sistemas de capacitación que vayan acorde a cada organización y específicamente a cada grupo de trabajadores.

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (Virtual, 2013).

Por lo tanto, la capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales. (Encina, 2006).

Es importante medir las habilidades que el trabajador desempeñará de forma independiente y de esta manera demostrar lo eficiente que puede resultar para

la empresa siguiendo un patrón de metas y objetivos que tiene la organización a cumplir, esto dará como resultado un gran incremento de la productividad.

Si bien es cierto la capacitación es ampliamente conocida como método de adiestramiento dentro de la organización, enmarcada dentro de una gestión por competencias no ha sido debidamente desarrollada.

Es por ello que reiteramos la conveniencia de este tipo de estudios.

Ya que sobre la práctica el presente estudio arrojará datos de suma importancia a la hora de la realización programas de intervención (capacitación) en las organizaciones, puesto que se pretende hallar mejoras significativas en las competencias laborales de los trabajadores, en los ámbitos técnicos, profesionales y personales. Además tomando en cuenta dicha mejora en las competencias se podrá observar en plazos de tiempo posterior mejoras en el desempeño organizacional en relación a los objetivos institucionales.

Con la presente investigación se pretende, también, motivar investigaciones en torno al tema de competencias laborales en nuestro medio; ya que son escasas las que lo abordan, todo esto y a pesar de tener en cuenta que la moderna gestión del talento humano se encuentra vigente en la actualidad y muchas de las organizaciones locales trabajan con ella, por lo que nuestra investigación puede servir como un punto de apoyo en el estudio de competencias organizacionales.

1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- La presente investigación demandará tiempo sobre todo para la recolección de datos, ya que al tener que aplicarse un programa de capacitación con trabajadores dentro de la jornada de trabajo, se debe de aplicar sin alterar los horarios de trabajo establecido.
- No existen muchas investigaciones precedentes sobre gestión por competencias en nuestro medio, que hayan analizado la influencia de determinadas competencias laborales.

1.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Gestión del Talento Humano:**

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

- **Gestión por Competencias:**

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2010).

- **Competencias:**

Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de si mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003).

- **Capacitación:**

Chiavenato I. (2002) sostiene que: el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de

los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

- **Evaluación de Desempeño:**

Harper& Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La herramienta utilizada para dicho estudio fue un cuestionario compuesto por 32 preguntas divididas en 8 competencias a evaluar:

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION (COMPETENCIA)	GRADO	PORCENTAJE	NIVEL
Variable Independiente: Programa de Capacitación.	Hoyer. (1970) Considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar al equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.	Programa de Capacitación en Trabajo en Equipo y Comunicación:			
Variable Dependiente: Competencias Laborales	"Eficacia del personal que trabaja dentro de las	Calidad de Trabajo	A	100%	Optimo
			B	75%	Bueno
			C	50%	Regular
			D	25%	Necesita

				mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción "labora" Chiavenato (2002, 236),	Trabajo en Equipo	A	100%	Optimo
		B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
		A	100%	Optimo
	Pro actividad	B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
		A	100%	Optimo
		B	75%	Bueno
	Comunicación	C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
		A	100%	Optimo
		B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
	Compromiso	D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
		A	100%	Optimo
		B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
	Innovación	No Desarrollada	0%	No desarrollada
		A	100%	Optimo
		B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
	Flexibilidad	A	100%	Optimo

		B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada
	Autocontrol	A	100%	Optimo
		B	75%	Bueno
		C	50%	Regular
		D	25%	Necesita mejorar
		No Desarrollada	0%	No desarrollada

1.8. DIMENSIONES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA DE ALMACÉN

- **Calidad de Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas referentes al almacenaje de la materia prima (textilería) del área que está bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender aspectos complejos de dicha tarea y demostrar capacidad para trabajar con las funciones propias a su puesto. Tener buena capacidad de juicio. Demostrar constantemente interés por el aprendizaje continuo.

- **Trabajo en Equipo**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

- **Proactividad (Iniciativa)**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades

y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

- **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de los grupos.

- **Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la empresa.

- **Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento donde se actúe.

- **Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

- **Autocontrol**

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1. CONCEPTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para Alles (2007) el enfoque de las competencias está cada vez más extendido dentro de la Gestión de Recursos Humanos de las empresas y organizaciones de todo tipo. La razón de esta aceptación del enfoque de competencias se puede considerar que esta en las ventajas que aporta a la gestión de las personas que conforman una organización, al remitir que esta sea más eficaz y eficiente y, como consecuencia, más útil y rentable para la empresa.

2.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Para McClelland (1978), los test académicos de aptitudes tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a McClelland a buscar otras variables a las que llamó “competencias”.

A continuación algunos conceptos de competencias:

Pereda y Berrocal (2001), la competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Alles (2005), nos dice que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Para Spencer (2005) las competencias son unas características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

Para Fernandez (1995) Son características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas.

Sanchez, (1998) nos menciona que las competencias son cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Cantera (1999).nos dice que las competencias son características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica

Para Arráiz,(2000) son características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos

Para Mamolar, (2001) son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo

Ernest & Young (2005), define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Ansorena (2008), sostiene que las competencias es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como características de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Pereda y Berrocal (2005), las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

2.3. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Según Pereda y Berrocal (2005) son cinco los componentes de las competencias:

A. Saber

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son los conocimientos que exige su trabajo.

B. Saber hacer

Ahora bien, no todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por un trabajo lo realizan con la misma eficacia y con igual eficiencia; es necesario que sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que, día a día, se presentan en un trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de habilidades y/o destrezas.

C. Saber estar

No es suficiente con que la persona tenga los conocimientos y las habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todos desarrollamos nuestra actividad profesional dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas; por ello, es preciso que los

comportamientos del trabajador se adapten a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular.

D. Querer hacer

Todo lo anterior expuesto, aun siendo necesario, sigue sin ser suficiente para que la persona lleve a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo, es preciso que la persona esté motivada para llevar a cabo distintos comportamientos. Es indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Para García, M (1995) contamos con otro componente que es:

E. Poder hacer

Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten el desempeño de la competencia.

2.4. Principales cualidades de las Competencias

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

2.5. ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA

Para Ducci (1997), los elementos o características de las competencias son:

- 1.1. Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.
- 1.2. Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas como por ejemplo, el autocontrol emocional ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- 1.3. Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores por ejemplo la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo)
- 1.4. Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
- 1.5. Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

Ernest & Young (1998) resume dichos postulados y nos plantea que las características o elementos de las competencias son:

- Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica
- Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

2.6. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Diferentes autores clasifican o tipifican las competencias según ciertos parámetros, a continuación algunas clasificaciones sobre competencias:

Para Spencer (1993) las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción**
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión

- Iniciativa
- Búsqueda de información
- **Competencias de ayuda y servicio**
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente
- **Competencias de influencia**
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional
- **Competencias gerenciales**
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo de equipo y cooperación
 - Liderazgo
- **Competencias cognoscitivas**
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional/de dirección
- **Competencias de eficacia personal**
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos

Leboyer (1997) plantea diferentes listados de competencias como el de las llamadas supracompetencias las cuales son:

- Competencias Intelectuales
 - Perspectiva estratégica
 - Análisis y sentido común

- Planificación y organización
- Competencias Interpersonales
 - Dirigir colaboradores
 - Persuasión
 - Decisión
 - Sensibilidad interpersonal
 - Comunicación oral
- Competencias de Adaptabilidad
 - Adaptación al medio
- Competencias de Orientación a resultados
 - Energía e iniciativa
 - Deseos de éxito
 - Sensatez para los negocios

Para Jolis (1998) las competencias se correlacionan entre si y se dividen en:

- Competencias teóricas.

Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información

- Competencias prácticas.

Por ejemplo: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

- Competencias sociales.

Por ejemplo: Lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.

- Competencias del conocimiento (Combinar y resolver)

Por ejemplo. Conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber), aportar innovaciones y creatividad.

Para Alles (2007) Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía. En ocasiones una misma competencia, puede ser requerida para jóvenes

profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia entre ambos niveles.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y plano) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienen a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, mas “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

2.7. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS

Según Alles (2005) a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Una competencia tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia *pensamiento estratégico*, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varia en las personas que la detentan.

2.8. NIVELES DE COMPETENCIA

La apertura en cuatro grados es la generalmente utilizada aunque pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario.

- A: Alto o desempeño superior.

Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.

- B: Bueno, por sobre el estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

Esta calificación se relaciona con la definición sobre desempeño eficaz: por lo general, un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

- D: Insatisfactorio.

Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esta competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

Los niveles mencionados estarán relacionados directamente al puesto de trabajo a desempeñar, su valoración debe ceñirse a los estándares de desempeño requeridos para cada puesto en particular.

2.9. MODELOS DE COMPETENCIAS:

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens (1996) establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

2.9.1. Modelo Funcional

Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

La competencia funcional es:

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Definidas por mundo productivo.
- Conocimientos, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo

2.9.2. Modelo Conductual

Que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

La competencia Conductual es:

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

2.9.3. Modelo Constructivista o Integrativo

Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y

satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

2.10. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ASOCIADA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para comprender la real dimensión de la gestión por competencias daremos algunas definiciones de la misma además de brindar algunas características, etapas, aplicaciones y beneficios a la gestión de recursos humanos de las organizaciones.

Así para (*Cruz y Vega, 2001*) el modelo de gestión permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Maldonado (2002) la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Vargas, (2000) nos menciona que este modelo de gestión ha evidenciado hasta ahora en aquellas empresas que lo han implantado que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de empleabilidad para los trabajadores.

El mismo autor señala que se debe de resaltar que dichas empresas cuentan con unas determinadas características previas para implantar exitosamente la “organización basada en competencias” las cuales son:

- Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Conocimiento para el desarrollo del programa de cambio

Además dichas empresas, al entrar en la dinámica de la competencia, entran igualmente en la dinámica de la organización que aprende, cuyas características distintivas son:

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas.
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores.
- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición.

2.11. DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cinterfor (1999) nos plantea que al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

2.11.1. Identificación de Competencias:

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

2.11.2. Normalización de Competencias:

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un

procedimiento de estandarización ligado a un futuro institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

2.11.3. Formación basada en competencias:

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración y formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación estará orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes y tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

2.11.4. Certificación de competencias:

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

2.12. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para Muñoz de Priego (1998) las etapas de dicho proceso son:

- Sensibilización
- Análisis de los Puestos de trabajo
- Definir perfiles de competencias
- Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

2.12.1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2.12.2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa dos acciones son fundamentales en este momento:

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno. Lo que implica describir y analizar los puestos de trabajo.

Descripción de Puestos: Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

Análisis de Puestos: Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

2.12.3. Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Un perfil de competencias es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes: Nombre de la competencia, definición, niveles y comportamientos y/o criterios de desempeño

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición de Puestos.
- Tareas y Actividades Principales.
- Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias
- Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

2.12.4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un

desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Para Alles (2005) la gestión por competencias se involucra con los siguientes procesos de recursos humanos:

Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Selección de Personal

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevista por competencias

Los hábitos de entrevista están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no resulta ser un proceso sencillo. Sin embargo la clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. La adopción de nuevos métodos y herramientas en su mayoría más objetivas deberán de ser utilizadas tanto por jefes y/o colaboradores de la organización.

Evaluaciones de potencial

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se pueden plantear múltiples preguntas referidas a la satisfacción de las competencias definidas y/o a si sus colaboradores las cubren planteando en este caso su reemplazo o un posible entrenamiento.

Muchas de estas preguntas solo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá qué debe hacer, entrenar, cambiar de puestos o como desarrollar en el futuro a su personal.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Planes de carrera y planes de sucesión

Los planes de carrera y planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Plan de jóvenes profesionales

La vista al futuro por parte de las organizaciones debe ir de la mano con el manejo adecuado de sus competencias, para esto es vital cuando se implementan los programas de jóvenes profesionales ya que de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

2.13. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para Vargas (2000) el nuevo enfoque que apunta a un modelo de gestión por competencias tiene todo un conjunto de ventajas entre las que destacamos:

- Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.
- Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.
- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución

Dentro de los beneficios que trae la gestión por competencias *Vela (2004)*, nos menciona que giran en torno a los siguientes aspectos:

- Estratégicos:

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.
 - Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
 - Flexibilidad en el uso de recursos.
 - Incremento de la aportación de las personas a la organización
 - Cambio de cultura y estilo de liderazgo
- Recursos humanos:
 - Plantilla más formada, polivalente y motivada.
 - Reducción del número de niveles en la estructura organizativa.
 - Rentabilización de los costes laborales.
 - Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
 - Simplificación de la gestión y administración del personal.
 - Para el trabajador:
 - Crecimiento profesional sostenido.
 - Mayor ocupabilidad interna y externa
 - En los procesos:
 - Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
 - Reducción de costes de no calidad.
 - Reducción de costes de coordinación.
 - Ahorro en actividades subcontratadas

II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1. ANTECEDENTES

Según Chiavenato (2011) las prácticas de la evaluación de desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena en edad media, La Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y el potencial de cada Jesuita que predicaba la religión por todo el mundo.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de los subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que consideraba tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. A principios del siglo XX, la escuela de la administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con sus propósito de aprovechar la capacitación óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así el individuo en forma de “aprietabotones” se veía como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, pues se consideraba que su motivación obedecía tan solo a los objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina) pero no progresaron en absoluto en la segunda; el ser humano. La eficiencia de las organizaciones aún no era más que una buena intención.

Con la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas. Con el advenimiento de las nuevas teorías

de la administración, las mismas cuestiones que se plantearon respecto de la máquina se transfirieron a la gente ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas?, ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial?, ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas, administrativas capaces de crear condiciones para mejorar de verdad el desempeño humano en las organizaciones , así como toda una avalancha de teorías sobre la motivación laboral, Toda la secuencia posterior de teorías de la administración que surgieron tuvo un efecto contundente la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo no se podía dejar ese papel a la suerte. No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

Siempre en todo momento y en todas las circunstancias evaluamos lo que sucede en nuestro derredor. La evaluación de desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones, ventas así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente, y principalmente el desempeño humano. Al final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento.

2.2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación de Desempeño. A continuación mencionaremos algunas de ellas:

Para *Harper & Lynch (1992)*, la evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Milkovich y Boudreau (1994) definen a la evaluación de desempeño como el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

Según Certo (1994), la evaluación de desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

Según Byars & Rue (1996), la evaluación de desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Según Koontz y Heinz (1998) la evaluación del Desempeño Laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Gómez-Mejía (1997) amplían dichos conceptos al definir que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir, y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se den de estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado por el contrario, para desarrollar todo el potencial. Humano de la organización, se debe de orientar hacia el futuro.

Davis y Newstrom (2003) relacionan la Evaluación del Desempeño Laboral con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

Para Dessler y Varela (2004), La evaluación de desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Valorar el desempeño también supone que se establezcan estándares respectivos, y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a superar la deficiencias en su desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización.

Dolan. (2007) nos dice que a pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si poder mejorar su rendimiento futuro.

Chiavenato (2009) nos dice que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como en evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones etc.

2.3. PROPÓSITO DE EVALUAR DESEMPEÑO

Ivancevich y Donnelly (1990), nos plantean dos tipos de propósitos de la evaluación del desempeño; los generales y los específicos. Dos propósitos en términos muy amplios de la evaluación de desempeño son:

- Llegar a una conclusión evaluatoria o de juicio en cuanto al desempeño del puesto
- Desarrollar a los empleados a través del programa.

Y los propósitos específicos son:

- Motivación
- Ascensos
- Despidos
- Incremento de salario
- Mejorar el conocimiento gerencial acerca de los problemas del subordinado en su trabajo
- Mejorar la comprensión del subordinado acerca del criterio de la gerencia sobre su desempeño
- Identificar necesidades de adiestramiento y desarrollo

- Valorar la efectividad en las decisiones de selección y colocación de puestos

Según *Dessler* (1998), existen tres razones por las que los jefes evalúan el desempeño de sus subalternos:

- En primer lugar las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salario.
- En segundo lugar, la evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra, y reforzar aquello que se hace en forma correcta.
- Y en tercer lugar, las evaluaciones sirven para la provechosa planeación de la carrera, porque dan la oportunidad de revisar objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y las debilidades descubiertas.

2.4. FINES E IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los fines habituales de la evaluación del rendimiento según Quijano (1997) citado por *Gestoso y Guil* (2000), son los siguientes:

- Identificación de potenciales.
- Remuneración según el rendimiento.
- Mejora del desempeño.
- Implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización.
- Creación de un documento administrativo.

Según *Dolan y Simon*. (2007) la mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden.

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que se destacan los siguientes:

- Perfeccionamiento de la gerencia. Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y

preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.

- Medición del rendimiento. Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- Retroalimentación. Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Planificación de los recursos humanos. Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Cumplimiento de la normativa. Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento (también ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas)
- Comunicación. Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor. Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

2.5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2011) la evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización). La evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Los cuales son:

- Adecuación del individuo al puesto
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados

- Estímulo para una mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización
- Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado
- Otras decisiones del personal, como transferencias, contrataciones, etc.

2.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para Chiavenato (2011) cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla genera beneficios de corto, mediano y largo plazo, Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

2.6.1. Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporciona medidas para mejorar el estándar del desempeño de los subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerle comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.6.2. Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos etc.)
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

2.6.3. Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.7. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Chiavenato (2009) identifica las siguientes ventajas de la Evaluación del Desempeño:

- I. **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- II. **Políticas de compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- III. **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- IV. **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- V. **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

VI. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

VII. Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

2.8. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

- Que las personas implicadas en la evaluación la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
- Que la importancia del proceso recaiga más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Que las personas evaluadas perciban el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
- Que la evaluación sea inocua, es decir que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que agregan valor para nadie.

2.9. QUÉ EVALUAR

Quijano (1997) citado por Gestoso y Guil (2000), señala que la discusión en este punto se centra en tres aspectos fundamentales: El primero es cuestionarnos si evaluamos desempeños o resultados, en segundo lugar, debemos plantearnos que criterios debemos seguir, y por último, si evaluamos rasgos o conductas.

Ante esto *Drenth (1984) citado por Gestoso y Guil (2000)*, propone evaluación de resultados si el fin es la administración de personal, o la validación de métodos o técnicas de gestión.

Los autores anteriormente citados, nos mencionan la existencia de tres tipos de criterios, que procederemos a explicar.

- Criterios Simples, son aquellos por los cuales entendemos el valor global del individuo para la organización, es decir es una medida única y general del rendimiento de la organización.
- Criterios Compuestos, son la medida resultante de la combinación formal de distintas evaluaciones sobre diferentes aspectos o dimensiones del trabajo.
- Criterios Múltiples, son aquellos que reúnen diferencialmente, diversas medidas de rendimiento sobre el mismo trabajador, referidas a otras tantas dimensiones del trabajo que el evaluado realiza.

2.10. CÓMO EVALUAR

1.1. Empleo de Instrumentos Válidos de Evaluación de Rendimiento

Según *Simon (2007)*, una vez que se han fijado los criterios, es decir, los aspectos que van a ser medios, se necesitan formas/métodos (instrumentos) mediante los cuales obtener información sobre los mismos (componentes esenciales del puesto de trabajo).

2.10.1. Métodos y Enfoques de Evaluación del Desempeño

Para *Dolan y Simon (2007)* existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento de sus empleados. Algunos pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puestos, mientras que otros pueden ser más adecuados para determinadas ocupaciones.

Se agrupan en tres grandes categorías: A) Enfoques comparativos o referidos a normas; B) enfoques conductuales y C) enfoques sobre resultados.

A. Enfoques comparativos o referidos a normas

- **Clasificación directa.**

El primero y más sencillo de estos enfoques es la clasificación directa, en la que el superior hace una lista de sus subordinados, ordenándolos del mejor al peor, normalmente en función del rendimiento general.

Snell y Sherman (2001) describen el procedimiento a continuación. Se les clasifica en la primera y última posiciones en la lista de clasificación. Luego se agregan a la lista los siguientes en cada extremo de calidad. Este ordenamiento clasificado continúa hasta que todos los subordinados están en la lista. Con este método de evaluación el evaluador se ve obligado a discriminar.

- **Comparación por pares.**

Supone comparar a cada sujeto evaluado con cada uno de los demás titulares, de uno en uno, en una única medida, para determinar quién es el mejor. Puede conseguirse una clasificación ordenada mediante el recuento del número de veces que se elige a un sujeto como el mejor del par. El subordinado que haya sido seleccionado más veces como mejor, queda clasificado en el primer puesto y así sucesivamente.

- **El método de distribución forzosa.**

Se diseñó para superar un problema que generaban los diferentes métodos de clasificación, ya que en todos se asignaba al evaluado un puesto en la clasificación pero no permitía establecer grados diferentes de rendimientos entre ellos. Se emplea el término de distribución forzosa porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Una escala común de distribución forzosa puede estar distribuida en cinco categorías, con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que pueden incluirse en cada una de ellas.

B. Escalas de Apreciación y Enfoques Conductuales.

- **Ensayos Narrativos.**

Gibson y Donnelly (1990) señalan que dicho método requiere que el evaluador describa por escrito los puntos fuertes y débiles de cada evaluado. Algunas organizaciones requieren que cada evaluador comente puntos específicos de la evaluación, mientras que otras permiten al evaluador comentar lo que consideren apropiado.

- **Escalas Convencionales.**

La apreciación convencional es la forma más utilizada de evaluación de rendimiento. Los formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se mide. El término rendimiento se emplea aquí intencionadamente ya que muchos formularios convencionales utilizan

características o rasgos de personalidad, en lugar de conductas reales, como indicadores del rendimiento. Muchos formularios convencionales incorporan también indicadores de resultados, como la cantidad y la calidad del rendimiento. Los formularios convencionales difieren en el número de rasgos e indicadores de resultados que incorporan. Entre las más utilizadas tenemos:

- **Método de Escalas Gráficas**

Para *Chiavenato* (2011) este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal en los evaluadores.

- **Listas de Verificación**

Para *Chiavenato* (2009), es un método tradicional de evaluación de desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

- **Método de Incidentes Críticos**

Chiavenato (2011), señala que se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas, corregirse o eliminarse.

- **Método de Elección Forzada**

Consiste en evaluar el desempeño por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, cada bloque está compuesto por dos , cuatro o

más frases, y el evaluador solo debe de escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada.

- **Método de Frases Descriptivas**

Chiavenato (2011), menciona que éste método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y las que muestran el desempeño contrario.

- **Método de Investigación de Campo**

Según el autor anteriormente citado es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que además de diagnóstico ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

C. Enfoques Sobre Resultados

Según Dolan, Simon L. (2007), las evaluaciones basadas sobre resultados se centran en los productos del trabajo. Hay cuatro variaciones de formatos habituales: la dirección por objetivos, las medidas de rendimiento, la medición de índices directos y los historiales de logros.

- **Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)**

Para Bholander, Snell y Sherman (2001), un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la Administración por Objetivos que es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker (1954) en que los empleados deben establecer objetivos, mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación.

Para Idalberto Chiavenato (2009) este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva que resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva vestimenta y sin los traumas que provocaba la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la, mayoría de las organizaciones. Ahora la evaluación participativa por objetivos es democrática,

participativa, incluyente y motivadora Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas.

1. El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición del sistema.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.
4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/ beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cualitativa digna de fe y confianza, y al mismo tiempo, proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y sobretodo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. .

2.11. RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para Chiavenato (2011) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación de desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo y a su gerente, equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos, o a una comisión de evaluación de desempeño. Cada una de estas opciones implica una filosofía de acción.

Simon (2007) menciona que entre las fuentes que pueden proporcionar datos sobre los rendimientos de las personas se encuentran los: supervisores, los iguales (compañeros de trabajo), los subordinados, la autoevaluación, los clientes y los procedimientos informáticos. Si bien pueden emplearse muchas de estas fuentes para recoger información, debe estudiarse, la pertinencia de cada una de ellas antes de elegir el método de evaluación del rendimiento. A continuación desarrollamos los siguientes:

2.11.1. El gerente

Para Chiavenato (2011) en casi todas las organizaciones el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gente sea, en realidad, el administrador de su personal.

2.11.2. La evaluación hacia arriba

Para Simon (2007) la evaluación que realizan los subordinados puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. No obstante, a veces los subordinados pueden evaluar a sus superiores

exclusivamente en función de la personalidad de éstos, o de sus propias necesidades, en lugar de las de la organización. Naturalmente, los subordinados pueden exagerar la evaluación de sus superiores, especialmente si se sienten amenazados por ellos y no existe anonimato.

2.11.3. La propia persona

Según *Simon (2007)*, la autoevaluación parece ser que incide positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos establecidos. Su participación clarifica y reduce la ambigüedad del papel que la persona juega en la organización.

Dessler y Varela (2004) aclaran que el inconveniente básico de las autoevaluaciones es que los trabajadores por lo común se asignan puntuaciones mayores que las de sus supervisores o las de sus compañeros de trabajo.

Para manejar esto según los autores mencionados en el párrafo anterior, muchas empresas toman en cuenta la autoevaluación conjuntamente con la evaluación del superior, estableciéndose una comparación entre ambas.

2.11.4. El equipo de trabajo

La evaluación por parte de los iguales según *Simon (2007)*, parece ser predictor útil de rendimiento. Es especialmente válida cuando los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de los subordinados, cuando el trabajo se efectúa en grupo y la participación forma parte de la cultura de la empresa. Sin embargo, la validez de la evaluación de los iguales se ve reducida, en cierta medida, en el caso que el sistema de recompensas de la organización se base en el rendimiento y sea muy competitivo, así como existe un bajo grado de confianza entre los subordinados.

2.11.5. Los clientes.

El autor citado con anterioridad menciona que otra fuente de información de la evaluación la constituyen los clientes del titular del puesto. En este caso, el término cliente puede ser entendido en su acepción más amplia, es decir, los externos y los internos. La evaluación por parte de los clientes resulta adecuada en diversos contextos. Por ejemplo, es normal en los hoteles encontrarse cuestionarios que solicitan a los clientes que evalúen distintos servicios, así como

el nivel de las atenciones recibidas por sus empleados, pero también podríamos recibir evaluaciones de los componentes de otra unidad organizativa a la cual nosotros les suministramos nuestro aoutput o resultados del trabajo. Conocer cuáles son los puntos de satisfacción e insatisfacción es muy importante de cara a corregir o estimular comportamientos.

2.11.6. El área de Recursos Humanos

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

2.11.7. La comisión de evaluación

Como menciona también Chiavenato (2011) se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a distintas áreas o departamentos y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.

2.11.8. EVALUACIÓN DE 360°

Siendo el tipo de evaluación utilizada en la presente investigación, presentaremos algunas definiciones de esta y el proceso de su utilización:

Para *Pereda y Berrocal* (2005) La evaluación de 360° es una técnica que se apoya en la recogida de información por parte de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes y proveedores, para evaluar el rendimiento de un empleado y definir sus necesidades de formación. Aunque hay pocos trabajos sobre el tema se encuentran algunos como el de *Maurer, Raju y Collins* (1998) que encuentran que las evaluaciones emitidas por los compañeros y los subordinados suelen ser equivalentes, por lo que la evaluación de 360° se basa en la idea de obtener evaluaciones equivalentes y complementarias de todas las personas que tienen contacto laboral con el evaluado.

Asimismo *Greguras y Robie* (1998) citado por *Pereda y Berrocal* (2005) encuentran que las evaluaciones emitidas por los compañeros son las más fiables, seguidas por la de los subordinados y superiores, aunque las diferencias en la fiabilidad de los evaluadores no presentan diferencias significativas.

Wood y Payne (1998) citado por *Pereda y Berrocal* (2005) menciona que aunque es una técnica relativamente reciente, y que, por su alto coste, se utiliza, fundamentalmente, para empleados que ocupan puestos medios y altos en la empresa, por sus buenos resultados, es de esperar que se utilizará cada vez más, puesto que se adapta perfectamente al enfoque de competencias. Además *Fletcher y Baldry* (1999), presentan resultados esperanzadores sobre la aceptación por parte de los sujetos de esta forma de evaluación y la validez de los resultados obtenidos.

Para *Chiavenato* (2009) se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así el superior los compañeros, y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004) menciona que por lo general se utiliza para mejorar el desarrollo más que para lograr aumentos de salario. El proceso usual consiste en solicitar a diversas personas que realicen evaluaciones sobre un individuo; luego, un sistema computarizado compila toda esta retroalimentación en un informe individual que se presenta a la persona que se evalúa, quien después se reúne con su jefe para desarrollar un plan de mejora.

Simon (2007) Con objeto de evitar las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas de todos los sistemas de obtención de información. Si bien su administración es complicada, tiene como objetivo disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener

que conciliar la dispersión de criterios. En este sentido se señala que el sistema de 360 grados es especialmente válido como sistema que aporta feedback al evaluado. En el caso de ser utilizada como sistema de evaluación debería ser establecida una ponderación a los distintos juicios emitidos, ya que las diferentes perspectivas que aportan podrían no tener la misma importancia en el desarrollo de la tarea. Este sistema de evaluación parece conectar con la filosofía de la gestión de la calidad total y generar un mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

Según *Alles* (2007), la evaluación de 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Según la misma autora citada anteriormente el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto de trabajo que corresponda.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación.
- Informes solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

2.12. SESGOS Y OBSTÁCULOS EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Para Simon. (2007) a pesar del grado de difusión de los sistemas de evaluación de rendimiento, hay muchas personas que están descontentas con ellos. Esta decepción se debe fundamentalmente a tres razones: 1) la existencia de una gran cantidad de problemas en la organización 2) las características inherentes a los procedimientos de evaluación, así como la vulnerabilidad de estas medidas a

sufrir sesgos intencionales o imprevistos por parte de los evaluadores y los sujetos evaluados y 3) las expectativas y supuestos erróneos en relación al proceso de evaluación del rendimiento.

2.12.1. Problemas en la Organización

El primer obstáculo de la organización tiene relación con los conflictos que surgen entre los diferentes fines a los que sirve la evaluación del rendimiento, lo que a menudo da lugar a que algunos empleados quedan descontentos con ella. Por ejemplo, elaborar una lista de los puntos débiles del empleado puede ser decisivo para determinar las necesidades de formación pero, al mismo tiempo, puede limitar las oportunidades de ascenso del empleado.

2.12.2. Relaciones entre superiores y subordinados

Las características personales del superior en relación a las del subordinado, el conocimiento que tenga el superior del subordinado y del trabajo, y el conocimiento del subordinado de su puesto son aspectos importantes de la relación entre superior y subordinado.

Robbins (2000) menciona que al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales. A continuación se exponen las siguientes limitaciones según el autor previamente citado:

2.12.3. Error por Indulgencia.

En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más allá de la debida. De la misma manera, el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja.

2.12.4. Error o Efecto del Halo-Eco

Es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión más alta o baja que provoca.

Un superior evaluará de forma parecida a un subordinado en todas las dimensiones de rendimiento en función solamente de la evaluación recibida en una de ellas, la que quizás se perciba como más importante. Lo que se denomina halo. Lo opuesto es el efecto del eco, que se produce cuando una mala calificación en un área afecta indebidamente a las calificaciones en otras áreas de rendimiento, lo que da lugar a una evaluación deficiente.

2.12.5. Error por Similitud

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos, están cometiendo el error por similitud. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penalizan a los que no la tienen.

2.12.6. Tendencia Central

Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga siendo el mismo. Los evaluadores propensos a cometer este error son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.

2.12.7. Teoría de la Atribución

La teoría de la atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (externas). Por ejemplo si un empleado no culmina un proyecto que debía acabar en seis meses, un supervisor puede considerar este hecho de manera negativa, pues puede creer que el trabajador no administra bien el proyecto o su tiempo. Al contrario, si el proyecto se demoró porque el gerente general pidió algo de mayor prioridad, un supervisor ve este proyecto incompleto en términos más positivos.

2.12.8. Momento y Contexto de la Evaluación Cuando

Valle (1995) plantea que para que una evaluación proporcione información útil debe de recoger información significativa de la actividad que la persona

desarrolla en su trabajo. Por tanto, las evaluaciones no efectuadas en el momento oportuno generan frustración e insatisfacción en el evaluado, ya que no recogen el esfuerzo por él realizado.

Dada las dificultades y problemas que plantea la evaluación de las personas, no es de extrañar que haya gerentes y directivos que a pesar de que reconocen la importancia de la evaluación, detesten hacerla. De hecho, si pueden evitarlo, prefieren no hacerla. Debido a esto, muchas empresas tienen establecidos sistemas anuales formalizados y obligatorios de evaluación.

La Entrevista de Evaluación de Desempeño

Para *Ivancevich y Donnelly (1990)* sea cual fuere la forma de acopiar la información del desempeño de un puesto, el evaluador debe suministrar retroalimentación formal al evaluado. Sin la retroalimentación formal, el evaluado tendrá dificultades para hacer las modificaciones necesarias para mejorar el rendimiento, concordar las expectativas del desempeño del puesto individual con las del evaluador y valuar los adelantos efectuados hacia el logro de los objetivos de la carrera.

Dessler y Varela (2004) mencionan que las entrevistas de ese tipo llegan a ser incómodas debido a que a pocos individuos les gusta recibir o dar retroalimentación sobre cuestiones negativas. Por lo tanto, la preparación adecuada y la aplicación eficaz resultan esenciales.

Chiavenato (2011) de manera enfática nos dice que comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación. De nada sirve la evaluación si el principal interesado la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente.

Relaciones e Influencias de la Evaluación de Desempeño

Según *Valle (1995)*, La evaluación del rendimiento está vinculada a varias actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

- Análisis de Puesto de trabajo. El fundamento de la evaluación del rendimiento es el análisis de puesto de trabajo. Si no se ha llevado a cabo correctamente el análisis del puesto de trabajo, la validez del procedimiento de evaluación del rendimiento- y por tanto, la relación que tenga con el puesto el criterio de evaluación-puede verse afectada. El análisis de puestos de trabajo nos permite identificar los aspectos relevantes del mismo y, por tanto, elaborar los criterios e indicadores para la evaluación.
- Selección y ubicación. La información de la evaluación del rendimiento es esencial para tomar un conjunto de decisiones sobre selección y ubicación de empleados. Contribuye a asegurarse de que solamente se seleccionan los candidatos que rendirán adecuadamente. Debido a que la validación empírica de una prueba de selección requiere calcular la correlación que existe entre las puntuaciones de la prueba y las puntuaciones de rendimiento, es necesario conocer los resultados de la evaluación de rendimiento.
- Retribuciones. Uno de los fines de la evaluación del rendimiento es motivar a los empleados. La evaluación del rendimiento puede servir de base para distribuir las retribuciones. La organización ha de contar con una evaluación válida que permita asignar recompensas de forma contingente (es decir, las que se basan en el rendimiento). La información sobre la evaluación del rendimiento puede emplearse para determinar tanto los niveles como los incrementos salariales.
- Formación, perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional. Puesto que el rendimiento del empleado está determinado por la capacidad y la motivación, la formación puede mejorarlo. No obstante, para proporcionar la formación adecuada es propicio conocer el nivel presente de rendimiento del empleado, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo. Es necesario saber si el rendimiento inaceptable está causado por la falta de capacidad o motivación, o por la situación.
- Monitoreo de personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas.

Además la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos.

- Motivación y productividad. El sistema de evaluación del rendimiento puede ayudar a la persona a decidir sobre el nivel de uso de sus capacidades. Una de las teorías que mejor explica la relación entre motivación y rendimiento es la teoría de las expectativas de Vroom. Según esta teoría, dos componentes vinculados a la motivación son el comportamiento y el nivel de esfuerzo aplicado. Los niveles de rendimiento y productividad están condicionados por el desarrollo de los comportamientos adecuados y la intensidad del esfuerzo desplegado,

II. CAPACITACIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

Para Guillen y Guil (2000) la empresa, hoy día, suele conceptualizarse como un sistema abierto psicosociotécnico, como sistema, responde a las demandas de su entorno y de su propia dinámica interna de funcionamiento. El entorno actual se caracteriza por un mercado competitivo, global e incierto, afectado por las nuevas tecnologías de la información, que demanda calidad, innovación y atención al cliente. La respuesta organizativa a estas demandas del entorno no se hacen esperar; ajuste estructural, cambios continuos, aumento de la productividad, control de costes, etc. En este punto los recursos humanos, como variable estratégica del sistema empresarial han sido afectados por estos movimientos, y a su vez, son los motores para generar movimiento en la organización. Interesarse en la capacitación como variable estratégica en las relaciones laborales implica asumir una gestión integrada de recursos humanos.

En base a los argumentos anteriormente expuestos y por ser parte de la presente investigación desarrollaremos el tema de capacitación, mencionando primeramente algunas definiciones y conceptos sobre el tema.

2.2. Conceptos

Para Flippo,.. (1961) citado Por Chiavenato (2009) la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento, la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo.

McGehee (1961) citado Por Chiavenato (2009) subraya que la capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales

Hoyer. (1970) Considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar al equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objetivo de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible; los objetivos de la empresa.

Según Campos (2008) capacitar a una persona es darle mayor aptitud para que pueda desempeñarse con éxito en su puesto, es decir, es hacer que su perfil se adecue a los conocimientos y competencias requeridas para dicho puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Según Siliceo (2004) la capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos teóricos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Chiavenato (2011) define a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos específicos, relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Fillippo citado por Chiavenato (2011) explica que la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento, la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo

Según Snell y Sherman (2001) el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Para *Guillen y Guil* (2000), la capacitación o formación en la empresa, en el sentido más amplio, podría ser cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de esa empresa, dentro o fuera de las horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad, el clima laboral, el desarrollo profesional o el bienestar personal.

Simon (2007) nos hablan de formación y desarrollo del empleado que consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes..

Alles (2007) nos dice que capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en un puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Para *Santiago Pereda y Francisca Berrocal* (2005), la formación del personal, dentro del enfoque de competencias, se centra en que los formandos aprendan a llevar a cabo los comportamientos que exige su trabajo

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004) nos dicen que la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

2.3. FINES DE LA CAPACITACIÓN

Según *Valle* (1995) un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos

niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización

2.4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Para Chiavenato (2011) los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a la personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.5. DIRECCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Para Guillen y Guil (2000) La formación o capacitación, es un elemento estratégico en la gestión integrada de los recursos humanos. Esto quiere decir que no puede dirigirse a unos pocos. Las organizaciones necesitan contar con todo su capital humano.

La formación se dirige a los colectivos que se detallan a continuación:

Los propios empleados

- Para ayudarles a mejorar la realización de su trabajo habitual.
- Para instruir en el trabajo que van a realizar a los recién incorporados (o en proceso de selección).
- Para promocionarles o trasladarles de puesto que requiera nuevos conocimientos y habilidades.
- Para prepararlos a nuevas actividades (outplacement) al abandonar la organización

Los mandos y directivos

- Para ayudarles a asumir su rol de dirección de un equipo de trabajo.
- Para sensibilizarles a los fenómenos psicosociales que implican liderar y motivar a otras personas.
- Para que se responsabilicen de su función directiva en la toma de decisiones y solución de problemas.

Los Clientes

- Para que sepan utilizar el producto (maquinaria o herramienta, etc) y no provoquen avería o accidentes.
- Para que conozcan sus derechos como consumidores, lo que refuerza la confianza y fideliza a la clientela.

Los proveedores

- Sobre especificaciones concretas que se requieran.
- Sobre procedimientos administrativos (fechas, pagos, etc).

2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

Para los autores anteriormente citados algunos elementos distinguen la formación en la empresa de otras actividades pedagógicas o empresariales, estos son:

Se orienta a adultos

Sus ocupaciones laborales, familiares, sociales les dejan poco tiempo disponible para “escolarizarse de nuevo”. Sus motivaciones e intereses les hacen valorar más la experiencia adquirida que las “ideas” que otros proponen. No se consideran a sí mismos en periodo de “preparación”, sino de “realización”.

Los adultos no tienen tiempo que perder y sus intereses se concretan en los beneficios (profesionales o económicos) que la formación les pueda proporcionar.

En contexto Laboral

La formación la costea la empresa y se realiza, normalmente, en horas de trabajo. El empleado participa porque se lo proponen o lo ha solicitado con una justificación: será bueno para mejorar el desempeño laboral.

La persona se relaciona con la empresa por un pacto: su contrato laboral. Por tanto, la formación se aceptará mejor o peor según sea el contrato psicológico con el que la persona interpreta su contrato social con la empresa.

Para que aprendan

Los empleados tienen la preparación académica y la experiencia profesional necesaria sin embargo tienen que aprender:

Las novedades, los cambios; no solo para aceptarlos, sino también para proponerlos.

Como lo hacen y como lo podrían hacer

Las habilidades sociales que faciliten su contacto con otras personas en el complejo mundo de la organización.

Realizar su desempeño profesional

El conocer no es la finalidad, sino lo que consiguen hacer con esos conocimientos. El saber no es el fin sino el medio; conocer es el requisito previo para luego ir entrenando la habilidad que les permitirá realizar las tareas con más efectividad.

Con mejora continua

Estar convencidos de que todos los procesos son mejorables y que nuestra conducta puede cambiarse no significa crítica a cómo lo hacemos. No se considera la conducta actual como errónea, sino como una opción que puede enriquecerse con otras alternativas conductuales que incidan más eficazmente en los procesos organizativos o creen mejores condiciones de trabajo.

2.7. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Según Coulter y Robbins (2005) los tipos de capacitación que proporcionan las organizaciones son:

Destrezas Interpersonales

Las cuales incluyen liderazgo, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos y servicio al cliente.

Técnica

Las cuales incluyen capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo y destrezas técnicas para realizar un trabajo en particular.

Empresarial

Incluye finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica y cultura organizacional.

Obligatorias

Incluye seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.

Gestión del Desempeño

Incluye cualquier capacitación referente a sus tareas que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.

Solución de Problemas y Toma de Decisiones

Incluye definición de problemas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas y selección de soluciones.

Personal

Incluye administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, hablar bien en público.

2.8. CICLO DE LA CAPACITACIÓN

Para *Hinrcihs (1976) citado por Chiavenato (2011)* la capacitación debe tratar de orientar experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollem más rápido sus conocimientos y las actitudes, habilidades, que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un sistema abierto, cuyos componentes son según

Insumos. Entradas o inputs, como educandos, recursos, información, conocimientos, etc.

1. Proceso u operación. throughputs, como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
2. Productos. Salidas u outputs, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etc.
3. Realimentación. feedback, como evaluación de procedimiento y resultados de la capacitación, ya sean con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (Diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

2.8.1. Detección de las Necesidades de Capacitación

Según *Dessler y Varela (2004)* La primera etapa en la capacitación consiste en determinar qué tipo de capacitación se requiere, si fuera el caso. Algunos individuos llaman a esto el proceso de *encontrar los “huecos” en la* capacitación. Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos. Luego se diseña la capacitación para reducir la brecha existente en cuanto a dichas habilidades.

Finalmente *Snell Y Sherman (2001)* agregan que los gerentes, para asegurarse de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando para ello tres tipos de análisis que se desarrollarán a continuación:

Análisis de la Organización

Según *Mcgehee (1961)* determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores, que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer la política global relativa a la capacitación.

Análisis de las tareas

Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades. A menudo, el análisis de tareas es más detallado que el de puestos, pero el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

Análisis de las personas a capacitar

El análisis de las personas requiere que determinemos cuáles empleados necesitan capacitación y también, algo muy importante, cuáles no la necesitan. En este sentido, el análisis de las personas es importante por varios motivos. En primer término, un análisis a fondo sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados pues algunos no lo requieren.

Pontual (1970) recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros puestos.
9. Potencial de reclutamiento interno.
10. Potencial d reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

Medios para detectar las necesidades de capacitación.

Para Carelli (1965) gran parte de la información que se recaba en el diagnóstico se debe de agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. La determinación de necesidades es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación de desempeño. Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación. Constatar dónde hay trabajo inefficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas de disciplina, alto índice de ausentismo, rotación de personal, etc.
3. Cuestionarios. Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la responsabilidad de la capacitación recae en los altos mandos, los propios gerentes y supervisores suele solicitar, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes. Los contactos directos con gerentes y supervisores respecto a los problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales. Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización u otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados. Resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo. Siempre que las rutinas laborales sufren una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida. Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que surjan varias deficiencias que se podrían corregir.

- 10.** Análisis de puesto y perfil de puesto. Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- 11.** Informes periódicos. De la empresa o producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

2.8.2. Diseño del programa de capacitación

Según *Chiavenato* (2011) Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara el programa.

Planeación de la capacitación

Según *Hinrichs* (1976), el programa de capacitación requiere un plan que incluya los siguientes aspectos:

- 1.** Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- 2.** Definición clara del objetivo de la capacitación.
- 3.** División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- 4.** Determinación del contenido de la capacitación.
- 5.** Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- 6.** Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos, herramientas, manuales, etc.
- 7.** Definición del grupo objetivo, es decir las personas que recibirán la capacitación.
- 8.** Lugar donde se efectuará la capacitación
- 9.** Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia
- 10.** Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11.** Control u evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

El diseño de la capacitación debe enfocarse en cuatro cuestiones relacionadas:

Objetivos de capacitación

- Establecer los objetivos de la capacitación**

Dessler y Varela (2004) Después de que se descubrieron las necesidades de capacitación, deben establecerse sus objetivos, cuidando que sean concretos y susceptibles de medición.

Mager (1997) una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.

- **Disposición y motivación de la persona**

Sherman (2000) Nos dice que existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán; la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes estrategias pueden crear un entorno que permita el aprendizaje:

1. Utilizar el refuerzo positivo
2. Eliminar amenazas y castigos
3. Ser flexible
4. Hacer que los participantes establezcan metas personales
5. Diseñar una instrucción interesante
6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

- **Principios de Aprendizaje**

Según el autor anteriormente mencionado el éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios.

- Establecimiento de metas

Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes, o cuando se les invita a establecer metas propias, es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.

- Significado de la presentación

Un principio pedagógico señala que el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible. Los participantes pueden integrar mejor la nueva información si la relacionan con cosas que ya conozcan. Con frecuencia, los instructores utilizan ejemplos coloridos con los que los participantes puedan relacionarse.

- Modelado

Del mismo modo que los ejemplos aumentan el significado material de los hechos y los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación, el modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. El trabajo de Albert Bandura sobre la teoría del aprendizaje social subraya el punto de que es posible aprender por el ejemplo. La simpleza radica en que se aprende observando.

- Diferencias individuales

Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender. Por ejemplo hay personas que pueden recordar la información nueva después de escucharla (memoria ecoica) o verla (memoria icónica) una sola vez. Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.

En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona.

Según Leboyer (1997) citado por Alles (2005) cada uno de nosotros tiene un estilo particular de aprendizaje. Estos estilos cognitivos son esencialmente formas de tratar la información disponible, incluidos los retornos de información. Los estilos cognitivos tienen rasgos individuales que determinan la forma en que cada uno de nosotros trata la información, organiza nuevos datos y, por este hecho, construye

nuevas competencias, son determinados a la vez, por las características intelectuales y por los procesos cognitivos propios de cada uno.

La autora anteriormente citada sustenta su argumento en el trabajo de Kolb (1984), que se refiere a la manera como cada uno percibe y trata las informaciones. Kolb distingue cuatro estilos de aprendizaje:

- ✓ Los divergentes. Asocian una percepción concreta de las experiencias y una preferencia por transformarlas mediante la reflexión.
 - ✓ Los asimiladores. Se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión.
 - ✓ Los convergentes. Combinan comprensión abstracta y experimentación activa.
 - ✓ Los acomodadores. Se caracterizan por el contacto abstracto y la elaboración activa.
- Práctica activa y repetición

Aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán. La persona a quien se le enseña a operar una máquina debe tener oportunidad de practicar. El gerente a quien se le enseña a capacitar debe tener prácticas supervisadas de capacitación.

- Aprendizaje total o en partes

La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis. Así, determinar la manera más eficaz de completar cada sección ofrece una base para dar instrucciones específicas. Al evaluar el aprendizaje total o parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si puede dividirse con éxito, quizás convenga hacerlo para facilitar el aprendizaje, de lo contrario, tal vez se deba enseñar como una unidad.

- Aprendizaje distribuido o en masa

Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión. Se ha descubierto que, en la mayoría

de casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Este es el principio del aprendizaje distribuido.

- Retroalimentación y refuerzo

A medida que avanza la capacitación de un empleado, la retroalimentación sirve para dos efectos afines; conocer los resultados y motivar. Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal. Por ello la retroalimentación con una función configuradora, pues ayuda a las personas a acercarse a los objetivos de la capacitación. La retroalimentación suele ser más eficaz cuando se presenta justo después de realizar correctamente una tarea.

Características de los instructores

Trosino (2000) plantea que muchas veces un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación. A continuación un listado breve de las características deseables:

1. Conocimiento del tema. Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema a profundidad, además, esperan que demuestren ese conocimiento.
2. Adaptabilidad. Algunas personas aprenden más rápido o más lento que otras y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
3. Sinceridad. Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores
4. Sentido del humor. El aprendizaje puede ser divertido, con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.
5. Interés. Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. Cátedras claras. La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores se explican de manera clara y directa.
7. Asistencia individual. Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.

2.8.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para Simon (2007) A pesar de la importancia de la detección de necesidades los objetivos de capacitación, planeación y principios de aprendizaje similares, el meollo de la implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción.

Un método común de clasificar los programas de capacitación es en función del lugar: en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo. La decisión estará limitada por el tipo de aprendizaje que deba darse (básico, técnico, interpersonal o conceptual) así como por consideraciones sobre su coste y el tiempo que requiera.

- **Métodos en el lugar de trabajo**

- **Medios de formación en el puesto**

La formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo. Se creó como guía para transmitir habilidades a empleados de fábrica y de oficina, así como a los técnicos.

Formación de aprendices. Los contenidos de la información que será impartida en el puesto de trabajo deben integrarse muy bien y planearse adecuadamente; deben reconocerse las diferencias individuales en las tasas de aprendizaje y en las capacidades; y ser lo suficientemente flexibles como para satisfacer las cambiantes demandas y tecnología de los trabajadores especializados.

La rotación de puestos de trabajo. Se utiliza para formar a los empleados en materias diversas y posicionarlos ante diferentes situaciones de toma de decisiones. A pesar que la rotación de puestos expone al empleado ante situaciones reales, el grado de formación y las ventajas a largo plazo pueden verse exagerados.

La preparación y la tutoría. Son los programas de formación menos sistemáticos. Consiste en la preparación y consejos diarios al trabajador con respecto a cómo hacer el trabajo y como salir adelante dentro de la organización.

Medios de formación fuera del puesto

La instrucción programada. El material de aprendizaje se descompone en bloques de información. Cada bloque representa un pequeño componente de la materia que debe aprenderse adecuadamente. La probabilidad de que un sujeto aprenda mediante la instrucción programada es muy alta, ya que le permite establecer su propio ritmo de aprendizaje y obtener retroalimentación inmediata e impersonal.

La formación por computadora y la formación interactiva. Los programas interactivos a través de video consisten en presentaciones visuales y narraciones ante las que la persona que se está formando debe responder. Este conjunto multimedia permite un aprendizaje verdaderamente individualizado. Asimismo resulta entretenido y por tanto ayuda a mantener la motivación del individuo.

- **Métodos fuera del lugar de trabajo**

- **Las clases y los cursos reglados.** Permiten transmitir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento. Con este método se perpetúa la estructura de autoridad de las organizaciones tradicionales y dificulta el rendimiento porque el sujeto no controla su propio proceso de aprendizaje.
- **Conferencias y debates.** Existe un mayor grado de participación de las personas y, por tanto, hace que el aprendizaje sea más dinámico. Como sucede con las clases, las conferencias son más efectivas para fomentar el cambio de conocimientos.
- **Estudios de casos.** Consiste en una descripción narrada de una situación real o ficticia, preparada con fines didácticos. La mayor parte de los estudios de caso se proporcionan por escrito, y está demostrado que son estimulantes para los que están formando, especialmente cuando se trata de grupos reducidos.
- **Las simulaciones.** Consiste en presentar a los participantes situaciones que se parecen a las del trabajo real. Se utiliza para formar a empleados que desarrollan tareas de dirección y administración. Algunas organizaciones prefieren llevar a cabo la formación en el entorno real del sujeto, no obstante existen argumentos a favor del uso de un entorno simulado.

- **Representación de Papeles.** Se centra en cuestiones emocionales (es decir, relaciones humanas) más que en hechos. La esencia de la representación de papeles es la creación de una situación realista, para que los empleados en formación puedan asumir diversas personalidades en dicha situación.

Dessler (2004) nos plantea las siguientes técnicas:

- **Simuladores y modelos de instrucción**

La **capacitación con simuladores** es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales, como los que usarán en el trabajo, pero fuera, de hecho, del puesto. De esta manera se busca obtener las ventajas de la capacitación en el puesto sin que el aprendiz esté realmente haciendo su trabajo. Se trata de la capacitación que se vuelve una necesidad donde resultaría demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados en el lugar mismo de trabajo

Técnicas de aprendizaje audiovisual y a distancia

Ciertas técnicas audiovisuales se utilizan con frecuencia y llegan a ser muy eficaces. Es el caso de películas, circuitos cerrados de televisión, y grabaciones de audio y video.

Capacitación a distancia

En la actualidad, las empresas usan varias formas de métodos de aprendizaje a distancia para capacitación. Las técnicas de aprendizaje a distancia incluyen los familiares cursos por correspondencia de lápiz y papel, así como la capacitación a distancia, las videoconferencias y las clases basadas en Internet.

Aprendizaje a distancia por videoconferencia

Las videoconferencias se vuelven cada vez más populares como medio para capacitar empleados que se encuentran en distintos lugares geográficos, entre sí o respecto del instructor. Tal medio se define como el “modo de reunir dos o más grupos separados utilizando una combinación de equipos auditivo y visual”.

Portales de aprendizaje

En la actualidad, muchas compañías recurren a portales de negocios. Los también llamados portales de información empresarial (PIE). A través de su portal de negocios, empleados con diferentes responsabilidades en una compañía (secretarias, ingenieros, vendedores, etc.) ingresan a todas las aplicaciones corporativas que necesiten usar, y “obtienen las herramientas necesarias para analizar información dentro y fuera de la empresa, y observan el contenido personalizado que requieren, como las noticias de la industria y datos sobre sus competidores”.

Según Santiago Pereda y Francisca Berrocal (2005) cuando se trabaja dentro del enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos, hay otra serie de métodos de formación que se utilizan cada vez más en las empresas y organizaciones las cuales son:

El mentoring.

Tal y como afirma Baltanás (1999) el mentoring define una forma especial de relación entre directivos y empleados, que pretende conseguir objetivos de formación, de fidelización y d mejora del clima laboral, y en la que ambas partes (mentor y mentorizado), obtienen beneficios.

Para Walz y Gardner (1992); Mullen y Raymond, (1999) los beneficios que, la utilización del mentoring, puede aportar, tanto a la organización como a las personas son los siguientes con respecto a los sujetos:

- ✓ La seguridad que proporciona al sujeto el hecho de poder contar con una opinión experta en momentos claves de su trabajo.
- ✓ Proporciona una forma más directa y rentable de mejorar el rendimiento del sujeto y aumentar sus conocimientos y su experiencia concreta sobre la empresa.
- ✓ Facilita el desarrollo de competencias referidas a las relaciones interpersonales, a los aspectos profesionales y técnicos, y a las cuestiones gerenciales.
- Para los mentores:
 - ✓ Aumenta su satisfacción profesional al actuar como consejeros de jóvenes motivados por hacer bien su trabajo.

- ✓ Facilita la posibilidad de reflexionar sobre la forma y la causa de algunas decisiones de la dirección, así como sobre la manera de justificarlas ante los colaboradores.
- Para la organización
 - ✓ Muestra el apoyo de la dirección a los empleados, a través del conocimiento de las decisiones tomadas y de su implicación en las mismas.
 - ✓ Aumentar la lealtad y la confianza de los empleados hacia la dirección.

El coaching

Pereda y Berrocal (2005) mencionan que el coaching es un método formativo individualizado de asesoramiento personal, que se suele utilizar, fundamentalmente, en distintas situaciones:

- Para altos ejecutivos de la empresa.
- Para técnicos y mandos que van a promocionar, en un plazo más o menos breve, a puestos directivos.
- Para profesionales que, en el desarrollo de su actividad laboral, tienen que mantener habitualmente relaciones interpersonales.

El profesional que da coaching es un consultor externo a la organización y actúa como consejero, asesor y caja de resonancia del sujeto. Los consejos pueden ser sobre temas diversos:

- Pueden centrarse en ayudar a un componente de la dirección general a orientar las estrategias de la empresa.
- En otras ocasiones, en realidad en la mayoría, el coaching se centra en ayudar a los sujetos a perfeccionar sus competencias en el campo de las relaciones sociales.

El gran poder del coaching, como herramienta formativa, se debe, fundamentalmente. A que puede distribuirse según el calendario que mejor se ajuste a la agenda del sujeto; puede tener una duración variable; y puede acomodarse a las características y necesidades particulares de cada persona.

El outdoor training

Los autores anteriormente citados mencionan que el outdoor training surge a partir de la observación empírica de que los equipos aprenden y se cohesionan más rápida y eficazmente cuando deben actuar en condiciones nuevas, en las que, además, son fundamentales las aportaciones de todos los participantes; siendo la principal razón de su éxito el que está demostrando ser un procedimiento de formación más eficaz y rápido que los tradicionales.

Mención aparte Picors y Myers (1965), nos hablan de la capacitación antes del desempeño en el puesto e incluso antes de ingresar a laborar, es decir la capacitación por inducción:

Capacitación de inducción: pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como el ambiente social y físico donde trabajará.

El programa de inducción contiene información sobre:

1. La empresa: historia, desarrollo y organización.
2. Producto o servicio.
3. Derechos y obligaciones del personal
4. Términos del contrato de trabajo.
5. Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Normas y reglamento al interior del trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. Presentación del supervisor del nuevo empleado.
10. Relaciones con otros puestos.
11. Descripción detallada del puesto.

2.8.4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual considera dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Para Kirkpatrick (2000), citado por Chiavenato (2011) la medición de los resultados de la capacitación se ubica en cinco niveles de profundidad:

2.8.4.1. Nivel 1.Reacción:

Mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso en la que algunas preguntas pueden ser

- ¿Cuáles fueron sus metas de aprendizaje en el caso de este programa?
- ¿Las alcanzó?
- ¿Le gustó el programa?
- ¿Lo recomendaría a otros que tuvieran metas de aprendizaje parecidas?
- ¿Qué sugeriría para mejorar el programa?
- ¿Piensa que la organización debe seguir ofreciéndolo?

Es sencillo, económico y útil para relevar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

2.8.4.2. Nivel 2. Aprendizaje:

Mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando trabajamos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo,

además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor (como un cambio de empleo, compensación, etc).

2.8.4.3. Nivel 3.Conducta:

Mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.

2.8.4.4. Nivel 4.Resultados:

Mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación. Esto último no es sencillo, teniendo en cuenta que hay que traducir resultados cualitativos a cuantitativos y que, además, son múltiples las variables que intervienen en los resultados comerciales. Se requiere un análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación.

2.8.4.5. Nivel 5. Rendimiento de la Inversión:

En los últimos años comenzó a instalarse como nuevo paradigma de medición el ROI (Retorno en la Inversión). Algunos lo incluyen en el nivel de Resultados de Kirkpatrick mientras que otros lo consideran un quinto nivel. Desarrollado por Jack Phillips, se orienta a alinear prácticas organizacionales con los objetivos del negocio. En el área de Recursos Humanos, esta tendencia se refleja en el surgimiento del Human Resources Business Partner, un generalista que comprende las necesidades del negocio e implementa acciones coherentes.

El ROI propone una fórmula, en principio, sencilla: $ROI = \text{Beneficios} / \text{Costes}$

Aplicado a la capacitación esta fórmula se leería de la siguiente manera: beneficios económicos de hacer la capacitación sobre los costos de su implementación.

Donde

$B / C > 1$, la capacitación produjo ganancia.

$B / C = 1$, la capacitación no produjo ganancia ni pérdida.

$B / C < 1$, la capacitación produjo pérdida.

No obstante de manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de Tipo Cuasiexperimental, debido a que el grupo que será sometido ya está integrado previamente por lo que la unidad de análisis no se asigna al azar ni por pareamiento aleatorio (grupo intacto) , además de que no se puede controlar de manera absoluta todas las situaciones pero si pretendiéndose el control de los mismos.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es Cuasiexperimental Pre test - Post test puesto que el grupo recibirá una medición antes y después del programa de capacitación.

G.E. 01 X 02

3.3. POBLACIÓN

La población está compuesta por un total de 80 trabajadores del área de almacén de la Empresa Michell & Cia

3.4. TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestreo es No Probabilístico-Intencional, ya que la elección de los sujetos de la muestra no depende de la probabilidad sino de los criterios de la presente investigación.

3.5. MUESTRA

Nuestra muestra estará constituida por 80 colaboradores del área de almacén, entre varones y mujeres (65 y 15) respectivamente, cuyas edades fluctúen entre los 23 hasta los 50 años que acepten participar voluntariamente de la investigación.

Criterios de exclusión

- Trabajadores de las demás áreas de la organización
- Trabajadores que laboran menos de tres meses
- Trabajadores que no concluyan con todo el proceso de capacitación y evaluación.

3.6. INSTRUMENTOS

- **Cuestionario para la Evaluación por competencias 360º**

Autor: Martha Alles

Año: 2013

Aplicación: Aplicación individual.

Ámbito de Aplicación: Adultos

Duración: 1 hora.

Finalidad: Evaluar

- **Descripción:** El inventario realizado para la presente investigación fue elaborado por los bachilleres que la sustentan y validado por una comisión de expertos, consta de 32 reactivos de opción múltiple (escala de tipo Likert) constituidos por cinco opciones de respuesta, de las cuales, el evaluado tendrá que escoger una de ellas la que califica el grado de

desarrollo de la competencia. Los reactivos están separados en ocho competencias: Calidad de Trabajo, Trabajo en Equipo, Proactividad, Comunicación, Compromiso, Innovación, Flexibilidad y Autocontrol. Como parte de la recopilación de información para el feedback posterior, se le pide al evaluado que escriba sus fortalezas, debilidad y sugerencias de mejora.

- **Normas de Aplicación y Corrección:** Los reactivos se califican según la escala de grados.
- **Escala**
 - **Grado A (Optimo):** Modelo de rol. Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia
 - **Grado B (Altamente competente ó Bueno):** Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
 - **Grado C (Competente ó Regular):** Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
 - **Grado D (Necesita desarrollarse):** Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
 - **No Desarrollada (Necesita desarrollarse significativamente):** Necesita significativas mejorar para logara eficiencia en esta área de competencia.

COMPETENCIA	REFERENCIA NUMÉRICA EN %
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50
Grado D	25
No desarrollada	0

En la hoja de cálculo de la evaluación 360° encontramos por cada competencia evaluada:

Nivel:

Es la calificación del grado de cada competencia.

Factor:

Es la calificación por ponderación de frecuencia según el grado de cada competencia

Nivel Ponderado:

Es el nivel de cada competencia promediado con el factor.

360°:

Es el resultado de la evaluación de cada competencia por nivel ponderado de los Jefes, Subordinados, Pares.

- Confiabilidad y Validez:

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

Tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran.

Validez y fiabilidad son los dos criterios de calidad que debe reunir todo instrumento de medición tras ser sometido a la consulta y al juicio de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlo en sus estudios.

La validez, definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha

sido construido” (Martín Arribas, 2004), puede referirse al contenido o al constructo. En el primer caso, se señala que los ítems o aspectos elegidos para la elaboración del instrumento de medición son indicadores de lo que se pretende medir; la valoración de los expertos es cualitativa pues deben juzgar la capacidad del mismo para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir. En cuanto a la validez de constructo, íntimamente relacionada con la anterior, indica que las medidas resultantes en el contenido pueden ser utilizadas y consideradas pertinentes al fenómeno que se quiere medir, para lo cual es fundamental previamente una clara definición del constructo o aspecto por medir.

Para que una evaluación sea confiable, contendrá dos características primordiales: La Consistencia y Estabilidad.

- Consistencia: Significa que si se tienen dos maneras alternativas de recopilar la misma información se obtendrán resultados substancialmente similares.
- Estabilidad: Significa que el mismo medio de medición dará los mismos resultados varias veces seguidas, si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado.

La validez de una evaluación de desempeño es el grado en que el instrumento evalúa lo que se supone que debería medir. La validez es más importante que la confiabilidad, porque se puede tener un instrumento de evaluación confiable que no sea válido.

Uno de los factores más importantes que realza la posibilidad de que el instrumento sea válido, es la identificación de parámetros relacionados con el desempeño. Siempre que las evaluaciones se basen en factores arbitrarios con el desempeño, se va perdiendo la validez.

El segundo factor primordial para asegurar la validez, es desarrollar mediciones de desempeño, apropiadas para nivel jerárquico de que se trate. Los supervisores de niveles menores de la estructura se evalúan en función

de la productividad, el rendimiento y los costos. Sin embargo, en los niveles superiores de la organización los Gerentes se evalúan basándose en ganancias, cuotas de ventas y beneficios de la inversión.

El tercer factor crítico para asegurar la validez es la dimensión del tiempo. Algunos rendimientos se pueden evaluar basándose en un corto plazo y es factible obtener mediciones objetivas.

Si los tres factores que se acaban de estipular se toman en consideración en el diseño del instrumento de evaluación, la cuestión de la validez debe quedar resuelta.

- **Programa de Capacitación**

ASPECTOS GENERALES

JUSTIFICACIÓN

Como base en la implementación de cualquier programa de capacitación se debe de obtener un adecuado análisis de las principales necesidades que la empresa y los trabajadores manifiestan, esto con la finalidad de incidir en lo prioritario a desarrollar o corregir.

Teniendo como premisa lo antes mencionado hemos tomado en cuenta como punto de partida los resultados obtenidos en la evaluación por competencias, pudiendo observar que las competencias a trabajar en los trabajadores del área de almacenes de la empresa Michell&Cia son la Comunicación y el Trabajo en Equipo, puesto que las valoraciones obtenidas en ambas se encuentran en niveles por debajo de lo esperado.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir en la mejora del desarrollo de las competencias laborales de Comunicación y Trabajo en Equipo de los trabajadores del área de almacenes de la empresa Michell&Cia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Que los y las participantes comprendan la comunicación como base fundamental de cualquier relación de trabajo.
- Que los y las participantes manejen adecuadamente los conceptos, tipos y habilidades sociales para una comunicación efectiva
- Que los y las participantes manejen adecuadamente estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en la comunidad.
- Que los participantes fortalezcan las habilidades de comunicación mejorando su capacidad de escucha, modelando sus comunicaciones en función de volverla más eficaz y efectiva
- Que los y las participantes tengan la capacidad de prestar atención a las necesidades de los integrantes de su área, teniendo una actitud amable y de servicio con ellos. mediante la exploración y comprensión de las fortalezas colectivas
- Que los y las participantes desarrollen apertura al cambio, mostrándose abiertos a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, participando en su integración al grupo.
- Que los y las participantes manejen adecuadamente sus relaciones laborales desarrollando estrategias cooperativas, asertivas y de soporte a los demás miembros del área.
- Que los y las participantes cumplan su trabajo de forma eficaz y efectiva, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales, visto esto como objetivos comunes para todos.

METAS

El presente taller de capacitación, tiene como beneficiarios a 80 trabajadores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia.

MÓDULOS

TALLER 1: COMUNICACIÓN

TALLER 2: TRABAJO EN EQUIPO

MODALIDAD

Modalidad	Cantidad	Horas
Taller Presencial- Comunicación	3	2
Taller Presencial- Trabajo en Equipo	4	2

Para el Taller de Comunicación se estructura en 6 horas de capacitación de tipo presencial, con una evaluación permanente y final. Asimismo para el Taller de Trabajo en Equipo se estructura en 8 horas con igualdad de condiciones.

METODOLOGÍA

La capacitación se realiza en base a un aprovechamiento estructurado de sus experiencias y enriquecimiento de su conocimiento.

Este método permite al participante sacar mayor provecho de lo aprendido y le sirve para su futura aplicación. La propia experiencia y el aprendizaje a través de la experiencia (individual y/o grupal) amplían las opciones de acción en vista de futuras situaciones nuevas, pero similares, además de experiencias de aprendizaje estructuradas; juegos de rol y ejercicios de auto introspección permiten el aprendizaje activo y vivencial.

DURACIÓN Y HORARIOS

Día	Nº de participantes	Lugar	Frecuencia	Hora	Presencial
1	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si
2	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si
3	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si
4	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si
5	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si
6	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si
7	80	Empresa	Semanal	Turno tarde	Si

DEFINICION DE CONTENIDOS POR TALLER

TALLER 1: COMUNICACIÓN

El Curso Taller denominado “Comunicación Efectiva” pretende contribuir al mejoramiento del proceso comunicacional de los trabajadores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia, para optimizar el desempeño y las relaciones laborales de los miembros que componen. Desarrollando en los participantes las habilidades y competencias necesarias para realizar adecuadas intervenciones grupales y públicas de un modo eficaz y persuasivo.

En el presente taller se desarrollaran los aspectos fundamentales que componen la comunicación, los tipos de comunicación efectiva, la superación de los obstáculos de la comunicación y la incorporación de las herramientas de comunicación más modernas para optimizar las relaciones interpersonales y tener resultados eficaces.

Temario por Sesiones

<ul style="list-style-type: none">• La comunicación: conceptos básicos, características, importancia, propósitos y objetivos.• Tipos de comunicación organizacional.• Habilidades sociales y comunicación. La escucha activa y empatía.• Herramientas claves para escuchar 100%. El lenguaje corporal y la sintonía.	<p>Primera Sesión</p> <p>“COMUNICACIÓN VS. COMUNICACIÓN EFECTIVA”</p>
<ul style="list-style-type: none">• Estrategias del proceso comunicacional.• La comunicación efectiva. Comunicación interna y externa. Los equipos de trabajo y liderazgo.• Barreras, conflictos y miedos en la comunicación. Los rumores.	<p>Segunda Sesión</p> <p>“BARRERAS Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA”</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, inteligencia, emocional y programación neuro lingüística • Comunicación y nuevas tecnologías. • Teléfono, radio, celulares, tv, computadoras, internet, correos electrónicos, redes sociales, sistemas en red, páginas web, conferencias, plataformas virtuales. • La calidad de la comunicación. Comunicación personalizada 	<p>Tercera Sesión</p> <p>“COMUNICACIÓN, PNL E INTELIGENCIA EMOCIONAL”</p>
---	---

TALLER 2: TRABAJO EN EQUIPO

El curso Taller denominado “Trabajando Juntos” busca motivar las bases del trabajo grupal, unido a la consecución de objetivos comunes, en el presente taller se desarrollarán los aspectos fundamentales que componen los pilares de Trabajo en Equipo, considerando, la importancia de conocer las necesidades de sus pares, la apertura a las nuevas experiencias y a la integración, así como a incorporación de herramientas para optimizar las relaciones interpersonales.

Temario por Sesiones

<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de logro, Compromiso, Iniciativa, y Optimismo. • Comprensión de los otros, Desarrollar a los otros, Servicio de Orientación, 	<p>Cuarta Sesión</p> <p>“DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL OTRO”</p>
---	--

<p>Potenciar la diversidad, y Conciencia política.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la Comunicación, constructor de lazos, colaboración y cooperación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de equipo, el trabajo en equipo. • El papel de la emoción en el trabajo. • Características y rasgos de las personas de éxito. • Características y rasgos de las personas que fracasan 	<p>Quinta Sesión</p> <p>“APTITUDES EMOCIONALES E INTELIGENCIA EMOCIONAL”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral. • Buen trato y refuerzo positivo. • Negociación, Persuasión y Servicio. 	<p>Sexta Sesión</p> <p>“ACTITUDES Y EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El espíritu de la organización • Promoción y Desarrollo Profesional • Ser un “asistente emocional” de sus compañeros 	<p>Séptima Sesión</p> <p>“ÉXITO, CLIMA LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO”</p>

PROCEDIMIENTO

Se tomó contacto con la planta Michell Cia , para lo cual se envió una solicitud dirigida al gerente de operaciones, justo con el procedimiento de investigación en físico y cd.

Se coordinaron las fechas y hora con el jefe de área encargado de almacén para las charlas de sensibilización, la aplicación de las evaluaciones de desempeño y posteriormente para la aplicación del programa de mejora en competencias laborales.

En las charla de sensibilización se les explicó a los trabajadores el motivo de la investigación y cómo se procedería al llenado de las fichas de evaluación.

Los resultados obtenidos se calificaron y de acuerdo a ello se elaboró y se ejecutó el programa de capacitación; siendo realizado éste en base a las competencias que resultaron bajas; posteriormente se realizó una nueva evaluación de desempeño a fin de constatar el grado de influencia que tuvo el programa de capacitación realizado.

Se realizó la valoración estadística T de Student con lo obtenido de la muestra de 80 trabajadores del área de almacenes de la empresa Michell&Cia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo el orden de los objetivos específicos de la investigación, aunque previamente se identifican datos descriptivos de cada competencia, en la segunda parte se detalla la parte comparativa de cada competencia, por análisis de medias, así como distribución de rangos para finalmente establecer las diferencias entre los resultados previos a la aplicación del programa y los posteriores a ella.

PARTICIPANTES

La muestra estuvo conformada por 80 colaboradores del área de almacén, entre varones y mujeres, cuyas edades fluctúen entre los 23 hasta los 50 años que aceptaron participar voluntariamente en la investigación.

TABLA N° 1

	PARTICIPANTES	PORCENTAJE
HOMBRES	65	81%
MUJERES	15	19%

Como se observa en los gráficos anteriores, la muestra estuvo compuesta en su mayoría por varones (81%) y solo en un 19 % por mujeres, pudiendo alterar la generalización de los resultados a todas las mujeres.

RESULTADOS PRE TEST

Para la presente investigación se utilizó la evaluación por competencias 360º de: Martha Alles; en la primera parte se describe los estadísticos descriptivos de las competencias que considera, dicha evaluación.

- a) Análisis Descriptivo

En el siguiente cuadro se observa el puntaje promedio de cada competencia, así como su desviación estándar, varianza puntaje mínimo y máximo.

TABLA N° 2

	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CALIDAD	80	34,38	76,56	51,8273	8,84531
TRAB.EQUIPO	80	25,00	62,50	40,3820	10,19695
PROACTIVIDAD	80	32,81	68,75	51,9566	8,32644
COMUNICACIÓN	80	25,00	71,88	45,0829	11,97694
COMPROMISO	80	26,56	71,88	49,6816	8,27203
INNOVACION	80	27,08	76,56	50,8751	10,73240
FLEXIBILIDAD	80	32,81	70,31	52,3386	9,16699
AUTOCONTROL	80	36,98	78,13	55,1975	8,65389

- Así vemos que el puntaje promedio de la competencia **CALIDAD DE TRABAJO** corresponde a 51 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO, así como una desviación de 8,81 lo que nos describe que existe una variación regular entre los puntajes de cada individuo.
- En la competencia de **TRABAJO EN EQUIPO** vemos una media de 40 lo cual corresponde a una categoría EN INICIO, siendo la MEDIA MAS BAJA de todas las competencias, así como una desviación de 10, es decir que la mayoría de trabajadores tiene dificultades, para tener metas en común, trabajar con sus pares, además de que existen diferencias marcadas entre el desempeño de esta competencia por cada individuo.
- En la competencia **PROACTIVIDAD O INICIATIVA** vemos que el puntaje promedio corresponde a 51,9 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO, así como una desviación de 8,3 lo que nos describe que existe una variación regular entre los puntajes de cada individuo.

- En cuanto a la competencia de **COMUNICACION** vemos una media de 45,02 lo cual corresponde a una categoría EN INICIO, siendo la segunda media más baja de todas las competencias, así como una desviación de 11,9, es decir que la mayoría de trabajadores tiene dificultades escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, además de que es la competencia donde existen mayores diferencias en las respuestas de los participantes.
- En la competencia de **COMPROMISO** vemos que el puntaje promedio corresponde a 49,6 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO (si aplica una reducción para la categorización) aun así la convierte en la tercera competencia con la media más bajo, así como una desviación estándar de 8,27 lo que nos describe que existe una variación regular entre los puntajes de cada individuo; aunque eso no haga menos difícil el sentir como propios los objetivos de la organización
- Así vemos que el puntaje promedio de la competencia **INNOVACION** corresponde a 50, 87 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO, así como una desviación de 10, 73 lo que nos describe que existe una gran variación en la iniciativa de las personas de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas.
- En la competencia **FLEXIBILIDAD** su media corresponde a 52, 33 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO, así como una desviación de 9,1 lo que nos describe que existe una variación regular entre los puntajes de cada individuo, además que nos explica que la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos esta medianamente desarrollada
- Así vemos que el puntaje promedio de la competencia **AUTOCONTROL** corresponde a 55,19 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO, sin embargo, es la competencia con la MEDIA MAS ALTA, lo cual indica que los trabajadores evaluados tienen la capacidad de controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás. así como una desviación de 8,6 lo que nos describe que existe una variación regular baja entre los puntajes de cada individuo, en esta competencia.

b) Análisis Descriptivo por Competencias

TABLA N° 3
CALIDAD DE TRABAJO

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	36	45,0
Proceso	43	54,0
Satisfactorio	1	1,0
Total	80	100

En la tabla anterior, de la competencia de **CALIDAD DE TRABAJO**, se puede observar que el 45 % de los participantes de la muestra se ubican, en un nivel de INICIO mientras que un 54.% en un nivel EN PROCESO y solo un 1% en un nivel SATISFACTORIO, no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA.

TABLA N° 4
TRABAJO EN EQUIPO

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	60	75,0
Proceso	20	25,0
Satisfactorio	0	0,0
Total	80	100

Como observamos en la tabla de la competencia de **TRABAJO EN EQUIPO**, se puede observar que el 75 % de los participantes de la muestra se ubican, en un nivel de INICIO mientras que solo un 25.% en un nivel EN PROCESO no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA ni de un nivel SATISFACTORIO.

TABLA N° 5
PROACTIVIDAD

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	24	30,0
Proceso	56	70,0
Satisfactorio	0	0,0
Total	80	100

En la tabla de la competencia de **PROACTIVIDAD**, se puede observar que el 30 % de los participantes de la muestra se ubican en un nivel de INICIO mientras que un 70 % en un nivel EN PROCESO no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA ni de nivel SATISFACTORIO.

TABLA N° 6
COMUNICACION

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	50	62,0
Proceso	30	38,0
Satisfactorio	0	0,0
Total	80	100

Como observamos la competencia de **COMUNICACION**, se puede observar que el 62 % de los participantes de la muestra se ubican en un nivel de INICIO mientras que solo un 38% en un nivel EN PROCESO no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA ni de un nivel SATISFACTORIO.

TABLA N° 7
COMPROMISO

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	39	49,0
Proceso	41	51,0
Satisfactorio	0	0,0
Total	80	100

En la tabla, de la competencia de **COMPROMISO**, se puede observar que el 49 % de los participantes de la muestra se ubican en un nivel de INICIO mientras que un 51 % en un nivel EN PROCESO no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA ni de nivel SATISFACTORIO.

TABLA N° 8
INNOVACION

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	35	44,0
Proceso	41	51,0
Satisfactorio	4	5,0
Total	80	100

En cuanto a la competencia de **INNOVACION**, se puede observar que el 44 % de los participantes de la muestra se ubican, en un nivel de INICIO mientras que un 51% en un nivel EN PROCESO y un 5% en un nivel SATISFACTORIO, no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA

TABLA N° 9**FLEXIBILAD**

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	33	41,0
Proceso	47	59,0
Satisfactorio	0	0,0
Total	80	100

En cuanto a la competencia de **FLEXIBILAD**, se puede observar que el 41 % de los participantes de la muestra se ubican, en un nivel de INICIO mientras que un 59% en un nivel EN PROCESO, no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA ni de nivel SATISFACTORIO.

TABLA N° 10**AUTOCONTROL**

	F	%
Ausencia	0	0,0
Inicio	25	31,0
Proceso	54	68,0
Satisfactorio	1	1,0
Total	80	100

En cuanto a la competencia de **AUTOCONTROL**, se puede observar que el 31 % de los participantes de la muestra se ubican en un nivel de INICIO mientras que un 68% en un nivel EN PROCESO y un 1 % en un nivel SATISFACTORIO, no habiendo casos de AUSENCIA DE COMPETENCIA.

c) Comparación por Competencias

En cuanto a la comparación de competencias según la categoría en la que se encuentran, se encuentra similitud con el análisis de media, obteniéndose el siguiente cuadro:

TABLA N° 11

	Calidad		Trabajo en equipo		Pro actividad		Comunicación		Compromiso		innovación flexibilidad	
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Ausencia	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Inicio	36	45,0	60	75,0	24	30,0	50	63,0	39,2	49,0	35	44,0
Proceso	43	54,0	20	25,0	56	70,0	30	37,0	40,8	51,0	41	51,0
Satisfactorio	1	1,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	5,0
Total	80	100	80	100	80	100	80	100	80	100	80	100

- Aquí se puede observar que la competencia que tiene mayor porcentaje o frecuencia en el nivel de INICIO es la de TRABAJO EN EQUIPO; lo cual quiere decir que la mayoría de participantes tiene dificultad en actividades de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.
- Así mismo la siguiente competencia con mayor porcentaje en el nivel de INICIO es la de COMUNICACIÓN; lo cual quiere decir que la mayoría de participantes tienen dificultades para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como de comprender la dinámica de los grupos.
- En cuanto a las competencias más desarrolladas tenemos a la PROACTIVIDAD con mayor porcentaje en el nivel EN PROCESO, es decir que los participantes tienen mediana predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
- Así mismo la segunda competencia con mayor porcentaje en el nivel EN PROCESO es la de AUTOCONTROL, es decir que los participantes tienen facilidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

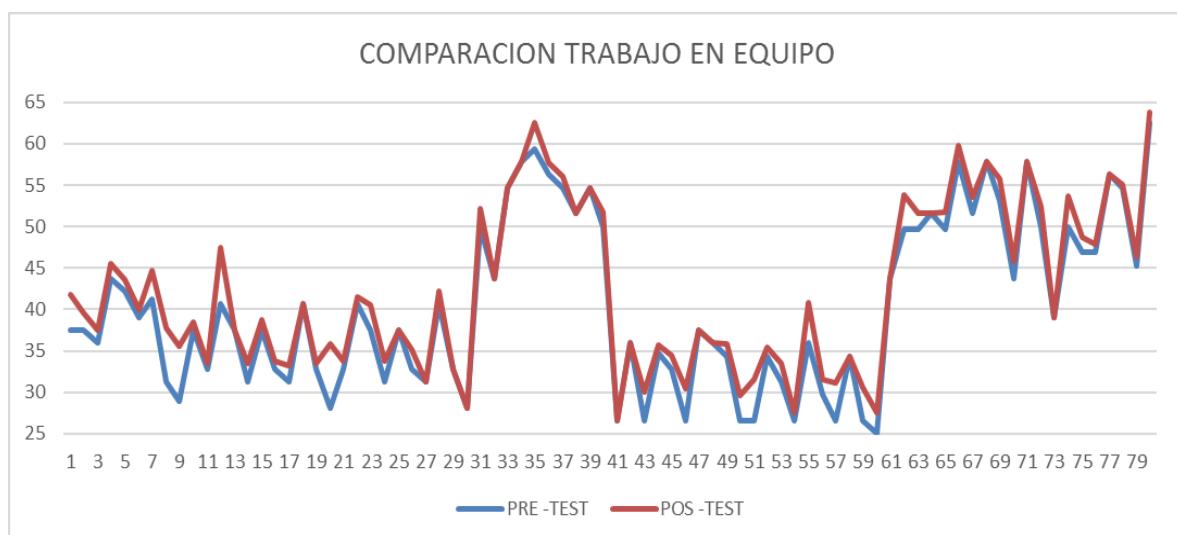
- Y en cuanto a las competencias en el nivel SATISFACTORIO, vemos que la única que logra un porcentaje significativo (5%) es la de INNOVACION, lo cual implica que existen participantes con la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas.

4.1. COMPARACION PRE TEST VS POS TEST

Para la efectividad de la presente investigación, se tuvo que seleccionar las dos competencias, en menor desarrollo, tanto por diferencia de medias como por análisis de frecuencias, para crear un Programa de Entrenamiento que fortalezca dichas competencias; en lo posterior veremos las diferencias que se dieron antes de la aplicación del Programa, y los resultados después de ella.

a) Trabajo en Equipo

GRÁFICO N° 1



En el grafico anterior observamos una comparación lineal de los puntajes obtenidos en la competencia de trabajo en equipo en el pre test (azul) como después de aplicado el programa (rojo), a simple vista vemos que existen diferencias entre dichos puntajes. En el siguiente cuadro veremos la comparación según las categorías

TABLA N° 12
COMPARACIÓN POR CATEGORÍAS

	Pre test		Post test	
	F	%	f	%
Ausencia	0	0,0	0	0,0
Inicio	60	75,0	57	71,0
Proceso	20	25,0	23	29,0
Satisfactorio	0	0,0	0	0,0
Total	80	100	80	100

Como vemos, en la categoría EN INICIO hubo una disminución porcentual de 4% la misma que se incrementó en el nivel EN PROCESO, subiendo de 25% a 29%

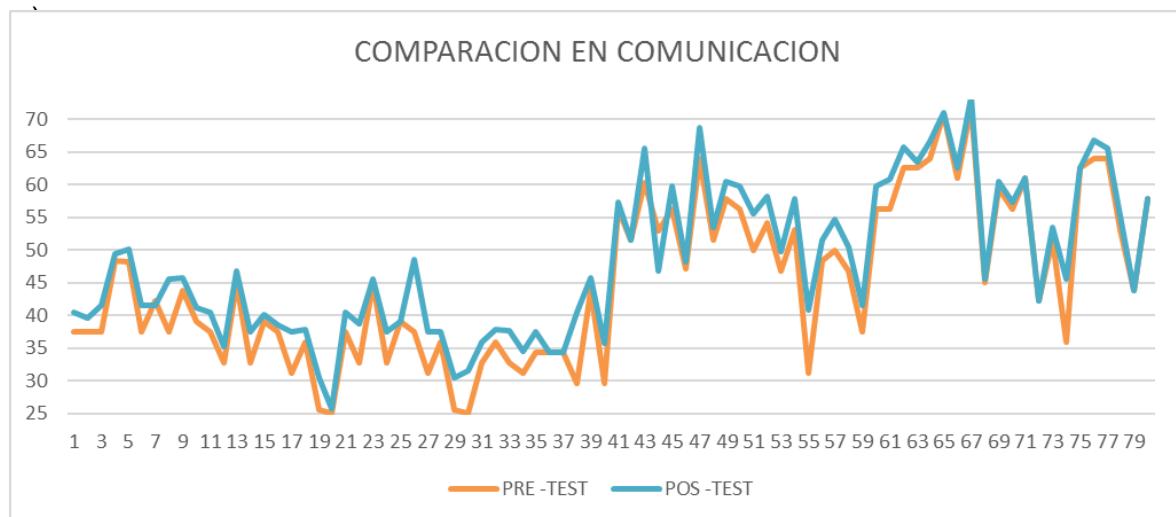
Pero para dar realce a estas diferencias es que aplicamos una técnica de diferencia de medias (T de Student) donde se corrobora que estas diferencias además de ser cualitativas son estadísticamente significativas.

TABLA N° 13

TRABAJO EN EQUIPO		
	PRE TEST	POS TEST
Media	40.3820	42.1666
Varianza	103.9777	96.7190
Observaciones	80.0000	80.0000
Coeficiente de correlación de Pearson	0.9847	
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	
Grados de libertad	79.0000	
Estadístico t	-8.9247	
P(T<=t) una cola	0.0000	
Valor crítico de t (una cola)	1.6644	
P(T<=t) dos colas	0.000000	
Valor crítico de t (dos colas)	1.9905	

b) Comunicación

GRÁFICO N° 2



En el grafico anterior observamos una comparación de dos líneas de los puntajes obtenidos en la competencia de COMUNICACIÓN en el pre test (color naranja) como después de aplicado el programa (color celeste), a simple vista vemos que existen diferencias entre dichos puntajes. En el siguiente cuadro veremos la comparación de porcentajes según las categorías.

TABLA N° 14

	Pre test		Post test	
	F	%	f	%
Ausencia	0	0,0	0	0,0
Inicio	50	62,0	48	60,0
Proceso	30	38,0	32	40,0
Satisfactorio	0	0,0	0	0,0
Total	80	100	80	100

Siguiendo la tabla vemos, en la categoría EN INICIO hubo una disminución porcentual de 2%, la misma que se incrementó en el nivel EN PRCESO, subiendo de 38% a 40%.

Pero para dar realce a estas diferencias es que aplicamos una técnica de diferencia de medias (T de Student) donde se corrobora que estas diferencias además de ser cualitativas son estadísticamente significativas.

COMUNICACIÓN		
	PRE TEST	POS TEST
Media	45.0829	48.013125
Varianza	143.4472	126.7333306
Observaciones	80	80
Coeficiente de correlación de Pearson	0.9742	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	79	
Estadístico t	-9.5911	
P(T<=t) una cola	0	
Valor crítico de t (una cola)	1.6644	
P(T<=t) dos colas	0	
Valor crítico de t (dos colas)	1.9905	

Comprobación de hipótesis

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)			
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia							
				Inferior	Superior						
Par 1 test	Pre test – Post test	1,02500	,15711	,01757	,99004	1,05996	58,353	79 0,000			

Trabajo en Equipo Diferencia de Medias

PretestX	PostestX	Gl
40.3820	42.1666	79

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)			
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia							
				Inferior	Superior						
Par 1 test	Pre test – Post test	1,02500	,15711	,01757	,99004	1,05996	58,353	79 0,000			

Comunicación Diferencia de Medias

PretestX	PostestX	Gl
45.0829	48.013125	79

INTERPRETACIÓN

El primer valor de derecha a izquierda "Sig" indica la probabilidad que las varianzas poblacionales sean diferentes; esta información es importante ya que si se estiman iguales se usa un procedimiento estadístico para calcular t de student para muestras relacionadas y si las varianzas son distintas se utiliza una variante en la fórmula. Al observar la tabla notamos que el valor para "Sig." es 0,00 que es inferior a 0,05. Esto significa que existe una influencia del 100% entre la media inicial y la media final.

$$H_0 = p > 0.05$$

No existe mejora positiva entre el programa de capacitación referente a competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Michell&Cia

Significancia hallada $p=0.00$ se rechaza esta hipótesis

$$H_1 = p < 0.05$$

Existe mejora positiva entre el programa de capacitación referente a competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Michell&Cia

Valor p hallado = $0.00 < 0.05$ se acepta la hipótesis planteada

CAPITULO V

DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron están enfocados desde un desarrollo del talento humano basado en competencias ampliamente desarrollado por Alles (2007), que concibe que un sistema de evaluación de desempeño por competencias es imprescindible a la hora de implementar esta política dentro de una organización; partiendo de un perfil requerido, midiendo un perfil real y a través de un plan de capacitación subsanar las brechas existentes entre uno y otro.

Los resultados que se obtuvieron en la presente investigación revelan que existe **una influencia positiva significativa entre el programa de capacitación referente a competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén**, por consiguiente se infiere que el programa de capacitación enfocado en las competencias de comunicación y trabajo en equipo influye directamente de manera positiva en los comportamientos de los trabajadores con puntajes bajos en dichas competencias laborales; dichos resultados coinciden con lo que nos manifiesta la teoría acerca de la capacitación, refiere Chiavenato (2011) que al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización, constatando si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados, verificando si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.; es decir luego de implementado un programa de capacitación se debe conocer el impacto en los trabajadores, su aprovechamiento y eficacia reflejada en los nuevos comportamientos adquiridos y expresados. Significando todo esto un punto de referencia en lo que respecta a la gestión por competencias laborales así como lo fue para la investigación de Torres (2010), ya que este fue el primer paso para que la organización comience a capacitar a sus colaboradores en temas importantes para el desarrollo del talento humano de la organización

Los resultados que se obtuvieron en la evaluación de desempeño en la competencia particular de CALIDAD DE TRABAJO corresponde a 51 lo que la

ubica dentro de una categoría EN PROCESO, lo cual indica que los trabajadores sujeto a estudio tienen medianamente los conocimientos necesarios para resolver problemáticas dentro del área, comprenden la importancia de su trabajo en interrelación con las demás áreas de la organización, ejecutan con la calidad requerida los trabajos encomendados y buscan mejorar los procedimientos según las contingencias que se presenten.

En la competencia de **TRABAJO EN EQUIPO** vemos una media de 40 lo cual corresponde a una categoría EN INICIO, siendo la MEDIA MAS BAJA de todas las competencias, lo cual evidencia que los trabajadores antes del programa de capacitación sobre dicha competencia, mostraban déficits en cuanto a mostrarse atentos y con actitud servicial entre ellos mismos, expresaban hermetismo ante la llegada de nuevos trabajadores al área, tenían poca fluidez en cuanto a sus relaciones interpersonales y mostraban poca voluntad para colaborar con su equipo; sin embargo tras la aplicación del programa y ante la reevaluación de desempeño, se obtuvo una media de 42, con lo cual pese a que se sigue encontrando la competencia en general en la categoría EN INICIO, se observa que hubo una disminución porcentual de 4% en la cantidad de personas que se encontraban en dicha categoría, incrementando con esto el nivel de personas en la categoría EN PROCESO, de un 25% a un 29%. Con esto se infiere que a pesar que la competencia de trabajo en equipo sigue siendo baja existen ciertos indicios de mejora en cuanto a su actitud de servicio, la integración de nuevos colaboradores, su fluidez y su sentido de colaboración mutua. Con los logros obtenidos reforzamos como lo dice en su investigación Esneyder (2012) que La adquisición y desarrollo de competencias en el campo laboral se hace cada vez más necesaria por los retos y constantes cambios que tienen las organizaciones hoy en día producto de la globalización. Su inserción en los modelos de trabajo y desarrollo obliga a que su efectividad y ejecución se haga de manera paulatina, gradual, explícita, directa y específica, para beneficios a nivel personal y laboral. La capacitación debe ser continua, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasar por alto y que harán que las organizaciones sean mejores y aprovechen todas las habilidades y destrezas de cada persona de los puestos de trabajo.

En la competencia PROACTIVIDAD O INICIATIVA vemos que el puntaje promedio corresponde a 51,9% lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO lo cual evidencia que existe una predisposición a hacer frente a las situaciones cotidianas en el trabajo, se muestran respuestas alternativas ante problemas que se presenten y se reorganizan las tareas en función de sucesos eventuales

Para la investigación de Martínez (2005) esta nueva forma de evaluar y diagnosticar al personal resulta beneficiosa a la empresa, principalmente para el área de administración de personal permitiendo planificar y mantener acciones tendientes al desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal; en nuestra investigación la competencia de COMUNICACIÓN vemos una media de 45,02 lo cual corresponde a una categoría EN INICIO, siendo la segunda media más baja de todas las competencias, lo que quiere decir que los comportamientos que debieran expresar una buena comunicación de los trabajadores antes del programa de capacitación presentan déficits en la escucha activa, la elaboración de mensajes, la codificación y entendimiento de los mismos y en la capacidad de compartir información que pueda ser importante para los demás; tras la ejecución del plan de capacitación y la reevaluación de desempeño en la competencia de comunicación se obtuvo una media de 48, lo cual pese a encajar aún en la categoría de INICIO muestra una diferencia significativa en la disminución porcentual en cantidad de personas del 2% en dicha categoría , la misma que hace que se incremente el porcentaje de personas en el nivel EN PROCESO, subiendo de 38% a 40%. Con esto se infiere que la competencia de comunicación sigue siendo la segunda más baja por parte de los trabajadores, pero que pese a ello muestra mejorías en cuanto la escucha activa, la codificación, la decodificación de mensajes y al momento de brindar información relevante a los demás.

En la competencia de COMPROMISO al realizarse la evaluación de desempeño por competencias observamos que el puntaje promedio de los trabajadores evaluados corresponde a 49,6 lo que corresponde a una categoría EN PROCESO, evidenciando que parcialmente los evaluados sienten orgullo de

pertenecer a la organización, comprenden los objetivos de la misma, cumplen las pautas formales que se establecen y se identifican con el grupo de trabajo con el que realizan sus actividades.

La Competencia de INNOVACIÓN obtuvo una presencia media de 50,87 en los trabajadores del área ubicándola en una categoría EN PROCESO lo cual indica que en los colaboradores existen medianamente ideas, respuestas y soluciones novedosas. Asimismo tienden a la curiosidad y a la búsqueda de información al afrontar situaciones que se presentan en su ámbito de trabajo.

La competencia de FLEXIBILIDAD obtiene una media de 52, lo que corresponde a una categoría EN PROCESO, lo cual quiere decir que los colaboradores parcialmente aceptan sugerencias de sus pares en pro de la consecución de objetivos, expresan posibilidades de cambios que puedan incorporar a sus rutinas de trabajo y se adaptan con entusiasmo a nuevas y tareas y/o colaboradores.

Finalmente la competencia de AUTOCONTROL obtiene la media más alta siendo de 55,19 lo cual corresponde a una categoría EN PROCESO, expresando con esto que los trabajadores controlan adecuadamente sus emociones, solicitan apoyo en caso de sentirse estresados, no llegan a la confrontación evitando situaciones que tensión y conflicto; sabiendo cuando retirarse de una conversación dejando de lado comportamientos que pudieran romper la armonía de su área de trabajo.

En términos económicos los planes de capacitación pueden ser vistos como fuente generadora de gastos sin embargo como lo plantea la investigación de Torres (2012) La aplicación del Plan de Capacitación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en mejorar la calidad de servicio, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona puesto de trabajo; los programas de capacitación impartidos son quizás una de las mejores inversiones que tienen los empleadores, Para Rodríguez (2013) la inversión que se realice por parte de la empresa para cubrir los costos de un programa de capacitación, constituye un acierto por cuanto mejorará notablemente su capacidad de producir y de cumplir con los objetivos propuestos, destacando la calidad de sus empleados., haciendo que se sientan

más seguros de sí mismos porque saben que podrán enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan planteárseles. De la investigación realizada por Obando (2014) se puede concluir que la reducción de brechas de competencias en el personal de una compañía influye en los resultados de los procesos y económicos de la misma.

Finalmente los resultados encontrados manifiestan que si existe relación entre las variables analizadas ya que el valor hallado muestra un nivel de significancia menor al límite $p=0.00$ siendo el parámetro límite $p<0.05$ por ende se acepta la hipótesis planteada en el presente estudio

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Según los resultados obtenidos en la investigación concluimos que existe una influencia positiva significativa entre el programa de capacitación y las competencias laborales de los colaboradores del área de almacén, con lo cual la hipótesis es aceptada como válida.
- SEGUNDA:** La competencia laboral de trabajo en equipo muestra una elevación significativa luego de aplicado el Programa de Capacitación específico para ello, mostrando un crecimiento en el porcentaje de personas con dicha competencia en la Categoría en Proceso y una disminución en el porcentaje de personas en la Categoría en Inicio.
- TERCERA:** La competencia laboral de Comunicación muestra una influencia positiva luego de la ejecución del Programa de Capacitación específico para ello, mostrando un crecimiento en el porcentaje de personas en la Categoría en Proceso, y una disminución en el porcentaje de personas en la Categoría en Inicio.
- CUARTA:** La competencia laboral más desarrollada por los trabajadores del área de almacén es la Proactividad, lo que quiere decir que existe una predisposición adecuada por los mismos para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados.
- QUINTA:** En todas las competencias evaluadas la Categoría de Ausencia de Competencia, no tiene valoración alguna; lo que quiere decir que mínimamente todos los colaboradores del área de almacén se encuentran en la Categoría en Inicio, en todas las competencias propias para su puesto y área de trabajo.
- SEXTA:** La competencia laboral de Innovación es la única que se encuentra en la Categoría Satisfactoria lo que quiere decir que un pequeño pero significativo porcentaje de trabajadores del área de almacén tienen la capacidad de dar soluciones creativas y diferentes ante los problemas que se puedan presentar.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere que la investigación pueda realizarse posteriormente en otras poblaciones de trabajadores de otras organizaciones que sustenten su política de Recursos Humanos en la gestión por competencias a fin de poder generalizar y ampliar los datos encontrados.

SEGUNDA: Se sugiere la realización de una nueva evaluación de desempeño por competencias a los mismos trabajadores del área a fin de corroborar la permanencia de los cambios que se dieron luego del programa de capacitación, u otros cambios que pudieran haberse dado. Dicha evaluación debiera de darse en un periodo de tres a seis meses.

TERCERA: Se recomienda que la investigación pueda realizarse en toda la organización, de manera paulatina y secuencial en cada una de las áreas. A fin de conocer el nivel en el que se encuentran los trabajadores en relación a las competencias propias de su puesto; y de darse el caso de estar por bajo el nivel esperado realizar programas de capacitación que puedan subsanar o equilibrar dichas valoraciones.

CUARTA: Si bien es cierto que en la investigación solo se tomaron las dos competencias más bajas para la implementación y ejecución del programa de capacitación se recomienda que se puedan realizar medidas de control y conservación en las demás competencias en las cuales los trabajadores se encontraban en la categoría de proceso.

QUINTA: Se debe fomentar en la organización los sistemas de capacitación basados en competencias producto de evaluaciones de desempeño que desliguen a éstas de su carácter punitivo y que se las vea más bien con miras al aprendizaje y a la mejora continua.

SEXTA: Al tener un porcentaje pequeño pero significativo de trabajadores en la categoría satisfactorio de la competencia laboral de innovación se debiera de estructurar por parte de la organización políticas de recompensa y reconocimiento en base a esta competencia a fin de motivar que más trabajadores del área pasen de la categoría proceso a la categoría satisfactorio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2002) Diccionario de Competencias. Argentina, Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2004) Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Argentina, Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Ariza J, y otros. (2004) Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos Procesos y Técnicas en Práctica. España, McGraw-Hill.
- Arráiz, J. (2000) Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Capital Humano.
- Baltanás G, J. (1999) La Formación en la Empresa. Madrid: Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional.
- Blake, O. (1997) La Capacitación un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Argentina, Ediciones Macchi.
- Bohlander G, Snell S, Sherman A. (2001) Administración de Recursos Humanos. México, International Thomson Editores, S.A.
- Bohlander, G. Sherman, A. Snell, A. (1999) Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Thomson, 11a Edición.
- Byars R. (1996) Gestión de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Campos, S. (2008) Manual de Gestión de Recursos Humanos. Perú, Gaceta Jurídica S.A.
- Cantera, F.J. (1999) Gestión por Competencias. En: DOMÍNGUEZ, M.E. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos. Capital Humano.

- Carelli A. (1965) Selecao , treinamento e inegracao do empregado na empresa FUNDACENTRO .Nueva York, Mc Graw HILL
- Certo, S. (1994) Administración Moderna Colombia, Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento Humano. Colombia, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones. México, McGraw-Hill.
- Cruz, P., y Vega, G. (2011) La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- Cruz, P. Rojas, S. Vega,G. y Villegas,Y. (2010). El capital humano y la gestión por competencias. Recuperado el 16 de agosto de 2010,
- Cuesta, A. (2011) Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios; São Paulo13.40 (Jul-Sep 2011): 300-311.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Dessler G, Varela R. (2004) Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano. México, Pearson Educación.
- Dessler G. (1998) Administración de Personal. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Dolan, L. (2000) Gestión de los Recursos Humanos. México. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2002) The Effective Executive Revised. New York , W.W. Norton & Co.
- Ellen J. Raymond A (1999) The Mentoring Information Exchange: When do Mentors Seek Information from their Protégés.

- Fernandez, G. (1995) Las Competencias Aportan Claves para Identificar Hoy al Líder del siglo XXI. Capital Humano. Núm. 81, México, McGraw-Hill Interamericana pp. 48-50.
- Fernandez, T., Navío A. (2005) El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Fletcher, C. & Baldry, C.(1999) "Multi-Source Feedback Systems: A Research Perspective". International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 14. Wiley: New York/ London.
- Georgia T. Chao, P. (1992) Formal and Informal Mentorships: a Comparison on Mentoring Functions and Contrast with non-mentored Counterparts.
- Gibson L, Ivancevich M, Donnelly J. (1990) Organizaciones Conducta Estructura Proceso. México, McGraw-Hill.
- Gomez L. (1997) Gestión de Recursos Humanos. España, Prentice Hall Editores.
- Guillen C, Guil R. (2000) Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España, McGraw-Hill.
- Harper y L (1992), Manuales de recursos humanos. Madrid, La Gaceta de los Negocios.
- Hellriegel J. (2009) Administración Un Enfoque basado en Competencias. Colombia, Learning Editores S.A.
- Hinrcihs, J (1976). Personnel Training Handbook of industrial and organizational Psychology Chicago, Rand McNally College
- Hoyer, S. (1970). Manual de las relações industriais. São Paulo. Pionera.http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/02/conviertetefacilitador?cx_relacionadas=Nota01
- Jolis, N. (1998) Compétences et Compétitivité. París: Les Éditions d'organisation.
- Kirkpatrick D, Kirkpatrick J. (2000) Implementing the Four Levels: a Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs.

- Kolb, D.A. (1984) Experiential Learning, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Koontz H, Weihrich H (1998) Administración una Perspectiva Global. México, Mc Graw-Hill.
- Levy C. (1997) Gestión de las Competencias: Como analizarlas, Como evaluarlas, como Desarrollarlas. España, Ediciones Gestión 2000.
- Mace, L. (1990). Promoción y Formación de Ejecutivos. La Habana, Ciencias Sociales,
- Mager, R. F. (1997). Preparing Instructional Objectives. Atlanta GA: The Center for Effective Performance.
- Maldonado, M. (2002) Las Competencias, una opción de vida. Metodología para el diseño curricular. Santafé de Bogotá, ECO Ediciones.
- Mamolar, P. (2001) Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). Capital Humano.
- Mamolar, P. (2001) Las competencias desde la perspectiva de los individuos (II). Capital Humano.
- Maurer, T.J., Raju, N.S., & Collins, W.C. (1998). Peer and subordinate performance appraisal measurement equivalence. Journal of Applied Psychology.
- McClelland D. (1978) Managing Motivation to Expand human Freedom American Psychologist Review. 33(3)
- McGehee, W. y Thayer, P. W. (1961). "Training in business and industry". New York. Willey.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: CINTERFORD.
- Mertens, L. (1999). El enfoque de competencia laboral de la empresa. México. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER).

- Milkovich, G y Boudreau, J (1994) El Desarrollo de Carrera. México, Trillas.
- Munar, A. (2003). Desarrollo del modelo de gestión por competencias en los procesos de descripción de posición, perfil de la posición, carta de puesto y proceso de selección..
- Muñoz, J (1998). Implementación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Madrid,
- Pereda S, Berrocal F. (2005) Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Phillips, J. (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Burlington, EEUU: Butterworth- Heinemann, Second Edition.
- Pigors P., Charles A. Myers. (1965) La Administración de Personal - Un punto de vista y Un Método. México, Compañía Editorial Continental S. A.
- Pontual M. (1970) Treinamento, en Hoylers(org), Manual de Realacoes industriais, Sao Paulo. Pioneira.
- Randall S. Schuler. (1999) La Gestión de los Recursos Humanos. España. McGraw-Hill Interamericana.
- Reza Trosino J.C. (2000) Como Diseñar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México, Panorama.
- Robbins, S.P y Coulter, M. (2005) Administración. México, Pearson Educación.
- Rodríguez, L. (2008). "La Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay. Extraído de: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf.
- Sagi-Vela, I. (2004) Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización, Madrid, ESIC.

- Sanchez, L.; Valldeperes, P. (1998) Metodología de Evaluación de Competencias Directivas. Capital Humano. Núm. 110, Colombia, Pearson
- Sherman Jr. Arthur W. (2000) Administración de Personal. México, Compañía Continental S.A.
- Siliceo Aguilar, A. (2004) Capacitación y Desarrollo de Personal. México LIMUSA.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., (1993) Competence at Work, Models for Superior Performance, Nueva York., John Alley & Sons, Inc.
- Stephen P. Robbins (2004) Comportamiento organizacional. Colombia, Pearson Educación.
- Valle Cabrera, R. (1995) La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. España, Addison-Wesley.
- Vargas, F. (2000) De las virtudes laborales a las Competencias Clave: un nuevo concepto para antiguas demandas, Boletín Cinterfor,.
- Wayne Mondy, Robert Noe (2005) Administración de recursos humanos. Colombia, Pearson Educación.
- Whitehill M. (1952) Fleet Admiral King. A Naval Record. New York , W.W. Norton & Co.
- William B. Werther Jr., Keith Davis. (1991): "Administración de Personal y Recursos Humanos": México, Thomson..

ANEXOS

COMUNICÁNDONOS

Nombres y Apellidos (opcional)
Cargo y Sección
Tiempo que labora en el puesto
Fecha

Por favor, marca en el casillero que corresponda.

CALIDAD DE TRABAJO	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.					
Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.					
Cumple con la calidad requerida sus trabajos.					
Mejora los procedimientos del área según las contingencias.					
TRABAJO EN EQUIPO	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área, con actitud servicial ante ellos.					
Es abierto a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, colabora con ellos en su integración.					
Mantiene su rendimiento en tareas que requieren relaciones interpersonales más fluidas.					
Cumple con su parte del trabajo mostrando voluntad para colaborar con su equipo.					
PROACTIVIDAD/INICIATIVA	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Está predisuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.					
Se procura por tener respuestas alternativas ante problemas que puedan presentarse.					
Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, pese a la presencia de algún problema menor.					
Demora su accionar ante pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de largas consultas.					
COMUNICACIÓN	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Escucha atentamente a sus compañeros, esforzándose por comprenderlos.					
Se preocupa por generar mensajes claros que sean comprendidos.					
Trata de decir con sus palabras lo que entiende.					
Comparte información que para otros pueda ser importante.					

	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
COMPROMISO					
Se siente orgulloso se der parte de la organización					
Comprende y se compromete con los objetivos que se le dan					
Da cumplimiento a las pautas formales de la organización.					
Se identifica con el grupo cual pertenece, sintiéndose parte responsable de sus objetivos.					
INNOVACIÓN	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Idea y lleva a cabo soluciones novedosas.					
Percibe de dar nuevas respuestas, se esfuerza por brindarlas a tiempo.					
Se siente motivado o desafiado por lo que requiere un nuevo enfoque en conjunto con sus compañeros.					
FLEXIBILIDAD	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Reacciona cooperativamente para modificar rutinas de trabajo que ya no funcionan.					
Acepta sugerencias de su grupo de trabajo, así sean distintas a su punto de vista, todo por cumplir los objetivos.					
Toma en cuenta la posibilidad de que se presentan cambios y los incorpora en beneficio del buen rendimiento.					
Se adapta con entusiasmo a la incorporación de nuevos compañeros y/o tareas.					
AUTOCONTROL	Óptimo	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	No desarrollada
Actúa dejando ver sus emociones, pero logra controlarlas.					
Solicita apoyo a otros cuando se siente estresado.					
Se manifiesta en el límite de la confrontación sin llegar a situaciones de conflicto.					
Sabe cuándo retirarse de una conversación para evitar comportamientos que podrían romper con la armonía de su área de trabajo.					

PLAN DE CAPACITACIÓN:

TALLER COMUNICACIÓN



ASPECTOS GENERALES

JUSTIFICACION

La comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas. Una persona, por naturaleza, requiere relacionarse con otros individuos para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización.

En el caso de las empresas, la comunicación es la base estructural de cualquier organización. La transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia. Las empresas necesitan mantenerse actualizadas, estar al tanto de las nuevas tendencias e innovar en productos y servicios, lo cual permite su permanencia en el mundo de los negocios y estar dentro de las empresas altamente efectivas. Para eso es necesario que se comprometan a nivel corporativo a darle el valor que realmente se le debe dar a los procesos vitales de comunicación interna y que le permitan alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivas en relación a las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores.

La comunicación organizacional permite el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, así como la productividad que generan. La principal finalidad de la comunicación organizacional es cumplir con los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo de las empresas y de sus empleados para que se vayan preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

MARCO CONCEPTUAL

Objetivo General:

Contribuir al mejoramiento del proceso comunicacional de los trabajadores del área de almacén con la finalidad de optimizar el desempeño y las relaciones laborales de la Empresa Michell&Cia.

Objetivos Específicos:

- ▶ Que los y las participantes comprendan la comunicación como base fundamental de cualquier relación de trabajo.
- ▶ Que los y las participantes manejen adecuadamente los conceptos, tipos y habilidades sociales para una comunicación efectiva
- ▶ Los y las participantes manejen adecuadamente estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en la comunidad.
- ▶ Que los participantes fortalezcan las habilidades de comunicación mejorando su capacidad de escucha, modelando sus comunicaciones en función de volverla más eficaz y efectiva

METAS

El presente taller de capacitación, tiene como beneficiarios a 80 trabajadores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia.

DEFINICION DEL TALLER

El Curso Taller denominado “Comunicación Efectiva” pretende contribuir al mejoramiento del proceso comunicacional de los trabajadores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia, para optimizar el desempeño y las relaciones laborales de los miembros que componen. Desarrollando en los participantes las habilidades y competencias necesarias para realizar intervenciones grupales y públicas de un modo eficaz y persuasivo. Se trabajará de modo práctico y con grupos reducidos, las claves y competencias necesarias para desarrollar de modo profesional presentaciones eficaces, conferencias, reuniones de trabajo, negociaciones, etc.

MODALIDAD

Modalidad	Cantidad	HORAS
Taller Presencial	3	2

Se estructura en 6 horas de capacitación de tipo presencial, con una evaluación permanente y final.

METODOLOGÍA PEDAGÓGICA

En la formación de líderes es imprescindible aprovechar la amplia experiencia de vida, y profesionales que tienen los (potenciales o actuales) líderes. Ello no sólo ayuda evitar las experiencias traumáticas de una educación escolar sino también es la regla básica de la andragogía, la educación de los adultos. La capacitación se realiza en base a un aprovechamiento estructurado de sus experiencias y enriquecimiento de su conocimiento.

Este método permite al participante sacar mayor provecho de lo aprendido y le sirve para su futura aplicación. La propia experiencia y el aprendizaje a través de la experiencia (individual y/o grupal) amplían las opciones de acción en vista de futuras situaciones nuevas, pero similares, además de experiencias de aprendizaje estructuradas; juegos de

rol y ejercicios de auto introspección permiten el aprendizaje activo y vivencial.

Este ciclo de aprendizaje, se estructuran según los siguientes pasos:

- La vivencia o experiencia del ejercicio permite generar la información individual en cada uno de los participantes respecto a sus sentimientos, pensamientos, comportamientos y formas de actuar en situaciones específicas; adicionalmente activa e integra los conocimientos existentes de la persona acerca de la problemática tratada.
- Compartiendo esta experiencia individual con los compañeros del taller permite conocer y confrontar las distintas posibles reacciones y formas de actuar; ampliando de esta manera el propio horizonte con alternativas y nuevos caminos.
- El procesamiento posterior con el apoyo de un facilitador profesional permite ampliar y enriquecer aún más la experiencia, al “hacer ver” a los participantes informaciones y resultados vividos, pero todavía no articulados por ellos.
- Mediante la generalización se estructuran informaciones e interpretaciones de la experiencia generada para después desarrollar una síntesis abstracta pero aplicable.
- Mediante su aplicación inmediata en el aprendizaje o su aplicación posterior en la vida y el negocio se permite hacer puente entre el presente y el futuro.

DURACIÓN Y HORARIOS

Dia	Nº De participantes	Lugar	Frecuencia	Hora	Presencial
1	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí
2	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí
3	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí

DEFINICION DE CONTENIDOS

En el presente taller se desarrollaran los aspectos fundamentales que componen la comunicación, los tipos de comunicación efectiva, la superación de los obstáculos de la comunicación y la incorporación de las herramientas de comunicación más modernas para optimizar las relaciones interpersonales y tener resultados eficaces en la gestión educativa.

TE MARIO

- La comunicación: conceptos básicos, características, importancia, propósitos y objetivos.
- Tipos de comunicación organizacional.
- Habilidades sociales y comunicación. La escucha activa y empatía.
- Herramientas claves para escuchar 100%. El lenguaje corporal y la sintonía.
- Estrategias del proceso comunicacional.
- La comunicación efectiva. Comunicación interna y externa. Los equipos de trabajo y liderazgo.
- Barreras, conflictos y miedos en la comunicación. Los rumores.
- Comunicación, inteligencia, emocional y programación neuro lingüística
- Comunicación y nuevas tecnologías.
- Teléfono, fax, radio, celulares, tv, computadoras, internet, correos electrónicos, redes sociales, sistemas en red, páginas web, foros, conferencias, plataformas virtuales.
- La calidad de la comunicación. Comunicación personalizada.

CONTENIDOS	TIEMPO
• La comunicación: conceptos básicos,	2 horas presenciales

<p>características, importancia, propósitos y objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tipos de comunicación organizacional. ● Habilidades sociales y comunicación. La escucha activa y empatía. ● Herramientas claves para escuchar 100%. El lenguaje corporal y la sintonía. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias del proceso comunicacional. ● La comunicación efectiva. Comunicación interna y externa. Los equipos de trabajo y liderazgo. ● Barreras, conflictos y miedos en la comunicación. Los rumores. 	2 horas presenciales
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación, inteligencia, emocional y programación neuro lingüística ● Comunicación y nuevas tecnologías. ● Teléfono, fax, radio, celulares, tv, computadoras, internet, correos electrónicos, redes sociales, sistemas en red, páginas web, foros, conferencias, plataformas virtuales. ● La calidad de la comunicación. Comunicación personalizada. 	2 horas presenciales

DEFINICION DE METODOLOGIA DE EVALUACION Y CONTROL DE CALIDAD

Evaluación

La evaluación del Taller de “Fortalecimiento de Capacidades para una comunicación Efectiva”, es necesaria porque nos permitirá conocer las capacidades que se lograron fortalecer en los participantes para el mejoramiento de proceso comunicacional

Criterios

Los criterios a evaluar a los participantes del presente taller se encuentran detallados en el siguiente cuadro, lo que determinara la productividad del taller.

Nº	CRITERIOS	%
1	Análisis de casos antes, durante y después del Taller.	50%
4	Asistencia y permanencia en el Taller de capacitación	50%
	TOTAL	100%

DEFINICION DEL PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Perfil del Ponente

- ▶ Especialización en liderazgo educativo y/o psicología organizacional
- ▶ Experiencia acreditada no menor de 03 años en programas de capacitación y/o formación de directores.
- ▶ Contar con estudios de post grado en temas relacionados a desarrollo organizacional y/o administración de personal
- ▶ Mínimo 05 años de experiencia en dirección de institución educativa pública.
- ▶ Conocimiento de enfoques EIB y contextos rurales y bilingües.
- ▶ Especializaciones en temas pedagógicos y de gestión.
- ▶ Dominio de enfoques y estrategias de capacitación de adultos.



FUNDAMENTACION

El Taller de Fortalecimiento de Competencias para una Comunicación Efectiva pretende contribuir al mejoramiento del proceso comunicacional de los trabajadores del área de almacén con la finalidad de optimizar el desempeño y las relaciones laborales de la Empresa Michell&Cia.

En ese marco, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Que los y las participantes comprendan la comunicación como base fundamental de cualquier relación de trabajo.
- ▶ Que los y las participantes manejen adecuadamente los conceptos, tipos y habilidades sociales para una comunicación efectiva
- ▶ Los y las participantes manejen adecuadamente estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en la comunidad.
- ▶ Que los participantes fortalezcan las habilidades de comunicación, mejorando su capacidad de escucha, modelando sus comunicaciones en función de volverla más eficaz y efectiva

REQUERIMIENTOS

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

	DESCRIPCION	CANTIDAD
1.	Cartulinas de Colores tamaño A4	
2.	Papelógrafo Blancos	
3.	Plumones de Papel Gruesos	
4.	Fotocopias de Anexo 1	
5.	Fotocopias de Anexo 2	
6.	Fotocopias de Anexo 3	
7.	Lápices	

8.	Plumones delgados de colores (x12)	
9.	Algodón x Bolsa	
10.	Fotocopias de Anexo 4	
11.	Fotocopias de Anexo 5	

RECURSOS HUMANOS

	DESCRIPCION	CANTIDAD
1.	Ponente Especializado	02

RECURSOS TECNOLOGICOS

	DESCRIPCION	CANTIDAD
1.	Audio (parlantes, Buffer)	01

PROGRAMA CURRICULAR

MODULO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	LOGROS ESPERADOS
PRIMERO	COMUNICACIÓN VS COMUNICACIÓN EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bienvenida y presentación ■ Nivelación de expectativas ■ Presentación de Dinámica “Hablando conmigo” ■ Ejercicio “El castigo” ■ Exposición “Comunicación Vs Comunicación Efectiva” ■ Ejercicio: Traducción de Melodía en mensaje 	<p>Que los y las participantes comprendan la comunicación como base fundamental de cualquier relación de trabajo.</p> <p>Que los y las participantes manejen adecuadamente los conceptos, tipos y habilidades sociales para una comunicación efectiva</p>
SEGUNDO	BARRERAS Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aplicación del Cuestionario “Evaluando tus Muros” ■ Dinámica “Dibujando de a Dos Manos” ■ Exposición “Barreras Y Estrategias De La Comunicación Efectiva.” ■ Video “Los Dientes del Sultán” 	<p>Los y las participantes manejen adecuadamente estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en la comunidad.</p>

TERCERO	COMUNICACIÓN, PNL E INTELIGENCIA EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vitalización con Juego “Los Prisioneros” ■ Exposición de Técnica Sugestiva ■ Aplicación del Cuestionario “Autoevaluando mi Conversación” ■ Exposición “Comunicación, PNL E Inteligencia Emocional” ■ PNL Grupal 	Que los participantes fortalezcan las habilidades de comunicación, mejorando su capacidad de escucha, modelando sus comunicaciones en función de volverla más eficaz y efectiva
----------------	---	---	---

MODULO 1: COMUNICACIÓN VS COMUNICACIÓN EFECTIVA

OBJETIVO: Que los y las participantes comprendan la comunicación como base fundamental de cualquier relación de trabajo.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Bienvenida y presentación	20 min	Dinámica de presentación para crear un ambiente de confianza "Saludando en Varios Idiomas". El facilitador invita a formar dos círculos (uno dentro del otro) con igual número de personas y pide que se miren frente a frente. Y se saluden.... en Inglés (Good Morning), estrechando la mano derecha..... Inmediatamente el facilitador da la señal para que se rueden los círculos cada uno en sentido contrario, de tal forma que le toque otra persona enfrente y pide que se saluden en Alemán (Guten Morgen), estrechando la mano derecha aún más fuerte, y así sucesivamente hasta completar los siguientes saludos: - en Francés (Bon Jour), dando cuatro besos en las mejillas	Participa activamente	Música	Es recomendable tener una música de fondo. Participar en la dinámica.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		<ul style="list-style-type: none"> - como en la India (Namasté), juntando manos delante del pecho - en Chino, (Ni hau), haciendo un pequeño movimiento circular en el aire con la mano derecha - en Japonés (Kony Chiwa), poniendo las palmas sobre las piernas e inclinándose frente al otro - en Árabe (el que saluda: Sala male kum / el que responde: Male kum salam), haciendo un gesto con la mano derecha que va desde el corazón hasta la frente y hacia el otro para el que saluda, y desde fuera hacia la frente y hasta el corazón para el que responde - en Indio (Jau), levantando la mano derecha - como los Esquimales, frotándose la nariz - como los Teletubis (Una abrazadaaaa), empujando la barriga hacia adelante y corriendo hacia alguien para abrazarle 			

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Nivelación de expectativas	25 min	<p>Preguntar: Que esperan del taller?</p> <p>Repartir tarjetas y plumones para que anoten: sus respuestas (una idea por tarjeta, escribir en forma horizontal y con letra imprenta)</p> <p>Organizar las ideas con ayuda de los participantes</p> <p>Luego presentar el objetivo y contenido del taller</p> <p>Preguntar: Qué debemos evitar?</p> <p>Proceder de la misma forma, y con la respuesta obtenida construir las normas de convivencia en un papelógrafo al que llamaremos “Nuestras Normas”</p>	<p>Escriben en tarjetas</p> <p>Responder</p>	<p>Pizarra</p> <p>Papelógrafo preparados</p> <p>Plumones gruesos</p> <p>Tarjetas</p>	Dejar claro el objetivo del taller y los contenidos a desarrollar
Vivenciar	55 min	En disposición circular el facilitador muestra un peluche (Muñeca) y les indica: Que el peluche representa a cada uno de ellos cuando eran bebés, y que al cargarlo deberán decirle lo que les hubiera gustado que le diga su madre.	Los y las participantes trabajan activamente	<p>Muñeca o Peluche</p> <p>Música de fondo (opcional)</p>	Motivar la participación con un fondo musical.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Compartir	5 min	Se realiza preguntas para socializar los sentimientos generados con el ejercicio ▪ Como te sentiste? ▪ Que aprendiste.?	Los y las participantes expresan sus sentimientos y emociones.		Motivar en esta a los participantes para que expresen como se sienten.
Procesar	20 min	El facilitador presenta la dinamia “ El Castigo ”, e indica a 6 participantes que en grupos de a tres harán una dramatización donde, dos personas representan a los protagonistas de un conflicto y una tercera hace de mediador entre ellos. Introducimos el conflicto explicando la situación a todo el grupo. Los protagonistas del conflicto han decidido acudir al servicio de mediación para intentar ponerse de acuerdo. Repartimos los roles y empezamos la dramatización. Ver roles en ANEXO 1 , Posteriormente a la observación se les solicita a los	Los y las participantes trabajan en equipo, organizándose según los roles asignados	Materiales: Fotocopias de Roles Fotocopias de Fichas de Observación Música fondo (opcional)	Motivar la participación con un fondo musical.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		participantes que en su Ficha de observación identifiquen las características de la comunicación que observaron. ANEXO 2			
Generalizar	20 min	Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema “COMUNICACIÓN VS COMUNICACIÓN EFECTIVA”, promoviendo la participación activa de los participantes.	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Tener claro los contenidos conceptuales. Relacionar los contenidos expuestos con las vivencias de los participantes.
Aplicar	10 min	Se les coloca a los participante una melodía (sin letra) y se les entrega unas tarjetas para que escriban el mensaje verbal que han percibido de dicha melodía	Trabajo individual.	Tarjetas de colores Melodía positiva	Promueve la participación activa.

MODULO 2: BARRERAS Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

OBJETIVO: Que los participantes manejen adecuadamente estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en la comunidad.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Presentación	15 min	Aplicación del Cuestionario “Evaluando tus Propios Muros”	Responder reflexivamente los ítems del test,	Fotocopias de Cuestionario	Participación Activa
Vivenciar	30 min	<p>Presentar instrucciones de la Dinámica : “ Dibujo a dos Manos”</p> <p>Dividimos a los participantes en parejas por medio de la dinámica.</p> <p>A continuación damos a cada pareja un lápiz y un papelote que han de partir en 3 partes iguales.</p> <p>Les explicamos que en esos trocitos de papelote han de realizar tres dibujos. Para el primer dibujo deberán tomar</p>	Participan activamente, realizan los dibujos, analizan , reflexionan	Papelotes Lápices Plumones Colores. Cinta maskinstape	Observar a los participantes y reforzar la actividad a realizar. Aclarar dudas. Se recomienda poner música y reforzar

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		<p>el único lápiz que tienen con las dos manos (una de cada persona que forma la pareja). Antes de realizar el dibujo no podrán tener ninguna comunicación (en absoluto) entre la pareja. Por supuesto no podrán acordar qué cosa van a dibujar puesto que no se les permitirá tener ninguna comunicación.</p> <p>Para el segundo dibujo podrán hacer 4 preguntas que se respondan con SI o NO. Una vez hechas las preguntas empezarán a realizar el segundo dibujo sin ninguna comunicación hablada más.</p> <p>Para realizar el tercer dibujo podrá hablar durante todo el tiempo que quieran y consultar todas las dudas que se les ocurra. No hay ningún límite en la comunicación.</p>			positivamente el trabajo desarrollado.
Compartir	5 min	Después que todos hayan participado el facilitador realizara la reflexión enfatizando <ul style="list-style-type: none"> ○ Cómo te sentiste? ○ Qué aprendiste? 	Socializa emociones y sentimientos.		Lograr que los participantes expresen sus sentimientos sin

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		Motiva para que solo expresen sentimientos generados en la vivencia.			presionarlos.
Procesar	5 min	<p>Después que todos hayan participado el facilitador realizara la reflexión enfatizando</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se han sentido igual en la realización de los 3 dibujos? ■ Quién ha tomado la iniciativa más veces? ■ Vivimos situaciones similares en la vida real? ■ Nos sentimos cómodos cuando tenemos que tomar la iniciativa? ■ Nos sentimos cómodos cuando nos imponen comportamientos que no compartimos ■ Preferimos no tomar la iniciativa para evitar errores? ■ Hemos vivido un conflicto? Podemos ganar un conflicto? Qué le pasa a la otra persona cuando vamos a ganar un conflicto? ■ Existe otra forma de regular conflictos en la que no 	<p>Responder, debatir, opinar.</p> <p>Es el protagonista en esta fase.</p>		Lograr que los participantes expresen sus sentimientos y opiniones sin presionarlos.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		haya que ganar o perder?			
Generalizar	30 min	<p>Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema “Estrategias y Barreras de la Comunicación”, promoviendo la participación activa de los participantes.</p> <p>Relacionar los contenidos expuestos con las vivencias de los participantes.</p>	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Tener claro los contenidos conceptuales.
Aplicar	20min	<p>Se invita a los participantes a ver el video “Los Dientes del Sultán”</p> <p>Haciendo una reflexión final de la importancia de las forma en que se pueden decir las cosas, y de las consecuencias de una comunicación adecuada.</p>	Escucha reflexiva	Pizarra inteligente Video “Los Dientes del Sultán”	Escucha activa

MODULO 3: COMUNICACION, PNL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

OBJETIVO: Que los participantes fortalezcan las habilidades de comunicación, mejorando su capacidad de escucha, modelando sus comunicaciones en función de volverla más eficaz y efectiva

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Vitalizador	15 min	<p>El facilitador divide a los participantes en dos grupos. (El segundo grupo con un participante más).II. El facilitador indica a los participantes que el primer grupo representará a los “prisioneros”, los cuales deberán estar sentados en las sillas. Deberá existir una silla que quede vacía.</p> <p>El segundo grupo representará a los “guardianes” que deberán estar de pie, atrás de cada silla sin tocar a su “prisionero”. La silla vacía deberá tener también un guardián.</p> <p>El “guardián” de la silla vacía deberá guiñarle el ojo a cualquiera de los prisioneros, el cual tiene que salir rápidamente de su silla a ocupar la silla vacía sin ser tocado por su “guardián”. Si es tocado debe permanecer en su</p>	Participan activamente en el juego.	Música rítmica activadora	Estimular la participación activa de los participantes

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		<p>lugar.</p> <p>Si el “prisionero” logra salir, el “guardián” que se quede con la silla vacía es al que le toca guiñar el ojo a otro “prisionero”.</p> <p>El facilitador indica el tiempo que durará el ejercicio.</p> <p>Al término del ejercicio el facilitador dirige una discusión sobre las conductas y actitudes mostradas en el desarrollo del mismo.</p>			
Vivenciar	15 min	<p>Se le pide a un participante que sea voluntario:</p> <p>Se le dice al voluntario que se le va a tocar un ojo con la punta de un algodón, que no sentirá ningún dolor y se le pide mire sin moverse algún objeto, tratando de no pestañas cuando se le toque el ojo.</p> <p>Con tono sugestivo se le dice: “Ud. no puede pestañar..., el contacto es completamente indoloro... no provoca ninguna sensación desagradable...” (En ese momento se toca con el</p>	Observan y escuchan activamente	<p>Un algodón</p> <p>Un voluntario</p>	Fomentar la atención y escucha activa

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		algodón la esclerótica cerca de la córnea...) luego se le dice: "Y ahora cuando le toque el ojo con este algodón experimentara una sensación desagradable, la sensibilidad que se ha agudizado. Aunque trate de no pestañar, no podrá contenerse..." Y sin que el participante se dé cuenta se le toca, ya no la esclerótica, sino el borde de la córnea.			
Compartir	5 min	Después de haber termino de realizar la exposición <ul style="list-style-type: none"> ■ Que observaron? ■ Como se sintieron? 	Socializa emociones y opiniones.		Lograr que los participantes expresen sus sentimientos y opiniones sin presionarlos.
Procesar	15 min	Aplicación del Cuestionario “Autoevaluando mi conversación”	Responder reflexivamente los	Fotocopias de Cuestionario	Participación Activa

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
			ítems del test,		
Generalizar	30 min	Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema “Comunicación, Inteligencia Emocional y PN” promoviendo la participación activa de los participantes. Relacionar los contenidos expuestos con las vivencias de los participantes.	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Tener claro los contenidos conceptuales.
Aplicar	20min	Se les explica a los participantes que se les aplicara una Técnica de la PNL para aumentar la motivación, demuestra cómo los distintos elementos de la imaginación, la expectativa, los criterios, las submodalidades y ciertas asociaciones (que en la programación neurolingüística son los anclajes) se pueden combinar en una estrategia simple para ayudar a la gente a inspirarse mejor y motivarse a sí mismos; para que puedan tomar las acciones eficaces que	Participan activamente en la PNL	Guion de la PNL Música Activarte	Poner música clásica durante la tarea. Promover la escucha activa de todos los expositores

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		<p>los conduzcan a sus resultados deseados.</p> <p>Se aplica la técnica según el Guion ANEXO 5</p>			

ANEXO 1

Hijo/hija

Llegas a casa con los resultados del primer trimestre. Los resultados no son nada buenos y tus padres y tú habéis empezado a discutir y a gritar hasta que, al final, se te ha escapado un insulto muy fuerte. Tus padres te han castigado durante todo un mes sin salir ni hacer deporte. Entonces te has ido hacia tu habitación y has cerrado la puerta con una sonora patada. La puerta ha reventado. Crees que tus padres son demasiado estrictos. ¡No todo el mundo puede ser un “Einstein”!. La verdad es que no te entusiasma estudiar y consideras que los exámenes son una estupidez. Tienes ganas de ir a trabajar en cuanto cumplas los dieciséis y encuentras que es muy injusto que te castiguen durante todo un mes. Por otro lado, no servirá de nada porque no piensas estudiar y además no te acabas de creer que te impidan hacer deporte. Tus padres saben perfectamente que si faltas a los entrenamientos te expulsarán del equipo.

Madre/padre

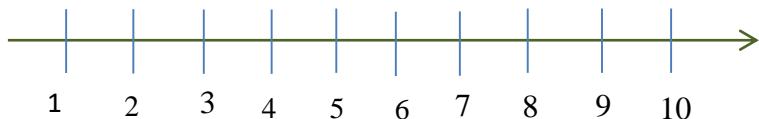
Cuando tu hijo ha llegado a casa te ha dado los resultados del primer trimestre. Las notas no son nada buenas y habéis empezado a discutir y a gritar hasta que, al final, te ha insultado. Lo/a has castigado durante todo un mes sin salir ni hacer deporte. Entonces se ha ido a su habitación y ha cerrado la puerta con una sonora patada. La puerta ha reventado. Crees que necesita “mano dura”, ya que es la mejor manera de que se tome en serio los estudios. Tener una buena educación es la única manera de encontrar trabajo hoy en día. Aunque tenga que sacrificar el equipo y las amistades, más vale que deje el deporte y se encierre en casa a estudiar. No puedes tolerar que te falte al respeto, os peleáis continuamente y en casa siempre hay un ambiente muy tenso.

Mediador/mediadora

Tu función será crear un ambiente adecuado para que el/la padre/madre y el hijo/hija puedan explicar y escuchar sus respectivas historias. Los protagonistas del conflicto hablarán de uno en uno y tú no has de juzgar ni culpar a nadie, sólo tienes que mostrar empatía y practicar la escucha activa.

ANEXO 2
HOJA DE OBSERVACION

Marcar en una escala del 1 al 10



- ▶ En cuanto a las técnicas de la comunicación efectiva
 - Realizo las preguntas con prudencia y precisión
 - Utilizo el parafraseo de forma oportuna
 - Utilizo la reformulación cuando se requirió

- ▶ En cuanto a las habilidades de escucha
 - Escucho críticamente.
 - Se evitó la audición selectiva.
 - Escucho con mente abierta
 - El mediador demostró empatía,
 - Hubo un control de tiempo adecuado

- ▶ En cuanto a las características de comunicación
 - El volumen fue el adecuado,
 - EL tono de voz fue el adecuado
 - Hubo fluidez, o existieron perturbaciones de habla
 - Fue claro al dar los mensajes
 - La velocidad de habla fue acorde al mensaje
 - Existió las pausas de forma oportuna

ANEXO 3
CUESTIONARIO EVALUANDO TUS MUROS

	MUROS	SI	NO
1.-	¿Existen "Muros" en tu relación con los demás que te impiden acercarte?		
2.-	¿Sientes barreras para expresar afecto, algo que te frena al expresar amor a los demás?		
3.-	¿Utilizas palabras "con significado" al acercarte a los demás y cuando respondes a sus preguntas?		
4.-	¿Normalmente respondes con monosílabos del tipo: Ah, sí, no, OK, muy bien, tal vez, no sé, algún día, mejorando, etc.?		
5.-	¿Te bloqueas al comunicarte con determinadas personas? ¿Por qué?		
6.-	¿Tus expresiones faciales y posturas corporales son tan rígidas y tan serias que los demás asumen que te encuentras desanimado o de mal humor, aunque no sea cierto?		
7.-	¿Sientes que los demás disfrutan conversando contigo?		
8.-	¿Estableces un diálogo mutuo y compartes temas de interés común para ti y tu interlocutor o sólo hablas de lo que te interesa?		
9.-	¿Sientes temor, escalofrío u olvido y sudas al presentarte ante un público, ante tus jefes y hasta delante de los clientes?		
10.-	¿Crees que lo que dices tiene valor y es apreciado por los demás		

ANEXO 4
AUTEOVALUACION DE LA CONVERSACION

Piensa en la última conversación que sostuviste y sé sincero al contestar el ejercicio siguiente:

	MUROS	SI	NO
1.-	¿Te preparaste de antemano para esa conversación?		
2.-	¿Motivaste la conversación previa al encuentro o reunión?		
3.-	. ¿Escogiste el momento adecuado?		
4.-	¿Saludaste y usaste frases de cortesía?		
5.-	¿Identificaste el tipo de oyente y en consecuencia, adaptaste tu discurso?		
6.-	¿Utilizaste argumentos válidos y convincentes?		
7.-	¿Cuidaste el tono conversacional y el lenguaje?		
8.-	¿Hubo muchas interrupciones durante la conversación?		
9.-	¿Sentiste que tu conversación fue valorada?		
10.-	¿Mantuviste control de tu lenguaje corporal?		
11.-	¿Sentiste por momentos que se te fue “el hilo” de la conversación?		
12.-	¿Te dedicaste a escuchar y aceptar los planteamientos del otro; interviste de manera activa?		
13.-	¿Mantuviste el control de la conversación?		
14.-	¿Te hubiese gustado postergar la conversación para otro momento?		
15.-	¿Te gustaría volver a conversar con ese interlocutor?		
16.-	¿Consideras que la conversación fue exitosa?		

ANEXO 5

GUIÓN DE PNL

Paso # 1. Imagínate disfrutando de un logro fundamental

- ▶ Imagínate que has logrado uno de tus más grandes sueños en la vida.
- ▶ Imagínate disfrutando plenamente de él. Experimenta, disfruta de lo que ves, oyes y sientes en relación a este gran sueño...
- ▶ Esto en PNL es una “creación mental”...es como sembrar una semilla que en el futuro dará sus frutos...

Paso # 2. Mejorar y anclar ese estado como un estado de motivación placentera

- ▶ En este paso debes amplificar los aspectos convincentes y de motivación de esta experiencia “soñada”...
- ▶ Para ello, tienes que realizar un ajuste de las su modalidades, como el brillo y el tamaño de lo que estás experimentando en tu mente...
- ▶ Amplificar, hacer la experiencia más grande y más brillante siempre genera más motivación.
- ▶ Ahora, sin dudas lo que has obtenido es un estado de motivación placentera.
- ▶ Y tienes que anclar ese estado de motivación placentera. Para ello, tienes que asociar el estado amplificado, con “algo”.
- ▶ Cuando experimentas en tu interior esta experiencia y casi al llegar al “clímax motivante”... en realidad, un “microsegundo antes” de la cresta de la ola emotiva...allí te anclas: te aprietas un dedo con la mano, o bien cierras un puño, etc...También y -simultáneamente-puedes decirte algo a tí mismo.
- ▶ Te servirá de ancla ya que habrás asociado, -el tocar una parte de tu cuerpo-, con ese particular estado de motivación poderosa...

Paso # 3. Viaja “al futuro” con este estado de motivación placentera

- ▶ Ahora debes agregar y transportar ese sentimiento de motivación placentera mientras te trasladas a tu “sueño” o futuro deseado, a tu “película ideal”.
- ▶ En este paso entonces, debes marchar hacia tu futuro ideal, agregando además el sentimiento motivante y placentero...
- ▶ Imagínate a ti mismo caminando hacia tu futuro soñado, tomando acciones que te permitan lograr tu sueño.
- ▶ Agrégale ese sentimiento, el estado motivante; para ello, dispara tu ancla (la que habías trabajado en el paso #2) para incorporar a la experiencia, ese estado de motivación placentera.
- ▶ Para disparar el ancla tocas esa parte del cuerpo; realizas ese movimiento con el que habías asociado el estado motivante, para traerlo aquí y ahora a tu vida...

Paso # 4. Prueba

- ▶ La prueba siempre es necesaria en PNL. Por eso voy a pedirte, que en los próximos días y semanas, observes atentamente si te resulta más fácil tomar acciones hacia este, u otros sueños o resultados deseados.



TALLER TRABAJO EN EQUIPO



ASPECTOS GENERALES

JUSTIFICACION

Actualmente las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos a los objetivos empresariales impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados.

No solo se deben analizar los factores internos, si no que se deben evaluar los cambios externos y globales los cuales afectan a las organizaciones. Otros componentes que se deben tener en cuenta a nivel interno, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas, los cuales se pueden convertir en lazos de convivencia complejos, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni al mismo ritmo lo que puede causar que los objetivos no se cumplan o se lleven a cabo en los tiempos que se establecieron en el proceso de planeación, al igual que generar un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal, de ahí que, se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para poder aprovechar estas destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo y productividad.

Cabe mencionar de donde nace la necesidad de trabajar en equipo, “el ser humano es por naturaleza un ser gregario, lo que significa que permanentemente este buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales, políticos y por empatías académicas o de otro tipo”.

El trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados pero a largo plazo.

El presente plan de capacitación busca enfocarse en una serie de alternativas a tener en cuenta en las organizaciones, donde los líderes sean motivadores, recursivos,

comprometidos y con objetivos claros que orienten a sus equipos al desarrollo de sus capacidades, habilidades y conocimientos en beneficio de su empresa.

MARCO CONCEPTUAL

Objetivo General:

Incrementar la comunicación y la eficacia dentro del grupo de trabajo del área de almacén de la Empresa Michell&Cia con el fin de que ésta alcance sus metas; mediante la exploración y comprensión de las fortalezas colectivas y utilizándolas para obtener el máximo beneficio posible.

Objetivos Específicos:

- ▶ Que los y las participantes tengan la capacidad de prestar atención a las necesidades de los integrantes de su área, teniendo una actitud amable y de servicio con ellos.
- ▶ Que los y las participantes desarrollen apertura al cambio, mostrándose abiertos a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, participando en su integración al grupo.
- ▶ Que los y las participantes manejen adecuadamente sus relaciones laborales desarrollando estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en su área de trabajo.
- ▶ Que los y las participantes cumplan su trabajo de forma eficaz y efectiva, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

METAS

El presente taller de capacitación, tiene como beneficiarios a 80 trabajadores del área de almacén de la Empresa Michell&Cia.

DEFINICION DEL TALLER

El presente Taller denominado “Trabajando Juntos” está diseñado para ayudar a los equipos a incrementar su efectividad y a planificar su futuro. El aprendizaje experiencial permite al equipo y a sus miembros maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, mejorando de esta manera la comprensión mutua y las relaciones interpersonales. Considerando la importancia de identificar la contribución de cada persona y ponderar el perfil del equipo frente a sus objetivos a corto y largo plazo.

MODALIDAD

Modalidad	Cantidad	HORAS
Taller Presencial	4	2

Se estructura en 8 horas de capacitación de tipo presencial, con una evaluación permanente y final.

METODOLOGÍA PEDAGÓGICA

En la formación de líderes es imprescindible aprovechar la amplia experiencia de vida, y profesionales que tienen los (potenciales o actuales) líderes. Ello no sólo ayuda evitar las experiencias traumáticas de una educación escolar sino también es la regla básica de la andragogía, la educación de los adultos. La capacitación se realiza en base a un aprovechamiento estructurado de sus experiencias y enriquecimiento de su conocimiento.

Este método permite al participante sacar mayor provecho de lo aprendido y le sirve para su futura aplicación. La propia experiencia y el aprendizaje a través de la experiencia (individual y/o grupal) amplían las opciones de acción en vista de futuras situaciones nuevas, pero similares, además de experiencias de aprendizaje estructuradas; juegos de rol y ejercicios de auto introspección permiten el aprendizaje activo y vivencial.

Este ciclo de aprendizaje, se estructuran según los siguientes pasos:

- La vivencia o experiencia del ejercicio permite generar la información individual en cada uno de los participantes respecto a sus sentimientos, pensamientos, comportamientos y formas de actuar en situaciones específicas; adicionalmente activa e integra los conocimientos existentes de la persona acerca de la problemática tratada.
- Compartiendo esta experiencia individual con los compañeros del taller permite conocer y confrontar las distintas posibles reacciones y formas de actuar; ampliando de esta manera el propio horizonte con alternativas y nuevos caminos.
- El procesamiento posterior con el apoyo de un facilitador profesional permite ampliar y enriquecer aún más la experiencia, al “hacer ver” a los participantes informaciones y resultados vividos, pero todavía no articulados por ellos.
- Mediante la generalización se estructuran informaciones e interpretaciones de la experiencia generada para después desarrollar una síntesis abstracta pero aplicable.
- Mediante su aplicación inmediata en el aprendizaje o su aplicación posterior en la vida y el negocio se permite hacer puente entre el presente y el futuro.

DURACIÓN Y HORARIOS

Día	Nº De participaciones	Lugar	Frecuencia	Hora	Presencial
1	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí
2	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí
3	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí
4	80	Empresa	Semanal	Turno-Tarde	Sí

DEFINICION DE CONTENIDOS

En el presente taller se desarrollarán los aspectos fundamentales que componen los pilares de Trabajo en Equipo, considerando, la importancia de conocer las necesidades de sus pares, la apertura a las nuevas experiencias y a la integración, así como a incorporación de herramientas para optimizar las relaciones interpersonales.

TE MARIO

- Impulso de logro, Compromiso, Iniciativa, y Optimismo.
- Comprensión de los otros, Desarrollar a los otros, Servicio de Orientación, Potenciar la diversidad, y Conciencia política.
- Influencia de la Comunicación, constructor de lazos, colaboración y cooperación.
- Capacidades de equipo, el trabajo en equipo.
- El papel de la emoción en el trabajo.
- Características y rasgos de las personas de éxito.
- Características y rasgos de las personas que fracasan.
- Clima laboral.
- Buen trato y refuerzo positivo.
- Negociación, Persuasión y Servicio.
- El espíritu de la organización
- Promoción y Desarrollo Profesional
- Ser un “asistente emocional” de sus colaboradores.



CONTENIDOS	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none">• Impulso de logro, Compromiso, Iniciativa, y Optimismo.• Comprensión de los otros, Desarrollar a los otros, Servicio de Orientación, Potenciar la diversidad, y Conciencia política.	2 horas presenciales
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades de equipo, el trabajo en equipo.• El papel de la emoción en el trabajo.• Características y rasgos de las personas de éxito.• Características y rasgos de las personas que fracasan.	2 horas presenciales
<ul style="list-style-type: none">• Clima laboral.• Buen trato y refuerzo positivo.• Negociación, Persuasión y Servicio.	2 horas presenciales
<ul style="list-style-type: none">• El espíritu de la organización• Promoción y Desarrollo Profesional• Ser un “asistente emocional” de sus colaboradores.	2 horas presenciales

DEFINICION DE METODOLOGIA DE EVALUACION Y CONTROL DE CALIDAD

Evaluación

La evaluación del Taller de “Fortalecimiento de Capacidades para el Trabajo en Equipo”, es necesaria porque nos permitirá conocer las capacidades que se lograron

fortalecer en los participantes para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Criterios

Los criterios a evaluar a los participantes del presente taller se encuentran detallados en el siguiente cuadro, lo que determinara la productividad del taller.

NRO	CRITERIOS	%
01	Análisis de casos antes, durante y después del Taller.	50 %
02	Asistencia y permanencia en el Taller de capacitación	50 %
	TOTAL	100 %



FUNDAMENTACION

El Taller de Fortalecimiento de Competencias para Trabajo en Equipo pretende contribuir al mejoramiento del proceso comunicacional y la eficacia dentro del grupo de trabajo con la finalidad de que ésta alcance sus metas organizacionales de manera óptima; mediante la exploración y comprensión de las fortalezas colectivas y utilizándolas para obtener el máximo beneficio posible.

En ese marco, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Que los y las participantes tengan la capacidad de prestar atención a las necesidades de los integrantes de su área, teniendo una actitud amable y de servicio con ellos.
- ▶ Que los y las participantes desarrollen apertura al cambio, mostrándose abiertos a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, participando en su integración al grupo.
- ▶ Que los y las participantes manejen adecuadamente sus relaciones laborales desarrollando estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en su área de trabajo.
- ▶ Que los y las participantes cumplan su trabajo de forma eficaz y efectiva, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

PROGRAMA CURRICULAR

MODULO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	LOGROS ESPERADOS
PRIMERO	DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL OTRO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dinámica ENSALADA DE FRUTAS ■ Hilo Conductor ■ Presentación del Ejercicio LAS TRES URNAS ■ Video “EMPATIA vs SIMPATIA” ■ Exposición “DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL OTRO” ■ Ejercicio: ENLAZANDO CORAZONES 	Que los y las participantes tengan la capacidad de identificar las necesidades de sus pares y conocer sus motivaciones.
SEGUNDO	APTITUDES EMOCIONALES E INTELIGENCIA EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dinámica EL ESPEJO ■ Nivelación de expectativas ■ Presentación del Ejercicio LOS TRES SALTOS“ ■ Compartir ■ Exposición “AUTONCIENCIA Y 	Los y las participantes reforzarán las aptitudes emocionales para su aplicación en el contexto laboral. .

		<p>AUTOREGULACION”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EJERCICIO Aprendiendo a Quejarnos 	
--	--	--	--

MODULO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	LOGROS ESPERADOS
TERCERO	ACTITUDES Y EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercicio, “PORQUE LO HAGO” ▪ Presentación de Video “LA RANA QUE HIERVE” ▪ Exposición “ACTITUDES Y EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL.” ▪ ANALISIS DE CASOS 	Los y las participantes desarrollaran actitudes positivas, y ejercitaran la regulación emocional en contextos laborales.

CUARTO	ÉXITO, CLIMA LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> ■ VITALIZADOR “ La Fila Muda” ■ Ejercicio “El Submarino ” ■ Exposicion ■ Video “Trucos para manejar la Inteligencia Emocional en el Trabajo” ■ Ensayo personal 	<p>Los y las participantes conocen, interiorizan y desarrollan capacidades y habilidades interpersonales, que promueven el éxito, la mejora del clima laboral y el trabajo en equipo</p>
--------	--	--	--

MODULO 1: DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL OTRO

OBJETIVO: Que los y las participantes tengan la capacidad de prestar atención a las necesidades de los integrantes de su área, teniendo una actitud amable y de servicio con ellos..

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Bienvenida y presentación	20 min	Nos colocamos en círculo y nos aprendemos los nombres de las personas que tenemos a ambos lados. La de la derecha puede ser nuestra naranja y la de la izquierda nuestro limón. El facilitador comienza a preguntar rápidamente a todos por sus frutas. Si preguntan a alguien por su naranja tendrá que responder el nombre de la persona que tenga a su derecha. Tras una ronda rápida en donde se haya preguntado al menos una vez a cada participante se complica un poco más añadiendo al segundo de la derecha (que podría ser la manzana) y el segundo por la izquierda (que podría ser el melón). Puestos y aprendidos los nombres volveríamos a preguntar. Cuando ya están	Participa activamente	Solapines (cartillas cartulina colores)	

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		aprendidos los nombres de los vecinos podemos decir "frutas" y todas/os deberán cambiarse de lugar rápidamente.			
Vivenciar	20 min	<p>Presentar el Ejercicio : " LAS TRES URNAS"</p> <p>Se colocan a la vista de todos, tres urnas con las siguientes etiquetas (cada una): "Me gustaría superar..."; "Me arrepiento de...."; "Un problema mío es...."</p> <p>Se trata de terminar las frases en papeletas sin firmar, que se depositarán en las urnas correspondientes. Se pueden escribir todas las papeletas que se deseé.</p> <p>Una vez hayan depositado todos sus papeletas, se procede al escrutinio, consiste en leer las papeletas de cada una y comentarlas en gran grupo, entre todos, aportando soluciones, dando consejos,.....</p>	<p>Comparten, observan y rien</p>	<p>3 cajas zapatos Una hoja de etiquetas: Tijeras Papel Lustre Cinta de embalaje Papeletas en blanco Lapiceros</p>	<p>Comprenderse mejor unos a otros Promover la empatía y la ayuda mutua.</p>

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Compartir	10 min	<ul style="list-style-type: none"> ■ Como nos sentimos? ■ Que aprendimos? ■ Se nos hace fácil conocer las necesidades de los demás? ■ Cuanto tiempo del día nos tomamos en reconocer las necesidades de otros? 	Los y las participantes expresan sus sentimientos y emociones.		Motivar en esta a los participantes para que expresen como se sienten.
Procesar	15 min	Se Presenta a los participantes el video “EMPATIA vs SIMPATIA” promoviendo una visión reflexiva	Observan con atención	Video	Participación reflexiva
Generalizar	20 min	Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema “DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL OTRO”, promoviendo la participación activa de los participantes.	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Relacionar los contenidos expuestos con las vivencias de los participantes.
Aplicar	20 min	El facilitador coloca sobre la mesa, corazones que contienen habilidades sociales, (volteadas) cada participante tomara uno, y construirá un compromiso de	Participan en grupo. Aprender a expresarnos	Corrospun Hojas de Colores	Promueve la participación activa de todos los

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		como practicara esta habilidad en su Institución Educativa, los participantes de año y de forma voluntaria socializaran su compromiso mientras lo amarran a la cinta de la Inteligencia Emocional	con asertividad. personal	Silicona Plumones Tijera Cola de Ratón	integrantes.

MODULO 2: APTITUDES EMOCIONALES E INTELIGENCIA EMOCIONAL

OBJETIVO: Que los y las participantes desarrollen apertura al cambio, mostrándose abiertos a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, participando en su integración al grupo..

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Bienvenida y presentación	20 min	El facilitador presenta la dinámica “ El espejo” en el cual se coloca el grupo en círculo. Por orden sale cada uno al centro hace un gesto y al tiempo dice su nombre y una frase corta que lo defina. Todo el resto se acerca al centro y repite el gesto y la frase.	Participa activamente	Solapines (cartillas cartulina colores)	
Nivelación de expectativas		Se pasa una diapositiva, con la palabra INTELIGENCIA EMOCIONAL, y se les solicita a los participantes que significa para ellos, la palabra invitándolos a que participen todos.	Comparten y participan activamente.	Diapositiva con la palabra Inteligencia Emocional	Promover la participación de todos.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Vivenciar	20 min	<p>Presentar el Ejercicio : "Los tres Saltos "</p> <p>Buscamos un espacio amplio. Pedimos que se presenten tres personas voluntarias.</p> <p>Una de ellas se coloca de pie con los pies juntos. Colocamos una señal en la punta de sus pies y le pedimos que adivine hasta donde cree que llegará dando un salto fuerte con los pies juntos sin tomar carrera.</p> <p>Colocamos una señal en el lugar donde dijo que llegaría. Ahora se concentra y salta. Ponemos una marca en el lugar a donde llegaron las puntas de sus pies.</p> <p>A continuación pondremos en práctica una versión diferente en la cual, dos personas agarran por los brazos a la que va a saltar y le ayudan en el salto.</p> <p>Ha llegado más lejos?</p>	Comparten, observan y reflexionan .	Cinta Maskintaoe Plumones de Colores Musica de Fondo	Observar a los participantes y reforzar la actividad a realizar.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Compartir	5 min	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como nos sentimos? ▪ Que aprendimos? 	Los y las participantes expresan sus sentimientos y emociones.		Motivar en esta a los participantes para que expresen como se sienten.
Procesar	15 min	<p>Analizamos lo sucedido, el resultado del salto y lo que sucedió mientras tanto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qué hemos descubierto? ▪ Qué concepto tenemos de nosotras mismas? ▪ Qué expectativas? ▪ Nos ponemos metas inalcanzables? <p>En cuanto a la segunda fase del ejercicio, es un ejemplo de trabajo cooperativo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos hemos sentido diferentes al saltar, con más o menos seguridad? ▪ Encontramos alguna relación con estilos de cooperación en la vida real? <p>Qué necesitamos para que el trabajo cooperativo sea eficaz?</p>	Responder reflexivamente los	Fotocopias de Anexo 1	Participación reflexiva

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Generalizar	20 min	Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema “APTITUD EMOCIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL”, promoviendo la participación activa de los participantes.	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Relacionar los contenidos expuestos con las vivencias de los participantes.
Aplicar	10 min	<p>El facilitador presenta el ejercicio “Aprendiendo a quejarnos” haciendo la introducción : aprender a quejarnos es algo muy sano, no se trata de guardar un malestar dentro, provoca úlcera; tampoco se trata lanzarlo “a matar”, es peor que la úlcera para quien lo recibe.</p> <p>Vamos a poner en práctica unos cuantos juegos de rol que nos permitirán analizar y mejorar nuestras “formas”. Seguro que tras esta experiencia nuestras críticas son más constructivas.</p> <p>Iremos pidiendo que vayan saliendo personas voluntarias para la interpretación por parejas antes de elegir el papel</p>	<p>Participan en grupo.</p> <p>Aprender expresarnos con asertividad.</p> <p>Tomar contacto con la propia experiencia personal</p>	Cartulina Plastificada Anexo 1 Cartillas elaboradas.	Promueve la participación activa de todos los integrantes.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		<p>que nos indica de qué va la queja. (ANEXO 1)</p> <p>Tras cada interpretación preguntaremos a las personas que han actuado CÓMO SE HAN SENTIDO.</p> <p>Se dan situaciones como ésta en la realidad?</p> <p>Hemos vivido alguna situación similar en primera persona?</p> <p>Aunque ha estado muy bien teniendo en cuenta la dificultad de la situación ¿se podría mejorar de alguna manera? ¿Se ha logrado convencer a la persona que recibe la queja o se ha creado un enfrentamiento mayor?</p>			

MODULO 3: ACTITUDES Y EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL

OBJETIVO: Que los y las participantes manejen adecuadamente sus relaciones laborales desarrollando estrategias comunicacionales y habilidades asertivas que permitan convivir armónicamente en su área de trabajo.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Vivenciar	20 min	Ejercicio, “CHARADA DE EMOCIONES” Se le entregará a cada subgrupo una hoja con el nombre de una de las cinco emociones. Los participantes deberán de planear una situación que hace que experimenten esa emoción. Los participantes seleccionados dramatizarán esa situación al resto de sus compañeros. El resto de los participantes prestarán atención a la dramatización y deberán de adivinar de cual emoción se trata levantando la mano. Ganará el grupo que más aciertos obtenga.	Participan activamente,	CARTILLA DE EMOCIONES	Observar a los participantes y reforzar la actividad a realizar. Lograr que los participantes expresen sus sentimientos sin presionarlos.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Compartir	10 min	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les costó identificar la emoción que dramatizaron sus colegas? ■ Cuál emoción les costó reconocer? ■ Cuál emoción se les facilitó reconocer? ■ Cómo se sintieron dramatizando la emoción que les correspondió? ■ Cuál emoción les hubiera gustado dramatizar? ¿Por qué? 	Los y las participantes observan reflexivamente		
Procesar	5 min	Se presenta a los participantes el video de "LA RANA HERVIDA" promoviendo una visión reflexiva	Observa reflexivamente.	Video	Motivar la observación.
Generalizar	30 min	Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema "ACTITUDES Y EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL", promoviendo la participación activa de los participantes.	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Tener claro los contenidos conceptuales.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Aplicar	60min	<p>Se solicita a los participantes que formen grupos de cinco personas, y aleatoriamente se le asigna un caso de análisis.</p> <p>A cada grupo se le asignara dos papelotes en uno de ellos, se les solicita que coloquen el análisis de cada caso, dándoles ciertas preguntas base.</p> <p>La forma en que se maneja las emociones en una empresa, determina el éxito de la empresa.</p> <p>Una personas con mayor inteligencia emocional tendrá más opciones de éxito? Por qué?</p> <p>Como aplicamos lo aprendido del caso en nuestra IE</p> <p>Y en el otro papelote se solicita que realicen un organizador visual, de lo aprendido en el modulo</p>	<p>Escucha reflexiva</p> <p>Comparten con sus compañeros</p> <p>Trabajan en grupo</p>	<p>Anexo 2</p> <p>2 Papelotes por Grupo de cinco</p> <p>Cartillas de Colores</p> <p>Plumones de Colores</p>	<p>Escucha activa</p> <p>Trabajo Grupal</p>

MODULO 4: ÉXITO, CLIMA LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Que los y las participantes cumplan su trabajo de forma eficaz y efectiva, contribuyendo al cumplimientos de las metas organizacionales..

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Vitalizador	15 min	<p>El facilitador indica, que debemos colocarnos en fila sin utilizar la palabra hablada. Las condiciones para ordenarnos pueden variar.</p> <p>Nos colocamos por orden según</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La edad.▪ Años de experiencia.▪ Fecha de cumpleaños▪ Estatura <p>Si se escucha una sola palabra volvemos a empezar tantas veces como sea posible hasta que se consiga el objetivo.</p>	Bailan, se comunican, participan.	Cinta Maskingtape	Participación Activa

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Vivenciar	20 in	<p>Nos movemos despacio por el aula. Una persona dice un número a través de una frase, y todo el mundo debe agruparse según ese número que se ha dado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ días de la semana, ■ $6 \times 4 - 12 = \dots$ ■ latas de 5 sardinas . <p>Estos grupos se convertirán en submarinos. Se colocan en filas con las manos sobre los hombros de la persona que tenemos delante. La primera persona, como es lógico, no tiene en quien apoyar sus manos así que le vamos a dar una función importante: Es la dirección. Sólo hay un pequeño contratiempo: llevará los ojos tapados. La persona al final de la cola, que no tendrá las manos de nadie sobre sus hombros, es la persona conductora del submarino.</p>	Participan activamente,	20 vendas para ojos	<p>Observar a los participantes y reforzar la actividad a realizar.</p> <p>Lograr que los participantes expresen sus sentimientos sin presionarlos.</p>

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		<p>Qué idioma hablan los submarinos? Dos golpecitos en el hombro izquierdo dados por la persona conductora indicarán que la dirección gira hacia la izquierda, dos golpecitos con la derecha, evidentemente, a la derecha. Dos golpecitos con ambas manos, seguimos de frente. Tirar fuerte hacia atrás significa parar. Todo el engranaje del submarino, tendrá también la función fundamental de que las órdenes dadas por la conductora lleguen hasta la dirección que va delante y lleva los ojos tapados. Después de un tiempito podemos cambiar los puestos y probar en otro nuevo.</p> <p>Recuerden que el único idioma que habla este submarino es el de los golpecitos así que todo el mundo irá en silencio para poder concentrarse mejor en la orden que van a recibir en el hombro y van a tener que pasar hasta que llegue a la dirección.</p>			

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
		Un objetivo más, después de haber dado unas cuantas vueltas para aprender el lenguaje y reconocer el territorio será formar un único submarino con una única persona conductora.			
Compartir	10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Como se sintieron? • Que aprendieron? • Fue fácil llegar a la meta? • Que dificultades surgieron en el ejercicio? • Como las afrontamos. 	Los y las participantes observan reflexivamente		
Procesar	5 min	Se presenta a los participantes el video de “TRUCOS PARA MANEJAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO” promoviendo una visión reflexiva	Observa reflexivamente.	Video	Motivar la observación.

Fases	Tiempo	Actividades del Facilitador (Descripción)	Actividades de los Participantes	Materiales necesarios	Consejos
Generalizar	30 min	Utilizando herramientas tecnológicas e informáticas se procede a exponer el tema “ÉXITO, CLIMA LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO” promoviendo la participación activa de los participantes.	Escucha activa, responde, debate.	Pizarra Inteligente	Tener claro los contenidos conceptuales.
Aplicar	20min	El facilitador les proporciona una hoja de color, donde cada docente escribirá un ensayo de los beneficios de un buen trabajo en equipo, y la aplicación en sus organizaciones.	Escucha reflexiva Comparten con sus compañeros	1 hoja de Color por participante Lapicero por Participante.	Trabajo Individual

ANEXO 1

¿Un policía acaba de colocarnos una multa en nuestro parabrisas y trataremos de explicarle que no es justo ya que hemos aparcado en doble fila sólo durante unos minutos?

Estamos en la cola del autobús a la hora punta y notamos que una persona se coloca en los primeros puestos sin respetar su turno de llegada.

La comida que hoy hemos encontrado en nuestro plato no la podríamos definir precisamente como "deliciosa". No es la primera vez que nos pasa.

Una persona que va delante de nosotros acaba de comer unas galletas y vemos como tira el papel al suelo. Le expresamos nuestro desagrado por tal actitud.

Llegamos a fin de mes, y nos damos cuenta que el descuento que tenemos por tardanzas es exagerado, porque si bien hemos llegado tarde, no es para que se acumule tanto

Nos indican que tenemos que presentar notas el día de mañana, que si no seremos sancionados con una llamada de atención, pero recién no avisaron hoy día.

Amor

Tristeza

Felicidad

Miedo

Enojo

ANEXO 3 :CASOS DE ANALISIS

EL PODER DE LOS SENTIMIENTOS, O UN ERROR MULTIMILLONARIO

Ya era la compañía de seguros de vida que creía más rápido, pero ‘Vimos un modo de avanzar aún más’, dice Jim Mitchell, presidente de IDS Life, la división aseguradora de American Express. Mitchell vislumbró una gran oportunidad. Aunque los planes financieros de sus clientes demostraban que estaban en situación de adquirir seguros de vida, más de dos de cada tres se rehusaban a hacerlo. Esta gran pérdida de posibles ventas no era un detalle pasajero: las ventas de varios años seguidos llevaban a la misma conclusión.

El potencial de ventas era tan grande que Mitchell estableció su propio ‘Skunkworks’ (el famoso grupo de Lockheed que se encerró a producir una serie de prototipos de la aviación, desde el primer avión supersónico estadounidense hasta el bombardero Stealth), a fin de obtener ‘un descubrimiento que hiciera del seguro de vida algo más atractivo para los clientes’.

El primer paso fue hacer una investigación para saber lo que realmente sentían planificadores y clientes sobre la oferta y la contratación de estos seguros. La respuesta, en una sola palabra, fue: ‘Horrible’. La investigación detectó un asombroso caudal de sentimientos negativos en unos y en otros. El equipo esperaba descubrir grandes fallas en los seguros que la compañía ofrecía; en cambio, descubrieron que el problema estaba en el procedimiento de ventas. Todo se reducía a ineptitud emocional.

Los clientes decían desconfiar de la relación con los asesores: ante la perspectiva de adquirir un seguro se sentían ‘impotentes, desinformados, ineptos y suspicaces’. La negatividad reinaba entre los que adquirían el seguro. El problema no estaba en el miedo a la muerte, en el gasto ni en característica alguna de las pólizas; por el contrario, los clientes decían estar perfectamente conformes con los productos ofrecidos. Antes bien, lo que les sentaba mal era la interacción de la venta. No es de extrañar: muchos asesores confesaban sentirse ‘mal preparados, ineptos, insinceros y egoístas’ cuando ofrecían un seguro de vida. Algunos manifestaron que la presión de ‘efectuar la venta’ los inducía a actuar en contra de su ética personal. Ansiaban sentirse más seguros y más rectos. Muchos dijeron que, al trabajar bajo

la mala reputación que tienen los agentes de seguros, acumulaban un reservorio de desesperanza y depresión.

Cuando un cliente manifiesta nerviosismo o intranquilidad, en el ramo de seguros se sostiene que la mejor respuesta no es la empatía, sino un argumento racional. Por ende, a los asesores no les quedaba sino cerrarse a las emociones del cliente, tanto como a las propias. ‘Se les había enseñado que, si el cliente manifestaba alguna reacción emocional, eso era una forma de resistencia; por lo tanto, era preciso darle explicaciones lógicas, con más cifras, y no prestar atención a los sentimientos’, explicaba Kate Cannon, ahora a cargo de los programas de aptitud emocional en Asesores Financieros de American Express.

En pocas palabras: los sentimientos que bullían en clientes y planificadores establecían un triste tono emocional para la entrevista; según lo expresaba un último informe, ‘entre nuestro procedimiento y nuestra cifra mínima se alzaba una montaña de negatividad emocional’.

Los asesores podían establecer un tono emocional más positivo, pero antes sería preciso que resolvieran su propio estado emotivo. Según lo dijo un planificador: ‘Podemos gastar millones en la investigación y el desarrollo de un producto, pero si nuestras limitaciones dificultan la oferta de ese producto, ¿qué hemos logrado?’.

LIDERAZGO CON INTELIGENCIA EMOCIONAL = RESULTADOS POSITIVOS

He aquí un contraste de liderazgos sumamente instructivo: Ronald W. Allen, ex director ejecutivo de Delta Air Lines, y Gerald Grinstein, que desempeñó el mismo cargo en Western Airlines y el ferrocarril Burlington Northern.

Grinstein, abogado de profesión, es un maestro para establecer entendimiento con sus empleados y utiliza esa afinación emocional para persuadir. Cuando asumió la dirección de Western Airlines, en 1985, la compañía estaba en dificultades; él pasó cientos de horas en pequeñas cabinas de vuelo, detrás de los mostradores y en los depósitos de equipaje, a fin de familiarizarse con sus empleados.

La afinidad que construyó entonces fue crucial para que los trabajadores de la empresa aceptaran reducciones de sueldo e hicieran ciertas concesiones en cuanto a las normas laborales; a cambio, él sólo les prometió una compañía solvente, de la que ellos tendrían una mayor porción. Con esas concesiones en la mano, Western Airlines aterrizó sólidamente en cifras positivas; pasados apenas dos años, Grinstein pudo venderla a Delta por 860 millones de dólares.

En 1987 asumió la dirección de Burlington Northern, otra compañía que daba pérdidas, y nuevamente puso a funcionar su ‘magia interpersonal’. Hizo venir a la sede principal de Fort Worth, para que cenaran con él, a un grupo selecto de trabajadores de mantenimiento, secretarias y tripulaciones de tren. Viajó por los distintos ramales y dialogó con los empleados, mientras intentaba (exitosamente) convencerlos de que aceptaran sus planes para reducir costos.

Un íntimo amigo de Grinstein comentó de ese estilo gerencial: ‘Para ser duro no hace falta ser un cretino’.

Aunque la empresa ferroviaria cargaba, al asumir él, con 3.000 millones de dólares en deudas, Grinstein invirtió la situación. Y en 1995, cuando Burlington Northern compró la Santa Fe Pacific, creó la red ferroviaria más grande de los EE.UU.

Ahora veamos a Ronald W. Allen, quien en abril de 1997 fue separado del máximo cargo ejecutivo por el directorio de Delta Air Lines, aunque la compañía estaba disfrutando de un récord de utilidades.

Allen había ascendido por el escalafón hasta llegar a director ejecutivo en 1987; cuando él se hizo cargo del timón se estaba desregulando el tráfico aéreo. Su plan estratégico consistía en lograr una mayor competitividad internacional; en 1991 compró a Pan American World Airways, recientemente quebrada, para lograr acceso a sus rutas europeas. Ese cálculo resultó erróneo: cargó a Delta con una enorme deuda, justo cuando el ramo veía caer en picada sus utilidades. Delta, que hasta entonces había sido redituable, se endeudó por 500 millones más en cada uno de los tres años siguientes a la adquisición de Pan Am.

Sin embargo, no fue esa desastrosa decisión financiera la que le costó el puesto a Allen. Como reacción a los malos tiempos, el ejecutivo se convirtió en un jefe duro, casi implacable. Se hizo célebre por humillar a los subordinados regañándolos ante otros empleados. Acalló la oposición entre los altos ejecutivos; hasta llegó a reemplazar al jefe de finanzas, la única persona que se había opuesto abiertamente a la adquisición de Pan Am. Otro alto ejecutivo (con quien Allen había competido por el puesto máximo) anunció que renunciaba para asumir la presidencia de Continental Airlines; se dice que Allen, como reacción, le exigió entregar inmediatamente las llaves del automóvil de la compañía, obligándolo a buscar otro modo de regresar a su casa.

Dejando a un lado esas mezquindades, el principal error de Allen fue su desalmada reducción de personal: eliminó 12.000 puestos de trabajo, más o menos un tercio del total de Delta. Algunos empleos eran ‘grasa’, sin duda, pero muchos otros constituían ‘los músculos, los tendones y los nervios’ de la organización. Esos grandes cortes produjeron una caída en los servicios al cliente, en otros tiempos enviables. Las quejas contra Delta crecieron súbitamente hasta las nubes: desde suciedad en los aviones y demoras en los despegues hasta equipajes desaparecidos. Junto con la grasa, Allen había arrancado el espíritu de la compañía.

Los empleados se encontraban en estado de shock; la compañía nunca los había tratado tan mal. La inseguridad y el enojo eran los sentimientos dominantes. Aun después de acabar con el déficit, merced a los recortes, una encuesta efectuada entre los 25.000 empleados restantes reveló que continuaban escépticos y asustados; la mitad era hostil al liderazgo de Allen.

En octubre de 1996, éste admitió públicamente que su draconiana campaña de economías había tenido efectos devastadores en la fuerza laboral de Delta. Pero su comentario fue:

'Sea'. Y eso se convirtió en grito de batalla para las protestas de los empleados: en los uniformes de pilotos, aeromozas y mecánicos brotó por igual un distintivo con la leyenda: 'Sea'.

Cuando llegó el momento de renovarle el contrato, el directorio de Delta fue más allá de los números para observar la salud general de la empresa. La reputación de Delta, en cuanto a las excelencias de su servicio, estaba manchada; los gerentes talentosos la abandonaban. Peor aún: la moral de los empleados estaban en un abismo.

Por lo tanto, el directorio actuó; lo encabezaba nada menos que Gerald Grinstein. Allen, el hombre que, en la cumbre de su poder, había detentado los títulos de presidente, director ejecutivo y gerente general, fue despedido a la edad de 55 años, sobre todo por haber matado el alma de la empresa.

Las historias gemelas de Robert W. Allen y Gerald Grinstein demuestran que el arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. Ambos pasaron por el doloroso proceso de reducir costos, pero uno lo hizo de un modo tal que permitió conservar la lealtad de sus empleados y su buen ánimo, mientras que el otro desmoralizó y apartó de sí a toda la fuerza laboral.

UN CASO DE DIRECCIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN COCA-COLA

Cuanto mayor es la compañía, más necesaria es la inteligencia de los ejecutivos para contribuir a la resolución de los problemas, que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación, y esto puede llevar mucho tiempo. Parece que cada incidente de este tipo es único. El ejecutivo emocionalmente inteligente puede acortar mucho este tiempo encontrando el sentimiento que se oculta detrás del problema, lo subyacente en el contexto. Ahí es donde resulta más fácil sacar a la luz el conflicto esencial. En este aspecto pueden resultar muy prácticas las dotes intuitivas del ejecutivo. El ejecutivo emocionalmente inteligente es capaz de llegar al corazón de la cuestión. Veremos un ejemplo contemporáneo en el caso de una organización muy conocida y con larga trayectoria.

Después de vender con éxito durante casi 100 años un mismo producto invariable, Coca-Cola decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la Coca-Cola no había cambiado nunca desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cocaína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas sobre 190.000 consumidores, la dirección de Coca-Cola descubrió que una Nueva Coca-Cola más ligera y más dulce podría competir con mayor éxito con la Pepsi.

Todos sabemos lo que sucedió después. Coca-Cola había cometido lo que quizá fuera la peor decisión de marketing desde que Ford presentó el modelo Edsel. Naturalmente, Coca-Cola fue capaz de reorganizarse y de convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación de marketing: convirtió en publicidad gratuita la atención por parte de los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo bajo el nombre de Coca-Cola Clásica. La combinación de la Nueva Coca-Cola con la Coca-Cola Clásica significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de Coca-Cola, Pepsi.

Con independencia del resultado final, la poca precisión de las pruebas de consumo se debía a una falta de inteligencia emocional en este proyecto concreto, dentro de una compañía que tenía éxito en otros sentidos. Las pruebas de consumo estaban bien organizadas, pero les faltaba profundidad en el estudio del componente emocional. El consumidor estadounidense sentía un apego especial a la Coca-Cola, y en las pruebas no se consiguió captar este apego profundo. Aunque la Nueva Coca-Cola obtuviera mejores resultados en

las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original no carecería de consecuencias emocionales.

Según el presidente de Coca-Cola, Roberto Goizueta, era como la muerte de un padre. ‘Sabes que estarás triste- decía-. Nunca sabes lo triste que estarás, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere’. Si las pruebas de mercado hubieran estado dotadas de mayor inteligencia emocional, si se hubieran asomado a los sentimientos de los consumidores además de a sus papilas gustativas, podría haberse evitado aquel error monumental.

Los fieles de la Coca-Cola se levantaron en armas ante esta decisión de marketing. Goizueta y sus compañeros tuvieron que reconocer su error ante los ataques públicos que recibían. Pero Goizueta supo reaccionar con rapidez y fue capaz de convertir el fracaso en éxito, bautizando el producto antiguo como Coca-Cola Clásica y ofreciéndolo al público además de a su nuevo hermano, la Nueva Coca-Cola.

Roberto Goizueta, como ejecutivo emocionalmente inteligente, reaccionó con rapidez ante la caída del gráfico de ventas. Su reacción no sólo estuvo dotada de responsabilidad: también, cosa igualmente importante, fue sensible. En vez de adoptar una actitud defensiva, aceptó la nueva realidad y la integró en la curva de éxito constante de Coca-Cola.

Una buena parte del éxito de Goizueta se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de marketing, como con el público, a través de los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podría haber hecho el vacío a los medios de comunicación en una situación semejante de crisis; pero eso no fue lo que hizo Goizueta, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

¿Cuál es la moraleja? Es fundamental integrar a todos los departamentos en un esfuerzo de equipo concertado para conseguir el mejor resultado posible. A partir del incidente de la Nueva Coca-Cola, la compañía ha invertido muchos esfuerzos con el fin de volverse más activa, y se ha convertido en una de las diez empresas con mejores resultados en los últimos años.

Goizueta fue capaz de asumir la responsabilidad de cualquier problema y de aprovechar ventajosamente los errores aparentes. Participó directamente, se enfrentó con la realidad

de los hechos tal como eran, y sin sufrir apenas una caída en las ventas, convirtió en milagro de marketing lo que podría haber sido un desastre bajo un liderazgo dotado de menos inteligencia emocional. Algunos estudiosos de marketing llegaron, incluso, a preguntarse si todo aquello no había sido más que un montaje intencionado. Goizueta afrontó el problema con valor y convirtió un fracaso aparente en éxito.

Goizueta estaba dotado de la capacidad de sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Formaba a sus ejecutivos haciéndolos pasar por varios puestos para dotarlos de la experiencia que le parecería que necesitaban. Su interés sincero por los demás engendraba en los miembros de su personal un sentimiento profundo de lealtad. El fomentaba un sentimiento de sinceridad animando a los miembros de su personal a que fueran completamente francos con él. ‘Yo discutía con él constantemente’, cuenta su antiguo director financiero, Sam Ayoub. ‘Lo atrayente que tenía era que yo podía encerrarme a solas con él y decirle que no estaba de acuerdo con él. No le gustan los cobarde’.

Goizueta era especialmente sensible a la necesidad de ajustar a los miembros de su personal en los proyectos para los que estaban más dotados. ‘El ejecutivo jefe tiene la responsabilidad última de decidir lo que debe delegar y en quién -afirma-. Si eliges a la persona adecuada, al final todo será de color de rosa’.

CASOS CLÍNICOS

ESTUDIO DE CASO

HISTORIA CLÍNICA PSICOLÓGICA

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Victor Eduardo

Edad : 54 años

Fecha de Nacimiento : 12/04/56

Grado de Instrucción : Superior

Estado Civil : Casado

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Ninguna

Ocupación Anterior : Analista (banco), imprenta, mantenimiento de edificios

Referente : Médico Psiquiatra

Informante : El paciente

Lugar de evaluación : Servicio de Psiquiatría Área Hospitalización

Fechas de evaluación : 10/05/10 - 19/05/10 - 21/05/10 -08/08/18

Examinador : Jorge Luis Flores Chávez

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente que es hospitalizado por intento de suicidio, además de presentar labilidad emocional, ideas de minusvalía, alteraciones del sueño, problemas de relación madre-hijo, ideas de daño y agresividad.

III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD ACTUAL

Paciente que inicia la enfermedad hace aproximadamente 9 meses, por vencimiento de VISA, retorna al Perú, dicha VISA era de turista obtenida en el año de 1999, su residencia en Estados Unidos se da a raíz de unas vacaciones en las cuales por ofrecimientos de trabajo por parte de familiares por línea paterna decide radicar allí junto a sus esposa e hijos, por un periodo de 10 años.

En el tiempo que estuvo allí desempeñó múltiples oficios, siendo el último en una empresa de mantenimiento de edificios; el paciente refiere que en todo ese periodo no sintió la necesidad de tramitar documentos más estables de residencia puesto que se sentía bastante tranquilo y confiado.

Al vencimiento de su VISA acude a la embajada a renovarla, presentando como documentos el certificado de trabajo de su empresa y sus títulos de estudios superiores, dichos papeles no fueron suficientes para indicar su estabilidad dentro del país, asimismo se le indica que el trabajo que tenía no era especializado y que por lo tanto no podía permanecer durante más tiempo en Estados Unidos. Le retiran la VISA y lo detienen a partir del 1ro de noviembre del 2009, permaneciendo en Miami por lapso de tres días siendo trasladado después a Louisiana, donde permaneció solo con comunicación telefónica con su familia ya que era muy lejos para realizar visitas, recibe audiencia con una jueza, esta indica que no renovarán su VISA y que tiene la posibilidad de pagar una fianza de 5000 dólares para salir libre, indica que su familia hizo lo posible por conseguir el dinero pero no lo lograron, es así que en otra audiencia la jueza le da la posibilidad de salir voluntariamente del país para que pueda volver a presentar sus papeles en la embajada dentro de 6 meses y no ser deportado como ilegal, el paciente accede a la salida voluntaria y deposita dinero para su pasaje, en el tiempo que estuvo detenido compartió cuarto con otros ilegales los cuales le hicieron saber las reglas del lugar y que cualquier cosa que le pasara sea avisada lo antes posible, durante su estancia llegó a bajar 8 kilos por lo que recibió atención médica, su estado de ánimo estaba bastante disminuido ya que extrañaba mucho a su esposa e hijos.

Llega a Perú y a Arequipa específicamente en febrero del 2010, manifestando desde un inicio malas relaciones con la madre, debido a que esta lo hace esperar por más de cinco horas en la puerta.

Su ánimo sigue bastante disminuido, extrañando a su familia, su rutina consistía en tomar desayuno y salir a una cabina de internet para comunicarse con ellos, la madre lo trataba mal debido a un problema de herencia, alegando que su estadía en Arequipa era para

eso y no por tener verdaderos problemas con la justicia americana; durante su estadía con la madre el paciente alega que se le habían perdido considerables sumas de dinero y que la única persona que había podido hacer eso era su madre, ésta se niega ante tal acusación y refuta que la actitud de su hijo ha cambiado de ser una persona tranquila a ser una persona irascible y agresiva.

La situación llega a tal punto que ambas partes se denuncian ante la policía, el paciente manifestando maltrato psicológico por parte de la madre, y la madre maltrato físico por parte del hijo, ante estos hechos el paciente decide retirarse voluntariamente de la casa viviendo solo en un cuarto de hotel a inicios del mes de marzo, su ideación suicida lo lleva a consumir racumin sin necesidad de hospitalización. Siendo este su primer intento de suicidio.

Con este hecho el paciente es evaluado en psiquiatría y es diagnosticado con un cuadro de depresión mayor recibiendo medicación, en sus posteriores controles expresa una parcial mejoría pero reconoce que la ideación autolítica seguía presente.

Llevándolo así a intentar acabar con su vida por segunda ocasión, por lo que ingiere una mezcla de insecticida con comida, , momentos antes del suceso, aproximadamente a las 3 de la madrugada el paciente refiere sentirse solo, sin esperanzas, sin posibles soluciones ante su problemática; luego de consumir el veneno y sintiendo los primeros síntomas decide llamar a la policía e indicarle lo sucedido, siendo auxiliado y llevado al área de emergencia del hospital donde pasados tres días de observaciones se decide hospitalizarlo en el servicio de psiquiatría.

IV. ANTECEDENTES PERSONALES

Etapa prenatal

Embarazo no planificado, aceptado, no existiendo problemas durante la gestación, intermedio de tres hermanos.

Etapa Natal

Nacido de parto podálico, domiciliario, atendido por obstetra particular, con un peso aproximado de 3000 g, sin complicaciones, lactancia materna hasta los dos años.

Etapa Post Natal

Aparentemente normal, se sentó a los 7 meses sin dificultad, al año y dos meses caminó, y habló al año de edad, controla esfínteres a la edad de 5 años, sin enuresis ni encopresis.

Etapa Escolar

La inicia en un jardín cercano a casa, con buena adaptación inicial, durante la primaria que la realiza en una institución nacional su rendimiento es regular, manifestando buenas relaciones con sus compañeros de clase.

En la secundaría ingresa al colegio San Francisco, su rendimiento es bueno hasta el cuarto de secundaria, ya que es aquí donde repite por jalar tres cursos, su mal aprovechamiento se debió a las malas juntas y a que faltaba constantemente al colegio, se trasladó al colegio San Gerónimo terminando sin mayor dificultad sus relaciones interpersonales son adecuadas.

Sus estudios superiores los realiza en la Universidad Católica de Santa María, cursando la carrera de economía, teniendo un rendimiento bastante destacado, siendo catalogado como buen estudiante, compartía muchas reuniones con sus amigos, muchas salidas nocturnas, etc. Es una de las etapas que mayores satisfacciones le ha dado puesto que obtiene una Maestría en ESSAM en negocios financiada por el mismo.

Desarrollo y función sexual

Identidad sexual heterosexual, varias amigas, algunas enamoradas, inicia su vida sexual en un prostíbulo a la edad de 15 años, resta importancia a dicho acontecimiento porque se trató de un encuentro “puramente carnal”.

Matrimonio

Conoce a su esposa desde pequeño, vivía por su casa, y su padre trabajaba con él, enamora por dos años y decide casarse, tiene dos hijos varones de 21 y 15 años de edad, aparentemente lleva una buena relación con la esposa. Actualmente vive con ella.

Aspecto Laboral

El paciente mientras estudiaba en la universidad trabajaba como cajero en Sider Perú, al terminar sus estudios consigue trabajo casi de manera inmediata en el banco Interbank luego de esto y tras un examen es ascendido y trasladado a Mollendo donde renuncia ya

que lo iban a trasladar a Puno y por motivos que su mejor hijo tenía problemas de asma no acepta el cambio.

Reinicia sus labores en el banco Orión, trasladándose a Lima recibiendo una maestría pagada por el mismo banco, renuncia en el año de 1999 ya que atraído por un viaje de vacaciones a Estados Unidos y por propuestas de trabajo por parte de familiares que allí residían, ya en Estados Unidos se desempeña como delivery para una imprenta, valet parking por dos meses, aprende a hacer diseño gráfico y finalmente en el año 2007 en una empresa de mantenimiento de edificios, oficio que desempeño hasta Octubre del 2009.

Servicio Militar

No realizó servicio militar.

Hábitos e Influencias Nocivas o Tóxicas

En cuanto a sus hábitos de sueño eran adecuados y conservados antes de presentar toda la problemática con la justicia americana, luego de lo cual y ya en Perú ha habido noches en que no podía dormir con facilidad, ha presentado episodios de insomnio.

Sus hábitos alimenticios son irregulares, no habiendo un orden en las comidas y las horas, lo mismo que el contenido, ha presentado episodios de inapetencia.

En cuanto al consumo de bebidas alcohólicas el paciente refiere ser un bebedor social sin mayores excesos, sin embargo la madre ha encontrado botellas de licor en su cuarto vacías, y ha sentido aliento alcohólico diario en los últimos tres meses.

En cuanto al consumo de tabaco u otras sustancias psicótropas el paciente niega consumo.

Historia de la recreación

El paciente siempre ha sido de compartir con sus amistades reuniones, paseos, mañanas deportivas en las cuales le gustaba jugar fútbol, esto desde su adolescencia y el periodo de su universidad, tiempo en el cual además de ello salía en varias ocasiones con sus amigos en fiestas nocturnas. Ya dentro del matrimonio compartía con su esposa dichos entretenimientos.

Religión

El paciente refirió que fue bautizado en la religión católica sin embargo reconoce que no ha tenido mucha práctica en su creencia religiosa.

Enfermedades y accidentes

No se refieren enfermedades eruptivas en la infancia, sin operaciones, transfusiones, alergias hacia algún fármaco y/o alimentos, hepatitis medicamentosa en el año de 1979, tuvo un accidente de tránsito en Lima donde estuvo policontuso y con hemorragia interna esto en el año de 1977, actualmente con una herida en la mano izquierda y con dolores frecuentes en la rodilla derecha.

Personalidad premórbida

Era un joven un tanto callado y reservado, buen hijo, que por malas influencias de compañeros en su entorno repitió un año en el colegio. Además refiere el hecho de gustarle continuamente asistir a reuniones sociales, tanto en su vida de soltero como en compañía de su esposa. Según manifiesta existe una buena relación con ella.

V. ANTECEDENTES FAMILIARES

Composición Familiar

El padre Eduardo de profesión mecánico industrial, falleció en el año 2007, producto de un accidente cerebro vascular, catalogado como una persona bondadosa, comprensiva un tanto estricta si pero que tenía una muy buena relación con el paciente; su madre Carmen de 74 años de edad, hipertensa, descrita como una persona mentirosa, manipuladora, sínica, que nunca mostró aprobación ante las buenas acciones de su hijo y que por el contrario lo castigaba y lo maltrataba físicamente de manera constante.

Tiene dos hermanas Luz de 60 años con la que tiene una buena relación y Judi de 48 años, con la que el vínculo familiar no es adecuado.

Actualmente el paciente es casado. Producto de esta unión tiene dos hijos de 21 y 15 años de edad.

Dinámica familiar

Con su padre una relación muy buena, muy estrecha, lo cataloga como una persona bondadosa, comprensiva un tanto estricta, pero eso no dificultaba el vínculo con él. La madre es vista como una persona mentirosa, sínica y manipuladora que nunca mostró aprobación ante las buenas acciones de su hijo y que por el contrario lo castigaba y lo maltrataba físicamente de manera constante.

La relación con su esposa a la cual conoció desde niño es adecuada, lo mismo con sus dos hijos varones con los cuales tiene buena comunicación y confianza.

Condición Socioeconómica

La vivienda de la casa de su madre es de material noble y cuenta con todos los servicios, el paciente económicamente dependía de su trabajo lo que le daba ciertas comodidades tanto a él y a su familia; actualmente no trabaja, depende de lo que le envían sus esposa e hijos, vive en cuarto de hotel y en ocasiones ha dormido en la calle.

Antecedentes Familiares Patológicos

Refiere no presentar antecedentes familiares patológicos.

VI. RESUMEN

El paciente nacido de parto podálico, domiciliario, atendido por obstetra particular, sin complicaciones, con un desarrollo psicomotriz aparentemente normal, que inicia su etapa escolar en un jardín, durante la primaria su rendimiento es regular, en la secundaria ingresa al colegio San Francisco, con un rendimiento bueno hasta el cuarto de secundaria, año en el que repite siendo trasladado al colegio San Gerónimo terminando si mayor dificultad.

Sus estudios superiores los realiza en la Universidad Católica de Santa María, cursando la carrera de economía, obtiene una maestría en ESSAM.

Con algunas enamoradas, inicia su vida sexual en un prostíbulo a la edad de 15 años, conoce a su esposa desde niño, enamora dos años y decide casarse, teniendo dos hijos varones de 21 y 15 años de edad.

Trabaja como cajero en Sider Perú, luego en el banco Interbank tras un examen es ascendido y trasladado a Mollendo de donde renuncia, posteriormente trabaja en el

banco Orión del cual también renuncia en el año de 1999 producto de un viaje de vacaciones a Estados Unidos; ya allí se desempeña como delivery para una imprenta, valet parking, diseñador gráfico y en una empresa de mantenimiento de edificios.

Con una mala relación materno filial una serie de problemas con la justicia norteamericana que trae por consiguiente la lejanía de su esposa e hijos el paciente se siente solo, sin esperanzas y con escasos medios para solucionar su problemática.

EXAMEN MENTAL

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Víctor Eduardo

Edad : 54 años

Fecha de Nacimiento : 12/04/56

Grado de Instrucción : Superior

Estado Civil : Casado

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Ninguna

Ocupación Anterior : Analista (banco), imprenta, mantenimiento de edificios

Referente : Médico Psiquiatra

Informante : El paciente

Lugar de evaluación : Servicio de Psiquiatría Área Hospitalización

Fechas de evaluación : 10/05/10 - 19/05/10 - 21/05/10 -08/08/18

Examinador : Jorge Luis Flores Chávez

II. ACTITUD, PORTE Y COMPORTAMIENTO

Apariencia General y Actitud Psicomotora

Víctor de 54 años, aparenta su edad, de contextura delgada, de estatura aproximadamente 1,65m de altura, con un peso alrededor de 60 kilos, de postura derecha, aseado, su vestimenta se aprecia limpia, de tez trigueña, se comunica con un tono de voz alto, su andar es pausado, no realiza movimientos exagerados; respecto a sus rasgos faciales tiene ojos negros con poco cabello. Presenta equilibrio y coordinación de movimientos finos presenta lateralidad diestra.

Molestia General y Manera de expresarla

El paciente desde el inicio se mostró colaborador en la administración del examen, con interés marcado en los resultados de lo que se le realizaba.

Actitud hacia el examinador y hacia el examen

Mostró una actitud positiva en el transcurso del examen, se mostraba bastante colaborador e interesado en su realización.

III. ATENCIÓN, CONCIENCIA Y ORIENTACIÓN

Atención

Posee la capacidad para enfocarse, discriminar y concentrarse en las cosas que se piden en la evaluación.

Conciencia

Tiene conocimiento de si mismo; se observó que estaba lúcido y que tenía un estado de alerta que le permitía realizar las tareas eficientemente, mantuvo la conversación y respondió adecuadamente a las preguntas que se le formuló.

Orientación

Se encuentra orientado en tiempo ya que sabe el día, mes, año en el que estamos, las estaciones, días de la semana, etc. Se orienta en espacio ya que sabe dónde se encuentra, ubicándose sin dificultad en los lugares del servicio asimismo se orienta en persona reconociéndose, dando referencias de su vida personal y familiar así como de su entorno.

IV. MEMORIA

El paciente no presenta alteraciones en cuanto a su memoria a corto plazo ya que recuerda fácilmente una serie de dígitos mencionados dos minutos antes de que se les

solicite evocarlos, de forma similar cuando se le solicita que mencione alguna de las palabras que se le mencionó anteriormente.

En cuanto a su memoria a mediano plazo, ésta se encuentra conservada ya que recuerda hechos recientes, describiendo a qué hora se levantó, qué desayunó hoy, etc. Respuestas corroboradas con repreguntas a lo largo del examen.

Donde si presenta problemas es en su memoria a largo plazo ya que a pesar de referir sucesos de su vida, las fechas no coinciden, asimismo la sucesión de hechos no es muy clara encontrándose algunas contradicciones.

V. PERCEPCIÓN

El paciente conserva adecuadamente sus sentidos: visión, tacto, gusto, olfato y audición, no se encontraron alteraciones de ningún tipo en sus funciones sensoperceptivas ya que reconoció todos los estímulos presentados.

No refiere haber percibido en algún momento estímulos u objetos que no existan, no presentando así ningún tipo de ilusiones ni alucinaciones.

VI. LENGUAJE Y PENSAMIENTO

Lenguaje

El paciente mostró un lenguaje comprensivo adecuado ya que respondía de manera correcta a las preguntas que se le hacía, su lenguaje expresivo es de tono alto, contenido coherente y de curso fluido, sin variaciones en la velocidad del mismo.

Pensamiento

El paciente no presenta alteraciones en la estructura y contenido de su pensamiento, responde de manera coherente, lo que si presenta son ideas y preocupaciones constantes acerca de su alta, asimismo de su situación posterior a la salida del servicio ya que no sabe dónde irá debido a las malas relaciones con la madre y a la ausencia de su esposa e hijos.

VII. FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL

La resolución de problemas sencillos es correcta aunque con un tiempo de ejecución un poco más de lo esperado. Sin embargo a la realización de ítems con mayor grado de dificultad demandaron mayor tiempo y no fueron resueltos de manera exitosa.

VIII. ESTADO DE ÁNIMO Y AFFECTO

El paciente al inicio mostró una notoria labilidad emocional pasando fácilmente al llanto al recordar sucesos desagradables de su vida además de sentirse solo sin su familia posteriormente dicha actitud cambió y se tornó sereno y tranquilo aunque persistiendo un ánimo disminuido que se reflejaba cuando en algunas ocasiones al realizarle preguntas sobre su familia su tono de voz pasaba de alto a bajo, manifestaba sentirse solo anhelando reencontrarse con su familia, sus reacciones emocionales producto de las preguntas que se realizó eran acordes y lógicas. En lo referente a sus emociones y sentimientos resalta el hecho que extraña a su esposa e hijos, teniendo nostalgia al recordar momentos gratos vividos en familia. Por otro lado expresa sentimientos de rencor e ira para con su madre lo que hace tensa dicha relación.

IX. COMPRENSIÓN Y GRADO DE INCAPACIDAD DEL PROBLEMA O ENFERMEDAD

Víctor presenta una parcial conciencia de su enfermedad, ya que minimizaba su situación comparándola con la de sus compañeros, sin embargo sabía que no estaba bien y que tenía que recibir un tratamiento para seguir adelante con sus planes.

X. RESUMEN

Víctor aparenta la edad que refiere, de contextura delgada, tez trigueña, su marcha es pausada con una actividad motora sin alteraciones, se encuentra orientado en espacio, tiempo y persona, el curso de su lenguaje es fluido, de tono alto, con contenido coherente, su lenguaje comprensivo es adecuado asimismo su pensamiento se encuentra conservado.

Su nivel intelectual es un tanto bajo, su atención y concentración son adecuadas lo mismo que su capacidad de análisis y síntesis.

En cuanto a sus funciones sensoperceptivas no muestra alteraciones sin ilusiones ni alucinaciones de ningún tipo.

Su estado de ánimo disminuido, sintiéndose así por la lejanía de su esposa e hijos y por los problemas familiares con la madre.

En todo momento se mostró colaborador con el evaluador estableciéndose un buen rapport.

INFORME PSICOMÉTRICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Víctor Eduardo

Edad : 54 años

Fecha de Nacimiento : 12/04/56

Grado de Instrucción : Superior

Estado Civil : Casado

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Ninguna

Ocupación Anterior : Analista (banco), imprenta, mantenimiento de edificios

Referente : Médico Psiquiatra

Informante : El paciente

Lugar de evaluación : Servicio de Psiquiatría Área Hospitalización

Fechas de evaluación : 10/05/10 - 19/05/10 - 21/05/10- 08/08/18

Examinador : Jorge Luis Flores Chávez

II. OBSERVACIONES GENERALES

El paciente colaboró en todo momento con la evaluación, se mostró bastante interesado en conocer los resultados de sus evaluaciones, pero esto no influyó de manera negativa en dicho proceso.

III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Test de Matrices Progresivas, Escala General de Raven
- Test Guestáltico Visomotor de Bender
- Test de Retención Visual de Benton
- Test Proyectivo de Karen Machover (La Figura Humana)
- Inventario Multifasico de la Personalidad de Minnesota MINIMULT
- MCMII-III, Inventario Clínico Multiaxial de MILLON

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- **Test de Matrices Progresivas, Escala General de Raven**

Análisis Cuantitativo

Percentil: 5

Rango: V

Nivel: Deficiencia Intelectual

Análisis Cualitativo

El paciente se ubica en un Nivel de Deficiencia Intelectual, muy por debajo del promedio, resultado que no es acorde con su desempeño cognitivo y académico.

- **Test Gestáltico Visomotor de Bender**

Análisis cuantitativo:

Número de errores: 0

- **Test de Retención Visual de Benton**

Análisis Cuantitativo

Número de errores: 3 indicadores Significativos (omisiones, sustituciones, rotaciones)

Análisis Cualitativo

Lo que nos indica alteraciones en la percepción espacial, memoria visual y habilidad visoconstructora, signos de una posible disfunción cerebral con posible ubicación frontal y abarcando ambos hemisferios.

- **Test Proyectivo de Karen Machover (La Figura Humana)**

Análisis Cualitativo

Según los dibujos realizados por Víctor, se observa una marcada impulsividad, agresividad, posible disconformidad con su apariencia física, posibles conflictos con su sexualidad en lo referente a su desempeño sexual, posibles problemas con asuntos de dinero, todo esto englobado dentro de un deterioro cognitivo con desintegración de la personalidad.

- **Inventario Multifasico de la Personalidad de Minnesota MINIMULT**

Análisis Cuantitativo

	L	F	K	HS	D	HI	DP	PA	PT	ES	MA
Puntuación Directa	3	1	9	4	4	14	3	5	3	3	4
Puntuación MM	8	4	20	10	20	32	14	14	9	10	15
Añadir K				11			8		20	20	4
Puntaje T	8	4	20	21	20	32	22	14	29	30	19
	63	53	64	66	58	78	57	67	62	65	55

Análisis Cualitativo

Escala L

Indica mucha necesidad de impresionar en forma favorable y de ofrecer respuestas socialmente aceptables, cierto conformismo y convencionalismo.

Escala F

Intentos defensivos claros que pueden esconder patología significativa, tensión emocional y aprensión.

Escala K

Tiende a disminuir o no dar valor a sus faltas ni a la de sus familiares, con falta de comprensión de sus problemas.

Escala Hs

Gran interés acerca de su salud, con presencia de quejas somáticas y preocupaciones sobre su bienestar físico.

Escala D

Que se muestra con perspectivas de vida equilibradas entre el optimismo y el pesimismo.

Escala Hi

Sugiere inmadurez, egocentrismo, sugestibilidad, tendencia a desarrollar síntomas convencionales, molestias somáticas además de expresar una historia de inseguridad.

Escala Dp

Conformismo en grado aceptable a las reglas sociales

Escala Pa

Hipersensibilidad, rigidez, sentimientos de limitación y presión ante aspectos sociales y vocacionales de la vida, que expresa hostilidad en forma indirecta.

Escala Pt

Perfeccionismo, preocupación por problemas insignificantes.

Escala Es

Mentalidad inusual excéntrica, socialmente introvertido que evita las presiones de la realidad escapando de esta y buscando la realización en escenarios de fantasía

Escala Ma

Energía y actividad aparentemente normales.

Víctor trató de mostrarse espontáneo para comunicar sus problemas, intenta ofrecer una imagen favorable de si mismo ya que ofrece respuestas socialmente aceptadas, con tendencia a disminuir su problemática comparándola en menor grado con la de los demás, con interés marcado en aspectos relativos a su bienestar físico y salud en general, denota además inmadurez, egocentrismo, hipersensibilidad, rasgos de hostilidad manifestados de manera indirecta asimismo una mentalidad un tanto inusual que lo lleva a escapar de las presiones de la realidad, en términos generales

se muestra preso de las circunstancias con aparente capacidad de insight pero que no se refleja en hechos concretos.

- **MCM-III, inventario Clínico Multiaxial de MILLON**

Análisis Cualitativo

El paciente refleja una personalidad de tipo Dependiente marcadamente desbalanceado hacia los demás, que siente bienestar, seguridad y confianza de manera exclusiva en relación a los otros, fácilmente persuasible, que tiende a minimizar los problemas, que subordina sus necesidades, auto sacrificado y complaciente, que no asume roles maduros, dócil y pasivo, con pobre autoimagen ya que refleja ineptitud e inmadurez, tiene como medida de escape la introyección rechazando cualquier evento que implique independencia.

V. RESUMEN

El paciente posee una capacidad intelectual dentro de un rango de V lo que corresponde con un nivel de deficiencia intelectual, dicho resultado no concuerda con el nivel y el grado de instrucción que tiene.

Presenta alteraciones en la percepción espacial, memoria visual y habilidad visoconstructora lo que quiere decir que existen posibles signos de disfunción cerebral con probable ubicación frontal en ambos hemisferios.

Se observa una marcada impulsividad, agresividad, disconformidad con su apariencia física, conflictos en el área sexual, problemas con asuntos de dinero y manejo de bienes materiales, todo esto englobado dentro de un deterioro cognitivo con desintegración de la personalidad.

Victor intenta ofrecer una imagen favorable de si mismo, con tendencia a disminuir su problemática, con interés marcado en aspectos relativos a su bienestar físico, denota además inmadurez, egocentrismo, hipersensibilidad, rasgos de hostilidad manifestados de manera indirecta mentalidad un tanto inusual y/o excéntrica, en términos generales con poca capacidad de insight y autocrítica.

Refleja una personalidad de tipo Dependiente que siente bienestar de manera exclusiva en relación a los otros, fácilmente persuasible, que subordina sus necesidades, auto sacrificado, complaciente, inmaduro, dócil, pasivo, con autoimagen que refleja ineptitud e incapacidad, dicho tipo de personalidad tiende a rechazar situaciones que conlleven a la independencia.

INFORME PSICOLÓGICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Víctor Eduardo

Edad : 54 años

Fecha de Nacimiento : 12/04/56

Grado de Instrucción : Superior

Estado Civil : Casado

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Ninguna

Ocupación Anterior : Analista (banco), imprenta, mantenimiento de edificios

Referente : Médico Psiquiatra

Informante : El paciente

Lugar de evaluación : Servicio de Psiquiatría Área Hospitalización

Fechas de evaluación : 10/05/10 - 19/05/10 - 21/05/10 – 08/08/18

Examinador : Jorge Luis Flores Chávez

II. DATOS GENERALES

Paciente que es hospitalizado principalmente por intento de suicidio, además de presentar labilidad emocional, ideas de minusvalía, alteraciones del sueño, problemas de relación-hijo, ideas de daño y agresividad.

III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Entrevista
- Observación
- Test psicológicos:

- ❖ Test de Matrices Progresivas, Escala General de Raven
- ❖ Test Guestáltico Visomotor de Bender
- ❖ Test de Retención Visual de Benton
- ❖ Test Proyectivo de Karen Machover (La Figura Humana)
- ❖ Inventario Multifasico de la Personalidad de Minnesota MINIMULT
- ❖ MCMI-III, Inventario Clínico Multiaxial de MILLON

IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

El paciente nacido de parto podálico, domiciliario, atendido por obstetriz particular, sin complicaciones, con un desarrollo psicomotriz aparentemente normal, que inicia su etapa escolar en un jardín, durante la primaria su rendimiento es regular, en la secundaria ingresa al colegio San Francisco, con un rendimiento bueno hasta el cuarto de secundaria, año en el que repite siendo trasladado al colegio San Gerónimo terminando si mayor dificultad.

Sus estudios superiores los realiza en la Universidad Católica de Santa María, cursando la carrera de economía, obtiene una maestría en ESSAM.

Con algunas enamoradas, inicia su vida sexual en un prostíbulo a la edad de 15 años, conoce a su esposa desde niño, enamora dos años y decide casarse, teniendo dos hijos varones de 21 y 15 años de edad.

Trabaja como cajero en Sider Perú, luego en el banco Interbank tras un examen es ascendido y trasladado a Mollendo de donde renuncia, posteriormente trabaja en el banco Orión del cual también renuncia en el año de 1999 producto de un viaje de vacaciones a Estados Unidos; ya allí se desempeña como delivery para una imprenta, valet parking, diseñador gráfico y en una empresa de mantenimiento de edificios.

Con una mala relación materno filial una serie de problemas con la justicia norteamericana que trae por consiguiente la lejanía de su esposa e hijos el paciente se siente solo, sin esperanzas y con escasos medios para solucionar su problemática.

V. OBSERVACIONES GENERALES

Victor aparenta la edad que refiere, de contextura delgada, tez trigueña, su marcha es pausada con una actividad motora sin alteraciones, se encuentra orientado en espacio, tiempo y persona, el curso de su lenguaje es fluido, de tono alto, con contenido coherente, su lenguaje comprensivo es adecuado asimismo su pensamiento se encuentra conservado.

Su nivel intelectual es un tanto bajo, su atención y concentración son adecuadas lo mismo que su capacidad de análisis y síntesis.

En cuanto a sus funciones sensoperceptivas no muestra alteraciones sin ilusiones ni alucinaciones de ningún tipo.

Su estado de ánimo disminuido, sintiéndose así por la lejanía de su esposa e hijos y por los problemas familiares con la madre.

En todo momento se mostró colaborador con el evaluador estableciéndose un buen rapport.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El paciente en la prueba de inteligencia administrada se ubica dentro en un rango de V lo que corresponde con un nivel de deficiencia intelectual, dicho resultado no concuerda con el nivel y el grado de instrucción que tiene ya que el desempeño académico y profesional alcanzado es bastante óptimo, evidenciado esto por haber cursado una carrera universitaria que llegó a culminar y posteriormente una especialización en grado de maestría, por lo que son los factores emocionales los que están inhibiendo su normal desenvolvimiento.

Presenta alteraciones en la percepción espacial, memoria visual y habilidad visoconstructora lo que quiere decir que existen posibles signos de disfunción cerebral con probable ubicación frontal en ambos hemisferios.

Se observa a lo largo de su vida una serie de sucesos que vienen a determinar su estado clínico; como por ejemplo la relación disfuncional que ha llevado con su madre, que persiste en la actualidad y que agudizan su percepción de soledad.

Problemas con asuntos de dinero y manejo de bienes materiales situaciones en evidencia también en la convivencia con su madre.

Marcada impulsividad, agresividad consigo mismo y con las personas de su entorno evidenciado esto por las constantes tensiones y peleas con su madre y los dos intentos de suicidio realizados. Posibles conflictos en el área sexual, en relación a la masculinidad, conductas sexuales inadecuadas y/o problemas de desempeño sexual,

Víctor intenta ofrecer una imagen favorable de sí mismo, con tendencia a disminuir su problemática, comparándola constantemente en menor grado con la de sus compañeros de hospitalización, con interés marcado en aspectos relativos a su bienestar físico y a su imagen lo que denota algunos rasgos narcisistas, denota además inmadurez, hipersensibilidad y egocentrismo ya que exigen fuertes dotes de apoyo, afecto, atención y aprobación, en términos generales con poca capacidad de insight y autocrítica.

Su estado de ánimo muestra una notoria labilidad emocional pasando fácilmente al llanto al recordar sucesos desagradables de su vida además de sentirse solo sin su familia, se muestra tranquilo aunque persistiendo en él un ánimo disminuido que es evidenciado cuando su tono de voz pasaba de alto a bajo al referirse a su esposa e hijos.

El paciente engloba una personalidad de tipo Dependiente y desbalanceada a los demás, concurre con mucha frecuencia a reuniones sociales, conducta habitual en él desde la época universitaria, actividad vista como entretenimiento pero que también visualiza una búsqueda de respaldo y que siente bienestar de manera exclusiva en relación a los otros, fácilmente persuadible, puesto de manifiesto en su repetición de año en el nivel secundario “las malas juntas” y en el hecho de querer quedarse a vivir fuera del país, a pesar que sus condiciones al interior no eran desfavorables, que subordina sus necesidades para satisfacer a los demás, en su caso particular el futuro de sus hijos fuera en el extranjero, auto sacrificado, complaciente, inmaduro, dócil, pasivo, con pobre autoimagen que refleja ineptitud e incapacidad para afrontar de manera individual determinados eventos, dicho tipo de personalidad tiende a rechazar situaciones que conlleven a la independencia.

Al ser aislado de su núcleo familiar esposa e hijos comienza a desestabilizar la vida que hasta ese momento venía llevando, producto de lo vivido y su deportación se presentan episodios de insomnio, hábitos irregulares en su alimentación, inapetencia y consumo de bebidas alcohólicas en solitario; presenta un diagnóstico referido de un cuadro depresivo mayor el cuál no remite y lo acompaña hasta llevar a cabo la ideación suicida.

VII. CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Victor es una persona tendiente a la impulsividad, la inmadurez y el egocentrismo con rasgos de personalidad de tipo dependiente, emocionalmente inestable, que presenta un Cuadro Depresivo Mayor no remitido (F32.2 Episodio Depresivo Grave sin Síntomas psicóticos) , pero que encubre a su vez un posible deterioro cognitivo.

VIII. PRONÓSTICO

Su pronóstico es reservado puesto que en la actualidad no cuenta con un adecuado soporte familiar ya que éste se encuentra en Estados Unidos, además de esto el vínculo materno filial se encuentra deteriorado por las constantes peleas y discusiones con la madre.

IX. RECOMENDACIONES

- Continuar con el tratamiento médico.
- Psicoterapia de tipo Individual
- Psicoterapia de tipo familiar

PLAN PSICOTERAPEÚTICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Víctor Eduardo

Edad : 54 años

Fecha de Nacimiento : 12/04/56

Grado de Instrucción : Superior

Estado Civil : Casado

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Ninguna

Ocupación Anterior : Analista (banco), imprenta, mantenimiento de edificios

Referente : Médico Psiquiatra

Informante : El paciente

Lugar de evaluación : Servicio de Psiquiatría Área Hospitalización

Fechas de evaluación : 10/05/10 - 19/05/10 - 21/05/10

Examinador : Jorge Luis Flores Chávez

II. DIAGNÓSTICO

Víctor es una persona emocionalmente inestable, con tendencia a la impulsividad, la inmadurez y el egocentrismo con rasgos de personalidad de tipo dependiente, pero que encubre a su vez un posible deterioro cognitivo

III. OBJETIVOS GENERALES

- Lograr que el paciente aprenda a relajarse y pueda controlar sus impulsos.
- Enseñar técnicas de identificación de pensamientos, manejo de distorsiones cognitivas y solución de problemas.

- Elevar el nivel de autoestima del paciente mejorando su propia percepción como alguien que depende de si mismo y no de las demás personas.

IV. DESCRIPCIÓN DEL TRATAMIENTO

TÉCNICA	RELAJACIÓN (Fase I Fase ii) FASE I (Tensión por relajación) Fase II (Aflojamiento directo; sin tensar los músculos; tarea con grabación y sin grabación)		
SESIÓN	Primera y Segunda Sesión	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Aprender a diferenciar la incompatibilidad de estar relajado y tenso		
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enseñarle de forma didáctica el porqué, fundamento, beneficios de la relajación para la comprensión de la técnica. ✓ Se mencionará los tipos de respiración enseñándoles, la respiración diafragmática y su importancia en el proceso de relajación. ✓ Hacer realizar mentalmente al paciente el siguiente ejercicio con las siguientes palabras <i>“intente recordar la última vez que se encontró tenso, nervioso o irritado, siéntese sobre esta silla con las manos apoyadas en sus nalgas, deje los hombros caídos, traiga a su memoria la escena de lo ocurrido, observe la escena como si fuera una cinta de video y la pasara lentamente; después de observar la escena preste atención a las reacciones físicas de su cuerpo, recórralo lentamente como si se tratara de un suave algodón que recorre desde la punta de su cabeza hasta la punta de sus pies, imagine que el algodón le muestra con una luz roja las zonas que le molestan más acuérdese de ellas y ahora llene el</i> 		

	<p><i>siguiente cuestionario”</i></p> <p>(Cuestionario 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Luego de haber identificado las zonas de tensión y haber hecho que se compartan abiertamente explicar que la relajación es un nuevo hábito, que es recomendable hacerlo con los ojos cerrados, pase a la relajación propiamente dicha con las siguientes palabras: “libérese, desajústese de prendas pegadas, trate de estar lo más libre posible, siéntese lo más cómodo posible, ponga los pies bien apoyados al suelo, las manos pueden estar sueltas o apoyadas en sus muslos, deje los hombros lo más caído posible, cierre los ojos, ahora empecemos...” ✓ Enseñar a tensar y relajar los músculos involucrados en estas zonas: las manos, brazos, hombros, cuello, rostro, abdomen, espalda, piernas; conjuntamente con el terapeuta para mostrarle la mejor realización de los ejercicios. ✓ Se le dirá que se concentre en el sonido de fondo que le vamos a poner, para dirigir la práctica tomando en cuenta el timbre de voz, el contexto, la respiración, los mensajes: durante un tiempo de 30 minutos hasta conseguir una total relajación.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 silla cómoda ✓ 1 metrónomo

TÉCNICA	TÉCNICA DE AUTOCONTROL		
SESIÓN	Tercera	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Brindar herramientas para que el paciente logre controlar sus impulsos anticipándose a las consecuencias		

DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar una conducta específica que desee auto controlarse. ✓ Que el paciente escriba en una hoja 5 ventajas de permanecer con esa conducta. ✓ Luego que escriba las desventajas de seguir con dicha conducta. <table border="1" data-bbox="572 541 1314 900"> <thead> <tr> <th data-bbox="572 541 933 601">5 Ventajas</th><th data-bbox="933 541 1314 601">5 Desventajas</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td data-bbox="572 601 933 653">></td><td data-bbox="933 601 1314 653">></td></tr> <tr><td data-bbox="572 653 933 704">></td><td data-bbox="933 653 1314 704">></td></tr> <tr><td data-bbox="572 704 933 756">></td><td data-bbox="933 704 1314 756">></td></tr> <tr><td data-bbox="572 756 933 808">></td><td data-bbox="933 756 1314 808">></td></tr> <tr><td data-bbox="572 808 933 859">></td><td data-bbox="933 808 1314 859">></td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pedir que elabore una lista de 7 actividades agradables que realice diariamente. <table border="1" data-bbox="572 1023 1314 1562"> <thead> <tr> <th data-bbox="572 1023 663 1140">Dia/ Act</th><th data-bbox="663 1023 753 1140">L</th><th data-bbox="753 1023 844 1140">M</th><th data-bbox="844 1023 934 1140">M</th><th data-bbox="934 1023 1025 1140">J</th><th data-bbox="1025 1023 1115 1140">V</th><th data-bbox="1115 1023 1206 1140">S</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td data-bbox="572 1140 663 1192">Act 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td data-bbox="572 1192 663 1243">Act 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td data-bbox="572 1243 663 1295">Act 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td data-bbox="572 1295 663 1347">Act 4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td data-bbox="572 1347 663 1398">Act 5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td data-bbox="572 1398 663 1450">Act 6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td data-bbox="572 1450 663 1501">Act 7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Y en este tabla antes de cada actividad leer las 5 ventajas 5 desventajas de seguir realizando dicha conducta, interiorizando y comprendiendo. ✓ Tarea para casa. Llenar dicha tablita, colocando una aspa cada vez que lea sus ventajas y desventajas, se las debe de elaborar pequeñas para llevarlas en la billetera, ponerlos en la cama, etc. 	5 Ventajas	5 Desventajas	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	Dia/ Act	L	M	M	J	V	S	Act 1							Act 2							Act 3							Act 4							Act 5							Act 6							Act 7						
5 Ventajas	5 Desventajas																																																																				
>	>																																																																				
>	>																																																																				
>	>																																																																				
>	>																																																																				
>	>																																																																				
Dia/ Act	L	M	M	J	V	S																																																															
Act 1																																																																					
Act 2																																																																					
Act 3																																																																					
Act 4																																																																					
Act 5																																																																					
Act 6																																																																					
Act 7																																																																					
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas bond y lapiceros. 																																																																				

TÉCNICA	DETECCIÓN DE PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS		
SESIÓN	Cuarta y quinta	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Identificar los pensamientos automáticos aquellos que son generadores de cólera, temor, tristeza, desasosiego que se le vienen al paciente. Y detener esos pensamientos		
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se explicará al paciente el significado de los pensamientos automáticos, como ocurren, por qué suceden y de qué manera nos pueden afectar positiva o negativamente en nuestra vida. Explicarlo de la siguiente manera: “ <i>un pensamiento automático son nuestras charlas internas o autodiálogos con nosotros mismos, expresados como pensamientos o imágenes que se relacionan con estados emocionales intensos, gracias a estos mal interpretamos la realidad tomando como ciertas cosas que vistas objetivamente no deben generar mayores problemas</i>” ✓ Para generar mayor familiaridad con el tema solicitar al paciente el llenado del siguiente cuestionario. (Inventario de Pensamientos Automáticos Ruiz y Luján 1991). ✓ A través la entrevista se irán identificando los pensamientos automáticos del paciente por medio de las siguientes fases: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fase I. Interrupción del terapeuta de pensamientos abiertos (narrados en voz alta por el paciente), usando al mismo tiempo una palmada y en voz alta “ALTO”. ○ Fase II. Interrupción del terapeuta de pensamientos encubiertos (acompañando de una señal con el dedo cuando ubica el pensamiento), de la misma manera se usará al 		

	<p> mismo tiempo una palmada en voz alta “ALTO”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fase III. Interrupción del paciente de pensamientos encubiertos (esta vez apenas el paciente este imaginando, el mismo dice “ALTO” y con palmada). ○ Fase IV. Interrupción encubierta del paciente de pensamientos disfuncionales (esta vez apenas el paciente este imaginando, el mismo se dice ALTO mentalmente al mismo tiempo que cierra el puño) <p>✓ Luego de esto califíquese dicho inventario en presencia del paciente a fin de aprender juntos, luego de identificado el tipo o los tipos de distorsiones explique brevemente, de ejemplos y mencione algún tipo de distorsión cognitiva.</p> <p>✓ Muestre la hoja de Autorregistro de Pensamientos Automáticos, enseñe con ejemplos como debe de ser llenada por el mismo en la semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En la parte de situación ser lo más específico posible, prestar atención a los detalles, puede incluir imágenes, gráficos de la escena, todo cuanto sea posible. ○ En la parte de estado emocional anotar que emoción me produjo y que tanto me afectó o me afecta, tratar de valorarlo del 1 al 10. ○ En la parte de pensamiento automático anote lo primero que se le venga a la cabeza, sea lo más literal que se pueda. ○ En la parte de consecuencias anote lo que pasaría después del hecho que acciones tomaría. <p>✓ Tarea para casa. Autorregistro de pensamientos automáticos y Fase IV.</p>
--	--

	✓ Junto con el paciente en las posteriores sesiones contrarrestamos cada uno de los pensamientos automáticos con la realidad, tanto los identificados por el terapeuta como por el paciente, con argumentos lo suficientemente lógicos y veraces que derrumben las creencias personales.
MATERIALES	✓ Hojas bond y lapiceros.

V. TIEMPO DE EJECUCIÓN

El plan psicoterapéutico tiene una duración de cuatro meses aproximadamente con una sesión por semana, posteriormente y según los avances observados se reprogramaran las sesiones a una por mes hasta que puedan darse a modos de control dos veces al año.

VI. LOGROS OBTENIDOS

Victor pese al pronóstico que tenía luego de aplicado el programa disminuyó la presencia de pensamientos negativos automáticos, los cuales estaban referidos al hecho de que fue regresado de Estados Unidos; las técnicas de relajación lograron bajar los niveles de ansiedad que le producía extrañar a su familia y recordar los malos momentos vividos, sumado a mejoras en el control de su impulsividad; Se resalta el hecho que la comunicación con su familia se hizo más estrecha pese a la lejanía.

Si bien es cierto presentó documentos para volver a radicar en Estados Unidos pero no le fueron aceptados, laboralmente apoya a uno de sus amigos en un negocio particular lo que generó que viviera solo en una habitación alquilada, su esposa regularmente venía a visitarlo, pero pasado de tres años de lo sucedido decidió regresar a vivir con su esposo teniendo en cuenta que su presencia le ayudaría a superar los eventos pasados, dejando ya a sus hijos cada vez más grandes y responsables a cargo de la supervisión de familiares en Estados Unidos.

Actualmente se encuentra estable viviendo con su esposa, se comunica periódicamente con sus hijos y recibe su visita una vez al año.

CONCLUSIONES

- ❖ Mediante el acompañamiento al paciente se le debe transmitirle sentimientos de confianza a fin de escuchar de manera activa sus preocupaciones con la finalidad de brindar esperanza hacia buenas noticias sobre su familia.
- ❖ Trabajar si las condiciones lo permiten con el entorno familiar del paciente, madre y hermanas a fin de que sean ellas quienes le puedan dar soporte emocional.
- ❖ Comunicar oralmente simpatía o comprensión por la experiencia por la que está atravesando el paciente. Hace que se establezca una situación de confianza y actitud positiva.

SUGERENCIAS

- Se sugiere mayores estudios que puedan determinar con el pasar del tiempo de existir un marcado deterioro cognitivo.
- Trabajar la identificación y manejo de sus pensamientos automáticos, ubicando cada uno de ellos en contextos reales y no supuestos.
- Mejorar según la psicoterapia la capacidad de autocontrol identificando sus causas y moderando sus reacciones emocionales.
- Establecer nuevos hábitos en el día a día del paciente, buscando ocupar su tiempo en actividades gratificantes.
- Desarrollar y trabajar los estilos de vida saludable en el paciente.

CUESTIONARIO 1

**0= Ninguna tensión muscular
1= Tensión o malestar ligero
2= Tensión o malestar fuerte
3= tensión o malestar extremo**

1. Zona de la frente () _____
2. Zona de los párpados () _____
3. Zona de la nariz () _____
4. Zona de los labios () _____
5. Zona de la mandíbula () _____
6. Zona de la lengua y paladar () _____
7. Zona de la nuca () _____
8. Zona del cuello () _____
9. Zona de los hombros () _____
10. Zona del pecho () _____
11. Zona de la espalda () _____
12. Zona del estómago () _____
13. Zona de las muñecas () _____
14. Zona de las manos y dedos () _____
15. Zona de las nalgas () _____
16. Zona de las rodillas () _____
17. Zona de los pies () _____

Observaciones y/o anotaciones generales

HOJA DE AUTOREGISTRO DE LOS PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS

Situación

Estado Emocional

Pensamientos Automáticos

Consecuencias y resultados

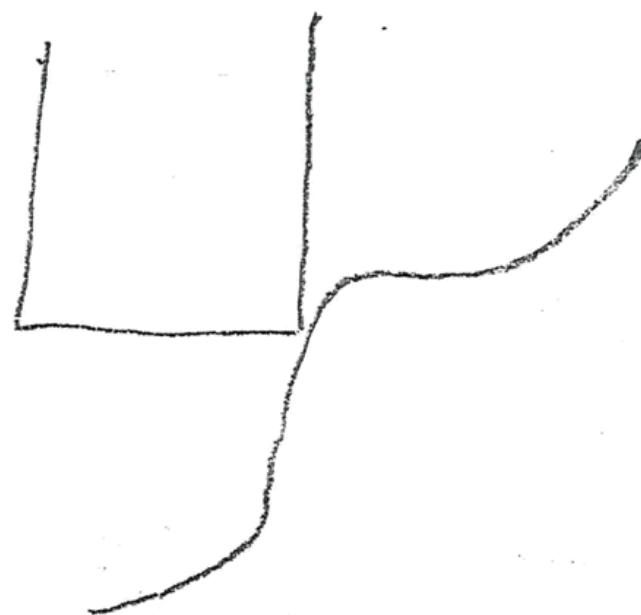
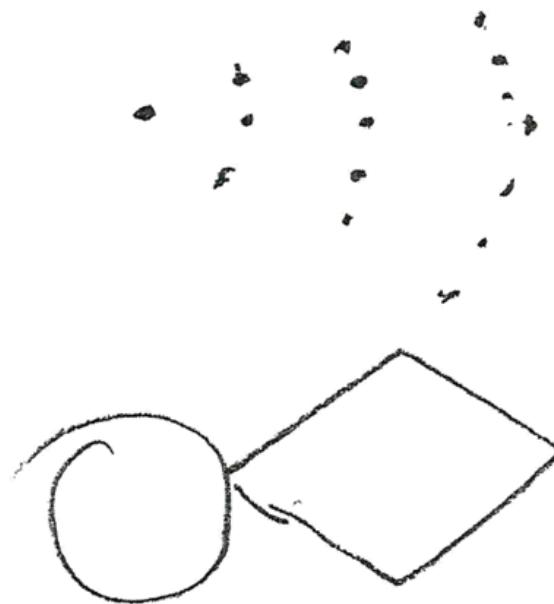
Inventario de Pensamientos Automáticos Ruiz y Luján 1991

A continuación tienes una lista de pensamientos que suelen presentar las personas ante diversas situaciones. Se trata de que valores la frecuencia con que sueles pensarlos (pensando en general, no en situaciones concretas para cada una de ellas), siguiendo la escala: 0 = Nunca pienso eso; 1 = Algunas veces lo pienso; 2 = Bastante veces lo pienso; 3 = Con mucha frecuencia lo pienso

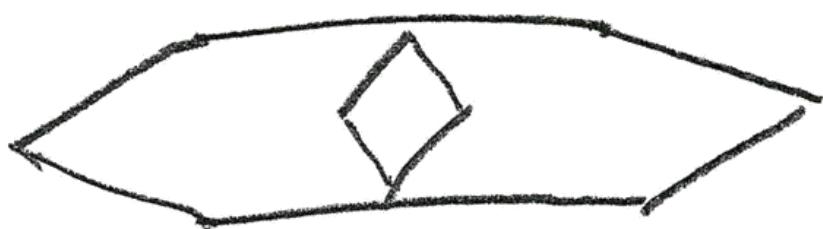
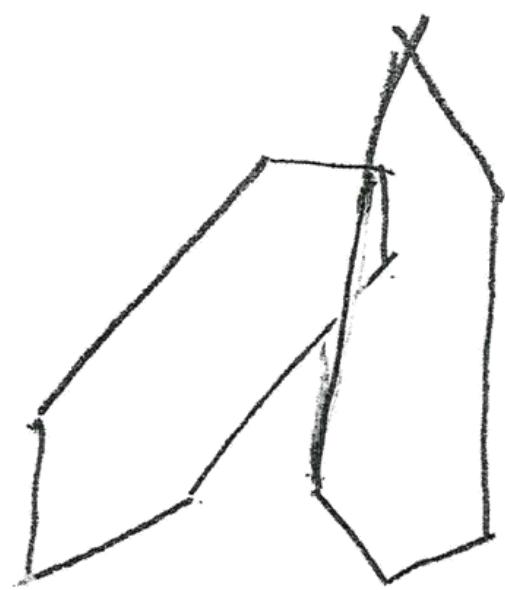
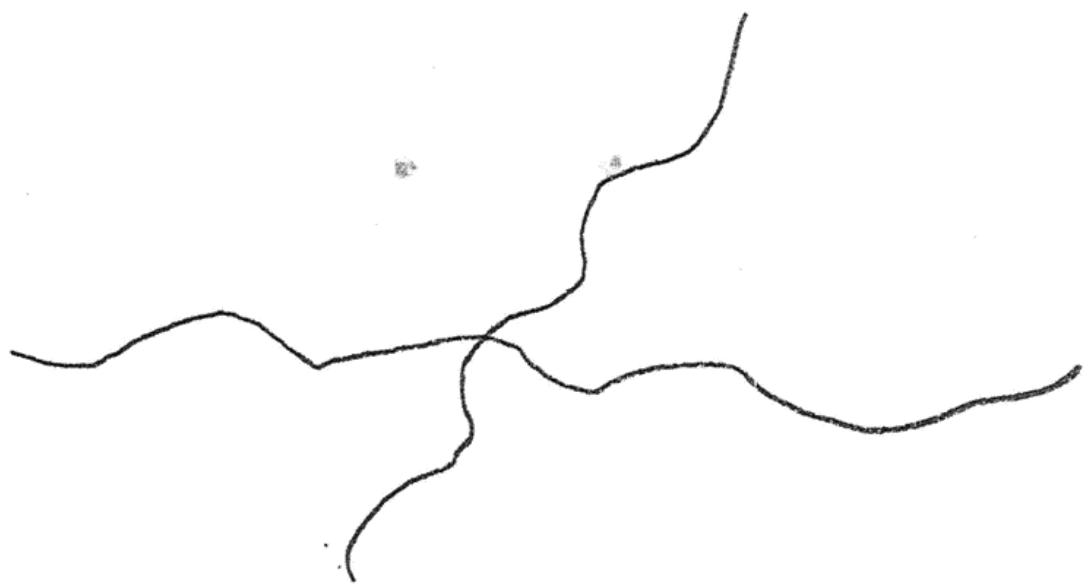
1. No puedo soportar ciertas cosas que me pasan	0	1	2	3
2. Solamente me pasan cosas malas	0	1	2	3
3. Todo lo que hago me sale mal	0	1	2	3
4. Sé que piensan mal de mi	0	1	2	3
5. ¿Y si tengo alguna enfermedad grave?	0	1	2	3
6. Soy inferior a la gente en casi todo	0	1	2	3
7. Si otros cambiaron su actitud yo me sentiría mejor	0	1	2	3
8. ¡No hay derecho a que me traten así!	0	1	2	3
9. Si me siento triste es porque soy un enfermo mental	0	1	2	3
10. Mis problemas dependen de los que me rodean	0	1	2	3
11. Soy un desastre como persona	0	1	2	3
12. Yo tengo la culpa de todo lo que me pasa	0	1	2	3
13. Debería de estar bien y no tener estos problemas	0	1	2	3
14. Sé que tengo la razón y no me entienden	0	1	2	3
15. Aunque ahora sufra, algún día tendrá mi recompensa	0	1	2	3
16. Es horrible que me pase esto	0	1	2	3
17. Mi vida es un continuo fracaso	0	1	2	3
18. Siempre tendrá este problema	0	1	2	3
19. Sé que me están mintiendo y engañando	0	1	2	3
20. ¿Y si me vuelvo loco y pierdo la cabeza?	0	1	2	3
21. Soy superior a la gente en casi todo	0	1	2	3
22. Yo soy responsable del sufrimiento de los que me rodean	0	1	2	3
23. Si me quisieran de verdad no me tratarían así	0	1	2	3
24. Me siento culpable, y es porque he hecho algo malo	0	1	2	3
25. Si tuviera más apoyo no tendría estos problemas	0	1	2	3
26. Alguien que conozco es un imbécil.	0	1	2	3
27. Otros tiene la culpa de lo que me pasa	0	1	2	3
28. No debería cometer estos errores	0	1	2	3
29. No quiere reconocer que estoy en lo cierto	0	1	2	3
30. Ya vendrán mejores tiempos	0	1	2	3
31. Es insopportable, no puedo aguantar más.	0	1	2	3
32. Soy incompetente e inútil.	0	1	2	3
33. Nunca podré salir de esta situación	0	1	2	3
34. Quieren hacerme daño	0	1	2	3
35. ¿Y si les pasa algo malo a las personas a quienes quiero?	0	1	2	3
36. La gente hace las cosas mejor que yo	0	1	2	3
37. Soy una víctima de mis circunstancias	0	1	2	3
38. No me tratan como deberían hacerlo y me merezco	0	1	2	3
39. Si tengo estos síntomas es porque soy un enfermo	0	1	2	3

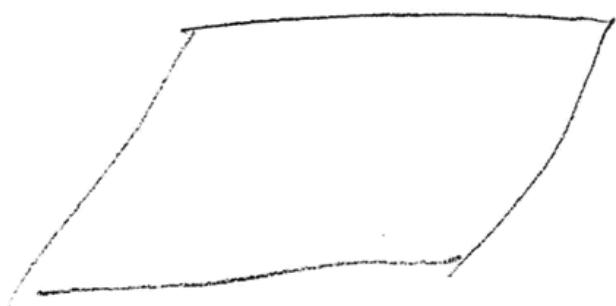
40. Si tuviera mejor situación económica no tendría estos problemas	0	1	2	3
41. Soy un neurótico	0	1	2	3
42. Lo que me pasa es un castigo que merezco	0	1	2	3
43. Debería recibir más atención y cariño de otros	0	1	2	3
44. Tengo razón, y voy a hacer lo que me da la gana	0	1	2	3
45. Tarde o temprano me irán las cosas mejor	0	1	2	3

0
0
0 0 0 0 0 0 0 0



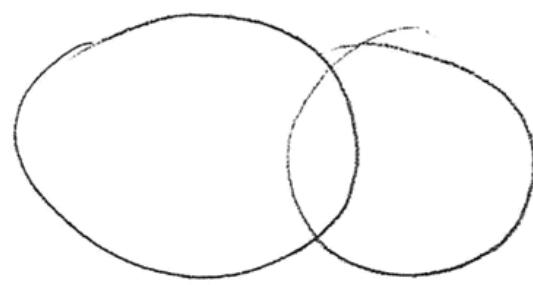
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

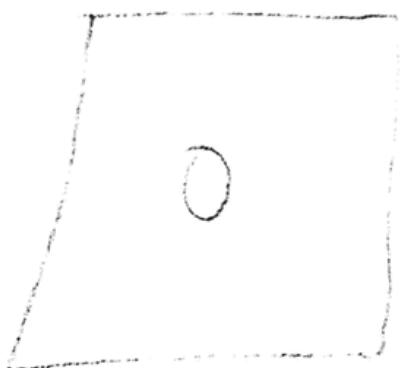
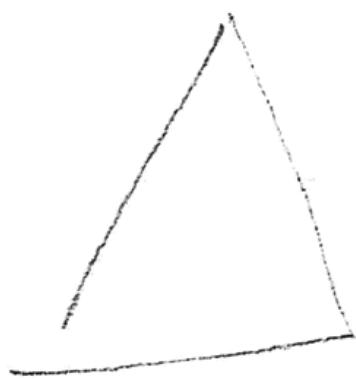


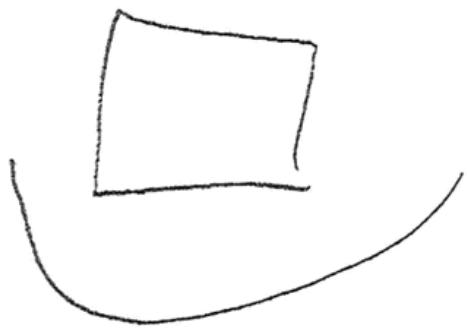


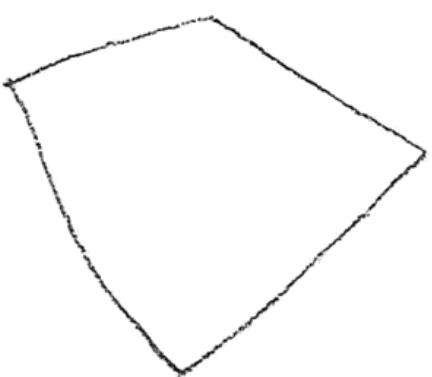
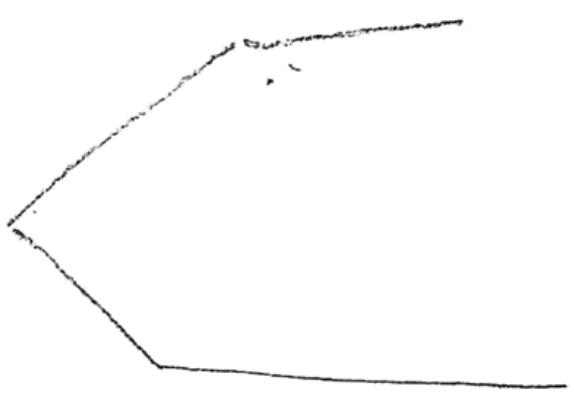


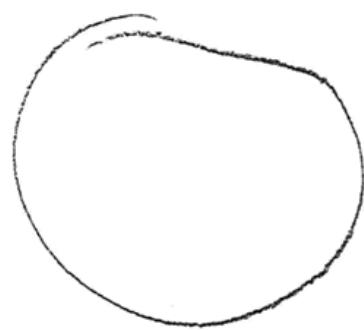


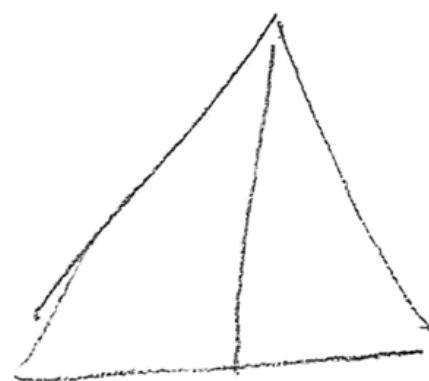














SAGA



INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD MINI-MULT
HOJA DE RESPUESTA

APELLIDOS	PATERNO	MATERO	NOMBRES
			<i>Victor Eduardo.</i>

SEXO

M	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	--------------------------

FECHA DE NACIMIENTO

AÑO	<i>12</i>	MES	<i>04</i>	DÍA	<i>06</i>
-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------

FECHA DE APLICACIÓN *19/05/10*

Marque con un aspa(X) la Letra V (verdadero) o F (falso), según sea su respuesta.

01	<input checked="" type="checkbox"/>	F	11	V	<input checked="" type="checkbox"/>	21	V	<input checked="" type="checkbox"/>	31	V	<input checked="" type="checkbox"/>	41	<input checked="" type="checkbox"/>	V	F	51	V	<input checked="" type="checkbox"/>	61	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F					
02	V	<input checked="" type="checkbox"/>	12	V	<input checked="" type="checkbox"/>	22	V	<input checked="" type="checkbox"/>	32	V	<input checked="" type="checkbox"/>	42	<input checked="" type="checkbox"/>	V	F	52	V	<input checked="" type="checkbox"/>	62	V	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F				
03	<input checked="" type="checkbox"/>	F	13	V	<input checked="" type="checkbox"/>	23	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	33	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	43	V	<input checked="" type="checkbox"/>	53	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	63	<input checked="" type="checkbox"/>	F			
04	V	<input checked="" type="checkbox"/>	14	V	<input checked="" type="checkbox"/>	24	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	34	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	44	V	<input checked="" type="checkbox"/>	54	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	64	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	
05	V	<input checked="" type="checkbox"/>	15	V	<input checked="" type="checkbox"/>	25	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	35	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	45	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	55	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	65	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	
06	<input checked="" type="checkbox"/>	F	16	V	<input checked="" type="checkbox"/>	26	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	36	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	46	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	56	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	66	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F
07	V	<input checked="" type="checkbox"/>	17	V	<input checked="" type="checkbox"/>	27	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	37	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	47	V	<input checked="" type="checkbox"/>	57	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	67	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	
08	<input checked="" type="checkbox"/>	F	18	<input checked="" type="checkbox"/>	V	F	28	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	38	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	48	V	<input checked="" type="checkbox"/>	58	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	68	V	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	F		
09	V	<input checked="" type="checkbox"/>	19	V	<input checked="" type="checkbox"/>	29	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	39	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	49	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	59	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	69	V	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	F		
10	V	<input checked="" type="checkbox"/>	20	V	<input checked="" type="checkbox"/>	30	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	40	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	50	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	60	<input checked="" type="checkbox"/>	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	70	V	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	F	
																		71	V	<input checked="" type="checkbox"/>	F							

	L	F	K	HS 1+5K	D	Hi	Dp 4+4K	Pa	Pt 7+1K	Es 8+1k	Ma 9+2K
Puntuación directa	3	1	9	4	4	14	3	5	3	3	4
Puntuación MM	8	4	20	10	20	32	14	14	9	10	15
Añadir K			-	..1..			...8...		20	20	4
Puntaje T	8	4	20	21	20	32	22	14	29	30	19
	63	53	64	66	58	28	57	67	62	63	55

INVENTARIO CLINICO MULTIAXIAL DE MILLON (II)
HOJA DE RESPUESTA

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	
		VICTOR	
SEXO		FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO
MASCULINO /	FEMENINO	AÑO 56 MES 04 DIA 12	AQP

Marque con un aspa (X) la letra V (Verdadero) o F (Falso), según sea su respuesta:

1 V X	31 V F	61 V F	91 V F	121 V F	151 V F
2 V X	32 V F	62 V F	92 V F	122 V F	152 V F
3 V X	33 V F	63 V F	93 V F	123 V F	153 V F
4 V X	34 V F	64 V F	94 V F	124 V F	154 V F
5 V X	35 V F	65 V F	95 V F	125 V F	155 V F
6 V F	36 V F	66 V F	96 V F	126 V F	156 V F
7 V X	37 V F	67 V F	97 V F	127 V F	157 V F
8 V F	38 V F	68 V F	98 V F	128 V F	158 V F
9 V X	39 V F	69 V F	99 V F	129 V F	159 V F
10 X F	40 V F	70 V F	100 V F	130 V F	160 V F
11 V F	41 V F	71 V F	101 V F	131 V F	161 V F
12 V F	42 V F	72 V F	102 V F	132 V F	162 V F
13 V X	43 V F	73 V F	103 V F	133 V F	163 V F
14 X F	44 V F	74 V F	104 V F	134 V F	164 V F
15 V X	45 V F	75 V F	105 V F	135 V F	165 V F
16 V X	46 V F	76 V F	106 V F	136 V F	166 V F
17 V F	47 V F	77 V F	107 V F	137 V F	167 V F
18 V F	48 V F	78 V F	108 V F	138 V F	168 V F
19 X F	49 V F	79 V F	109 V F	139 V F	169 V F
20 X F	50 V F	80 V F	110 V F	140 V F	170 V F
21 V F	51 V F	81 V F	111 V F	141 V F	171 V F
22 V X	52 V F	82 V F	112 V F	142 V F	172 V F
23 V F	53 V F	83 V F	113 V F	143 V F	173 V F
24 V F	54 V F	84 V F	114 V F	144 V F	174 V F
25 V F	55 V F	85 V F	115 V F	145 V F	175 V F
26 V X	56 V F	86 V F	116 V F	146 V F	
27 V F	57 V F	87 V F	117 V F	147 V F	
28 V F	58 V F	88 V F	118 V F	148 V F	
29 V F	59 V F	89 V F	119 V F	149 V F	
30 X F	60 V F	90 V F	120 V F	150 V F	

MCMII

Mill

Mu

VICTOR

010

RESUMEN DE RESULTADOS

Escalas de Validez

V	Validez	0	=	Válido
X	Sinceridad	307	=	Válido
Y	Deseabilidad Social	15	=	
Z	Autodescalificación	4	=	

PUNTAJE FINAL

54	X
72	Y
42	Z

Patrones clínicos de personalidad

	PUNTAJE Bruto	PUNTAJE BR	FACTOR		AJUSTES				Pac.	PUNTAJE FINAL
			X	X1/2	DA	DD	DC-1	DC-2		
1 Esquizoide	18	66	66							66
2 Evitativo	10	44	44							44
3 Dependiente	41	94	94							94
4 Histriónico	33	69	69							69
5 Narcisita	27	49	49							49
6A Antisocial	18	49	49							49
6B Agresivo-sádico	20	45	45							45
7 Compulsivo	41	71	71							71
8A Pasivo-agresivo	9	12	12							12
8B Autoderrotista	17	68	68							68
					68					

PUNTAJE FINAL

1	X
2	
3	
4	
5	
6A	
6B	
7	
8A	
8B	

Patología severa de personalidad

S Esquizotípico	11	53		53		56	60	60		60
C Borderline	18	50		50	50	53	57	57		57
P Paranoide	22	59		59		61	61			61

S

C

P

Síndromes clínicos

A Ansiedad	11	70	70		73	88	88			88
H Somatoformo	10	59	59		62	75	75			75
N Bipolar	20	57	57							57
D Distimia	6	18	18		21	36	36			36
B Dependencia de alcohol	14	48	48							48
T Dependencia de drogas	21	57	57							57

A

H

N

D

B

T

Síndromes severos

SS Desorden del pensamiento	10	60		60						60
CC Depresión mayor	4	44		44						44
PP Desorden delusional	9	47		47						47

SS

CC

PP

Indicador elevado

>=85

Indicador moderado

75-84

Indicador sugestivo

60-74

Indicador bajo

35-59

ESTUDIO DE CASO

HISTORIA CLÍNICA PSICOLÓGICA

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : María M. Q

Edad : 51 años

Fecha de Nacimiento : 25-02-1952

Grado de Instrucción : Superior Incompleta

Estado Civil : Soltera

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Labores de casa

Referente : Médico

Informante : La paciente

Lugar de evaluación : Posta médica de Chilpinilla

Fechas de evaluación : 2, 5, 9, 10 y 11 de diciembre del 2012/ 10 de agosto del 2018

Examinador : Susan Valerie Rodrigo Valdivia

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente que fue llevada al área de Psicología por presentar llanto excesivo e incesante, desesperación, se siente perdida, manifiesta que “le tiene miedo a todo” piensa que “todo le hace daño”, además agrega “que la causa de su problema es el haber caminado mucho”.

III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD ACTUAL

La enfermedad actual de María. se inicia hace 8 meses aproximadamente, desde que su pareja la lleva al consultorio de un médico amigo a que le fricione la columna, (a pesar de que no tenía una enfermedad) solo lo hizo para sentirse mejor, sin embargo manifiesta que el médico le apretó demasiado ocasionándole un excesivo dolor entre el cuello y la espalda y este no desapareció por varios días, entonces aconsejada por su pareja y otros familiares es que decide acudir a un médico psiquiatra en el hospital "Goyeneche", quien le indica que la paciente sufre de depresión, y le receta inicialmente Ribotil, luego le receta otros medicamentos, cambiándolos finalmente por Docmatil y Exotan, que al parecer mejoraron el estado de la paciente, logrando su estabilidad emocional y tranquilidad.

Posteriormente, finalizando el mes de agosto decide ir a su control con el médico psiquiatra. Ella le manifestó el deseo de abandonar los medicamentos que tomaba, el doctor le indicó que puede mantenerse solo con Exotan, sin embargo, poco a poco estaba dejando de tomar estas pastillas, porque la paciente "quería salir de estos problemas por su cuenta y sin medicamentos".

El primero de Noviembre, ella decide ir a la casa de un tío quien falleció hace dos años aproximadamente, los familiares de éste organizaron una ceremonia por ser el día de todos los santos. La paciente al recordarlo manifiesta que lo había querido mucho, entonces se puso triste y empezó a llorar incontrolablemente por el lapso de dos días, sin comprender la razón de su llanto; al tercer día dejó de llorar y se sentía más tranquila.

María almuerza todos los días fuera del hogar, alejada de su domicilio, en un restaurant al que ella prefiere ir porque cocinan los alimentos con poco condimento artificial y con poca grasa. Además, lo hace porque cree que su nuera, (con quien no tiene buenas relaciones) le quiere hacer daño desde que hace varios meses encontró un vidrio en su comida.

El 04 de noviembre por la tarde decide ir a almorzar al restaurant de siempre en compañía de su pareja, quien la invitó de forma amable, a acudir al lugar caminando.

María. acepta la invitación, a pesar de que se sentía cansada físicamente y su estado de ánimo era triste. En todo el camino, alrededor de 15 cuadras, no hablaron prácticamente nada, pero ella pensaba que esto le iba a ser mal, sentía cólera hacia su pareja porque no había sido cortés al llevarla caminando, en el estado que se encontraba.

Una vez que llegaron al lugar, se sentía fatigada, no quiso comer y le reclamó molesta por lo sucedido; volvió a su casa. Al día siguiente amaneció, sin ánimo de nada y muy “triste”, perdió la iniciativa y pasaba mucho tiempo descansando o durmiendo, desde entonces culpa a su pareja por la caminata que la hizo sentir de esa forma. Al transcurrir varios días, no nota ninguna mejoría, entonces decide ir nuevamente a su psiquiatra, quien le aconseja que se interne en este hospital.

Como antecedentes, la paciente refiere sentirse triste desde los 12 años de edad, ya que en medio de una discusión se enteró que su verdadera madre era su hermana Lidia (a quien ella siempre prefería a pesar de los malos tratos recibidos de ella). En un inicio se alegró y a abrazó, y al darse cuenta del rechazo que esta le propiciaba, es que decide no llamarla mamá nunca; además provocó sentimientos de cólera, tristeza y resentimiento hacia ella.

Luego a los 19 años su abuela, que era como una madre falleció, dejándola prácticamente sola, ya que sus tíos y su verdadera madre tenían hogares conformados y lo único que les preocupaba era la herencia, por lo que se iniciaron juicios peleando entre ellos.

Se sentía muy sola y decepcionada al ver a sus tíos y su madre, viviendo estos en la misma casa, teniéndole cólera, ya que su abuela le dejó algunos bienes materiales; lo que originó en ella estados depresivos con presencia de ideas suicidas.

Cuando tenía 25 años, otra situación que la llevó a profundos estados depresivos, incluso con ideas autolíticas, ocurrió cuando el padre de su único hijo, se llevó al niño sin autorización de ella, a la ciudad de Lima, poniendo como pretexto la neuritis que en ese tiempo padecía, luego de algunos meses, bajo amenazas tuvo que ceder la patria potestad del pequeño, en contra de su voluntad, sintiéndose un fracaso como madre, y culpable por la pérdida del pequeño. Luego de algunos meses recuperó al pequeño, y cuando este tenía 4 años inicia una nueva relación amorosa; convivió por 9 años, no tuvo hijos, al separarse también provocó tristeza en la paciente, menciona que no podía dormir bien por las noches pensando en su futuro. Sin embargo, sólo repercutió levemente en su vida laboral y social, ya que continuó trabajando. Hasta entonces vivían en Juliaca, luego de la separación con su conviviente vive en Arequipa, y finalmente su hijo a quien quiere mucho, la sorprendía invitándola a su boda, situación que la

desconcertó, ya que nunca se había hablado del tema prácticamente no conocía a la novia, esto originó estados depresivos en ella, pues quería que su hijo se fuera a estudiar y trabajar en el extranjero. Después de que se casaron María. tuvo diferencias con la novia, no se comprendían y se sentía relegada e innecesaria al darse cuenta que esta actuaba como la señora de la casa encargándose de todos los quehaceres del hogar, según la paciente para no tener problemas con su hijo, también nota que su hijo prefería más a su esposa que a ella por lo que se sentía desplazada.

IV. ANTECEDENTES PERSONALES

Etapa prenatal

Fue hija no deseada. La madre sólo tenía 14 años cuando queda en estado de gestación, y se encontraba realizando sus estudios secundarios en un internado de monjas en Juliaca. Durante todo el embarazo utilizó fajas de tela, las mismas que las cocía a su cuerpo para que nadie se diera cuenta de su estado.

Etapa Natal

Para que diera a luz fue trasladada del Hospital de Puno al Hospital Honorio Delgado de Arequipa por la forma en que se había desarrollado el embarazo. Nació de parto eutócico.

Etapa Post Natal

No recibió lactancia materna, ya que la pequeña fue entregada a su abuela para su crianza. Su desarrollo psicomotriz aparentemente fue normal, en ocasiones tenía pesadillas por lo que le gustaba dormir sola; en general su sueño era regular.

Etapa Escolar

Inicia sus actividades escolares a los 7 años de edad en un colegio parroquial. Se adaptó adecuadamente al ambiente escolar, estableciendo relaciones con facilidad. Tenía muchos amigos, era muy traviesa, su rendimiento académico era regular - bajo a pesar de que su abuela era una persona muy estricta y exigente con los deberes escolares.

Continuó la secundaria en el mismo colegio, repitió el 1ero. de secundaria, no era capaz de retener y procesar información, solo memorizaba conocimientos, por lo tanto desaprobaba fácilmente los exámenes. Entre los cursos que más le agradaban estaba el inglés e historia universal. En 4to. de Secundaria fue cambiada a un colegio nacional de Juliaca, al cual no se adaptó con facilidad, ya que las muchachas eran muy movidas y un

tanto mal educadas, luego de terminar la secundaria, a los 19 años continuó estudios de secretariado en la ciudad de Arequipa, sin embargo, los tuvo que abandonar volviendo a Juliaca porque su abuela enfermó y posteriormente falleció. Luego de esto se dedicó a trabajar.

Desarrollo y función sexual

A los 17 años, se encontraba en el colegio y momentos previos a su primera menarquía sintió un profundo dolor en el abdomen provocando que se desmayara, se asustó mucho puesto que nadie le había hablado del tema. Sus posteriores menstruaciones eran regulares y con presencia de dolor.

A los 20 años salió por primera vez a una fiesta, teniendo muchos pretendientes, a los 24 años estableció su primera relación amorosa, con el que se inició sexualmente, la paciente, refiere que fue una experiencia traumática. Al cabo de un tiempo quedó embarazada, es el único hijo que ha tenido hasta la actualidad, no llegando a convivir con su pareja, ya que durante su gestación terminó esa relación al enterarse que el sujeto hace varios años tenía otro compromiso. Luego de cuatro años inicio una nueva relación amorosa de la cual se separó a los nueve años de convivencia.

Aspecto Laboral

Empezó a los 19 años a trabajar como secretaria en la empresa SINAMUS, institución del estado que hacía servicio social. Luego de cuatro años aproximadamente abandonó este trabajo por su embarazo.

A los 27 años aproximadamente empezó a trabajar en un centro minero como secretaría hasta que su hijo cumpliera los 13 años de edad. Luego se mudó a la ciudad de Arequipa donde empezó a vender comida al paso con la que se sostuvo hasta hace algunos años.

Servicio Militar

No realizó servicio militar.

Hábitos e Influencias Nocivas o Tóxicas

La paciente se alimenta 3 veces al día, en la mañana, al mediodía y por la noche; prefiere alimentos que contengan poca grasa y pocos condimentos. Su sueño generalmente era

normal, manifiesta que desde la caminata que hizo, no puede dormir con tranquilidad, se despierta todos los días a las 3:00 a.m., sin poder conciliar el sueño nuevamente. La paciente no consume alcohol, ni tabaco.

Historia de la recreación

Refiere que cuando era niña era amiga de todo el salón, era traviesa, alegre, en el colegio jugaba mucho ya que en su casa no podía hacerlo por la rigidez de su abuela. Siempre mantuvo buena disposición para hacer amistad, no tenía un deporte preferido. Durante su juventud iba en varias ocasiones a fiestas o reuniones sociales, debido a que no tenía muchos amigos. Ya en la adultez tuvo la oportunidad de asistir a gran número de reuniones sociales, le agrada mirar la televisión, escuchar música de todo tipo y salir por las tardes con su pareja a diferentes lugares

Enfermedades y accidentes

Durante la niñez siempre sufrió de enfermedades como sarampión y comunes como tos y gripe, nunca antes se había hospitalizado. No sufrió accidentes de consideración. Luego de dar a luz le dio aneurisma y recurría al hospital cada vez que le daba cólicos estomacales o diarreas.

Personalidad Pre Mórbida

Desde pequeña era una niña muy activa, alegre, juguetona, amigable sólo con niñas. De adolescente continuo relativamente igual, tenía problemas para relacionarse adecuadamente con el sexo opuesto debido al tipo de crianza que recibió de parte de su abuela.

En su juventud su comportamiento cambió especialmente desde que empezó a trabajar, se tornó más comunicativa tanto con varones como con mujeres, y mantuvo las características anteriores, dependiendo de las dificultades que pasaba temporalmente se tomaba pesimista, depresiva y ansiosa. Actualmente es sensible a críticas y se preocupa en exceso por cualquier motivo.

V. ANTECEDENTES FAMILIARES

Composición Familiar

Durante su niñez, adolescencia y juventud, vivió en Juliaca con su abuela y su madre (ambas fallecieron), además compartía la casa con sus tíos y primos. No conoció a su padre. Actualmente vive con su único hijo, su nuera y sus dos nietos. Su hijo Manuel tiene 27 años, es ingeniero y trabaja en la planta de Cerro Verde prácticamente todo el día.

Su nuera Elizabeth de 30 años es profesora de un Instituto Superior y sus nietos Melani y Kevin tienen 2 y 1 año respectivamente.

Dinámica familiar

Gloria tenía buenas relaciones con su hijo antes de que este conociera a Elizabeth, ya que desde entonces, siempre llegaba tarde a casa, por lo que la paciente se preocupaba en exceso. Actualmente la comunicación con su hijo es escasa, no tiene buenas relaciones con Elizabeth su nuera porque no se comprenden, además ha prohibido a sus hijos acercarse a la habitación de su abuela y viceversa lo que ocasionó malestar en ella, ya que los quiere mucho. Comparten la misma casa, solo dispone de una habitación, la cual es su dormitorio y el resto de la casa es ocupada por su hijo y su esposa.

De la familia de María por parte de su madre no tiene referencia de sufrir algún tipo de enfermedades hereditarias, por parte de su padre no se tiene ninguna referencia, ya que este desapareció antes de que ella naciera.

Condición Socioeconómica

Su condición socioeconómica es media, su casa es de material noble, de dos pisos, con todos los servicios básicos, no trabaja, su hijo y su esposa mantienen el hogar, además recibe dinero de su hijo para sus gastos

VI. RESUMEN

Niña no deseada, nació de parto eutóxico, recibió atención hospitalaria y desde ese momento su abuela se ocupó de ella, haciéndola pasar como su hija, su desarrollo psicomotriz aparentemente fue adecuado; inicio sus actividades escolares a los siete años, se adaptó fácilmente al colegio, era sociable y alegre. A los doce años se enteró que su verdadera madre, era su hermana siguiente superior, lo que la afectó emocionalmente. Repitió primer año de secundaria, a pesar de que su abuela era estricta

con los deberes escolares, su rendimiento siempre fue regular -bajo. A los 17 años inicio su menarquía, sus periodos eran dolorosos y regulares, terminó la secundaria a los 19 años y empezó a estudiar secretariado los mismos que tuvo que abandonar porque su abuela enfermó y luego que esta falleció empezó a trabajar y a la vez soportaba el desprecio de sus tíos, quienes se disputaban los bienes hereditarios. A los 24 años se enamoró por primera vez y que al quedar embarazada, tuvo que terminar con esa relación porque su pareja tenía otro compromiso. Cuando su hijo tenía tres meses de edad, enfermó de aneurisma, entonces su ex - pareja se llevó al niño sin autorización a la ciudad de Lima, por lo cual empezó a manifestar sus primeros estados depresivos; recuperó a su hijo luego de 9 meses, y luego de algunos años inicio una relación amorosa que duró 9 años. Al concluir con esta relación, la paciente se fue a vivir definitivamente a la ciudad de Arequipa, donde su hijo terminó la secundaría. Trabajaba vendiendo comida al paso, vivía temporalmente en la casa de sus tíos, luego se compró su propia casa, su hijo ingreso a estudiar la universidad y un día sorpresivamente decide casarse, situación que incomodó y deprimió a la paciente, quien no estaba de acuerdo.

EXAMEN MENTAL

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : María M. Q

Edad : 51 años

Fecha de Nacimiento : 25-02-1952

Grado de Instrucción : Superior Incompleta

Estado Civil : Soltera

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Labores de casa

Referente : Médico

Informante : La paciente

Lugar de evaluación : Posta médica de Chilpinilla

Fechas de evaluación : 2, 5, 9, 10 y 11 de diciembre del 2012/ 10 de Agosto
del 2018

Examinador : Susan Valerie Rodrigo Valdivia

II. ACTITUD, PORTE Y COMPORTAMIENTO

Paciente que aparenta tener edad que refiere, de tez morena, cabello negro, lacio, de contextura regular, estatura baja, se encuentra en adecuadas condiciones de aseo y arreglo personal, se le observa con un semblante triste; su expresión facial guarda relación con sus estados anímicos, su tono de voz es moderada, su postura encorvada, su marcha es lenta a anormal, y su actividad general durante entrevista y evaluaciones es organizada y como objetivos, expresa resentimiento por colocar a los demás como causantes de sus problemas, también hace comentarios pesimistas a acerca de su persona. Emocionalmente se muestra inestable, tiende al llanto en cuanto recuerda la caminata que hizo en días anteriores, busca lástima de los demás, su actitud hacia el examen como hacia el examinador es amistosa y colaboradora.

III. ATENCIÓN, CONCIENCIA Y ORIENTACIÓN

Atención

Evidencia una atención sostenida, se observa una secuencia lógica con la que el paciente interviene en la conversación, presta atención a las indicaciones y preguntas que se realiza, siendo sus respuestas relativamente inmediatas, sin embargo constantemente orientados hacia la caminata que realizó con anterioridad.

Conciencia

En los momentos en que se encontraba despierta denotaba cansancio, y en ocasiones se mostraba somnolienta, no presenta fluctuaciones en sus estados de atención.

Orientación

Paciente orientaba adecuadamente en las tres esferas: tiempo, espacio y persona.

IV. MEMORIA

Su memoria, remota, reciente e inmediata se encuentra conservados ya que evoca sin dificultad experiencias ocurridas en el transcurso de su vida, responde sin ninguna dificultad, ante hechos personales como cuando es su cumpleaños, fechas memorables, donde estudio y cuestiones personales acerca de su niñez; juventud y también tiene facilidad para recordar hechos recientes por ejemplo los hechos más relevantes que están sucediendo en nuestro país.

V. PERCEPCIÓN

Recepciona estímulos de manera adecuada, discrimina de forma adecuada los objetos, sonidos, colores, etc. que la rodean, no presenta alteraciones o distorsiones perceptivas por lo tanto posee buen nivel de discriminación de los diferentes estímulos sensoriales.

VI. LENGUAJE

Su lenguaje es claro, expresivo, comprensivo y coherente, con buena fluidez, verbal y de ritmo normal. Se observa que redonda mucho en temas como el de su caminata.

VII. PENSAMIENTO

Se puede observar pequeña alteraciones en el curso de su pensamiento, debido que muestra excesivas preocupaciones por ideas irracionales sobre el origen de su enfermedad, ya que culpa a la caminata que hizo. Indica que tiene temor a la pregunta “¿Te encuentras bien” o cuando le dicen que cada vez está mayor, siendo estos temas irracionales

VIII. FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL

De acuerdo a la entrevista y observación, se puede definir que la paciente tiene una adecuada capacidad de razonamiento y de juicio adecuada, y esto se complementa con los resultados de su evaluación. Presenta una capacidad de pensamiento abstracto óptimo y posee conocimiento de acuerdo a su grado de instrucción.

IX. ESTADO DE ÁNIMO Y AFECTO

Su expresión facial cambia de acuerdo a su estado de ánimo, al mismo que a lo largo de la entrevista de notaba tristeza acompañado por llanto, manifestaba no sentir ánimo de nada, ha perdido el entusiasmo por la vida; sentía preocupación por su estado; no puede olvidar la caminata, ni el día que el médico amigo le friccionó el cuello, sintiéndose cansada, incomprendida ya que su hijo la rechaza, no quiere hablar con nadie, y se siente desesperada, no sabe lo que tiene.

X. COMPRENSIÓN Y GRADO DE INCAPACIDAD DE LA ENFERMEDAD

Tiene conciencia parcial de su enfermedad, se da cuenta el motivo por el que fue hospitalizada y luego traída regularmente al centro de salud, manifiesta deseos de recuperarse, sin embargo, percibe su enfermedad con pesimismo ya que piensa que nunca se va a curar, además desde que se encuentra “mal de los nervios”, no puede pensar con claridad, tiene ideas recurrentes de la vez en que el médico le friccionó el

cuello y la caminata; ella cree que la raíz de su problema y por el cual se encuentra enferma.

XI. RESUMEN

Paciente que aparenta edad referida, de tez morena, contextura regular, aseo y arreglo personal adecuado; con expresión facial de tristeza y cansancio, tono de voz moderado y ante evaluaciones se muestra colaboradora. Su actitud general durante evaluaciones es organizada y con objetivos. Denota resentimiento y culpa a los demás, por sus problemas. Posee buena capacidad de atención y concentración, Se encuentra correctamente orientada en el tiempo, espacio y persona. Su memoria se encuentra conservada y no presenta distorsiones perceptivas, su lenguaje es claro y comprensible; su pensamiento no es totalmente adecuado, ya que presenta preocupación irracional de sucesos pasados, con capacidad intelectual promedio. Por lo general denota tristeza acompañado de llanto, desesperación incomprendición. Refleja apatía y ausencia de actividad motora, manifiesta no tener ánimo para hacer nada, tiene conciencia parcial de su enfermedad, desea curarse a pesar de tener ideas pesimistas sobre sí misma.

INFORME PSICOMÉTRICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : María M. Q

Edad : 51 años

Fecha de Nacimiento : 25-02-1952

Grado de Instrucción : Superior Incompleta

Estado Civil : Soltera

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Labores de casa

Referente : Médico

Informante : La paciente

Lugar de evaluación : Posta médica de Chilpinilla

Fechas de evaluación : 2, 5, 9, 10 y 11 de diciembre del 2012/ 10 de Agosto del 2018

Examinador : Susan Valerie Rodrigo Valdivia

II. MOTIVO DE LA CONSULTA

Paciente que fue llevada al área de Psicología por presentar llanto excesivo e incesante, desesperación, se siente perdida, manifiesta que “le tiene miedo a todo” piensa que “todo le hace daño”, además agrega “que la causa de su problema es el haber caminado”.

III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Observación Entrevista Psicológica

Pruebas Psicométricas Test de Inteligencia No Verbal TONY – 2 Forma A

Test Guestalico Visomotor para niños

Inventario de Personalidad de Eysenck y Eysenck para

Adultos Forma B

Test de la Figura Humana de Karen Machover

IV. OBSERVACIONES GENERALES

Durante las evaluaciones se mostró colaboradora y con actitud amistosa frente al examinador, se mostró obediente y mostraba atención a las instrucciones los mismos que fueron comprendidos sin dificultad, trabajaba de forma adecuada, resolvía las pruebas con tranquilidad.

Anímicamente abatida, muestra preocupación por lo que sucede. Presenta enlentecimiento psicomotriz y es capaz de sostener mirada ante examinador, mostrándose comunicativa, en todo momento.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Prueba de inteligencia no verbal TONY Forma A

Al momento de la evaluación indica que es capaz de pensar a un nivel abstracto ya que obtiene los siguientes puntajes:

Conocimiento Intelectual: 90

Percentil : 25

Calificación : Promedio o igual al término medio.

- Test Gestálico Visomotor de

Bender Nro. De errores: 0

Según los resultados obtenidos no hay errores significativos que indiquen la presencia de lesión cerebral, lo que indica que posee una madurez viso perceptiva adecuada a su edad.

- Inventario Multifásico de personalidad Mini Mult

	L	F	K	Hs	D	Hi	Dp	Pa	Pt	Es	Ma
Puntaje Directo	2	7	8	10	17	20	13	9	15	15	8
Puntaje Convertido	6	18	18	22	44	41	32	21	37	43	22
Añadir K				26			35		45	51	24
P.C corregido	56	80	80	76	98	95	88	88	83	94	68

Al responder la prueba Gloria trata de ofrecer una imagen favorable de sí misma y al mismo tiempo comunicar sus problemas al parecer porque experimenta una fuerte tensión al enfrentarlos. Busca aceptación social para sentirse respetada. Reconoce sus problemas y al mismo tiempo evita enfrentarlos.

Combinación 2-3

Presenta falta de seguridad y de confianza en sus habilidades, tendencia de buscar reconocimiento y la aprobación del grupo social, siente frustración cuando no recibe alguna firma de reconocimiento, lo que con frecuencia causa que se actividad se vea reducida.

Descripción de puntajes en las escalas de validez:

Escala L (Mentira) 56: En función al puntaje obtenido se dice que el cuestionario es válido.

Escala F (Incoherencia) 80: Se tiende a exagerar los problemas.

Escala K (Factor Corrector) 80: Muy defensiva, desconfianza, finge buena imagen.

Cómo se observa en las escalas de validez, la paciente trata de ofrecer una imagen favorable de si misma, exagera sus problemas experimentando una fuerte tensión al enfrentarlos. Tiende a la desconfianza y busca aceptación social para sentirse respetada.

Ante esto los resultados de las escalas clínicas son tomados como medidas referenciales

pero no concluyentes.

Descripción de puntajes altos y bajos de las escalas básicas:

HS 76: Mantiene un interés predominante acerca de su integridad física y tiene un gran número de preocupaciones por salud.

D 98: presenta un nivel de depresión severa, preocupación extrema y pesimismo, presenta cuadros de apatía y reacciones psicomotoras lentas.

HI 95: es egocéntrica y exigente, manifiesta falta de comprensión y piensa que su problema es somático.

Dp 88: Carece de juicio social y es incapaz de beneficiarse de las experiencias, se interesa por los demás solo cuando puede explotar sus propios intereses.

Pa 88: Presenta sentimientos de sostener relaciones interpersonales inadecuadas, expresa hostilidad y resentimiento hacia los demás.

Pt 83: Manifiesta temores, posibles obsesiones, ansiedad y tensión que imposibilitan la vida rutinaria, aislamiento y racionalización, además expresa sentimientos de culpa.

Se 94: Sus relaciones interpersonales son pobres y tiende a evitar la realidad.

Ma 68: Necesidad de independencia y libertad, se caracteriza por tener una vida sin metas y ambiciones reales.

- Inventario de personalidad Eysenck y Eysenck

Escalas

L=1

E=16

N=11

Temperamento: Sanguíneo

Tendencia a la extroversión y estabilidad

Se muestra predispuesta a desarrollar potencialidades débiles, posee mayor memoria inmediata para los dígitos, le agrada participar en fiestas y tener amigos, sin embargo no puede relacionarse adecuadamente con su medio, tiene predisposición a presentar ansiedad y tensión.

- Test de la figura humana Karen Machover

Paciente con fuerte necesidad de afecto y aceptación social, es dependiente, moralista y rígida en sus opiniones. Es muy sensible a la opinión ajena, tiene una intensa angustia, tensión emocional, inseguridad y dificultades para contactarse con su medio. Muestra rasgos de depresión, agresividad reprimida, inmadurez emocional y egocentrismo, trata de evadir sus problemas. Otorga mayor autoridad social e intelectual a la figura masculina.

RESUMEN

Su capacidad intelectual es promedio, sus niveles de análisis y síntesis son adecuados.

No presenta indicadores de lesión cerebral. Presenta rasgos de personalidad caracterizados por falta de seguridad, con tendencia a la inestabilidad, dependiente de la opinión de los demás, preocupación extrema y temor por lo que le pueda suceder a si misma, piensa que su problema es somático, se siente frustrada con su vida ya que piensa que debería ser una persona feliz y respetada por los demás por todo lo que ha tenido que pasar en su vida y tiene sentimientos de culpa por sostener una relación amorosa, a escondidas de su hijo, ya que cree que esto es incorrecto, es inmoral a su edad y daña su propia imagen, aparenta ser moralista.

Falta de contacto con su entorno, se siente desplazada por lo que se aísla incluso de su medio familiar, cree que su hijo no la quiere, de cierta forma trata de culparlo por la situación que atraviesa, específicamente por preferir a su esposa y no a ella, también culpa a su actual pareja por haberla inducido a caminar más de lo debido, por lo tanto constantemente trata de culpar a los demás por todos sus problemas, por momentos se muestra apática, manifiesta falta de comprensión, trata de ocultar su verdadera forma de ser, es impulsiva, egocéntrica, influenciable, sugestionable. Desea que su hijo y pareja estén pendientes de todo lo que le suceda y sobre todo cuando se siente mal, por lo que tiende a

manipular el ambiente y a las personas. Se deprime con mucha facilidad, siente ansiedad por vivencias pasadas como la caminata, tiene temor al rechazo, es dependiente de la opinión de los demás, es excesivamente sensible y pesimista, cree que nunca se va a recuperar del estado en que se encuentra.

INFORME PSICOLÓGICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : María M. Q

Edad : 51 años

Fecha de Nacimiento : 25-02-1952

Grado de Instrucción : Superior Incompleta

Estado Civil : Soltera

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Labores de casa

Referente : Médico

Informante : La paciente

Lugar de evaluación : Posta médica de Chilpinilla

Fechas de evaluación : 2, 5, 9, 10 y 11 de diciembre del 2012/ 10 de Agosto del 2018

Examinador : Susan Valerie Rodrigo Valdivia

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente que fue llevada al área de Psicología por presentar llanto excesivo e incesante, desesperación, se siente perdida, manifiesta que “le tiene miedo a todo” piensa que “todo le hace daño”, además agrega “que la causa de su problema es el haber caminado”.

III. TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Observación

Entrevista Psicológica

Pruebas Psicométricas

Test de Inteligencia No Verbal TONY-2 Forma A

Gestaltico Visomotor para niños

Test de la Figura Humana de Karen Machover

Inventario de Personalidad de Eysenck y Eysenck para adultos

Forma B

IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

Niña no deseada, nació de parto eutóxico, recibió atención hospitalaria y desde ese momento su abuela se ocupó de ella, haciéndola pasar como su hija, su desarrollo psicomotriz aparentemente fue adecuado; inicio sus actividades escolares a los siete años, se adaptó fácilmente al colegio, era sociable y alegre. A los doce años se enteró que su verdadera madre, era su hermana siguiente superior, lo que la afectó emocionalmente. Repitió primer año de secundaria, a pesar de que su abuela era estricta con los deberes escolares, su rendimiento siempre fue regular - bajo.

A los 17 años inicio su menarquía, sus períodos eran dolorosos y regulares, terminó la secundaria a los 19 años y empezó a estudiar secretariado los mismos que tuvo que abandonar porque su abuela enfermó y luego que esta falleció empezó a trabajar y a la vez soportaba el desprecio de sus tíos, quienes se disputaban los bienes hereditarios. A los 24 años se enamoró por primera vez y que al quedar embarazada, tuvo que terminar con esa relación porque su pareja tenía otro compromiso. Cuando su hijo tenía tres meses de edad, enfermó de aneurisma, entonces su ex - pareja se llevó al niño sin autorización a la ciudad de Lima, por lo cual empezó a manifestar sus primeros estados depresivos; recuperó a su hijo luego de 9 meses, y luego de algunos años inicio una relación amorosa que duró 9 años. Al concluir con esta relación, la paciente se fue a vivir definitivamente a la ciudad de Arequipa, donde su hijo terminó la secundaria.

Trabajaba vendiendo comida al paso, vivía temporalmente en la casa de sus tíos, luego se compró su propia casa, su hijo ingresó a estudiar la universidad y un día sorpresivamente decide casarse, situación que incomodó y deprimió a la paciente, no estaba de acuerdo. Desde hace un año mantiene una relación amorosa a escondidas de su hijo.

V. OBSERVACIONES GENERALES DE LA CONDUCTA

Paciente que aparenta edad referida, tez morena, cabello teñido rubio, postura erguida, contextura delgada, estatura baja, su aseo y arreglo personal es descuidado, tono de voz moderado y actividad general organizada.

Se encuentra lúcida, orientada en tiempo espacio y persona, tanto su atención como su concentración se encuentran alterados orientándose hacia la caminata que realizó en días anteriores, percibe adecuadamente objetos, tamaños, distingue colores, etc. En general sus percepciones son correctas. Sus funciones mnémicas, es decir su memoria remota, reciente e inmediata están conservados.

Su pensamiento es parcialmente coherente ya que tiene ideas irracionales sobre el origen de su estado actual, culpa a la caminata que hizo, su lenguaje es expresivo y comprensivo.

No desea participar en actividades del servicio ni relacionarse con sus compañeros, pues alega que no tiene deseos ni ganas.

Se siente desesperada y preocupada por lo que le pasa, no sabe cómo controlarse para dejar de llorar y tiene sentimientos de culpa, no tiene conciencia de su enfermedad. Intento ser amable y se mostró colaboradora con el entrevistador, sigue instrucciones que se le dan.

VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

La paciente es una persona de 51 años con grado de instrucción técnico, separada del padre de su hijo, vive en la casa del mismo y su ocupación actual es vender comida ocasionalmente. En la primera entrevista en compañía de su hijo su rostro evidenciaba gran preocupación y tensión emocional. De estatura baja y contextura media, su tono denotaba queja al expresar las dificultades que atravesaba.

Su capacidad intelectual es promedio, sus niveles de análisis y síntesis son adecuados.

No presenta indicadores de lesión cerebral. Presenta rasgos de personalidad caracterizados por falta de seguridad, con tendencia a la inestabilidad, dependiente de la opinión de los demás, preocupación extrema y temor por lo

que le pueda suceder a si misma, piensa que su problema es somático, se siente frustrada con su vida ya que piensa que debería ser una persona feliz y respetada por los demás por todo lo que ha tenido que pasar en su vida y tiene sentimientos de culpa por sostener una relación amorosa, a escondidas de su hijo, ya que cree que esto es incorrecto, es inmoral a su edad y daña su propia imagen, aparenta ser moralista.

En las sesiones posteriores hay gran demanda por una pronta solución, donde además es notoria su incapacidad de conectarse con su mundo interno, y elaborar una respuesta en beneficio de su propio esclarecimiento. De otro lado, estaban la irritabilidad antes situaciones frustrantes y la anticipación al peligro.

Falta de contacto con su entorno, se siente desplazada por lo que se aísla incluso de su medio familiar, cree que su hijo no la quiere, de cierta forma trata de culparlo por la situación que atraviesa, específicamente por preferir a su esposa y no a ella, también culpa a su actual pareja por haberla inducido a caminar, por lo tanto constantemente trata de culpar a los demás por todos sus problemas, por momentos se muestra apática, manifiesta falta de comprensión, trata de ocultar su verdadera forma de ser, es impulsiva, egocéntrica, influenciable, sugestionable. Desea que su hijo y pareja estén pendientes de todo lo que le suceda y sobre todo cuando se siente mal, por lo que tiende a manipular el ambiente y a las personas. Se deprime con mucha facilidad, siente ansiedad por vivencias pasadas como la caminata, tiene temor al rechazo, es dependiente de la opinión de los demás, es sensible y pesimista, cree que nunca se va a recuperar del estado en que se encuentra.

En lo que se desarrolló el proceso de tratamiento, pudimos enterarnos que era una persona muy necesitada de "información y pautas" para un mejor desenvolvimiento. Su autoestima se observa poco valorada ya que se percibe con rasgos negativos hacia sus recursos y habilidades, su satisfacción está en función de la aprobación de los demás.

VII. CONCLUSION DIAGNOSTICA

La paciente posee una capacidad intelectual promedio, es insegura, tiene temor a enfrentar la vida y a lo que le pueda suceder, presenta ideas irrationales sobre la causa de sus males. Están en ella presentes los síntomas de ánimo depresivo, falta de vitalidad, pérdida de confianza, sentimientos de culpa, quejas, alteraciones de sueño, por lo cual de concluye que presenta un episodio depresivo moderado.

VIII. PRONÓSTICO

Basado en los resultados del informe, vimos en la paciente presentaba resistencia a tratamientos, así como desconfianza hacia las demás personas, sin embargo ha ido mejorando cuando se involucraba y con el apoyo con de su hijo, pero por lo evaluado el pronóstico se establece como Reservado

IX. RECOMENDACIONES

Continuar con el tratamiento psicológico

INFORME PSICOTERAPEUTICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : María M. Q

Edad : 51 años

Fecha de Nacimiento : 25-02-1952

Grado de Instrucción : Superior Incompleta

Estado Civil : Soltera

Procedencia : Arequipa

Ocupación Actual : Labores de casa

Referente : Médico

Informante : La paciente

Lugar de evaluación : Posta médica de Chilpinilla

Fechas de evaluación : 2, 5, 9, 10 y 11 de diciembre del 2012

Examinador : Susan Valerie Rodrigo Valdivia

II. DIAGNOSTICO

La paciente padece de episodio depresivo moderado

III. OBJETIVOS GENERALES

- Realizar un programa el cual ayude a lograr una mejor calidad de vida tanto en forma individual, familiar y social, logrando así la aceptación y comprensión de su situación actual.
- Evitar que la paciente asuma el papel de víctima y sea reforzada en el ambiente familiar.
- Lograr el apoyo de la familia para que comprenda la situación de la paciente y ayude en la recuperación de la paciente.

- La planificación gradual de actividades, de tareas y evaluación de las mismas. En este sentido, fomentar las actividades sociales y el ejercicio físico son actividades del todo recomendables como fuente de activación de la conducta, al tiempo que son elementos distractores, que permiten a la persona desviar su foco de atención problemático, al menos por un tiempo determinado.

TÉCNICA	INFORMACION SOBRE EL INICIO DE LA PSICOTERAPIA		
SESIÓN	Primera Sesión	Tiempo	40 min
OBJETIVO	Instruir a la paciente acerca del trastorno y el proceso que se seguirá en la terapia.		
DESCRIPCIÓN	<p>1. Se iniciara compartiendo información personal relevante.</p> <p>2. Se motivara a la paciente para que comparta información personal.</p> <p>3. Se presentara el propósito de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ir conociéndola mejor ✓ Discutir las reglas de las sesiones de terapia ✓ Aprender lo que es la ansiedad y depresión ✓ Aprender como sus pensamientos afectan en su actuar diario <p>4. ¿Qué es la depresión y que significa para ti estar deprimida?</p> <p>5. ¿Qué es la ansiedad y que significa para ti ponerte ansiosa?</p> <p>Luego se compartirá información sobre el tema, las causas, síntomas y en la medida de lo posible se integrara la información compartida por la paciente.</p> <p>6. Después se le preguntara si ha experimentado alguno de estos síntomas</p> <p>7. Cierre de la sesión y discusión del proyecto personal.</p>		

MATERIALES	✓ 1 silla cómoda
-------------------	------------------

TÉCNICA	RELAJACION		
SESIÓN	Segunda	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Lograr que la paciente conozca y utilice las distintas técnicas de relajación, tanto físicas como psíquicas, adaptándolas en las características de la vida personal y laboral en cualquier momento de su vida y postura.		
DESCRIPCIÓN	<p>Se empieza con la realización de la respiración y relajación, que consiste en relajar los músculos del cuerpo cerrando los ojos y tomando aire por la nariz y soltando por la boca. Se hará la relajación de 15 grupos musculares. Para lo cual se le pedirá que se coloque en una posición cómoda y afloje su cuerpo mientras respira hondo y profundo.</p> <p>En términos generales tensar y soltar diferentes grupos musculares del cuerpo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo : MANOS Y ANTEBRAZOS 2. Grupo: BICEPS 3. Grupo: TRICEPS 4. Grupo: HOMBROS-TRAPECIO 5. Grupo: CUELLO I 6. Grupo: CUELLOS II 7. Grupo: FRENTE 8. Grupo: OJOS 9. Grupo: LABIOS Y MEJILLAS 10. Grupo: MANDIBULA 11. Grupo: PECHO Y ESPALDA 12. Grupo: ABDOMINALES I 13. Grupo: ABDOMINALES II 14. Grupo: MUSLOS 		

	<p>15. Grupo: PIES</p> <p>Posterior a la relajación se procederá a explicar al paciente acerca de las emociones y de la necesidad de controlar la ansiedad y tristeza que pueden impedirnos que estemos serenos y demos respuestas adecuadas a los problemas que se nos presentan.</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Practica dos veces al día durante 15 a 20 minutos ✓ El tiempo de tensión es de unos 5 a 7 segundos, mientras que el de relajación es de unos 20 a 30 segundos. ✓ Se debe tener cuidado con los músculos del cuello y de la espalda al tensarlos, no es conveniente la fuerza en exceso.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas bond y lapiceros. ✓ Colchoneta para yoga

TÉCNICA	TERAPIA COGNITIVO - CONDUCTUAL		
SESIÓN	Tercera y Cuarta Sesión – MODULO 1 PENSAMIENTOS	Tiempo	45 min
OBJETIVO	En el primer módulo denominado “los pensamientos” se pretende que la paciente identifique aquellos que son saludables y dañinos, con la finalidad de corregir los últimos e incrementar los primeros.		
DESCRIPCIÓN	<p>PARTE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En esta sesión , la terapeuta le aplicara a la paciente la técnica de relajación nombrada “combatir el estrés”, se procederá a que la paciente lea el nombre y mensaje de la sesión, para posteriormente proporcionarle información del módulo sobre “los pensamientos” 		

	<p>(saludables y dañinos) y la realidad (interna y externa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se le pedirá que haga una lista con los pensamientos que haya tenido y seguidamente que identifique dentro de la lista aquellos pensamientos saludables y dañinos que pudiera haber tenido. Luego se le presentara la información en una presentación de power point. ✓ Al finalizar la sesión, la terapeuta le dejara una tarea, deberá evaluar diariamente el estado de ánimo en un formato “Termómetro del estado de ánimo”. <p>PARTE 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuando con la parte del módulo 1, se iniciara esta sesión con la técnica de relajación “vacia tu mente”, la cual consiste en utilizar la imaginación para conseguir que el lugar te sea totalmente agradable ✓ Se da una serie de indicaciones ✓ Se proseguirá a revisar la tarea del termómetro del estado de animo ✓ La terapeuta presentara información sobre las “3 maneras para disminuir los pensamientos dañinos que nos hacen sentir mal” y sus posibles “remedios”, y se pedirá que la paciente aporte ejemplos. ✓ Repaso del tema ya asignación de la tarea para la casa.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas bond y lapiceros. ✓ Diapositivas ✓ Termómetro del estado de animo

TÉCNICA	TERAPIA COGNITIVO - CONDUCTUAL		
SESIÓN	Quinta y sexta sesión - MODULO 2 LAS ACTIVIDADES	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Conocer la relación que tienen las actividades que realiza la		

	paciente con su estado de ánimo, y así permitir el incremento de las actividades que le resulten agradable y poco ansiosas.
DESCRIPCIÓN	<p>PARTE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Durante esta sesión la terapeuta aplicara una técnica de relajación, revisara la tarea y empezara a mostrarle información, donde la paciente analizara y exemplificara algunas situaciones respecto al tema “lo que hago afecta como me siento” y en una hoja evaluara una actividad que estuvo relacionada con su estado de ánimo, todo esto con el objetivo de incrementar las actividades agradables. ✓ Al finalizar la terapeuta le asignara tareas para la casa (el termómetro de estado de ánimo y realizar una lista de actividades agradables). <p>PARTE 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El terapeuta iniciara con la técnica de relajación “la nube”, para proseguir con la revisión de la tarea y del estado de ánimo. ✓ Se le presentara a la paciente una serie de pasos para resolver problemas y vencer los obstáculos que le impiden realizar las actividades saludables, en la cual manifestara ejemplos de cómo resolver algunos. ✓ Se le pedirá que establezca algunas actividades que le gustaría hacer “hacer cosas a mi gusto”, a su vez se le explicara sobre los beneficios de mantener el equilibrio entre el estrés y su estado de ánimo. ✓ Finalmente se retroalimentara la información obtenida en estas sesiones y se analizara su termómetro del estado de ánimo.
MATERIALES	✓ Hojas bond y lapiceros.

TÉCNICA	TERAPIA RACIONAL EMOTIVA
----------------	---------------------------------

SESIÓN	Séptima sesión- MODULO 3 RELACIONES INTERPERSONALES	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Identificar la influencia que existe de estas con el estado de ánimo, así como determinar aquellas alternativas para mejorar la comunicación con las demás personas.		
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se continuara realizando una técnica de relajación mental y se hará una explicación sobre las relaciones personales y el apoyo social. Después la terapeuta asignara la tarea de escribir en una hoja las “personas importantes en su vida y como la apoyan”. ✓ Seguidamente escuchara atentamente sobre “las relaciones interpersonales y los cambios drásticos”, “desacuerdos y desavenencias”, en las cuales se pide a la paciente su participación activa, proponiendo ejemplos. ✓ Posteriormente, se le otorgara el formato “asertividad” para contestar algunas preguntas referentes a como ella expresa sus sentimientos y en como pide las cosas. Al último, ambos repasarán los principales puntos del módulo. 		
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas bond y lapiceros. 		

TÉCNICA			
TERAPIA RACIONAL EMOTIVA			
SESIÓN	Octava sesión- MODULO 4 LA SALUD	Tiempo	45 min
OBJETIVO	Establecer la relación entre ambos elementos y la reorganización del estilo de vida.		
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se iniciara esta sesión con una técnica de relajación, se le proporcionara información a la paciente sobre la relación 		

	<p>entre “salud y estado de ánimo”, así como “los problemas” que giran en torno a esta y que propician la reestructuración de metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De la misma manera, se abordara el tema “sueño” salud y problemas para dormir; en cada temática, se le pedirá que conteste con algún ejercicio en el que manifestara la situación actual de la salud. ✓ Al finalizar, el terapeuta realizará un repaso general sobre toda la intervención, con la finalidad de retroalimentar los puntos principales y de analizar el estado de ánimo. Y por último, se le asignará la última tarea “modificación de metas para la salud”, con la evaluación respectiva de la sesión.
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas bond y lapiceros.

I. TIEMPO DE EJECUCIÓN

El presente programa terapéutico tendrá una duración de seis meses inicialmente con dos sesiones *por semana*, en cada sesión se trabajará por el lapso de una hora aproximadamente. Posteriormente según los avances y de acuerdo a los objetivos; las sesiones se realizarán una vez por semana, luego dos veces al mes y finalmente se realizarán sesiones de seguimiento de una o dos veces al año.

II. AVANCES TERAPEUTICOS

La paciente se siente con mayor entusiasmo para continuar con su vida, su estado de ánimo ha mejorado notablemente, se relaciona con otras personas y participa adecuadamente de las actividades a las que se le invitan. Converso con su hijo sobre la relación amorosa que sostiene, está empezando a tomar conciencia de su enfermedad.

Actualmente se encuentra trabajando por horas en una Tienda de ventas de muebles, en donde comenta, le ayuda a distraer su mente de las cosas tristes en las que suele pensar. Asiste a consultas psicológicas ocasionalmente.

Anexo

TERMÓMETRO DEL ESTADO DE ÁNIMO

DÍA							
MEJOR ESTADO DE ANIMO	9	9	9	9	9	9	9
	8	8	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6	6	6
ESTADO DE ANIMO REGULAR	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4	4	4
	3	3	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2	2	2
PEOR ESTADO DE ANIMO	1	1	1	1	1	1	1
	4	4	4	4	4	4	4
	3	3	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2	2	2
PEOR ESTADO DE ANIMO	1	1	1	1	1	1	1

Número de actividades agradables _____

- Trate de considerar todos los números, no solamente 1, 5, ó 9.
- Hemos encontrado que lo más fácil es guardar el *Termómetro del Estado de Animo* cerca de su cama. Al final del día, antes de acostarse, puede pensar en su día y marcar su estado de ánimo.
- Mientras más practique usar el *Termómetro del Estado de Animo* más natural lo sentirá.
- Solo(a) Ud. sabe cómo se ha sentido durante el día. El número que escoja solo refleja como se sintió. No hay una respuesta correcta.
- Si quiere seguir anotando su estado de ánimo podría ser útil marcarlo en un calendario.



Unidad de Psicología del Hosp. Reg.
"Honorio Delgado"
Arequipa - Perú

Inventario Multidimensional de Personalidad de Minnesota
Versión Abreviada MINI-MULT

N.H.C.....

Fecha:.....

Edad: 51

Nombres y Apellidos:.....

Semesteriano () femenino () Grado de Instrucción:.....

Ocupación:.....

Estado Civil

Distrito

Marque con un signo (X) la letra V (verdadero) o F (falso), según sea su respuesta.

1	X	F
2	X	F
3	X	F
4	X	F
5	X	F

16	X	F
17	X	F
18	X	F
19	V	F
20	X	F

31	X	F
32	X	F
33	V	F
34	X	F
35	V	F

46	V	F
47	V	F
48	X	F
49	V	F
50	X	F

61	V	F
62	V	F
63	V	F
64	V	F
65	X	F

21	X	F
22	X	F
23	X	F
24	V	F
25	X	F

36	X	F
37	V	F
38	X	F
39	X	F
40	V	F

51	X	F
52	V	F
53	X	F
54	X	F
55	X	F

66	X	F
67	V	F
68	V	F
69	V	F
70	V	F

71	V	F
----	---	---



PUNT. DIRECC. L E R Hs's D HI Dp's Pp Pt's Sc's Na's

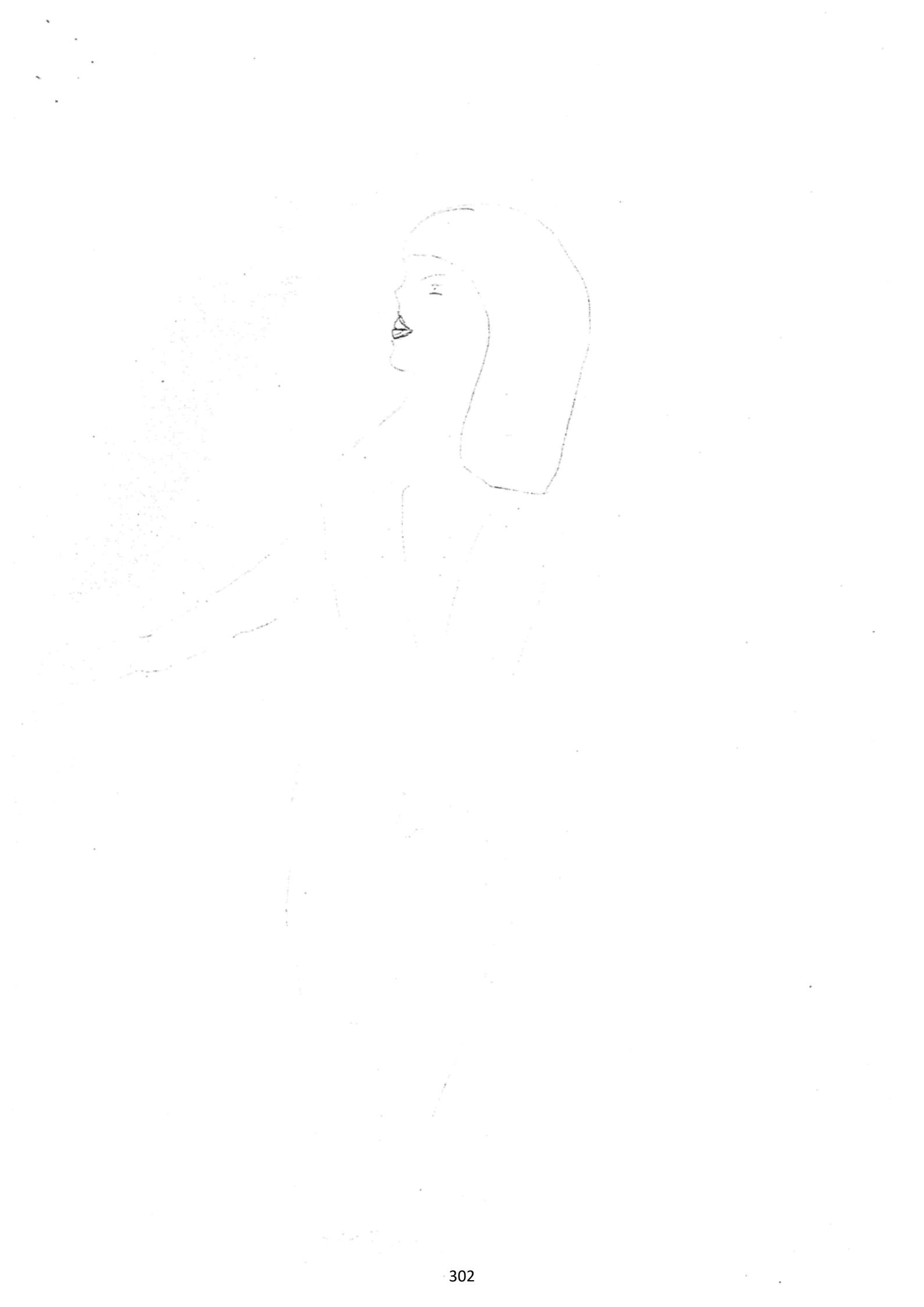
Puntaje directo. 2 3 8 10 17 20 13 7 15 15 5 3

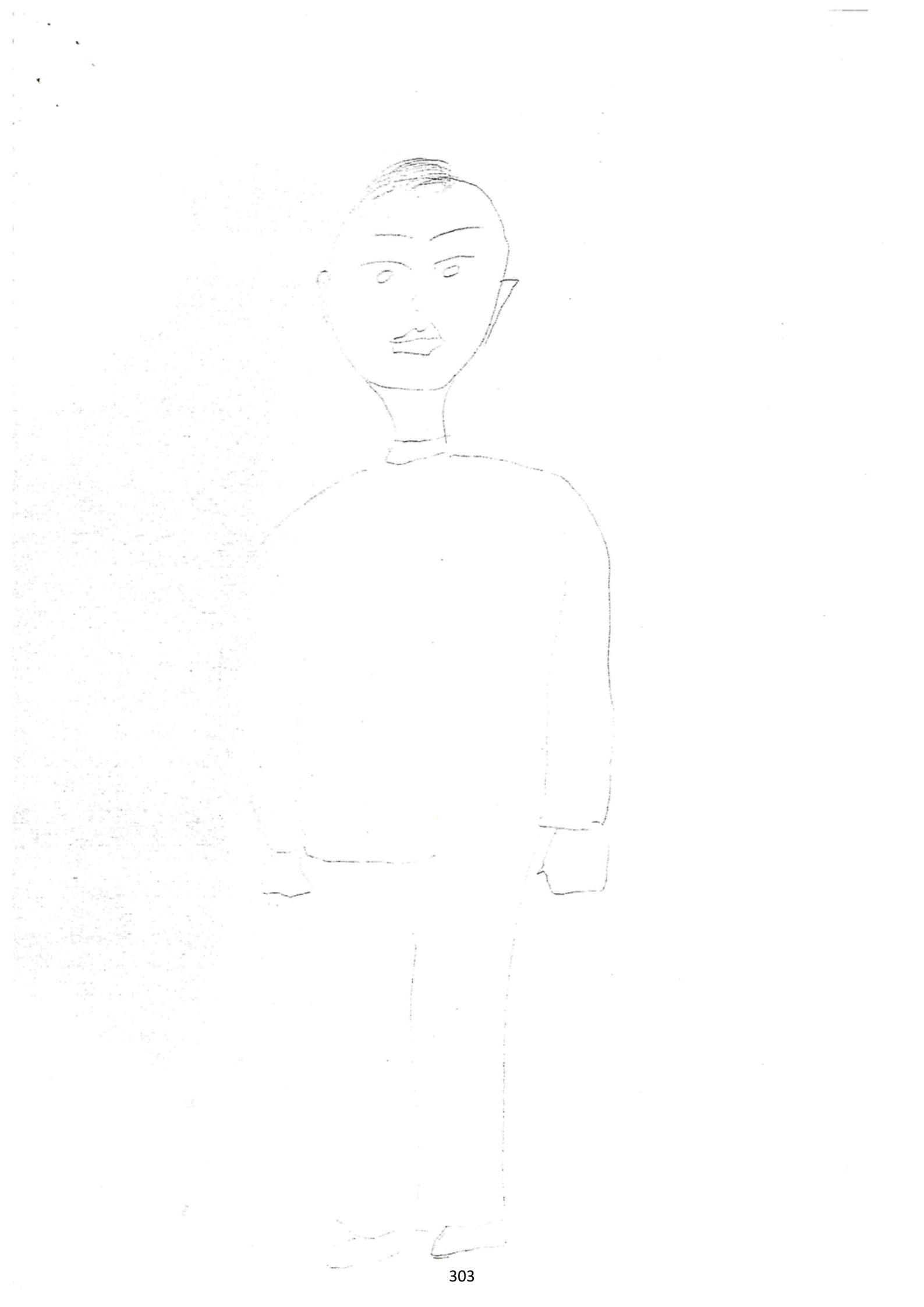
Punt. Convert. 6 9 12 14 44 41 22 21 37 43 22 22

Aladir K

P.J. corregido. 26 35 95 83 95 54 29

CLAVE DEL PERFIL: + + + + + + + + + + + + + + + + + +





Gloria

INVENTARIO DE PERSONALIDAD - EYSENCK Y EYSENCK

DOBLE DE RESPUESTAS

APPELLIDOS Y NOMBRES: Gloria [REDACTED] b
FECHA DE NAC.: 31.10.73... EDAD: 51 años... SEXO: Femenino
OCUPACION: Su casa..... FECHA DE APLIC.: 04.10.63.

	SI	NO		SI	NO		SI	NO	
01.	0	0		20.	0	0	39.	0	0
02.	0	0		21.	0	0	40.	0	0
03.	0	0		22.	0	0	41.	0	0
04.	0	0		23.	0	0	42.	0	0
05.	0	0		24.	0	0	43.	0	0
06.	0	0		25.	0	0	44.	0	0
07.	0	0		26.	0	0	45.	0	0
08.	0	0		27.	0	0	46.	0	0
09.	0	0		28.	0	0	47.	0	0
10.	0	0		29.	0	0	48.	0	0
11.	0	0		30.	0	0	49.	0	0
12.	0	0		31.	0	0	50.	0	0
13.	0	0		32.	0	0	51.	0	0
14.	0	0		33.	0	0	52.	0	0
15.	0	0		34.	0	0	53.	0	0
16.	0	0		35.	0	0	54.	0	0
17.	0	0		36.	0	0	55.	0	0
18.	0	0		37.	0	0	56.	0	0
19.	0	0		38.	0	0	57.	0	0

L:.... E:.... N:..12..