

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES SOCIALES
DIRIGIDO A COLABORADORES QUE ATIENDEN AL PÚBLICO**

ELIANA ELIZABETH VALDÉS HERNÁNDEZ
Cedula 8-271-201

**TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA
OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN PSICOLOGÍA SOCIAL Y
ORGANIZACIONAL**

PANAMA REPUBLICA DE PANAMA
2011

ST

1.6 SEP 2011

DEDICATORIA

Con mucha satisfacción dedico este trabajo investigativo a toda mi familia, especialmente, a mis hijos: Daneshka, Carelia y Enoc. Y, a Carlos mi esposo; han sido ellos, el motivo de inspiración para culminar con éxito esta investigación.

Siempre les estaré agradecida,

ELIANA

obsequio

10757

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, el que es, era y ha de venir, por brindarme salud y vida para ver culminado este esfuerzo.

A mis amistades: Nelva T. de Soler por su constante motivación, a Gladys de Bernett y Federico Armién por la confianza y entusiasmo que me transmitieron para la culminación de este estudio.

A mi asesor de tesis, Profesor Humberto González, por el optimismo y responsabilidad impartida en cada momento.

Sinceramente,

ELIANA

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE CUADROS	IX
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
I MARCO CONCEPTUAL	14
A JUSTIFICACIÓN	14
B PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
C OBJETIVOS	15
1 Objetivos Generales	15
2 Objetivos Especificos	15
II CAPACITACIÓN	16
A DEFINICIONES	16
B CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	18
C PASOS DE LA CAPACITACIÓN	20
1 Evaluación de las Necesidades	20
2 Diseño del Programa de Capacitación	21
a) Objetivos de la Capacitacion	22
b) Disposición y Motivación de los Capacitados	23

c) Principio de aprendizaje	24
d) Características de los Instructores	24
3 Implementación del Programa de Capacitación	27
a) Métodos para la Formación Profesional	31
b) Métodos de Capacitación	31
c) Juegos Vivenciales o Dinámicas	33
4 Evaluación del Programa de Capacitación	35
5 Seguimiento de los Procesos de Capacitación	42
III HABILIDAD	43
A DEFINICIÓN	43
1 Habilidades Sociales	43
2 Diferencias en las Habilidades	47
a Diferencias Interindividuales	47
b Diferencias Intraindividuales	47
3 Etapas de Adquisición de las Habilidades	48
a Etapa Cognitiva	49
b Etapa Asociativa	52
B HABILIDADES DE APRENDIZAJE	56
1 Habilidades Psicomotoras	57
2 Habilidades Afectivas	59
IV COMPETENCIAS LABORALES	60
A DEFINICIÓN	60
1 Diversos Autores	60
2 Diversos Países	62

3. En Relación al Diseño Curricular.....	64
4. Antecedentes Históricos Sobre Competencias Laborales.....	66
5. Consecuencias de las competencias laborales.....	70
B. MODELOS PARA LA FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	71
1. Según Aragón: Modelo Cubano	71
2. El CBNCL: Modelo de Capacitación	71
C. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	72
D. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	74
1. Competencias Generales.....	74
2. Las Competencias Particulares o Específicas.....	74
E. ENFOQUES DE COMPETENCIAS LABORALES	75
1. Punto de Vista Empresarial.....	75
2. Punto de Vista Psicológico.....	76
3. Punto de Vista del Diseño Curricular.....	76
4. Punto de Vista Global.....	76
5. Según el Movimiento.....	76
F. SUBSISTEMAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	77
1. Subsistema de Normalización.....	77
2. Subsistema de Certificación.....	77
G. APORTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES A LOS COLABORADORES Y A LA ORGANIZACIÓN.....	78
1. La Implementación de un Sistema de Competencias	78

2. Las Empresas han empezado a reconocer su principal Factor de Diferenciación	79
3. Las Competencias ofrecen bases más actualizables y dinámicas.....	81
V. MARCO METODOLÓGICO.....	82
A. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	82
B. UNIVERSO Y MUESTRA.....	82
1. Proceso de Muestreo.....	83
2. Controles	83
C. RECOLECCIÓN DE DATOS	84
1. Observaciones Directas	84
2. Cuestionarios	85
3. Escenarios.....	85
D. TÉCNICAS DE MEDICIÓN.....	85
E. DISEÑO de INVESTIGACIÓN	87
F. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	87
VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO.....	92
A. CUESTIONARIOS DE LA CAPACITACIÓN DE APRENDIZAJE.....	92
B. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	108
C. EVALUACIÓN DE JEFATURA	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS	130

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
I. ¿Qué es autoestima?	93
II. ¿Qué refleja nuestra autoestima?	93
III. ¿Cómo se adquiere la autoestima?	94
IV. ¿Cómo surge el Autoconcepto ?	94
V. Procedimiento de cambio de pensamiento.	95
VI. Aspectos a mejorarse al desarrollar una adecuada autoestima	96
VII. Imagen Personal.	97
VIII. Lenguaje Corporal	98
IX. Colores en el Vestido	98
X. La elegancia	99
XI. El maquillaje	100
XII. La alimentación.	101
XIII. Factores que intervienen en las relaciones humanas.	102

XIV. Componentes de la Comunicación.	103
XV. Tipos de Comunicación.	104
XVI. El escuchar y el oír.	104
XVII. El Usuario y sus Necesidades.	105
XVIII. El comportamiento de los usuarios.	106
XIX. La atención al usuario.	107
XX. Evaluación de capacitación	108
XXI. Evaluación de jefatura.	110

RESUMEN

La capacitación sigue siendo la más oportuna y real opción para incrementar los niveles de productividad de las organizaciones y para mejorar el nivel de vida de los trabajadores sin embargo sigue ocupando un lugar secundario en sus prioridades planes y políticas. El proceso de capacitación que se orienta hacia la productividad debe poner énfasis a encausar las aportaciones de la fuerza laboral y por otro lado crear un cuerpo directivo capaz de aprovecharlas. El objetivo de este estudio exploratorio consistió en determinar la eficacia fortalezas y debilidades en un Programa de Capacitación aplicado al personal de atención al público en una entidad gubernamental para ello utilizamos instrumentos de recolección de datos como cuestionarios (antes y después) lo cual nos permitió obtener conclusiones y recomendaciones.

SUMARY

Training remains the most timely and real option to increase productivity of organizations and to improve the standard of living of workers. However it remains secondary priorities plans and policies. Emphasis should be placed the process of training geared towards productivity to prosecute the contributions of the labour force and on the other hand create a steering body able to take advantage of them. The purpose of this exploratory study was to determine the efficacy strengths and weaknesses in a training program applied to personal attendants to the public in a governmental entity so use instruments for collecting data as questionnaires (before and after) which allowed us to derive conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado de constantes cambios y avances tecnológicos las organizaciones requieren que sus colaboradores desempeñen satisfactoriamente sus labores por lo tanto están forzadas a buscar los mejores recursos y opciones que transformen la organización en una entidad altamente productiva y competitiva en ese sentido la capacitación es una de las opciones fundamentales que permite a la empresa o institución alcanzar esos objetivos

En un sentido más amplio la capacitación es un esfuerzo dirigido en equipo para alcanzar los objetivos de las organizaciones o empresas y debe considerarse como una inversión en la medida en que se desarrolle en forma efectiva y seria mediante un programa debidamente formulado e implementado

Nuestro estudio consiste en identificar el grado de eficiencia de un programa de capacitación con base a los siguientes pasos detección de necesidades diseño de programa de las herramientas de aprendizaje aplicación de estrategias de capacitación medición de los resultados y seguimiento del proceso Son precisamente estos dos últimos los más olvidados de todo el proceso de capacitación éstos requieren el tiempo necesario para conocer los resultados de esta actividad y verificar donde se encuentran las debilidades del plan de capacitación o si por el contrario los resultados demuestran un excelente trabajo

En nuestro estudio la población está constituida por el personal de atención al cliente de una institución del Estado

Es importante resaltar que un programa de capacitación se mide por los cambios efectivos que se induzcan en el desempeño del personal capacitado.

Por eso el tema desarrollado fue: Habilidades Sociales.

En este estudio se plantearán áreas que cubren aspectos básicos de la temática de la capacitación, la metodología, los pasos de la misma; luego examinaremos el concepto de habilidades; habilidades sociales, la importancia de las diferencias individuales y cómo se adquieren las mismas.

Finalmente, abordaremos las competencias laborales, los diseños curriculares, sus diferentes enfoques, la importancia y el aporte a las organizaciones.

I. MARCO CONCEPTUAL

A. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, Capacitación es hacer a uno apto. Habilidad para una cosa.

Esta definición nos lleva a cuestionarnos: realmente las personas que reciben cursos o programas de capacitación, tanto del sector público como privado, son aptas o han desarrollado habilidad para ejercer una función o brindar determinado servicio.

Los programas de capacitación en muchas ocasiones no cumplen con todos los pasos, por consiguiente los resultados no reflejan la eficiencia o no, del mismo.

Con base a experiencias vividas y en conversaciones con el director del Instituto de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), actualmente, las capacitaciones no cubren los pasos de evaluación y seguimiento. Lo que nos impide conocer si los participantes modifican su comportamiento por medio del conocimiento, pues al no aplicarse los pasos señalados anteriormente, el grado de comprensión adquirido no se corrobora en su posterior desempeño.

Por tal razón, nuestra investigación exploró la eficacia o ineficacia del Programa de Capacitación aplicado al personal de atención al público, por medio de la modificación en las habilidades sociales.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Podrá la aplicación de un Programa de Capacitación modificar favorablemente las Habilidades Sociales en el personal de atención al público en una institución gubernamental?

C. OBJETIVOS:

1. Objetivos Generales

- Determinar la eficacia del programa de capacitación aplicado al personal de atención al público.
- Conocer las fortalezas y debilidades de un programa de capacitación aplicado al personal de atención al público.

2. Objetivos Específicos

- Describir las modificaciones en las habilidades sociales del personal de atención al público.
- Identificar las acciones que impulsan las mejoras y el progreso de un programa de capacitación.
- Reconocer las acciones que reducen y entorpecen un programa de capacitación.
- Describir las limitaciones observadas en el programa de capacitación.

II. CAPACITACIÓN

A. DEFINICIONES

La capacitación según Wether y Davis (1996), "es sinónimo de entrenamiento, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades".

La capacitación, considerada por Davis y Newstrom (2000), como "la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema". Es decir, la capacitación incluye las actividades del aprendizaje ofrecidas a los colaboradores de una organización con el objeto de mejorar su desempeño actual y mantenerlos actualizados en aspectos que competen a sus funciones.

Existe una diferencia entre capacitación y desarrollo que suele confundirse. Ambas se diferencian en función de los niveles que se pretenden alcanzar y de la intensidad de los procesos.

La capacitación se relaciona con una habilidad específica, tarea o empleo y se ejecuta, en general, a corto plazo. El desarrollo no está relacionado con una tarea específica; consiste en la maduración total de los individuos a largo plazo.

De acuerdo a Muchinsky (2002), el término desarrollo se reserva, a los procesos de mejora de las competencias del personal de nivel directiva; mientras

que la capacitación se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades en puestos de trabajos inferiores a la jerarquía organizacional.

Por otra parte, la formación, es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo y se caracteriza por una programación curricular en algunas disciplinas que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. Son programas a mediano y largo plazo.

Conceptuando el tema, Valdés, Eliana (2004) define la capacitación como "un medio para la formación personal y profesional, por la cual se identifica a un colaborador, dentro de una organización cualquiera, en función de una labor exitosa".

En efecto, la capacitación involucra conceptos teóricos, las aplicaciones de la teoría a la práctica y normas de mejoramiento de la calidad. Los programas dirigidos al personal para su formación son conocidos como de capacitación, de adiestramiento; de entrenamiento, de perfeccionamiento, formación profesional. Para este estudio nos referiremos al concepto de Programas de Capacitación, denominándose como el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, generando satisfacción en sus necesidades técnicas y humanas y las de la empresa a la cual sirve o servirá.

B. CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La eficiencia y el progreso de toda organización dependen de proyectos sistemáticos conocidos como programas de capacitación. Según Muchinsky (2002) en su libro de Psicología Aplicada, menciona que Goldstein(1991), define la capacitación como procesos de adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría en el desempeño.

Las organizaciones deben considerar de suma necesidad la planificación de programas de capacitación, pues cada miembro de la organización debe poseer la cualificación para su cargo, puesto o funciones, ejemplo de esto: personal con la mística de la institución o empresa; personal actualizado o preparado en técnicas y métodos de acuerdo a los avances de la empresa o institución; personal con habilidades y destrezas en la atención al cliente, entre otros requerimientos.

La programación de las capacitaciones permite al personal poseer la aptitud adecuada, la motivación e interés hacia sus funciones, por la que deben ser cláusulas obligatorias, dentro del presupuesto de toda empresa, institución u organización, pues la inversión dirigida al factor humano, es una de las más importantes.

De acuerdo a Palladino (1998) "El que piensa que la inversión en educación es cara, que mida el precio de la ignorancia", la educación laboral genera cambios positivos o favorables en la economía de la empresa u organización.

El aprendizaje es un área que ampliaremos más adelante permite incorporar en los miembros de una organización no sólo la capacidad de aumentar la productividad y la calidad de los servicios o productos sino también genera en el individuo lo más elemental la gratificación interna produciendo un enriquecimiento intrínseco que favorece directamente a la organización

Es por esto que los programas de capacitación no deben orientarse exclusivamente a satisfacer las necesidades puramente tecnológicas y pragmáticas deben cubrir la condición humana del trabajador Aspectos que hemos incluido en este estudio

Para desarrollar los programas de capacitación institucional se deben contemplar inicialmente políticas objetivos y planeamiento del recurso humano A continuación presentamos de manera breve dichos aspectos

En la formulación de políticas se debe mantener como orientación la formación profesional dirigida al hombre y hacia la empresa

En los objetivos de los programas de capacitación debe estar claramente definido el incremento de la productividad el desarrollo de una cultura empresarial o institucional fortalecer la moral de los trabajadores(as) la adecuada atención al cliente o usuario la prevención de accidentes o la reducción de pérdidas a minorar al personal supervisado desarrollar al personal para futuros cargos entre otros

El planeamiento de los recursos humanos puede ser a corto mediano y de largo plazo la previsión de las necesidades del personal en sus diferentes áreas es de gran importancia pues la carencia de personal puede ser inevitable en

cualquier momento, de tal forma, la capacitación contribuirá a prevenir futuros problemas al poseer personal debidamente capacitado, evitando con esto la contratación de personal foráneo y la frustración consiguiente en el personal autóctono que piensa que no se le toma en cuenta para puestos de mayor categoría y responsabilidades.

C. PASOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso que está conformado por diversas fases o pasos y debe establecerse así en las organizaciones de trabajo.

No debe observarse como un elemento aislado en la organización; más bien, debe cumplir con todos los pasos de una programación tendiente a mejorar, adquirir y actualizar habilidades, destrezas, actitudes, conductas en el recurso humano de una organización.

De acuerdo, Bohlander (2008), el término de sistemas de capacitación engloba cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación y evaluación del programa de capacitación.

Es importante que la persona responsable de la capacitación considere los pasos recomendados para un programa efectivo, como son:

1. Evaluación de las Necesidades:

Bolhander (2008), manifiesta que el trabajador que no logre alcanzar los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que

necesita capacitación, como también si se reciben demasiadas quejas de los clientes. Esta fase responde a tres diferentes análisis, de la organización, de las tareas y de las personas.

Para describir cada una de ellas de manera ordenada la simplificaremos de la siguiente forma, el primer análisis se enfatiza en conocer dentro de la organización donde se requiere la capacitación, en segundo lugar, se analizarán las capacidades, conocimientos, habilidades que se necesitan desarrollar en el personal para un mejor desempeño y en tercer lugar, analizar, quién necesita la capacitación.

El diseño de un programa de capacitación debe obedecer a la satisfacción inmediata o futura de las necesidades de la organización. Las necesidades pueden ser detectadas por el propio colaborador, por el equipo de recursos humanos o sus jefes inmediatos; inclusive puede detectarse al inicio de la integración o bien cuando el participante sea promovido en el desempeño de su función.

La evaluación de las necesidades permitirá esquematizar en el programa de capacitación, la temática y que los objetivos cumplan con los fines acordados.

2. Diseño del Programa de Capacitación:

La determinación de las necesidades de capacitación debe suministrar información para el diseño del ambiente de aprendizaje, pues de allí radica el éxito de la capacitación.

Para el diseño deberá responderse a las siguientes preguntas

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

El diseño del programa de capacitación deberá enfocarse en cuatro aspectos

a) Objetivos de Capacitación

A la hora de elaborar los objetivos se deben considerar los resultados que se desean alcanzar Describir las habilidades o conocimientos que se desean adquirir y las actitudes que se desean cambiar

Tanto el participante como el colaborador deben conocer los objetivos antes de prepararse para la instrucción para poder evaluar el éxito obtenido

Cabe destacar que la simple descripción de la conducta final no es suficiente para base del diseño de un proceso final o formativo sino que es necesario especificar además la precisión y las condiciones bajo las que se espera que se realicen esas conductas finales describiendo lo que el dicente podrá hacer después del curso y fijarlo en términos de conducta

El aprendizaje que adquiere el individuo y que por medio de la realización o ejecución observable se puede evaluar o valorar es lo que se define como conducta final

b) Disposición y motivación de los capacitados

La disposición y la motivación son dos condiciones que afectan el aprendizaje. La disposición se refiere a la madurez y experiencia de los participantes, el antecedente del conocimiento y habilidades a adquirir permitirán absorber de manera más rápida lo presentado en el temario a seleccionar, como también su capacidad a aprender. Con relación al factor de motivación, los participantes que reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades y mantienen el deseo de aprender son ideales para alcanzar el aprendizaje óptimo.

Es por esto que agrega Muchinsky (2002) los participantes que se les permite escoger un curso, pero luego se le asigna otro diferente, se muestran menos motivados y aprenden menos que aquellos que no participaron en la elección. Son estos dos factores requeridos en la selección de los participantes para recoger las necesidades individuales de los capacitados.

El diseño del programa de capacitación se elabora con base al diagnóstico que surge de la detección de las necesidades y a los objetivos de aprendizaje. Se toma en consideración el conocimiento a adquirir y las tareas que se van a enseñar durante el periodo de formación.

Una vez formulados los objetivos, el siguiente paso es establecer la forma de conseguirlos. Este contenido debe responder a las exigencias reales del puesto.

de trabajo al que se dirige. Eso implica que las condiciones en que se realiza la enseñanza sean lo más similares posibles a las que el discente o participante encuentre en realidad y que sea empleado sólo el tiempo imprescindible para enseñar todo lo necesario tanto para la realización del trabajo como para su aprendizaje.

c) Principios de Aprendizaje

Es importante antes de diseñar las herramientas de aprendizaje definir los principios pedagógicos o de aprendizaje.

Según Werther y Davis (1996) los principios de aprendizaje son las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Este autor menciona y define varios principios de aprendizaje:

- **La Participación** aquí la participación activa genera efectos perdurables y rápidos. Esto ayuda a que el participante tome confianza e interés del contenido y pueda elaborar relaciones con otras áreas sensitivas haciendo del aprendizaje un proceso integral.
- **La Repetición** es el segundo principio que se debe tomar en consideración a la hora del aprendizaje. Con la repetición podemos hacer más duradero el contenido aprendido.

- **La Relevancia** este principio se logra cuando el material que se va a estudiar o a recibir tiene sentido e importancia en la realidad personal y profesional de cada individuo
- **La Transferencia** este principio hace efecto al correlacionar el programa de capacitación con las demandas del puesto logrando así que sean dominadas las funciones del cargo que se desempeña Este principio transfiere los aprendizajes que logra en la capacitación a su trabajo cotidiano
- **La Realimentación** es aquí en donde el participante puede evaluar personalmente su aprendizaje ya que el ser motivado adquiere una importante función dentro del desarrollo personal y por medio de ello adquiere interés por lo que desempeña

Entre otros principios de aprendizajes Barquero (2000) establece que según Peña Bazán un método es el sistema de aplicar técnicas dirigidas a la formación teniendo en cuenta determinados principios didácticos de manera que el discente aprenda satisfactoriamente los conocimientos que se le impartirán en el curso

La clasificación más común de los métodos pedagógicos de acuerdo a Barquero (2000) es la que sigue

- **Los métodos mayéuticas** tienen como fin ayudar al educando para que descubra por sí mismo lo que desea conocer

- Los métodos concretos aprovechan al máximo los sentidos y consideran la observación y la experimentación como el fundamento de toda enseñanza
- Los métodos catárticos procuran crear choques afectivos o estados de tensión entre los adiestrados (as) de manera que se expresen opiniones e ideas y se manifiesten aptitudes
- Los métodos no directos reducen al mínimo la participación del instructor en procura de una acción directa de los estudiantes quienes intervendrán activamente en su propia formación
- Los métodos cooperativos exigen la participación de todos los individuos del grupo en proceso de adiestramiento
- Los métodos de entrenamiento mental mediante procesos sistemáticos se desarrolla en el alumno o en la alumna el empleo de la reflexión y el juicio y se modela su carácter

d) Características de los instructores

De acuerdo a Bolhander (2008) la lista de rasgos deseables en las personas responsables de dirigirlas capacitaciones el capacitador

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad

- Sentido del humor
- Interés
- Instrucciones claras
- Ayuda individual
- Entusiasmo

3. Implementación del Programa de Capacitación

Para esta fase se estudiarán los métodos adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.

a) Métodos para la Formación Profesional

Los métodos para la formación profesional son procedimientos de la acción formativa consideradas como las más aptas para el tipo de adiestramiento que se desee. Entre ellas mencionaremos:

- **Estrategias de Capacitación:** Según Werther y Davis (1996), en su libro *Administración de Recursos Humanos* las definen como “los medios que el capacitador debe conocer antes de elegirlos, seleccionarlas o aplicarlas con base a la situación o tema a desarrollar con sus participantes”.
- **Instrucción Directa Sobre el Puesto:** en esta estrategia de capacitación el supervisor, jefe inmediato o capacitador es quien

imparte esta instrucción. La misma es desarrollada durante las horas y lugar de trabajo y es eficiente para enseñar a obreros y a empleados a desempeñar adecuadamente sus tareas o cargo.

- Durante su aplicación se desarrollan varias etapas entre ellas están
 - 1 Indicarle primeramente cuáles son los objetivos y los resultados que esperamos de él y una descripción amplia del cargo. Siempre destacando la importancia de la capacitación.
 - 2 El capacitador destaca su labor con el fin de convertirse en un modelo de imitación. Todo esto se logra realizando prácticas con el participante hasta que domine la técnica.
 - 3 La repetición y retroalimentación proporcionan ventajas.
 - 4 Al capacitado se le dice que realice su función o labor sin ser supervisado aunque queda a consideración del supervisor realizar verificaciones cautelosas para detectar duda o aspectos que se deben mejorar.
- Rotación de Puestos es una técnica muy empleada hoy en día en la organización y aunque en sus inicios trajo polémicas ya se están empleando en labores diarias en periodos de licencias, vacaciones, ausencias y renuncias.

Para que esta estrategia sea efectiva se necesita la participación activa del participante lo que los motiva a suplir varios puestos ya sea de sus compañeros(as) al igual que ahorraría gastos económicos para pagarle a otro empleado nuevo. El beneficio propio es que éste aumenta la habilidad y rol de funciones para su currículo profesional.

- **Relación Experto-Aprendiz** En esta técnica de formación se observará una relación entre maestro que puede ser el supervisor jefe inmediato o capacitador y el aprendiz que es el participante que realizara los trabajos calificados.
- **Conferencias Videos Películas y Audiovisuales** Para realizar o aplicar esta estrategia de capacitación es imprescindible la comunicación más que la participación activa. Podemos decir que las conferencias nos economizan tiempo y recurso. Debemos tener claro que los niveles más bajos que se obtienen en los principios de aprendizaje pueden mejorar si se dan periodos de discusión en donde se pregunta y se responde con mesas redondas en que cada participante desempeñará su rol dentro de la organización.

Es una técnica que es empleada para capacitar gerentes en la toma de decisiones dentro de la organización y como recurso didáctico puede utilizarse además para transmitir los

conocimientos novedosos como medio de observación y análisis de la realidad. Es útil para la formación y perfeccionamiento de formadores mediante la micro enseñanza.

- **Instrucción Programada** durante el desarrollo de esta técnica se requiere poca interacción del capacitador y del participante. Se pueden ver en los censos de lectura grabaciones y folletos entre otros.

La ventaja que tiene la instrucción programada es que permite verificar la respuesta correcta, delimitar cuál ha sido la causa del error, además, avanzar en determinado tema al ritmo que se desee lograr.

- **Videodisco** mediante un sistema de lectura láser se accede a sonidos e imágenes almacenadas en un soporte. Su ventaja respecto al cine o al video son la durabilidad de su soporte y la posibilidad de acceder rápidamente a determinados sectores del disco.

- **El Ordenador** el uso de la informática ofrece grandes ventajas, sobre todo como ayuda y por supuesto en la enseñanza de sus propios conocimientos y habilidades informáticas. Su desventaja es que solo es utilizado por grupos pequeños debido a que la pantalla del ordenador no permite visibilidad a grandes

audiencias Actualmente permite realizar proyecciones aumentando el tamaño y facilitando la introducción de esa tecnología como apoyo en la lección magistral y a otros métodos de enseñanza

- Videodisco Interactivo consiste en una unidad de videodisco que lee la imagen y el sonido del disco láser Permite la realización de ejercicios en los que el discente es corregido por el sistema que le autoriza o no a seguir adelante en función de sus aciertos o errores

b) Metodos de Capacitación

- Capacitación de Laboratorio este tipo de capacitación es una modalidad de la capacitación en grupo Wether y Davis (1996) la definen como el desarrollo de habilidades interpersonales conocimientos habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales Aquí los participantes tienen como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismo y de otras personas

Esta técnica propone compartir experiencias analizar sentimientos conductas actitudes percepciones y reacciones

En esta práctica una figura clave es el profesional del área (hombre o mujer) que funge como moderador de las sesiones. Su función es que los participantes interactúen y se retroalimenten mediante la repetición.

- **Juegos de Papeles o Sociodrama** este método se basa en que el participante debe desempeñar diversas identidades representando situaciones de la vida real.

El objetivo principal de esta técnica es el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Aquí participan activamente todos los capacitados y obtienen su debida retroalimentación de fuentes de alta calidad.

El principal inconveniente de esta técnica es que los sujetos se niegan a participar por considerarlo un juego infantil o que se excedan en la representación de su papel. Es importante que el formador especifique muy bien las reglas y defina claramente los papeles.

- **Simulaciones Reales** la simulación es un sistema o un ejercicio que habilita al participante a reproducir o representar bajo condiciones de prueba fenómenos que ocurren comunmente en la vida cotidiana. El montaje de un laboratorio real puede ser difícil de obtener, costoso para mantener o potencialmente peligroso. Las simulaciones pueden ser menos costosas y más

seguras Los usuarios pueden aprender a localizar analizar y aplicar datos en un contexto significativo

Lo más importante al diseñarse las simulaciones reales es que en la situación simulada aparezcan todas las variables que ocurren en la realidad con el fin de que los colaboradores realmente puedan extrapolar luego lo aprendido

- **Moldeamiento del Comportamiento** esta técnica consiste en modificar conductas por medio de sub objetivos o cambios sucesivos de manera secuencial en orden de dificultad Es util para cambiar actitudes y ayudar a desarrollar habilidades interpersonales

c) Juegos Vivenciales o Dinamicas

Las dinámicas constituyen el método de aprender jugando y junto con la aplicación de las diferentes técnicas de enseñanza aprendizaje y el uso de los diversos apoyos audiovisuales garantizan un efectivo aprendizaje Es importante aplicar las diferentes dinámicas en función del tipo de dominio en el aprendizaje que tengan relación directa con los objetivos planteados del tema impartido y finalmente del momento y lugar adecuados en el proceso de aprendizaje

Es el metodo de capacitación más valiosa para la toma de decisiones a través de ella se va descubriendo esa habilidad a la hora de enfrentarse a un

problema simulando La persona o participante aprende sobre las medidas de acción que se deben tomar en circunstancias parecidas Aquí el participante es activo puede discutir sobre el caso o debatirlo

- **Grupos de Encuentro** Es una actividad o tarea que se realiza en grupo Tiene como objetivo pensar con otros acerca de diferentes temas ideas vivencias situaciones habituales que por su forma nos invaden el sentir lo que ocasiona en el destinado actitudes que podría controlar o provocar descontrol

El intercambio pretende entender en qué consiste el tema abordado el porqué de su existencia cuál es su origen y sus consecuencias También cómo asimilar situaciones difíciles que se presenten

El rol principal de los coordinadores(as) es promover la discusión sobre el tema elegido en cada grupo (se busca con esto hacer un recorrido hacia la esencia del tema)

Los grupos son coordinados por dos técnicos cada uno son convocados bajo un tema pero quedan abiertos a tratar los temas que la dinámica del grupo vaya marcando por lo tanto no tienen un tiempo prefijado de duración De un encuentro a otro pueden quedar temas planteados y sólo se traen al grupo las experiencias propias vivencias personales y no de otros

Estos grupos son formadores inmediatos de los vínculos interpersonales y grupales especie de multiplicadores ya que cada miembro del grupo no sólo aprende a manejarse y evitar situaciones críticas sino que aprende a evitar que otros las generen

- **Estudio de Casos** Consiste en plantear a los discentes una situación que podría darse en su puesto de trabajo y a la que deberán dar solución utilizando los conocimientos que han aprendido Se emplea especialmente para desarrollar habilidades a partir de los conocimientos adquiridos sobre todo en contenidos del tipo de resolución de problemas o toma de decisiones Aquí la participación del formador se limita a preparar el material que van a entregar al discente para vigilar y para corregir las soluciones propuestas

4 Evaluacion del programa de Capacitacion

Neilson J (2001) precisa que hablar de Evaluación de la Capacitación o más aun de Evaluación de Impacto de la Capacitacion no es algo simple que se pueda tratar livianamente y puede emerger como un requerimiento en cualquier momento Es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación con sus politicas objetivos estrategias planes programas

resultados etc Por lo tanto Nelson J considera pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse en lo general según sus fines

Evaluar la efectividad de las acciones de capacitación para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización

Determinar la eficiencia de las acciones de capacitación para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable

En muy pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación nos encontramos que faltan elementos o informaciones relevantes o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto) En otras simplemente evaluamos por medio de la cuantificación de los cursos realizados personas capacitadas asociado tal vez al porcentaje de utilización de la franquicia tributaria o presupuesto asignado

Se sugiere algunos aspectos fundamentales para el éxito de estas intervenciones en las evaluaciones

Diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras) experimental y operacional La orientación experimental busca establecer la relación causa-efecto (capacitación-resultados) considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación) y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable) Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño los resultados financieros la gestión u otro indicador

definido previamente, y de esta forma se aísla, en gran medida, el efecto de otras variables en los resultados que son ajenos a la capacitación.

Para realizar una evaluación siguiendo esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados.

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación. Otro inconveniente se deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación en el interior de las empresas; con todo, es una metodología aplicable, cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

Por otro lado la orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional en lo referido a un sistema en que se determinan los niveles de logro segun los diferentes aspectos considerados en él

Durante este periodo el proceso de la capacitación ha logrado todos los objetivos de aprendizaje y va a ejercer en el participante cambios positivos con ella se tienen empleados capaces que cumplen nuevas responsabilidades

Existen etapas de evaluación para un proceso de capacitación Inferimos algunas

- Establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación
- Administrarle a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de conocimiento
- Aplica después de la capacitación otro examen y correlacionar el examen de antes con el de ahora esto nos permite verificar los alcances del programa
- Es importante que se cumplan todas las normas de evaluación para que se puedan lograr los objetivos los criterios de evaluación se basan en los resultados del proceso
- Las reacciones de los participantes al contenido del programa y al proceso en general

- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso en general
- Los cambios en el comportamiento que den sobre el curso de capacitación
- Las mejoras que se den en la organización tales como menor tasa de rotación de accidentes mejorar la atención al cliente o de ausentismo

La evaluación de los resultados obtenidos con el curso es también importante para la empresa que lo organiza porque le permite saber la rentabilidad de la formación en relación a la inversión de tiempo dinero y esfuerzo realizado

Esto implica sin embargo que la recolección de datos se realice sólo una vez finalizada la investigación La puesta en marcha de una acción formativa requiere un periodo de tiempo relativamente largo para realizar todas las actividades susceptibles de ser valoradas

Tres tipos de evaluaciones en la orientación operacional

- **Evaluación Inicial** se lleva a cabo al inicio de la formación con el fin de valorar el nivel de los asistentes respecto a los contenidos del curso tanto en conocimiento como en habilidades y actitudes La evaluación la realiza el formador utilizando los instrumentos o técnicas que considera más adecuados en función de los

aspectos que desea comprobar que quiera profundizar y según los recursos que tiene disponibles en cada momento. Entre los instrumentos que pueden usarse están los cuestionarios en los cuales se le pregunta al colaborador qué nivel de conocimiento y de habilidades posee sobre determinados temas (los exámenes y test en los que se trate de fijar con mayor exactitud las áreas que el colaborador ya domina. Las entrevistas generalmente son individuales en aquellos casos en los que se prevea que puede existir miedo al examen).

- **Evaluación del Proceso** se lleva a cabo mediante la evaluación del proceso formativo por lo que tratamos de analizar todos aquellos aspectos que nos dan información sobre lo que está ocurriendo en una capacitación. La evaluación de proceso formativo mediante la que tratamos de analizar todos aquellos aspectos que nos dan información sobre lo que está ocurriendo en el curso y muy especialmente aquellos que sean susceptibles de sufrir modificaciones durante la fase de investigación del mismo.
- **Evaluación de la Aplicación** esta evaluación nos permitirá saber si hemos cubierto la necesidad por la cual demandaron nuestros servicios. Esta evaluación le corresponde a los supervisores vinculados directamente con los colaboradores es decir los jefes

inmediatos El formador puede pedir la información directamente a esas personas que obtienen sus datos mediante la observación directa del trabajo y mediante la transformación de determinados modificadores

Finalmente durante la evaluación de una capacitación cada formador recibe una gran cantidad de información que le resultará muy valiosa para medir su eficiencia y la del curso El formador tiene la obligación de realizar una autoevaluación buscando el porqué de los éxitos y de los fracasos averiguar la causa de los aspectos mal aprendidos y tomar decisiones respecto a los factores que han llevado al fracaso para evitarlo

Mushinsky (2002) establece los cuatro criterios que identificó Kirpatrick (1976) referentes a la evaluación de los programas de capacitación reacción aprendizaje conducta y resultados

Los criterios de reacción son las reacciones (impresiones y sentimientos) al programa por los participantes

Los criterios de aprendizaje evalúa cuánto se ha aprendido en el programa de capacitación

Los criterios de conducta se refieren a los cambios reales en el desempeño una vez que el empleado regresa al trabajo

Los criterios de resultados se refiere al valor económico que tiene para la empresa u organización el programa de capacitación Este

último criterio no es considerado dentro de nuestro estudio, consideraremos los tres primeros criterios.

5. Seguimiento de los Procesos de Capacitación

En muchas organizaciones no se realizan los seguimientos de capacitación. Es por ello que, se cometen errores sobre el personal de la organización, que realmente el jefe inmediato o capacitador no logró controlar y mucho menos medir con precisión. Así vemos que el seguimiento les da a la capacitación realce e importancia a los participantes que se encuentran involucrados con ellos, porque están pendientes de su actualización continua.

El seguimiento conlleva una planificación anticipada donde el participante y el jefe inmediato o capacitador conocen de esta acción y sobre todo, el Departamento de Recursos Humanos se ve obligado a programar en el cronograma de actividades. Muchas veces las empresas no toman en cuenta este paso y todo lo dan por asimilado y se supone que no se necesita más capacitación. Es un error pensar así, pues es de conocimiento que, nos movemos con relación a los adelantos que diariamente estamos sometidos(as) a recibir.

III HABILIDAD

A DEFINICIÓN

Las habilidades son aptitudes que se adquieren en muchas ocasiones si se desarrollan a temprana edad. Las habilidades son diversas en el ser humano y difieren de acuerdo al grado de maduración o interés al tipo de cargo o profesión. Estas tienden a desarrollarse con el entrenamiento que es un elemento esencial en la existencia de la misma.

De acuerdo a Myers (2009) una habilidad es una destreza que puedes mejorar a lo largo del tiempo por medio de la práctica. En muchos sentidos las memorias de habilidades son parecidas a la memoria de eventos (memorias episódicas) y de hechos (memorias semánticas) pero también poseen cualidades únicas. Dichos conceptos lo ampliaremos más adelante.

Las organizaciones y las empresas se desarrollarán de acuerdo a sus funciones y a los servicios que requieren habilidades o destrezas.

1 Habilidades Sociales

De acuerdo a Carlos Moreno (2007) las habilidades sociales son el conjunto de habilidades de relación con las personas del entorno. Estas habilidades pueden ser aprendidas. Gradualmente van de las más simples a las complejas como saludar, sonreír, hacer favores, pedir favores, hacer amigos, expresar

sentimientos expresar opiniones defender sus derechos iniciar mantener terminar conversaciones etc

Por lo que al aprender habilidades sociales se logra desarrollar la capacidad para ejecutar conductas de intercambio con resultados sociales favorables

Caballo Vicente (2007) lo define como el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos actitudes deseos opiniones o derechos del individuo de un modo adecuado a la situación inmediata respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas

Además nos pone un ejemplo en la cual las habilidades sociales son conductas socialmente positivas que permiten adaptarse al medio social e interactuar con otras personas en cualquier forma capacidad de un individuo de emitir conductas reforzante y suprimir las que le sean castigadas Es la concatenación de acciones aprendidas y/o adquiridas donde fluyen relaciones acertadas con el entorno en ocasiones pueden ser manipuladas y dirigidas hacia la realidad del sujeto

Las habilidades sociales están involucradas en las reglas que hay que respetar y seguir en la sociedad donde se está inmerso Una habilidad social es desde un saludo hasta formas de comer todos los hábitos que te hacen ser sociable Es todo lo imprescindible para poder vivir con los demás y consigo mismo

El conjunto de hábitos adquisiciones conductas etc que le permiten al sujeto adaptarse o no ser autónomo o no integrarse o no a la sociedad de acuerdo con sus capacidades

Debemos saber utilizar las reglas de convivencia social sin parecer muy estirados(as) pero sin faltar a las más elementales reglas de cortesía y comportamiento

Las conductas sociales son aprendidas y facilitan la relación con otras personas Es la reivindicación de los propios derechos sin negar los derechos de los demás El adquirirlas evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas Facilitan la comunicación emocional y la resolución de problemas

Las habilidades sociales se dividen en básicas y otras más complejas El desarrollar las primeras da pie obviamente para las segundas Cada una de ellas dependerá de las características de la situación y de la dificultad de la misma

Caballo Vicente (2007) establece la clasificación de las habilidades sociales de la siguiente manera

- Las primeras habilidades sociales son escuchar iniciar una conversación mantener una conversación formular una pregunta dar las gracias presentarse a otras personas
- Las segundas son las más avanzadas como pedir ayuda participar dar instrucciones seguir instrucciones disculparse y convencer a los demás

- El tercer grupo son las relacionadas con los sentimientos como el conocer los propios sentimientos, expresarlos, comprender los de los demás, expresar afecto y resolver el miedo; auto-recompensarse;
- Las vinculadas a la agresión como son pedir permiso, compartir algo, ayudar a los demás, negociar, emplear el autocontrol, defender los propios derechos, responder las bromas, evitar los problemas con los demás y no participar en peleas o disputas;
- Las habilidades para enfrentar el estrés que son formular una queja, responder a una queja, resolver la vergüenza, poder arreglárselas cuando se es abandonado, defender a un amigo o responder a la persuasión, responder al fracaso, enfrentarse a los mensajes contradictorios, prepararse para una conversación difícil y hacer frente a las presiones de grupo;
- Por último, tenemos las habilidades de planificación como es tomar iniciativa, discernir sobre la causa de un problema, establecer un objetivo, recoger los problemas según su importancia, tomar una decisión y concentrarse en una tarea.

2 Diferencias en las Habilidades

De acuerdo a Baquero Ricardo (1997) Lev Vygotsky establece que las funciones mentales superiores se desarrollan y aparecen en dos momentos. En un primer momento las habilidades psicológicas o funciones mentales superiores se manifiestan en el ámbito social y en un segundo momento en el ámbito individual. La atención, la memoria, la formulación de conceptos son primero un fenómeno social y después progresivamente se transforman en una propiedad del individuo. Cada función mental superior primero es social, es decir primero es interpsicológica y después es individual, personal, es decir intrapsicológica.

Esta separación o distinción entre habilidades interindividuales y habilidades intraindividuales y el paso de las primeras a las segundas es el concepto de *intencionalización*.

a) Diferencias Interindividuales

En último término, el desarrollo del individuo llega a su plenitud en la medida en que se apropia, hace suyo, interconstruye las habilidades interindividuales.

b) Diferencias Intraindividuales

En un segundo momento, a través de la interconstrucción, el individuo adquiere la posibilidad de actuar por sí mismo o de asumir la responsabilidad de su

actuar Desde este punto de vista el proceso de interiorización es fundamental en el desarrollo lo interpsicológico se vuelve intrapsicológico

La posibilidad o potencial que los individuos tienen para ir desarrollando las habilidades psicológicas en un primer momento dependen de los demás Este potencial de desarrollo mediante la interacción con los demás es llamado por Vygotsky zona de desarrollo próximo

El lenguaje se convierte en una habilidad intrapsicológica y por consiguiente en una herramienta con la que pensamos y controlamos nuestro propio comportamiento El lenguaje es la herramienta que posibilita el cobrar conciencia de uno mismo y el ejercitar el control voluntario de nuestras acciones Ya no imitamos simplemente la conducta de los demás ya no reaccionamos simplemente al ambiente con el lenguaje ya tenemos la posibilidad de afirmar o negar lo cual indica que el individuo tiene conciencia de lo que es y actúa con voluntad propia

En ese momento empezamos a ser distintos y diferentes de los objetos y de los demás Nuestras funciones mentales inferiores ceden a las funciones mentales superiores y las habilidades interpsicológicas dan lugar a las habilidades intrapsicológicas En resumen a través del lenguaje conocemos nos desarrollamos y creamos nuestra realidad

El lenguaje es la forma primaria de interacción con los adultos y por lo tanto es la herramienta psicológica con la que el individuo se apropia de la riqueza del conocimiento desde esta perspectiva el aprendizaje es el proceso por el que

las personas se apropian del contenido y al mismo tiempo de las herramientas del pensamiento

3 Adquisición de Habilidades

La adquisición de habilidades se relaciona con la ley de potencia del aprendizaje la cual establece según Myers (2008) el aprendizaje ocurre con rapidez al principio pero luego se hace más lento lo que menciona posteriormente que la memoria sigue jugando un papel importante conociéndose como memoria de habilidades que se logra con la retroalimentación

La retroalimentación es fundamental para la adquisición de memorias de habilidades porque influye en la manera en que los individuos ejecutan las habilidades durante las prácticas (Myers 2008)

Con relación al número de prácticas necesarias para adquirir una habilidad se establece que las prácticas espaciadas dan mayor resultado en la retención que las masivas Consideraremos las etapas de adquisición

- Etapas de adquisición

a Etapa Cognitiva

Fitts (1964) en el libro Aprendizaje y Memoria de Myers (2008) considera que el aprendizaje de habilidades incluye un periodo inicial en el que el individuo debe esforzarse para codificar la habilidad adquiriendo información a través del aprendizaje por observación instrucción ensayo y error o alguna combinación

de esos métodos. Este periodo inicial es conocido como etapa cognitiva para resaltar el pensamiento activo que se necesita para codificar la habilidad.

Las teorías cognitivas tienen su principal exponente en el *constructivismo*. El constructivismo en realidad cubre un aspecto amplio de teorías acerca de la cognición que se fundamenta en que el conocimiento existe en la mente como representación interna de una realidad externa. El aprendizaje en el constructivismo tiene una dimensión individual ya que al residir el conocimiento en la propia mente el aprendizaje es visto como un proceso de construcción individual interna de dicho conocimiento.

Por otro lado de acuerdo a Fernández R (2006) este constructivismo individual representado y basado en las ideas de J Piaget se contrapone a la nueva escuela del constructivismo social. La idea de una perspectiva social de la cognición que ha dado lugar a la aparición de nuevos paradigmas educativos en la enseñanza por computador.

Otra de las teorías educativas cognitivistas es el *conexionismo*. El conexionismo es fruto de la investigación en inteligencia artificial, neurología e informática para la creación de un modelo de los procesos neuronales. Para las teorías conexionistas la mente es una máquina natural con una estructura de red donde el conocimiento reside en forma de patrones y relaciones entre neuronas y se construye mediante la experiencia. En el conexionismo el conocimiento externo y la representación mental interna no guardan relación directa, es decir la red no modeliza o refleja la realidad externa porque la representación no es

simbólica sino basada en un determinado reforzamiento de las conexiones debido a la experiencia en una determinada situación

Por último otra teoría derivada del cognitivismo y también en parte proveniente de las ciencias sociales es el postmodernismo. Para el postmodernismo el pensamiento es una actividad interpretativa por lo que más que la cuestión de crear una representación interna de la realidad o de representar el mundo externo lo que se postula es cómo se interpretan las interacciones con el mundo de forma que tengan significado. En este sentido la cognición es vista como una internalización de una interacción de dimensión social en donde el individuo está sometido e inmerso en determinadas situaciones. Para estos dos enfoques cognitivos el postmoderno y el conexionista la realidad no es modelizable sino interpretada. Tanto una teoría como la otra son no representativas y ambos sugieren métodos de instrucción basados en las situaciones sociales o cooperativas.

Es en esta línea social donde los conexionistas y en mayor medida el postmodernismo se han alineado con el movimiento de la cognición que compromete el proceso de aprendizaje a la observancia del entorno cultural en el que se realiza influido por el contexto social y material.

Por último podemos decir que la diferencia fundamental entre ambos enfoques está en su actitud ante la naturaleza de la inteligencia. En tanto que el conexionismo presupone que si es posible la creación artificial de inteligencia mediante la construcción de una red neural que sea inteligente el

postmodernismo argumenta que un computador es incapaz de capturar la inteligencia humana.

La ausencia de un marco de referencia válido de la realidad en estas dos teorías, debido a que ésta es sólo una interpretación de la mente han promovido algunas corrientes pedagógicas en el campo del aprendizaje por computador que han sido seriamente criticadas por su falta de rigor. En cierto sentido, la influencia que han tenido las corrientes filosóficas basadas en el relativismo epistémico y el irracionalismo, han posibilitado que se critiquen algunas de las propuestas instruccionales basadas en estos paradigmas y también de forma bastante contundente. Así como también muchos de los trabajos desarrollados en otros ámbitos por los pensadores y filósofos postmodernos. Consideraremos las etapas de adquisición.

b. Etapa Asociativa

Myers(2008), define la segunda fase de su modelo, la etapa de asociación, de acuerdo a Fitts(1964), la cual consiste en que los aprendices usan acciones estereotipadas cuando realizan la habilidad y dependen del recuerdo activo de las memorias de reglas. Este es el proceso de recordar acciones previamente realizadas.

Flannery, Diego (2009), en la Terapia de instrucción recíproca integral (TIRI), menciona al conductista heterodoxo, E. C. Tolman, quien afirmaba que la mayor parte de nuestra conducta no es una respuesta a determinado estímulo,

sino un esfuerzo por lograr la meta Tolman está considerado como uno de los nexos de unión entre el conductismo y el cognitivismo Estableciendo que la conducta de un animal cuando aprende a salir de un laberinto no puede explicarse unicamente con un conjunto de estímulos y respuestas Este aprendizaje está basado en la interiorización de un mapa cognitivo de dicho laberinto El cual conlleva a su vez que el sujeto posee una representación interna de la información ambiental

Flannery (2009) continua agregando que la teoría del procesamiento de la información se basa en la similitud del ordenador con la mente humana Al igual que en un ordenador la información es codificada almacenada y procesada para una recuperación posterior Así pues centra el objeto de su estudio en fenómenos como la atención la memoria y la recuperación

Cuando el organismo recibe un estímulo mediante los sentidos llega al registro sensorial a corto plazo (RSCP) luego pasa a la memoria a corto plazo (MCP) y una vez codificado a la memoria a largo plazo (MLP) donde se recupera para emitir una respuesta

Describiremos de acuerdo a Flannery (2009) el procesamiento de información según Tolman

- El registro sensorial

Cuando la información del ambiente llega a un receptor (cualquier sentido) es almacenada durante muy breve tiempo (entre milisegundos y cuatro segundos) como una huella neuronal en los órganos de los sentidos y en las neuronas sensoriales

conectadas a las zonas sensoriales del cerebro; por tanto, todavía no ha llegado al cerebro. Si el individuo presta atención a estos estímulos, la información se codifica y es transferida a la memoria a corto plazo.

- La memoria a corto plazo.

La capacidad de la MCP es muy limitada. Se habla de la memoria de un número de teléfono (siete elementos \pm dos) y la retención oscila entre unos pocos segundos y casi un minuto. P. e. Si alguien proporciona verbalmente un número de teléfono, podrá ser marcado enseguida; pero si no se comunica o no contesta, habrá dificultades para volver a marcarlo.

- La memoria a largo plazo

La capacidad de la memoria a largo plazo parece ser ilimitada y la información transferida se mantiene a lo largo de toda la vida. Para que se produzca el traslado de una memoria a otra de una manera definitiva, es necesaria la motivación del sujeto para repasar una y otra vez la información procedente de la memoria a corto plazo. Existen dos tipos de repaso:

Repaso de mantenimiento: repetición rutinaria de la información procedente de la MCP.

Repaso de elaboración: no es una mera repetición, consiste en establecer una relación de la información nueva con la existente en la MLP. Este repaso de elaboración constituye la auténtica esencia de la memoria a largo plazo. Los investigadores que siguen esta línea hablan de tres tipos de MLP:

- Memoria episódica, que almacena imágenes de los acontecimientos pasados y construye patrones o guiones de conducta.
- Memoria semántica, que contiene las palabras y su significado, información general y conceptos y está organizada en cadenas de ideas conectadas llamadas esquemas o estrategias que permiten al sujeto entender e incorporar nuevas informaciones.
- Memoria procedimental, que contiene la información relativa a habilidades motoras adquiridas mediante repetición de actos o mediante condicionamiento p. e. los movimientos de orden cerrado.

Ahora bien, aunque la información almacenada en la MLP está de por vida, no siempre resulta fácil localizarla y utilizarla; bien porque se almacenó de modo incompleto, bien porque no se encuentra el camino exacto para llegar a ella, o bien, porque no es accesible en un momento determinado p. e. He allí la célebre expresión: "Lo tengo en la punta de la lengua".

El almacenaje en la MLP no se realiza de forma arbitraria sino por asimilación significativa de las nuevas informaciones a los propios sistemas de categorías y significados previamente construidos. Es decir, los esquemas, conocimientos, destrezas y habilidades van modificándose a lo largo del tiempo debido a los resultados de los nuevos procesos de aprendizaje en los que intervienen.

Los teóricos del procesamiento de la información entienden por olvido la incapacidad para recuperar una información almacenada. Dos son las razones por las que se produce el olvido:

1. El decaimiento es la pérdida progresiva de la información por falta de uso de la misma. Los adultos suelen olvidar el procedimiento para extraer una raíz cuadrada por utilizar calculadoras electrónicas en la vida cotidiana.
2. La interferencia es un proceso por el que el recuerdo de una información se ve entorpecido por la presencia de otra información anterior o posterior. Resulta difícil recordar el manejo del procesador de textos Word Perfect cuando se ha estado utilizando ultimamente el procesador Word.

B HABILIDADES DE APRENDIZAJE

De acuerdo a la Taxonomía de Bloom y Cols (2006) las habilidades de aprendizaje se dividen en seis categorías a saber: conocimiento. Aquí se enfatiza la mayor parte de los procesos psicológicos del recuerdo, la

comprensión, es el nivel más bajo de entendimiento de lo que se comunica; la aplicación, el uso de abstracciones en situaciones particulares y concretas. El análisis, implica un desglose de la comunicación en sus partes constituyentes; síntesis en donde se reúnen las partes para formar un todo y por último la evaluación, es hacer juicios acerca del valor del material y métodos para propósitos determinados.

Encontramos otra tipología, la de Gagné, ésta nos presenta cinco tipos de aprendizajes, entre ellos están: actitudes, encontramos los estados internos; las habilidades motoras, son movimiento musculares organizados; la información, hechos y conocimiento organizados acerca del mundo almacenados en la memoria; habilidades intelectuales permiten a los aprendices procedimientos basados en símbolos y las estrategias cognoscitivas aquí los aprendices usan para examinar sus propios procesamientos cognoscitivos a fin de controlar el aprendizaje.

1. Habilidades Psicomotoras

El potencial es prioridad en esta capacidad. Es el medio para efectuar algo.

Es importante que las empresas canalicen este asunto del potencial, en especial, con los destinados o participantes, pues el buen desempeño de éstos en determinada posición no preside el éxito de él o ella para desempeñarse en otra posición si todavía no está listo.

Las empresas para perdurar en el tiempo, tienen que establecer sistemas de análisis y medición de las distintas potencialidades requeridas en las posiciones

de mayor relevancia y así poder orientar de manera racional todos los esfuerzos de entrenamiento y desarrollo para alcanzar en el tiempo los perfiles deseados

Es alarmante encontrar en distintas y variadas organizaciones de índole empresarial el empleo equivocado que se da al concepto y por consiguiente a la metodología para el análisis y medición del potencial humano

En efecto se cree que por tener potencial esto conlleva a realizar un desempeño exitoso en determinada posición. Es usual escuchar Juan se desempeña bien en su puesto debemos promoverlo sí ascenderlo a otro cargo. Pero en realidad Juan no está capacitado sus habilidades lo definen como ineficiente.

Hay que tener claro ¿qué es potencial? Que está definido como la capacidad de efectuar algo.

Supongamos que se requiere medir el potencial de un colaborador para atender al público. Lo primero que se tendría que hacer es buscar un colaborador de atención al público exitoso y analizar sus distintas habilidades técnicas físicas psicomotoras intelectuales y posiblemente hasta rasgos de su personalidad. Como resultado del análisis se tendría el perfil requerido. Con estas características como marco de referencia se buscaría al aspirante al cargo de atención al público.

Como resultado de esta medición se podría determinar con cierta precisión si el colaborador o colaboradora reúne las cualidades para atender al público. Siendo así habría dos posibles resultados como consecuencia de la medición. Una sería que la persona no tenga ninguna de las cualidades para dicho puesto.

por tanto se descarta. Y la otra opción, sería que la persona sí posea el potencial requerido para el cargo, por consiguiente, se planificaría un programa de capacitación para que alcance, en corto plazo, las habilidades deseadas.

Este análisis y medición del potencial del colaborador, es exactamente lo que se debe hacer en las empresas para tomar decisiones sobre promociones, programas de entrenamiento, desarrollo de planes de carrera, criterios de selección y sistemas de sucesión gerencial.

Con este procedimiento, se evita pérdida de tiempo y frustración del personal que no posee las características o habilidades psicomotoras que lo califique para el cargo, obligándolo a participar en el programa de desarrollo.

2. Habilidades Afectivas

Otra de las habilidades que tradicionalmente es objeto de análisis a la hora de estudiar la figura de los colaboradores(as) es el control de emociones o de impulsos, habilidades afectivas, destrezas claves para la atención del público.

Las habilidades afectivas son desarrolladas también, por medio de las habilidades sociales lo que permite reconocer las emociones personales, ser conscientes de cómo las emociones están inmersas en nuestro comportamiento y manejarlas de forma apropiada.

Existen emociones intensas, como la ira, la tristeza, que pueden tener efectos negativos en nuestro entorno laboral y por consiguiente, en nuestra salud, si no son manejadas en forma adecuada.

IV COMPETENCIAS LABORALES

A. DEFINICIÓN

1 Diversos Autores

Segun la resolución ministerial del CETSS (1999) define competencia laboral como el conjunto de conocimientos teóricos habilidades destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos productivos y de servicios así como los de calidad que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones

Mertens (2002) define la competencia laboral como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos habilidades y capacidades que son expresados en el saber el hacer y el saber hacer'

Pissinati (2002) La capacidad de movilizar articular y poner en acción valores conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo

Ravitsky M (2002) Un conjunto de conocimientos de saber hacer y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo

Wordruffe (1993) Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente

La OIT (2000) ha definido el concepto de Competencia Profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Desde el enfoque de las competencias laborales se establece que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en un área de trabajo no depende únicamente de las situaciones de aprendizaje escolar formal también lo es el aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Se reconoce que no bastan los certificados, títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o profesional. La propuesta se concreta en el establecimiento de las *normas de competencia* mismas que son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico.

2 Diversos Países

Las siguientes definiciones sobre competencias laborales van específicamente orientadas a estos países en donde el concepto se ha introducido y de la cual tienen unas perspectivas diferentes cada uno por ejemplo

En México es conocida la competencia laboral como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos habilidades destrezas y actitudes éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo

En España las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional sino también un conjunto de comportamientos facultad de análisis toma de decisiones transmisión de información etc considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación

La Provincia de Quebec la define como el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel una función una actividad o una tarea

El Consejo Federal de Cultura y Educación en Argentina declara como: "un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional".

En Australia, la competencia laboral se concibe como "una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente".

En Alemania, posee competencia profesional "quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado(a) para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

La National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) en el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, " es la estructura de un sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros

laborales que un trabajador(a) es capaz de conseguir) criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad) el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferencia de un ámbito de trabajo a otro.

3 En Relación al Diseño Curricular

El concepto de competencia que se está manejando especialmente a nivel de las comisiones de diseño curricular se deriva de las siguientes definiciones:

Podemos decir que es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Se deriva de logros reales, más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.

Brum V. J. y M. R. Samarcos Junior (2001) competencias se refiere a las operaciones mentales, cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional.

Desde el punto de vista ocupacional, las competencias se entienden como el desempeño real en que el trabajador(a) muestra dominio en una determinada

tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor

Una vieja definición del diccionario Larousse (1930) dice en los asuntos comerciales e industriales la competencia es el conjunto de los conocimientos cualidades capacidades y aptitudes que permiten discutir consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo Supone conocimientos razonados ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere

Gallard y Jacinto (1995) son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica

Tejada (1998) El conjunto de saberes (saber saber hacer saber estar y saber ser –conocimientos procedimientos y actitudes) combinados coordinados e integrados en el ejercicio profesional El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional Globalmente considerada para cualquier tipo de profesional incluiría las capacidades para transferrir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral abarca la organización y la planificación del trabajo la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros los directivos y los clientes

El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

4 Antecedentes Históricos sobre Competencias Laborales

El objetivo de este capítulo es conocer a fondo el concepto, su evolución, las diversas perspectivas que lo definen y realizar una valoración del concepto de competencia laboral en nuestro país visto desde la organización, como una conformación psicológica y desde el punto de vista del diseño curricular en el proceso de formación profesional.

En los inicios del tercer milenio, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías que conjuntamente con los que están por descubrir hacen imposible que el hombre y la mujer puedan apropiarse de ellos. Por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir. Para como decía el Héroe Nacional de Cuba, José Martí: Educar es depositar en cada hombre o mujer toda la obra humana que le ha antecedido, es hacer a cada ser un resumen del mundo viviente hasta el día en que vive, es ponerlo a nivel de su tiempo para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote, es preparar al individuo para la vida.

Ante la necesidad de encontrar más nuevas y mejores formas de producción que incidan en la productividad y en el desarrollo de la economía numerosos países encontraron una buena alternativa en explorar otros modelos de selección del personal teniendo en cuenta las exigencias de cada cargo

En Reino Unido a partir de los primeros años de la década de los ochenta se introdujeron mejoras que terminaron pocos años después en reformas educativas con objetivos concretos

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional
- Contar con una mano de obra más flexible
- Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica

A raíz de la revisión de las titulaciones profesionales en Inglaterra Gales e Irlanda del Norte que arrojó la necesidad de aplicar reformas se creó en 1986 el Consejo Nacional para la Calificación Vocacional NCVQ Su tarea consistió en conseguir una mano de obra nacional con mayor cantidad de personal cualificado titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación así como poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales

Actualmente en el Reino Unido se dispone de dos vías para obtener una titulación

- **Las Titulaciones Vocacionales Nacionales** (National Vocational Qualifications NVQ) establecen los niveles estándares de rendimiento para las diferentes profesiones Están diseñadas para proporcionar acceso abierto a la evaluación y para facilitar el aprendizaje
- **Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales** se otorgan según los conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridos durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para el acceso a una educación superior Las titulaciones se obtienen principalmente a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores

Este reciente método de titulaciones ha proporcionado los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural.

En México, nace la necesidad de reformar y modernizar el sistema de formación y capacitación. En este país surgió un diagnóstico hecho a la capacitación al confrontar los cambios registrados en la economía mundial con una economía dominada por la oferta a una basada en la demanda y en el mercado laboral. Otra razón para afrontar cambios en la educación fue la clara necesidad de adaptar las empresas a esquemas de organización flexible, con modelos de producción similares, trabajo en equipo. Muy ligada a este nuevo concepto empresarial, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo, en los perfiles ocupacionales. Con un modelo de producción flexible, el trabajador debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que dificultan la labor profesional.

Por otra parte, el diagnóstico a la capacitación mexicana reveló situaciones interesantes: un enfoque dominado por la oferta; la incompatibilidad entre los servicios de capacitación organizados por especialidades y las demandas de la producción; la rigidez en el sistema tradicional de educación que no permite actualizar determinadas áreas, sino que exige tomar un programa completo; falta de reconocimiento formal de los conocimientos adquiridos por el trabajador en su medio laboral para mejorar su desempeño.

En la literatura se habla de competencias laborales o competencias profesionales frecuentemente. Nuestro criterio en este sentido es que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo ya sea profesión u oficio. En determinados momentos de este trabajo pueden encontrarse ambos términos debido a los diversos autores y la evolución del concepto para lo demás utilizaremos el término competencia laboral.

5 Consecuencias de las Competencias Laborales

Segun Ravitsky (2002) las consecuencias de las competencias deben seguir los siguientes pasos

- Medir la competencia excepto en el puesto de trabajo aunque sea imposible medirla
- La formación inicial es la ambición más amplia que será preparar al joven al enfrentar el futuro. Por eso la formación inicial debe dar más conocimientos que lo necesario a corto plazo
- El concepto de competencia debe ser visto de una manera dinámica (capacidad a enfrentar nuevas situaciones de trabajo a adaptarse desarrollo de la autonomía)

B. MODELOS PARA LA FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1. Según Aragón: Modelo Cubano

Plantea (2002), "La necesidad de establecer un modelo cubano de formación por competencias, basado en nuestro modelo de Escuela Politécnica y en nuestro modelo de graduado, que posea cultura política, económica, preparación fuerte en las ciencias básicas y una formación profesional básica"

Agregando, que las competencias, tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, tienen que ser competencias para formar al hombre para la vida, no competencias para formarlos para un puesto de trabajo.

"No formar un graduado trabajador desechable que una vez concluido su ciclo productivo planificado, quede desamparado en el mundo del trabajo. No formar máquinas sino hombres para la vida".

1. El CBNCL: Modelo de Capacitación

Este modelo tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de

Competencia Laboral. Una de las características esenciales de este modelo es ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

C. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Entre las diversas características encontramos las que se relacionan a las competencias. Indicamos las siguientes:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.

Podemos apreciar que la autora Viviana González Maura nos dice que es una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivaciones, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente.

González, V, (2002) agrega que son "capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad

de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, profesional y social":

Nuevamente las caracteriza González, V (2002) como una "Compleja integración de atributos; que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él".

Es más que la suma de todos esos atributos es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real.

Colectivo de autores del ISPETP la definen como un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social cubano.

De estos conceptos presentados, podemos inferir que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, ya que la primera integra un conjunto de habilidades, conocimientos, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo, una competencia integra los tres saberes: saber, saber hacer y saber ser.

Podemos apreciar ejemplos de ellas tales como son:

- Negociar un préstamo personal
- Aplicar los reglamentos de circulación vial
- Utilizar la computadora y programas básicos
- Elaborar un medicamento

Es necesario plantear que el nombre solo no indica mucho sobre la naturaleza de la competencia; ya que se necesita el plan marco o descriptor de la competencia donde se establezcan los elementos de competencia, el contexto de realización y los criterios de desempeño. Además, es necesario en términos del diseño curricular tener el plan de curso o programa de la competencia, en él se describe la secuencia de actividades de enseñanza y aprendizaje por cada elemento de competencia y los objetivos que se van a cumplir en los estudiantes.

D. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Según nuestro criterio, las competencias se clasifican en generales y particulares.

1. Competencias Generales

Son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc.

2. Las Competencias Particulares o Específicas

Son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un proyecto, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de función

específica, etc. No obstante, hay otra clasificación que no discutiremos en básicas, genéricas y específicas.

- **Competencias generales**

- Interpretar códigos llamadas y gráficos.
- Aplicar modelo de resolución de problema.
- Interpretar textos en español.
- Interpretar textos en inglés.
- Comunicar oralmente y por escrito en español.
- Aplicar normas de seguridad de calidad.
- Aplicar normas de seguridad e higiene laboral.
- Utilizar la computadora.

- **Competencias particulares**

- Analizar la función de trabajo.
- Realizar un análisis estadístico.
- Encargarse de un proyecto técnico del trabajo.

E. ENFOQUES DE COMPETENCIAS LABORALES

De todos estos conceptos podemos inferir que existen tres enfoques sobre el concepto de competencia laboral:

1. Punto de Vista Empresarial

La competencia vista en el desempeño eficiente del trabajador.

2. Punto de Vista Psicológico

La competencia como una conformación psicológica compleja, que implica componentes motivacionales y afectivos del sujeto.

3. Punto de Vista del Diseño Curricular

Se hace la pregunta de cómo formar un profesional con los conocimientos, procedimientos y actitudes requeridos para ocupar el espacio que le corresponde en la sociedad.

4. Punto de Vista Global

Tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Pero su referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el trabajador o trabajadores trabajando. Por otra parte, las capacidades deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de evaluación.

5. Según el Movimiento

Porque a sus conceptualizaciones y a sus diversas metodologías recurren crecientemente quienes, desafiados por los cambios tecnológicos y organizativos del mundo productivo, buscan modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos, así como quienes se

proponen establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas

Las competencias en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia han generado sistemas complejos dirigidos a su normalización y certificación así como a la formación

F SUBSISTEMAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1 Subsistema de Normalización

Tiene como propósito formular normas de competencia que deben ser consensuadas entre sindicatos empresarios y otros actores vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas que deben luego ser permanentemente actualizadas son la referencia básica de los sistemas de competencia.

2 Subsistema de Certificación

Partiendo de las normas aprobadas y de evaluaciones de los trabajadores otorga certificados a través de organismos independientes (de los trabajadores empresarios y educadores) respecto a su nivel de competencia.

La educación y la formación también constituyen un subsistema que debe interactuar con los dos anteriores pero que tiene sus objetivos y lógica propios.

G APORTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES A LOS COLABORADORES Y A LA ORGANIZACIÓN

Entre los aportes tenemos los siguientes

1 La Implementación de un Sistema de Competencias

Realizaría varios aportes a cada trabajador y a cada organización individualmente considerados. Posibilitaría la evaluación y certificación de las capacidades de los trabajadores independientemente de cómo las hayan logrado. Esa certificación sería producto de procedimientos y criterios institucionalizados y consensuados (con características similares a los de las normas ISO para la calidad) lo que les otorgaría reconocimiento por parte de los empleadores y de las empleadoras.

A los desocupados o a las desocupadas les facilitaría la reinserción en sectores distintos a aquellos en los que adquirieron experiencia pero que requieren competencias similares a las logradas en ellos o en ellas.

En general aumentaría la capacidad de todos los trabajadores(as) de moverse en el mercado laboral sin quedar encerrados en un solo sector y sin que los cambios le signifiquen el desconocimiento de la experiencia anterior que pueda ser relevante para su nuevo desempeño. A nivel regional podría brindar una base para reconocer y proteger las capacidades desarrolladas en un determinado país a través de mecanismos que posibiliten su traducción o equivalencia en el sistema de otro.

A los trabajadores(as) que apuestan a la formación les aportaría un diagnóstico preciso sobre sus capacidades y potencialidades en relación a las necesidades de las empresas adecuadas para optimizar el tiempo y los demás recursos que dediquen a ese esfuerzo

A todos los trabajadores(as) les permitiría definir proyectos personales de formación y empleo aumentando la información y su grado de incidencia sobre las decisiones tomadas tanto en el interior de una determinada empresa como en el contexto del mercado laboral

2 Las Empresas Han Empezado a Reconocer su Principal Factor de Diferenciación

Numerosas empresas en Estados Unidos Europa y más recientemente en Latinoamérica han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales. La aplicación abarca los distintos componentes de la política de recursos humanos y supone un cambio de énfasis de un trabajador ajustado a un puesto el objetivo pasa a ser un trabajador integrado a la organización

Las competencias son un instrumento para priorizar el factor humano en el proceso productivo un objetivo que es recurrentemente planteado por razones tanto filosóficas como más recientemente vinculadas a las exigencias crecientes de competitividad pero respecto al cual existen escasas herramientas alternativas a las propias del fordismo-taylorismo

Es la gente con que cuentan y el grado de compromiso y aporte que ella desarrolle con su trabajo. Generar organizaciones propicias y promotoras de la innovación y del aprendizaje continuo requiere apoyarse en procesos de capacitación sistemáticos para contar con equipos crecientemente competentes.

Un sistema de competencias funcionando en nuestro país se espera que comience por mejorar y facilitar los mecanismos de selección de personal. Los empleadores reconocen que especialmente en los niveles de semicalificación es difícil realizar una contratación rigurosa y con costos razonables. Por otra parte en estos niveles del escalafón las empresas selectoras de personal tienden a no actuar o a ofrecer servicios muy rudimentarios.

Los empleadores tienden a valorar la experiencia laboral de los postulantes pero no cuentan con instrumentos adecuados para evaluarla. Un sistema de competencias brindaría información más precisa no sólo sobre la formación sino también sobre la experiencia laboral o sobre otras capacidades no obtenidas a través de la educación o la capacitación.

La agilidad y la flexibilidad que requieren las empresas que se deciden a mantener o intensificar competitividad difícilmente se compatibilizan con una organización o una gestión de recursos humanos basada en las descripciones de cargos y tareas. El organigrama de puestos cada vez menos es un mapa útil para el gerenciamiento quedando reducido como mucho a un papel de escalafón formal para pautar las remuneraciones.

3. Las Competencias ofrecen Bases más Actualizables y dinámicas

A los procesos de negociación entre trabajadores y empresarios. Unos y otros reconocen que las categorías ocupacionales, en general, han perdido vigencia, pero que resulta lento, pesado y poco efectivo realizar esfuerzos para actualizarlas. Las competencias aportan una alternativa, similar a aquellas en cuanto a la precisión como base para la negociación, pero que facilita las instancias periódicas de revisión y ajuste.

En ese sentido facilitan un entendimiento claro y mutuo de las responsabilidades laborales y de las expectativas sobre el desempeño, tanto de trabajadores, como de supervisores y gerentes.

Las competencias también constituyen un instrumento para sistematizar, gestionar y negociar la flexibilización. Al no estar condicionado el vínculo contractual al organigrama, los cambios organizativos disminuyen su impacto en las relaciones laborales y las transformaciones tienden a significar más una oportunidad que una amenaza para los trabajadores.

Finalmente, y aunque la experiencia comparada al respecto es reducida, algunas empresas están ensayando articular sus políticas de remuneración y especialmente de incentivos, con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias.

V MARCO METODOLOGICO

A DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación hemos utilizado el diseño de investigación No Experimental tipo exploratorio consistente en la observación de los contextos naturales tal cual se presentaron para su posterior análisis. Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisoras, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Hernandez 2006). Este tipo de estudio es común en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Nuestro estudio explora la modificación de comportamiento por medio de la aplicación de un programa de capacitación.

B UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de nuestro estudio está constituido por una población de veinticinco colaboradores o funcionarios que laboran en la sede principal de una

institución pública ubicada físicamente en la ciudad de Panamá. De estos veinticinco colaboradores se seleccionó una muestra de 10 funcionarios, nueve del sexo femenino y uno del sexo masculino, todos profesionales en las disciplinas de la Psicología y Trabajo social.

1 Proceso de Muestreo

Dada las condiciones de trabajo y funciones de la población seleccionada no fue posible estudiar el universo en su totalidad, razón por la cual la selección de los participantes se basó en su disponibilidad y voluntad para colaborar. En ese sentido se realizó un muestreo conocido como dirigido o no probabilístico por conveniencia, propositivo o de participante voluntario.

De acuerdo a Hernández (2006) las muestras no probabilísticas consisten en que la elección de los sujetos es decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan datos. Siendo de gran valor, pues logran obtener los casos que interesan al investigador con una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características.

2 Controles

Para el desarrollo del programa de capacitación se establecieron los siguientes controles:

- Los facilitadores debían poseer

Nivel educativo mínimo de grado universitario

Experiencia en formación profesional

- Facilidad de expresión y comunicación
- Dominio del tema

Para los colaboradores o funcionarios se estableció

- Contar con el tiempo requiendo
- Promedio de edad mayor de 20 años

Con más de un año de servicio en la institución realizando
tareas de atención al público

C RECOLECCIÓN DE DATOS

Segun Hernández (2006) en este tipo de estudio la recolección de datos acontece en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes En este caso la observación y el cuestionario fueron los instrumentos de recolección de datos utilizados

1 Observaciones Directas

Se utilizó la observación participante en donde los facilitadores compartieron con los sujetos de estudio obteniendo información directa mediante análisis de exposiciones discusiones colectivas intercambio de experiencias y trabajos en equipos o grupales

2. Cuestionarios

Hernández (2006), define cuestionario como: "Un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

Como parte de los instrumentos de recolección de datos, empleamos la técnica del cuestionario, elaborado con relación a los temas dictados por cada uno de los facilitadores y cuya estructura contenía siete (7) preguntas cortas de selección múltiple, aplicadas en tres fases: antes de la capacitación, después de cada lección y en el periodo posterior o de seguimiento.

3. Escenarios

Para la jornada de capacitación se utilizó como escenario el Salón de Capacitación de la institución pública en cuestión. El recinto presentó condiciones propicias entre las que podemos describir: espacios amplios, mobiliarios cómodos, sistema tecnológico de multimedia y sonido, iluminación; ventilación, acceso, temperatura, servicios sanitarios y otros.

D. TÉCNICAS DE MEDICIÓN

De acuerdo a nuestro diseño de estudios para su medición recopilamos los datos por medio de los siguientes instrumentos.

- Encuesta de Detección de Necesidades (ver anexo N°1-A)

La palabra necesidad significa carencia o falta. En nuestro caso denota cualquiera diferencia significativa entre un "ser" y un "debe ser".

Dado que las necesidades o deficiencias en una organización no siempre son manifiestas ni obvias y en ocasiones se muestra resistencia a reconocer las carencias o fallas se hizo necesario realizar una operación similar a la del diagnóstico que en este caso se denominó encuesta de detección de necesidades.

Los resultados obtenidos de esta encuesta nos proporcionaron las bases para planificar la capacitación y utilizar adecuadamente los recursos disponibles.

- Evaluación de Aprendizaje (ver anexo N°III A B-C)

Para evaluar este aspecto importante de nuestro estudio aplicamos pruebas objetivas las cuales nos permitieron determinar los niveles iniciales y finales de conocimiento de los participantes.

- Evaluación de Capacitación (ver anexo N° IV)

Los participantes evaluaron los aspectos relevantes de cada uno de los componentes de la capacitación como objetivos organización metodologías contenidos habilidad de los facilitadores beneficios y otros elementos.

- **Evaluación de Seguimiento (ver anexo N°-V-A-B)**

Consistió en evaluar el nivel de permanencia del conocimiento derivado de la jornada de capacitación en un periodo de mes y medio posterior a su culminación.

E. DISEÑO de INVESTIGACIÓN

Este estudio posee un diseño de investigación exploratorio.

F. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Basado en el diseño de investigación pasaremos a mencionar el procedimiento desarrollado en nuestro estudio.

- **Sustentación institucional de la necesidad de aplicación del programa de capacitación y contexto de nuestro estudio**

El Departamento de Recursos Humanos del Ministerio en donde se realizó el programa de capacitación, como parte de sus actividades institucionales, aplicó un Cuestionario o Encuesta de Detección de Necesidades, consultando a sus usuarios, sobre la atención que le brindan los funcionarios; este instrumento o evaluación, evidenció la necesidad de mejorar el desempeño de los funcionarios que prestan el servicio de atención al público en dicha entidad del estado.

Basado en lo anterior el Departamento de Recursos Humanos de la institución pública, solicita expresamente la aplicación de un programa de capacitación en habilidades sociales con la finalidad de mejorar el desempeño

de sus funcionarios esta situación se convierte en el escenario propicio para el desarrollo de nuestro estudio

- **Selección de temas y contenidos de la capacitación**

Como parte del proceso de capacitación una vez identificadas las necesidades de la institución y efectuada la solicitud para el desarrollo de un programa de capacitación se le proporcionó al Departamento de Recursos Humanos un listado con sugerencias de temas sobre el desarrollo de habilidades sociales para su elección. Con base al diagnóstico o encuesta de detección de necesidades seleccionaron trabajar con temas como la autoestima, la imagen personal y las relaciones humanas.

Una vez seleccionados los temas por el Departamento de Capacitación de la institución en donde se realizó el estudio se procedió a la elaboración del programa de capacitación titulándolo "Habilidades Sociales en la Atención al Público".

- **Definición de horarios y selección de participantes**

Procurando evitar la interrupción de labores en el Ministerio éste establece como fórmula para aplicar el programa de capacitación que el mismo se realizará durante un día completo en un horario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. con la participación de diez (10) de los veinticinco (25) funcionarios que resultaron con niveles de deficiencia en la evaluación de necesidades.

- **Desarrollo de la jornada de capacitación**

La jornada de capacitación se desarrolló con versatilidad, con disposición a participar por parte del personal y con buen ánimo. Inició con dinámicas de presentación en donde tanto facilitadores como participantes se conocieron y expresaron las expectativas sobre la capacitación. Luego continuamos con la lectura de los objetivos y la agenda del programa, se prosiguió con las presentaciones de los diferentes temas y sus respectivos pre-test y pos-test. Finalmente, se realizó la evaluación del seminario por parte de los participantes.

- **Aplicación de cuestionarios, pre-test y pos-test**

Con el objetivo de conocer los niveles de información de los participantes, antes de la exposición de cada tema se aplicaron un pre-test, de igual forma al finalizar los mismos se aplicó un pos-test lo cual permitió identificar el aprendizaje alcanzado.

- Los participantes fueron orientados para que respondieran de manera correcta los cuestionarios de Evaluación de Aprendizaje
(ver anexo N°-III-A-B-C)
- En primera instancia se les explicó que éstos se aplicarían en dos tiempos antes y después de dictar los temas.

Los participantes recibieron los cuestionarios o materiales impresos los cuales respondieron en forma escrita seleccionando la respuesta correcta a los diferentes items

Para evitar confusiones el facilitador leía cada una de las preguntas de los cuestionarios utilizando un adecuado tono de voz y sin influir en las respuestas que debían seleccionar los participantes

- **Finalización de la jornada de capacitación**

Concluida la jornada se agradeció la participación de los funcionarios y se procedió a la evaluación de la capacitación mediante la aplicación de un cuestionario (ver anexo N° IV) De igual forma los participantes expusieron verbalmente sus apreciaciones sobre los resultados inmediatos de la capacitación como también realizaron una proyección de los resultados potenciales

- **Seguimiento de resultados**

Como parte del programa de capacitación se evaluó el nivel de permanencia del conocimiento derivado de la jornada de capacitación en un periodo de mes y medio posterior a su culminación

Además de evaluar la permanencia de conocimiento en los colaboradores o participantes del programa de capacitación se le suministro al jefe inmediato un

cuestionario (ver anexo N° V A) para evaluar la modificación de conducta de sus subalternos como resultado de la capacitación recibida

En esta fase se aplicaron los mismos cuestionarios utilizados durante la capacitación con el objetivo de evaluar los resultados y la duración del aprendizaje

También se les aplicó un cuestionario que nos permitió conocer los beneficios obtenidos en su entorno laboral (ver anexo N° V-B)

- **Organización de los facilitadores**

Participaron dos facilitadores profesionales del campo de las ciencias sociales uno del área de la Psicología y la Sociología Éstos distribuyeron la jornada por turnos el primero cubrió la mañana y el siguiente la tarde

- **Discreción en los resultados**

Es importante señalar que el ministerio en donde se realizó la investigación solicitó discreción en cuanto a los resultados que arroje el estudio por lo que al momento de redactar nos referiremos al ministerio sin nombrarlo específicamente

VI RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO

A continuación presentaremos los resultados obtenidos en la evaluación de aprendizaje (pretest pos test) aplicados durante el proceso de capacitación la evaluación de seguimiento aplicada un mes y medio después la evaluación de la capacitación y la evaluación de jefatura

A CUESTIONARIOS DE LA CAPACITACIÓN DE APRENDIZAJE

Descripción de resultados obtenidos en el pre-test post test y en el seguimiento Los temas desarrollados fueron autoestima imagen personal y relaciones humanas (comunicación y manejo con el publico) TEMAS

1 La Autoestima

La autoestima y su importancia en este estudio La autoestima es un factor importante para un eficaz y eficiente desempeño laboral Contribuye sustancialmente en una adecuada atención al publico por ello este estudio incorpora el tema como parte de las habilidades sociales a desarrollar

El concepto de autoestima lo podemos definir como la capacidad que tiene todo individuo de auto evaluarse con relación a varios aspectos personales los resultados de dicha evaluación se internalizan e integran proyectando una estima adecuada o inadecuada

A continuación describimos los resultados obtenidos con la aplicación de las pruebas de autoestima

Pregunta No. 1: Autoestima**Cuadro I. ¿QUÉ ES AUTOESTIMA?**

1. LA AUTOESTIMA ES	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. *La evaluación que hacemos de nosotros mismos	10/10	10/10	10/10
b. La evaluación que otros hacen de nosotros	-----	-----	-----
c. La evaluación que hacemos nosotros y los demás	-----	-----	-----

* El asterisco representa la respuesta correcta

Tanto en la pre-prueba, post-prueba y en el seguimiento, todos los participantes seleccionaron la respuesta correcta.

Pregunta No. 2: Autoestima**Cuadro II. ¿QUÉ REFLEJA NUESTRA AUTOESTIMA?**

2. NUESTRA AUTOESTIMA REFLEJA	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Nuestros sentimientos	1/10	-----	-----
b. Nuestros pensamientos	-----	-----	-----
c. Nuestra conducta	-----	-----	-----
d.*Todas las anteriores	9/10	10/10	10/10

* El asterisco representa la respuesta correcta

Nueve de diez participantes, en el pretest; y diez de diez en el postest y seguimiento eligieron la letra d. (todas las anteriores), estableciendo con esta

elección que al expresar los pensamientos, sentimientos y al comportarnos se está expresando información de cómo se estima cada persona a sí mismo.

Pregunta No. 3 Autoestima

Cuadro III. ¿CÓMO SE ADQUIERE LA AUTOESTIMA?

3. LA AUTOESTIMA	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Se hereda	2/10	-----	-----
b. *Se aprende	8/10	10/10	10/10

* El asterisco representa la respuesta correcta.

Con base a esta interrogante en la cual se evaluó la información sobre si la autoestima se hereda o se aprende, la tendencia fue: más de la mitad en el pretest y todos en el pos test y seguimiento, contestaron que la auto estima se aprende. Esto es correcto y se sustenta en el hecho que va a depender del aprendizaje que se obtuvo desde edades tempranas.

Pregunta No. 4: Autoestima (El autoconcepto).

Cuadro IV. COMO SURGE EL AUTOCONCEPTO

4. EL AUTOCONCEPTO SURGE DE LA VIVENCIA CON NUESTRO ENTORNO	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. *Si	6/10	8/10	10/10
b. No	4/10	2/10	-----

* El asterisco representa la respuesta correcta.

El auto concepto es la forma cómo me imagino a mí mismo, cómo me percibo; se va formando con la experiencia y la imagen proyectada o percibida por los otros.

La mitad más uno de los participantes respondieron sí, en el pretest. Más de la mitad en el pos test y todos en el seguimiento mostraron un avance en la obtención de información en cada etapa.

Pregunta No. 5: Autoestima (Pensamiento positivo y negativo)

Cuadro V. PROCEDIMIENTO DE CAMBIO DE PENSAMIENTO

5. ORDENE LOS PASOS PARA CAMBIAR UN PENSAMIENTO NEGATIVO A UNO POSITIVO	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Visualizarme actuando con el pensamiento positivo (Nº3)	2/10	8/10	2/10
b. Cambiar el pensamiento a otro positivo (Nº2)	2/10	8/10	4/10
c. Actuar como el pensamiento positivo o como quiero cambiar (Nº4)	1/10	9/10	8/10
d. Analizar el pensamiento negativo que tengo (Nº1)	0/10	10/10	9/10

Esta interrogante se basó en la terapia racional emotiva desarrollada por Albert Ellis. Consiste en la idea general de que la mayoría de los problemas psicológicos se deben a la presencia de patrones de pensamientos equivocados o irracionales.

La respuesta correcta lleva la siguiente secuencia d-b-a-c. La información preliminar consistió en cómo cambiar un pensamiento negativo a uno positivo, luego, en la pos prueba se mostró una mayor comprensión de la misma, en el seguimiento se reflejó una baja en los pasos dos y tres.

Pregunta No. 6: Autoestima

Cuadro VI. ASPECTOS A MEJORARSE AL DESARROLLAR UNA ADECUADA AUTOESTIMA

6. ¿QUÉ MEJORARÍA EN UNA PERSONA AL DESARROLLAR UNA ADECUADA AUTOESTIMA? (Coloque la puntuación de 1 a 3, siendo 3 el puntaje más alto).	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
	Puntuación 3	Puntuación 3	Puntuación 3
1. El estado de ánimo	10/10	9/10	10/10
2. La expresión del rostro	7/10	9/10	9/10
3. La comunicación con los usuarios	9/10	9/10	9/10
4. La comunicación con los compañeros	8/10	9/10	10/10
5. La amabilidad	10/10	10/10	10/10
6. La solidaridad con los demás	10/10	10/10	10/10
7. El cuidado de su salud	10/10	10/10	10/10
8. La productividad en el trabajo	10/10	10/10	10/10
9. El entusiasmo en el trabajo	10/10	10/10	10/10

Como lo demuestra la tabla, la puntuación es de uno a tres, pero el cuadro sólo refleja la puntuación 3, dado que en las diferentes fases de la evaluación los participantes seleccionaron sólo ese puntaje. Reforzando la información que la autoestima se manifiesta en los sentimientos, la productividad, la salud, la comunicación y en el estado de ánimo.

2. Imagen Personal

La imagen personal es otro de los temas que conformaron la capacitación, pues las habilidades sociales en la atención al público involucran la presencia y la apariencia, que guarda relación con nuestros pensamientos, sentimientos y características espirituales. Ellos, a su vez, se expresan en nuestra forma de vestir, los colores que utilizamos, el maquillaje, los alimentos que consumimos, la forma en que nos expresamos y mucho más. Pasaremos a describir las respuestas obtenidas en cada una de las interrogantes.

Pregunta No. 1: La imagen personal

Cuadro VII. IMAGEN PERSONAL

1. POR MEDIO DE LA IMAGEN PERSONAL ADECUADA	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Proyecto confianza	9/10	9/10	6/10
b. Controlo la percepción de los demás	4/10	1/10	3/10
c. Soy productiva (o)	1/10	0/10	0/10
d. Hablo de mi Institución	3/10	1/10	1/10
e. *Todas las anteriores	0/10	0/10	0/10

* El asterisco representa la respuesta correcta.

Los resultados obtenidos de mayor frecuencia en el pre, post y seguimiento fue la opción a (proyección de confianza), considerando este elemento de mayor relevancia.

Pregunta No. 2. La imagen personal (Lenguaje corporal)
Cuadro VIII. LENGUAJE PERSONAL

2. POR MEDIO DEL LENGUAJE CORPORAL PROYECTO MI IMAGEN	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
*a. Sí	8/10	10/10	10/10
b. No	2/10	-----	-----

* El asterisco representa la respuesta correcta.

La respuesta sí, fue seleccionada por más de la mitad de los participantes en el pretest y elegida por todos en el pos test y seguimiento. Considerando que la imagen personal se proyecta por medio del lenguaje corporal, siendo la postura, las expresiones de rostros y los ademanes o gestos, elementos que fortalecen la imagen.

Pregunta No. 3: La imagen personal (Los colores en el vestido)

Cuadro IX. COLORES EN EL VESTIDO

3. ¿ QUÉ PROYECTA EL COLOR DEL VESTIDO? (Encierre su respuesta en un círculo)	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. *Estado de ánimo	7/10	7/10	10/10
b. La cultura	1/10	-----	-----
c. Los sentimientos	2/10	2/10	2/10

*El asterisco representa la respuesta correcta.

Siete (7) de diez (10) seleccionó en la pre y posprueba la respuesta "A" (estado de ánimo). En la etapa de seguimiento todos seleccionan la misma respuesta. Con ello coinciden que las tonalidades en el vestido proyectan nuestro estado de ánimo y en muchos casos, la buena disposición para atender al usuario.

Pregunta No. 4: La imagen personal (La elegancia).

Cuadro X. LA ELEGANCIA

4. LA ELEGANCIA AL VESTIR DEPENDE DE:	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. El dinero que ganamos	-----	-----	-----
b. Del puesto o cargo que tengamos	-----	-----	-----
c.* De nosotros mismos	10/10	10/10	10/10
d. De la marca de ropa que usemos	-----	-----	-----

* El asterisco representa la respuesta correcta.

Con esta interrogante se quiso conocer si la elegancia era un factor externo o interno en la imagen personal.

La mayoría de los participantes eligieron en el pretest, pos test y seguimiento que: la elegancia depende de cada persona. (Letra "c" de nosotros mismos).

Pregunta No. 5: La imagen personal (El maquillaje).

Cuadro XI. EL MAQUILLAJE

5. ENUMERE LOS PASOS PARA UN BUEN MAQUILLAJE	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. El corrector N°3	4/10	8/10	9/10
b. Cuidado de la piel. N°1	6/10	10/10	9/10
c. El polvo suelto N°5	6/10	9/10	9/10
d. La hidratación N°2	8/10	10/10	9/10
e. La base N°4	4/10	8/10	9/10

El maquillaje, sin ser exagerado ni tampoco ausente, es un complemento fundamental en el personal que atiende al público.

Esta interrogante fue dirigida a participantes del sexo femenino, mostrando un porcentaje bajo en la pre –prueba y un aumento en el conocimiento de los pasos para un buen maquillaje en la post- prueba y seguimiento. Aunque la interrogante fue dirigida a las damas, el participante varón contestó, alcanzando algunos aciertos.

Pregunta No. 6: La imagen personal (La alimentación).**Cuadro XII. LA ALIMENTACIÓN**

6. COMPLETE LA PIRÁMIDE DE LA ALIMENTACIÓN	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Proteínas y grasas N°2	4/10	6/10	5/10
b. Carbohidratos N°4	1/10	6/10	4/10
c. Dulces N°1	7/10	8/10	10/10
d. Vegetales y frutas N°3	2/10	6/10	3/10

Se colocó la pirámide de la alimentación con el fin de obtener el conocimiento de los participantes sobre qué jerarquía disponía cada alimento en la figura mencionada. La alimentación es parte importante en la imagen personal que se refleja en muchas ocasiones en la disposición de energía al atender al cliente. Nuestro rostro, la contextura corporal, la energía en nuestras labores son el resultado de los alimentos consumidos.

Los participantes en el pretest reflejaron desconocimiento del mismo, mientras que en el pos test, la mitad más uno, respondió correctamente. Sin embargo, se notó un decremento en las respuestas dadas en el seguimiento.

3. RELACIONES HUMANAS (Comunicación y Relaciones con el público)

Pregunta No. 1: Las Relaciones Humanas (Factores que intervienen)

Cuadro XIII. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES HUMANAS

1. Factores que intervienen en las relaciones humanas (Señalar con un gancho)	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Respeto	10/10	10/10	10/10
b. Comprensión	10/10	10/10	8/10
c. Cooperación	10/10	10/10	6/10
d. Cortesía	10/10	10/10	8/10
e. *Todas las anteriores	10/10	10/10	7/10

* El asterisco representa la respuesta correcta.

En este tema hicimos énfasis en la comunicación y las relaciones con el público, en donde se determinan las necesidades del usuario y el poder ofrecer la atención, satisfacción y orientación que demanda el servicio que prestan los funcionarios y que el público requiere.

Pasaremos a describir los resultados obtenidos en las evaluaciones en relación a este tema:

En la interrogante sobre qué factores intervienen en las relaciones humanas, la respuesta correcta era la elección de todos los factores. En el pre test y en el

post-test todos los participantes, eligieron la respuesta d, mientras que en el seguimiento se observó que sólo se recibe un 10 de 10 en la opción del respeto.

Pregunta No. 2: Las Relaciones Humanas (Componentes de la comunicación)

Cuadro XIV. COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

2. Componentes de la comunicación	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
Emisor	7/10	8/10	10/10
Codificación	0/10	0/10	6/10
Mensaje	3/10	5/10	6/10
Decodificación	0/10	1/10	5/10
Receptor	6/10	9/10	5/10
Realimentación	1/10	2/10	1/10

La adecuada comunicación está relacionada con ser consciente de los elementos que intervienen, razón por la cual, la interrogante estuvo dirigida a identificar dicha información.

En la fase de pre y post prueba, los participantes identificaron sólo tres componentes: el emisor, el receptor y el mensaje. Siete (7), de diez (10), eligen en la pre prueba al emisor como componente importante. En la post prueba, 8 de 10 se mantiene su elección en el emisor; le agregan el receptor, un 9 de 10, continuando con el mensaje: 5 de 10.

En el seguimiento, los componentes mayormente elegidos fueron: emisor, 10/10, codificación, 6/10, mensaje, 6/10, decodificación, 5/10 y receptor, 5/10. La

realimentación fue un elemento que no se contempló, o muy poco, en la elección.

La codificación, recodificación y la realimentación fueron elementos con bajos puntajes de selección.

Pregunta No. 3: Las Relaciones Humanas (Tipos de comunicación)

Cuadro XV. TIPOS DE COMUNICACIÓN

3. Mencione los tipos de comunicación	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
Verbal	10/10	10/10	10/10
No verbal	10/10	10/10	10/10

Con relación a los tipos de comunicación, todos los participantes respondieron en el pre, post y seguimiento que en la comunicación se presentan dos formas: la verbal y la no verbal.

Pregunta No. 4: Las Relaciones Humanas (*Escuchar y oír*)

Cuadro XVI. EL ESCUCHAR Y EL OÍR

4. Es lo mismo escuchar que oír	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Si			
b. *No	10/10	10/10	10/10

* El asterisco representa la respuesta correcta.

Todos los participantes eligieron la respuesta correcta, b- No. Tanto en el pre, post y seguimiento. La respuesta establece que existe una diferencia en el

escuchar y el oír, por la condición que se genera en el proceso de una escucha activa.

Pregunta No. 5: Las Relaciones Humanas (*El usuario y sus necesidades*)

Cuadro XVII. EL USUARIO Y SUS NECESIDADES

5. ¿Qué busca el usuario al pedir nuestros servicios? El usuario al solicitar los servicios busca:	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Se resuelvan sus trámites, necesidades o problemas en forma satisfactoria.	6/10	3/10	5/10
b. *Atención expedita, acertada y eficiente	0/10	7/10	5/10

* El asterisco representa la respuesta correcta.

Para realizar una adecuada atención es importante estar consciente de cuáles son las necesidades de los clientes o usuarios, por lo que se formuló esta pregunta.

En el pre test, la mitad más uno seleccionó la opción A, (en donde se establece que los clientes buscan resolver sus trámites, situación, necesidad o problema en forma satisfactoria); a diferencia del pretest, 7 de 10 de los participantes eligió la opción B, (relacionada con la atención expedita, acertada y eficiente). Y en el seguimiento, las respuestas fueron divididas para cada opción. Esto indica que los participantes no tenían información clara de su rol de servicio en la atención al cliente.

Pregunta No. 6: Las Relaciones Humanas (*El comportamiento de los usuarios*)

Cuadro XVIII. EL COMPORTAMIENTO DE LOS USUARIOS

6. De acuerdo a las características de comportamiento de los usuarios anote su acción a seguir	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
Usuario agresivo	3/10	6/10	5/10
Usuario Arrogante	2/10	4/10	5/10
Usuario Comunicativo	2/10	6/10	1/10
Usuario inseguro	1/10	5/10	5/10

El comportamiento de los usuarios es muy diverso, en esta interrogante nos basamos en cuatro comportamientos frecuentes. Por lo que se debía seleccionar una respuesta como la acción correcta a seguir. Hemos cuantificado solamente las respuestas que eran correctas y con la frecuencia con que se seleccionaron.

En la pre prueba las respuestas correctas fueron bajas mientras que en el post test se observó una tendencia a responder de manera correcta ante un usuario agresivo, arrogante, comunicativo e inseguro. La etapa de seguimiento mostró una baja de 1 de 10 en la manera de accionar frente a un usuario comunicativo, con relación a las otras opciones.

Pregunta No. 7: Las Relaciones Humanas (*La atención al usuario*)

Cuadro XIX. LA ATENCIÓN AL USUARIO

7. Enumere en orden de importancia los pasos necesarios que debe realizarse al atender a los usuarios	RESPUESTAS		
	PREPRUEBA	POSPRUEBA	SEGUIMIENTO
a. Mirar a la persona	0/10	9/10	10/10
b. Saludarla			
c. Despedirse			

Manteniéndose la importancia de conocer aspectos relacionados a la atención al público, realizamos la siguiente pregunta: ¿Cómo debería ser la manera correcta de abordar a un usuario cuando acude a solicitar los servicios que ellos prestan?

Los pasos básicos cuando un usuario solicita el servicio es: mirar a la persona, saludarla y al finalizar despedirse. Ante esta interrogante obtuvimos los siguientes puntajes: en el pretest ningún participante respondió en el orden correcto, pues no consideraban el primer paso, mirar a la persona. En el post test 9 de 10 respondieron adecuadamente y todos los participantes contestaron correctamente en el seguimiento.

B. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de la jornada de capacitación; se establecen, las escalas de excelente, muy bueno, regular y necesita mejorar.

La evaluación se conformó con los diferentes aspectos:

- I. Sobre la acción en general
- II. Sobre la metodología y los recursos utilizados
- III. Sobre el material impreso
- IV. Sobre el comportamiento de los participantes
- V. Aspectos varios
- VI. Sobre los instructores

Cuadro XX. EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

ASPECTOS EVALUADOS	ESCALA DE EVALUACIÓN		
	Excelente	Muy Bueno	Bueno
I. Sobre la acción en general			
El cumplimiento de los objetivos	6/10	4/10	-----
El grado de utilidad	7/10	3/10	-----
La aplicación en su trabajo	5/10	5/10	-----
La evaluación de los conocimientos compartidos	7/10	3/10	-----
II. Sobre la metodología y los recursos utilizados			
La actividad de aprendizaje	5/10	4/10	1/10
Los recursos y materiales utilizados	9/10	10/10	-----
La duración del evento y el horario	5/10	4/10	1/10
III. Sobre el material impreso			
El material impreso en general	5/10	5/10	-----
La redacción del material impreso	6/10	3/10	1/10
El contenido informativo se ajusta a los objetivos	7/10	3/10	-----
IV. Sobre el comportamiento de los participantes			
El grado de participación de los asistentes	5/10	4/10	1/10
La puntualidad de los asistentes	6/10	2/10	2/10
El grado de integración de los participantes	7/10	3/10	-----
El trabajo en equipo	3/10	7/10	-----
V. Aspectos varios			
Los requisitos de participación exigidos, se adaptan a los objetivos	7/10	3/10	-----
La selección de los participantes	6/10	4/10	-----
Las condiciones ambientales	7/10	3/10	-----
VI. Evaluación de los dos instructores			
Áreas	Escalas		
Dominio	Excelente		
Capacidad De conducción del grupo	Excelente		
Claridad	Excelente		
Actitud	Excelente		
Puntualidad	Excelente		

Con base a los resultados obtenidos se observó en cada una de las áreas, que la mayoría de los participantes evaluó dentro de la escala de excelente, manifestando con esto, que la jornada fue considerada adecuada de acuerdo a los diferentes parámetros.

C. EVALUACIÓN DE JEFATURA

En esta oportunidad se describe la evaluación realizada por la jefatura del personal que participó en el programa de capacitación, pues fue la unidad responsable de solicitar la acción de capacitación, como también de brindar información sobre el grado de modificación de comportamiento del personal que asistió al programa de capacitación.

La escala de evaluación fue la siguiente: 0, ninguna mejora; 1, pocas mejoras; 2, mejoras satisfactorias.

Cuadro XXI. EVALUACIÓN DE JEFATURA

Áreas evaluadas	2 puntos	1 punto
Autoestima	10/10	-----
Autoimagen	10/10	-----
Forma de vestir	10/10	-----
Relaciones interpersonales	4/10	6/10
Maquillaje/ adecuada presentación	9/10	1/10
Comunicación	5/10	5/10
Trato al público	7/10	3/10

Con base a la evaluación realizada por la jefatura, el mayor puntaje lo obtuvo la escala de mejoras satisfactorias en las áreas de Autoestima, Autoimagen, forma de vestir, presentación y trato al público; 6 de 10 del personal, mostró pocas mejoras en aspectos de las relaciones interpersonales y una puntuación dividida entre mejoras satisfactorias y pocas mejoras con 5 de 10 de los funcionarios evaluados en el área de comunicación.

CONCLUSIONES

- 1 De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio se infiere que la capacitación es una herramienta eficaz que genera cambios importantes de conducta que a su vez beneficia a los funcionarios y por ende a las instituciones a que éstos pertenecen y principalmente al público que recibe sus servicios**
- 2 De acuerdo con el problema planteado en este estudio se deduce que un programa de capacitación logra modificar favorablemente habilidades sociales en los colaboradores que desempeñan la función de atender al público en una institución del estado pues se alcanzaron cambios y mejoras en comparación al estado inicial del programa**
- 3 Se desprende que un programa de capacitación conlleva beneficio a corto mediano y largo plazo mejorando el desempeño el rendimiento y la calidad en las habilidades sociales en el ámbito laboral**
- 4 Lo anterior se sustenta en las evaluaciones de seguimiento realizadas por la jefatura de la institución donde laboran los funcionarios participantes en el estudio estas evaluaciones identificaron buenas y satisfactorias mejoras en áreas como autoestima autoimagen forma de vestir presentación y trato al público**

5. Factores como la disposición relacionada a las experiencias y madurez del participante permite un mayor aprovechamiento o aprendizaje en el programa de capacitación.
6. Los centros universitarios no son exclusivos de aprendizajes, los procesos de aprendizaje deben continuar en los años de trabajo, como programas de capacitación.
7. Los estudios universitarios no son garantía de poseer habilidades sociales dirigidas al usuario, pues se evidenció en la fase de pre-prueba debilidades en el tema de atención al público.
8. La cantidad de horas en un programa de capacitación no es determinante para un aprendizaje significativo, el método utilizado para la adquisición de habilidades precisará el alcance de los objetivos propuestos.
9. La capacitación de un personal es efectivo, no por el diseño de la capacitación en sí mismo, sino por la evaluación y seguimiento aplicado.
10. La repetición de una tarea no es garantía de buen funcionamiento, el desconocimiento de información disminuye las habilidades en un personal.
11. La aplicación de post pruebas por tema, como parte de la metodología en el paso de evaluación de aprendizaje permite generar en los participantes mayor atención y por ende mayor aprendizaje en el contenido brindado, pues comparan sus respuestas iniciales con el contenido explicado.

12. La motivación del participante es una pre-condición para un eficaz entrenamiento y también es importante para establecer y alcanzar los objetivos.
13. Para alcanzar el éxito en los programas de capacitación de las organizaciones se debe dirigir algunos temas, hacia el mejoramiento del personal, como forma de alcanzar directamente las necesidades de la organización.
14. Se reducen los beneficios de los programas de capacitación cuando no se posee una cultura de educación continua y con base a las críticas que se recibe del público hacia un personal, surgen las mismas generando en los participantes conductas de resistencia a las modificaciones y negatividad.
15. Un factor que entorpecen los programas de capacitación, es cuando de manera unilateral se seleccionan los temas a desarrollarse en los programas de capacitación y no se involucra al personal en el paso de detección de necesidades o diagnóstico
16. La etapa de seguimiento es de suma importancia, por dos razones. La primera, la institución tendrá la necesidad de elaborar un plan que le permita monitorear las mejoras en el personal y buscar las acciones que siga fortaleciendo los conocimientos adquiridos. La segunda razón consiste en que el personal capacitado al conocer de la existencia del plan

institucional de seguimiento se esforzará en que sus conocimientos no se olviden, aplicando sus conocimientos de manera favorable.

17. Quienes estén destinados en tomar decisiones, deben adecuar entre sus fines: el beneficio y el alto grado de competitividad que se logra con los programas de capacitación ya que, inducen no sólo a transformar el perfil del capacitado, también, modifica la estructura empresarial como por ejemplo: logística y mobiliario.
18. El incremento en el capital intelectual permitirá el incremento en la productividad y por ende en la adecuada atención al cliente.

RECOMENDACIONES

1. Toda empresa, institución u organización debe contemplar como política interna, la incorporación de programas de capacitación como estrategia dirigida a aumentar productividad, cultura organizacional, liderazgo, satisfacción de personal en su rama o área de servicio.
2. Se requiere que las organizaciones o instituciones consideren la importancia de la capacitación como un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual su personal adquiera conocimientos y habilidades para el logro de metas y objetivos.
3. Debe darse mayor estimación a los programas de capacitación y facilitar su adecuado desarrollo en las diferentes etapas como la asignación del tiempo para el proceso, la asistencia de los participantes e instalaciones con equipos adecuados.
4. Para el desarrollo de un exitoso programa, deben aplicarse los pasos iniciales y finales necesarios en un proceso de capacitación. Esto permitirá establecer adecuadamente, los objetivos, contenidos, metodologías e instrumentos de evaluación y, darle el seguimiento al proceso. De esta manera se harán los ajustes, reforzamientos y se identificarán nuevos parámetros para futuras capacitaciones como parte de ese proceso continuo y sistemático.

- 5 Capacitar es invertir por tanto se deben destinar partidas presupuestarias para la consecución de programas de capacitación con base a la detección de necesidades del personal y de la organización así como también para la realización de la fase de seguimiento
- 6 Como parte de la responsabilidad social de toda institución se le debe acreditar mayor porcentaje a la atención al público usuario o cliente desarrollando habilidades o competencias en el personal como requisito para todo colaborador una vez ingrese a formar parte de dicha familia institucional
- 7 Es necesario que las organizaciones establezcan programas de educación continua (programas de capacitación) brindando las herramientas necesarias para que se realice el trabajo con mayor eficacia
- 8 Establecer periodos de capacitación acorde con las necesidades detectadas pues las características del personal la disponibilidad del tiempo las instalaciones pueden reducir o mejorar el desarrollo de habilidades sociales
- 9 Las instituciones deben considerar la necesidad de los programas de capacitación y valorar la importancia que conlleva el proceso en si mismo como estrategias de aprendizaje y técnicas de modificación de conducta
- 10 Para el óptimo aprovechamiento y la correcta utilización del programa de capacitación es indispensable suministrar al personal la disponibilidad de tiempo necesarios para el aprovechamiento del mismo pues las llamadas

constantes del personal participante para respuestas institucionales o de servicio envía un mensaje del poco valor que se le da al programa

- 11 El diseño de programas de capacitación basados en competencia que incluye el saber el hacer y el ser y no unicamente el saber o hacer
- 12 En las políticas de beneficio de las empresas debe adoptarse como visión al empleado pues es el mayor recurso con que cuenta la institución y los programas de capacitación deben tener como norte cuidar de preciado recurso
- 13 Para una nueva planeación de programas de capacitación recomendamos en el seguimiento la aplicación de diferentes instrumentos como entrevistas talleres encuestas y cuestionarios mediante los cuales el personal capacitado proporcione información acerca de los aspectos que intervinieron en su formación su interacción con otros funcionarios no capacitados y la forma en cómo sus conocimientos están siendo aplicados en la práctica laboral
- 14 Finalmente consideramos para próximos estudios relacionados con este tema incluir un grupo control la cual permitirá ampliar los resultados obtenidos

BIBLIOGRAFÍA

BAQUERO, Ricardo (1997) *Vygotsky y el aprendizaje escolar* Buenos Aires
Editorial Aique S A

BARQUERO, Alfredo (2000) *La administración de los recursos humanos*
Costa Rica Editorial Universidad Estatal a Distancia

BERNAL, César (2006) *Metodología de la Investigación* 2da ed México Editorial
Prentice Hall 286 Págs

BLUM, Milton y NAYLOR James (1982) *Psicología Industrial* 2da ed México
Editorial Trillas 880 págs

BOHLANDER, George y SNELL, Scott. (2008) *Administración de recursos
humanos* 14ª edición México Editorial Edamsa Impresiones S A

BOLMAN Lee y DEAL Terrence (1995) *Organización y Liderazgo* USA
Editorial Addison –Wesley

BRUM, V J y M R Samarcos Junior (2001) *Proyecto Educación -Trabajo en
el Mercosur* Documento sobre comparabilidad y compatibilización entre los
perfiles comunes de nivel medio técnico Organización de Estados
Iberoamericanos Para la Educación la Ciencia y la Cultura Educación Técnico
Profesional cuaderno de trabajo 5 Biblioteca Digital de la OEI

CABALLO, Vicente. (1993). *Manual de técnicas de terapias y modificación de conductas*. 2da ed. España: Editorial siglo XXI.

CABALLO, Vicente. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. 7ma ed. España: Editorial siglo XXI.

DAVID, Keith y NEWSTRONM, John. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11va ed. México: Editorial McGraw Hill, Diccionario Larousse. 1930.

DOWNIE, N.M. (1986). *Métodos Estadísticos Aplicados*. 6ta. ed. México: Editorial Harla.

ECKLESS, Robert. y otros. (1978). *Administración curso para supervisores*. México: Editorial Limusa.

FERNÁNDEZ, Raúl. (2006). *Aprendizaje con nuevas tecnologías, paradigmas emergentes*. *Revista electrónica de Tecnología*. Num.20.p 24

GALLART M y C. Jacinto. (1995) *Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Curso subregional de formación de gerentes de educación Técnico-Profesional, CINTERFOR, Montevideo, p 59-62

GONZÁLEZ, Viviana (2002) *¿Qué significa ser un profesional competente?* Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol XXIII No. 1 páginas 45 - 53

HERNÁNDEZ, Roberto (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta. ed. México: Editorial McGraw Hill.

KASUGA, Hermelinda (1987). *Círculos de Calidad La Nueva Dimensión Organizacional*. 8va. ed. México: Editorial Grad, S.A. de C.V.

KERLINGER, Fred (1997). *Investigación del Comportamiento*. 3ra. ed. México: McGraw Hill.

MCGELTEE, W. y PAUL T. (1992). *Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional*. 1ª ed. México: Editorial LIMUSA, Grupo Noriega.

MORENO, Carlos. (2007) *Las expresiones motrices lúdicas para el mejoramiento de la convivencia de niños entre los 6-7 años en situación de desplazamiento que habitan el asentamiento Altos de la Torre*. Medellín: Universidad de Antioquia, Instituto Universitario de Educación Física.

MUCHINSKY, Paul (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. 6ta ed. México: Editorial Internacional Thompson.

MYERS, Gail y Michele. (1983). *Administración mediante la Comunicación, un enfoque organizacional*. XIV ed. México: Editorial McGraw Hill.

MYERS, Catherine y MERCADO, Eduardo. (2009). *Aprendizaje y memoria*. México, editorial McGraw Hill.

NEILSON J (2000) *Evaluación del Impacto de la Capacitación Herramientas para una Gestión Efectiva de la Capacitación* Universidad de Santo Tomás Chile 4-7 p

Organizacion Internacional del Trabajo CINTERFORF Proyecto de competencias laborales (2000) Análisis de la experiencia comparada Australia Canadá Francia Gran Bretaña México

PALLADINO, Enrique (1998) *Administración Organizacional Calidad Capacitación evaluación* Buenos Aires Editoral Espacio

PINTO Roberto (1992) *Proceso de Capacitación* 2da ed México Editorial DIANA

PINTO Roberto (1992) *Saber Enseñar Manual de Entrenamiento para Instructores de Empresa* Mexico Continental

RESOLUCIÓN Ministerial del CETSS (1999) Competencia Laboral

REYES Ponce (1998) *Administración de personal* México Editoral Limusa

REZA Jesus (1998) *El capacitador Hábil* Mexico Editoral Panorama

ROBBINS Stephens (1999) *Comportamiento Organizacional* México 8va Ed Editoral Prentice Hall

SCHULTZ, Duane (1991) *Psicología Industrial* México Editoral McGraw Hill

SLOCUN, John (1998) *Administración*. 7ma. ed .México: Editorial International Thomson.

STRAUSS, George (1981) *Personal*. México: XIII. Ed. Editorial Prentice Hall.

TEJADA, J. (1999) *El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales*. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Artículo publicado en la Revista Comunicación y Pedagogía, núm. 158, pp. 17-26

VALDÉS, Eliana. (2004). *Concepto de Capacitación. Jornada de Capacitación*, Universidad Especializada de las Américas.

VIGOTSKY, L (2003). *Pensamiento y Lenguaje*. México. Editorial Quinto Sol.

WETHER, Williams, Davis Keith (1996) *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta ed. México: Editorial McGraw Hill.

WORDRUFFE C. (1993). *What is meant by a competency?* Leadership and Organisation Development Journal Vol 14, pp 29-36.

DOCUMENTOS DE INTERNET:

- **ARAGON, A. (2002) *Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba*. Conferencia magistral. III Encuentro sobre**

Formación Tecnológica de Europa y América Latina Hotel Neptuno
Ciudad de la Habana del 4 al 8 de noviembre del 2002 págs 1

[http //www monografias com/trabajos14/modelo-cubano/modelo cubano.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/modelo-cubano/modelo_cubano.shtml)

- **PISSINATI, T (2002)** *El proyecto como fuente método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica* Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo Trabajo presentado en el III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina Hotel Neptuno Ciudad de la Habana del 4 al 8 de noviembre del 2002 Revisado el 9 de agosto de 2010 tpissinati@cefetes.br
- **RAVITSKY M (2002)** *Metodología Francesa diseño de una acción de capacitación* Proyecto ETFP Conferencia Magistral III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina Hotel Neptuno Ciudad de la Habana del 4 al 8 de noviembre del 2002 Revisado el 9 de agosto de 2010
[http //cidtur eaeht tur cu/boletines/Boletines/Formacion/formaciondic2005/competencias.htm](http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formaciondic2005/competencias.htm)
- La importancia de las habilidades sociales Revisado el 11 de septiembre de 2010 [http //www inteligencia emocional org/articulos/laimportanciadelashabilidadessociales.htm](http://www.inteligenciaemocional.org/articulos/laimportanciadelashabilidadessociales.htm)

- **Abel Romo Pedraza**, Habilidades Psicológicas, Revisado el 12 de agosto de 2010. <http://www.monografias.com/trabajos10/gotsky/gotsky.shtml>
- Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Revisado el 13 de agosto de 2010. <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/biblioteca/compendios-informativos/recursos-humanos/24>
- La capacitación laboral, una inversión, no un gasto innecesario. Diario Cambio de Michoacán (México) - 09/12/2005, Revisado el 1 de agosto de 2010. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1412-la-capaci>
- **Competencia social**. Revisado el 9 de agosto de 2010. <http://www.monografias.com/trabajos14/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>
- **Flannery, Diego** (2009) Terapia de interacción recíproca integral. Revisado el 22 de agosto de 2010. <http://www.El mundopsicologico.co.blogspot.com>
- **Mertens L.** (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Revisado el 15 de agosto de 2010. Montevideo: www.cinterfor.org.uy/public
- Taxonomía de **Bloom y Cols** (2006), Revisado el 2 de enero de 2011. http://html.rincondelvago.com/didactica_8.html

ANEXOS

I. ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

Anexo N° I-A
Cuestionario de detección de Necesidades

Ministerio de.....
 Cuestionario sobre el servicio al usuario o cliente

Nuestra Dirección tiene el compromiso de prestar un servicio de atención al cliente o usuario de la más alta calidad. Para ello, le agradeceríamos que dedicara unos minutos para contestar este cuestionario y nos lo devuelva una vez concluido.
 Por favor, califique en las siguientes áreas:

Servicio prestado	0- Insatisfacción	1 - Satisfactorio	2 - Bueno	3- Muy bueno	4 - Excelente
¿El personal le pareció amable y educado?					
¿Se atendió su consulta con puntualidad?					
¿Se atendió su consulta con amabilidad?					
¿Como considera el tiempo empleado para su consulta?					
¿La presentación del personal le pareció adecuada?					
¿El edificio y las instalaciones, estaban limpias y en buen estado de mantenimiento?					

Muchas gracias

II. PROGRAMA De CAPACITACIÓN

Anexo N° II-A
SEMINARIO TALLER
HABILIDADES SOCIALES PARA LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

OBJETIVO

Los participantes serán capaces de demostrar sus Habilidades Sociales en la atención al cliente en sus puestos de trabajo.

SEDE: Departamento de Capacitación

FECHA: 28 de noviembre

HORARIO: 7:30 a.m. a 4:00 p.m.

PARTICIPANTES: Funcionarios de Atención al Público

TEMAS

- Autoestima y nuestros pensamientos
- Comunicación (habilidades de escucha y lenguaje corporal)
- Imagen personal (postura, vestuario, maquillaje)
- El público (objeto y sujeto del servidor gubernamental)

AGENDA

HORA	TEMA	EXPOSITOR
07:30 a.m. - 08:00 a.m.	Inscripción y Pre test	Psic. Eliana Valdés
08:00 a.m. - 09:40 a.m.	Autoestima y nuestros pensamientos	
09:40 a.m. - 10:00 a.m.	<i>Refrigerio</i>	
10:00 a.m. - 11:45 a.m.	Imagen personal (postura, vestuario, maquillaje)	Psic. Eliana Valdés
11:45 a.m. - 12:00 m.d.	Post test	
12:00 m.d. - 1:00 p.m.	<i>Almuerzo</i>	
1:00 p.m. - 1:20 p.m.	Pre test	Prof. Federico Armien
1:20 p.m. - 2:20 p.m.	Comunicación (habilidades de escucha y lenguaje corporal)	
2:20 p.m. - 3:20 p.m.	El público (objeto y sujeto del servidor gubernamental)	
3:20 p.m. - 4:00 p.m.	Post test y evaluación final	

Metodología: Participativa

Recursos: Equipo audiovisual,

III. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE PRE Y POST PRUEBA

Anexo N° III A-1
DESARROLLANDO HABILIDADES SOCIALES
Tema AUTOESTIMA

TEST _____

- 1 La autoestima es
 - a La evaluación que hacemos de nosotros mismos
 - b La evaluación que otros hacen de nosotros
 - c La evaluación que hacemos nosotros y los demás
- 2 ¿Qué refleja nuestra autoestima?
 - a Nuestros sentimientos
 - b Nuestros pensamientos
 - c Nuestra conducta
 - d Todas las anteriores
- 3 La autoestima
 - a Se hereda
 - b Se aprende
- 4 El autoconcepto surge de la vivencia con nuestro entorno
 - a Sí
 - b No
- 5 Enumera los pasos para cambiar un pensamiento negativo a uno positivo
 - a Visualizarme actuando como el pensamiento positivo ____
 - b Cambiar el pensamiento a otro positivo ____
 - c Actuar como el pensamiento positivo o como quiero cambiar ____
 - d Analizar el pensamiento negativo que tengo ____
- 6 Coloque la puntuación de 1 a 3 en las áreas que usted piensa que mejoraría en una persona al mejorar su autoestima Siendo 1 poco 2 más o menos 3 mucho

CONDUCTAS	PUNTUACIÓN		
	1	2	3
El estado de ánimo			
La expresión del rostro			
La comunicación con los usuarios			
La comunicación con los compañeros			
La amabilidad			
La solidaridad con los demás			
El cuidado de su salud			
La productividad en el trabajo			
El entusiasmo en el trabajo			

Anexo N° III A 2
DESARROLLANDO HABILIDADES SOCIALES
Tema AUTOESTIMA

TEST_CLAVE__

- 1 La autoestima es
 - a *La evaluación que hacemos de nosotros mismos
 - b La evaluación que otros hacen de nosotros
 - c La evaluación que hacemos nosotros y los demás
- 2 ¿Que refleja nuestra autoestima?
 - a Nuestros sentimientos
 - b Nuestros pensamientos
 - c Nuestra conducta
 - d *Todas las anteriores
- 3 La autoestima
 - a Se hereda
 - b *Se aprende
- 4 El autoconcepto surgen de la vivencia con nuestro entorno
 - a *Si
 - b No
- 5 Enumera los pasos para cambiar un pensamiento negativo a uno positivo
 - a Visualizarme siendo actuando como el pensamiento positivo 2
 - b Cambiar el pensamiento a otro positivo 3
 - c Actuar como el pensamiento positivo o como quiero cambiar 4
 - d Analizar el pensamiento negativo que tengo 1
- 6 Coloque la puntuación de 1 a 3 de las áreas que usted piensa que mejoraria en una persona al mejorar su autoestima Siendo 1 poco 2 más o menos 3-mucho

CONDUCTAS	PUNTUACIÓN		
	1	2	3
El estado de ánimo			
La expresión del rostro			
La comunicación con los usuarios			
La comunicación con los compañeros			
La amabilidad			
La solidaridad con los demás			
El cuidado de su salud			
La productividad en el trabajo			
El entusiasmo en el trabajo			

Anexo N° III-B-1
DESARROLLANDO HABILIDADES SOCIALES
IMAGEN PERSONAL

Test _____

Favor encierre en un círculo la respuesta que responde a la pregunta

1. Por medio de la imagen personal
 - a. Proyecto confianza
 - b. Controla la percepción de los demás
 - c. Soy productiva
 - d. Hablo de mi Institución

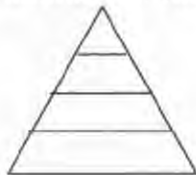
2. Por medio del lenguaje corporal proyecto mi imagen
 - a. Sí
 - b. No

3. Encierre en un círculo, qué proyecta el color del vestido:
 - a. Estado de ánimo
 - b. La cultura
 - c. Los sentimientos

4. La elegancia al vestir depende:
 - a. Del dinero que ganamos
 - b. Del puesto o cargo que tengamos
 - c. De nosotros mismos
 - d. De la marca de ropa que usemos

5. Enumere los pasos para un buen maquillaje
 - a. El corrector _____
 - b. Cuidado de la piel _____
 - c. El polvo suelto _____
 - d. La hidratación _____
 - e. La base _____

6. Complete la pirámide de la alimentación
 - a. Proteínas
 - b. Carbohidratos
 - c. Dulces y grasas
 - d. Vegetales y frutas



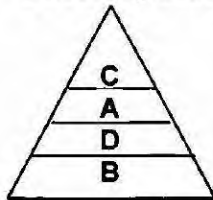
Anexo N° III-B-2
DESARROLLANDO HABILIDADES SOCIALES
IMAGEN PERSONAL

Test CLAVE__

Favor encierre en un círculo la respuesta que responde a la pregunta

1. Por medio de la imagen personal
 - a. *Proyecto confianza
 - b. Controla la percepción de los demás
 - c. Soy productiva
 - d. Hablo de mi Institución
2. Por medio del lenguaje corporal proyecto mi imagen
 - a. Sí *
 - b. No
3. Encierra en un círculo qué proyecta el color del vestido:
 - a. Estado de ánimo*
 - b. La cultura
 - c. Los sentimientos
4. La elegancia al vestir depende:
 - a. Del dinero que ganamos
 - b. Del puesto o cargo que tengamos
 - c. De nosotras/os mismas/os*
 - d. De la marca de ropa que usemos
5. Enumere los pasos para un buen maquillaje

a. El corrector	<u>3</u>
b. Cuidado de la piel	<u>1</u>
c. El polvo suelto	<u>5</u>
d. La hidratación	<u>2</u>
e. La base	<u>4</u>
6. Complete la pirámide de la alimentación a. Proteínas b. Carbohidratos c. Dulces y grasas d. Vegetales y frutas



Anexo N° III-C-1
DESARROLLANDO HABILIDADES SOCIALES
Tema: Relaciones Humanas y Comunicación

TEST _____

1. Señale con un gancho los factores que intervienen en las relaciones humanas
 - a. Respeto
 - b. Comprensión
 - c. Cooperación
 - d. Cortesía
 - e. Todas las anteriores
2. Componentes de la comunicación
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
 - f. _____
3. Tipos de comunicación
 - a. _____
 - b. _____
4. Es lo mismo escuchar que oír
 - a. Sí
 - b. No
5. ¿Que busca el usuario al pedir nuestros servicios?
 - a. Se resuelvan sus trámites, necesidades o problemas en forma satisfactoria.
 - b. Atención expedita, acertada y eficiente.
6. Ante las características de comportamiento de los usuarios señalados, anote su acción a seguir

CARACTERÍSTICA	ACCION
Usuario agresivo	
Usuario Arrogante	
Usuario Comunicativo	
Usuario inseguro	

7. Enumere en orden de importancia los pasos necesarios que deben realizarse al atender a los usuarios

a. Mirar a la persona _____ b. Despedirse _____ c. Saludarla _____

Anexo N° III-C-2
DESARROLLANDO HABILIDADES SOCIALES
Tema Relaciones Humanas y COMUNICACIÓN

TEST __CLAVE__

1. Señale con un gancho los factores que intervienen en las relaciones humanas
 - a. Respeto
 - b. Comprensión
 - c. Cooperación
 - d. Cortesía
 - e. *Todas las anteriores
2. Componentes de la comunicación
 - a. Emisor
 - b. Codificación
 - c. Receptor
 - d. Mensaje
 - e. Decodificación
 - f. Realimentación
3. Tipos de comunicación
 - a. Verbal
 - b. No verbal
4. Es lo mismo escuchar que oír
 - a. Sí
 - b. *No
5. ¿Qué busca el usuario al pedir nuestros servicios?
 - a. Se resuelvan sus trámites, necesidades o problemas en forma satisfactoria.
 - *b. Atención expedita, acertada y eficiente.
6. Ante las características de comportamiento de los usuarios señalados, anote su acción a seguir

CARACTERÍSTICA	ACCIÓN
Usuario agresivo	Neutralizar la agresión con una actitud de calma
Usuario Arrogante	Responder de manera sencilla sin imitar la arrogancia
Usuario Comunicativo	Focalizar el tema en el motivo central de la atención
Usuario inseguro	Imprimir confianza y calma en la atención

7. Enumere en orden de importancia los pasos necesarios que deben realizarse al atender a los usuarios
 Mirar a la persona 1 b. Despedirse 3 c. Saludarla 2

IV- EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Anexo N° IV

EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

ACCIÓN INTERNA TÍTULO DE LA ACCIÓN: _____ REALIZACIÓN : DEL ____ AL ____ DE ____ 20 ____ ENTIDAD EJECUTORA: _____ A: _____	ACCIÓN EXTERNA DURACIÓN (Hrs): ____ PERIODO DE _____ TOTAL DE PARTICIPANTES: ____ DIRIGIDO _____ INSTRUCTOR/A(S) _____
ESCALA: E:= Excelente MB=Muy Bueno B=Bueno R=Regular N=Necesita Mejorar	
CALIFICACIÓN TOTAL DE LA ACCIÓN	E MB B R N
I SOBRE LA ACCIÓN EN GENERAL:	
1. El cumplimiento de los objetivos fue:	
2. El grado de utilidad de la acción lo considera:	
3. La aplicación en su trabajo es:	
4. La evaluación de los conocimientos impartidos es:	
II SOBRE LA METODOLOGÍA Y LOS RECURSOS UTILIZADOS:	
5. Las actividades de aprendizaje (Exposición, dinámicas, etc.) fueron:	
6. Los recursos y materiales utilizados (Rotafolios, diapositivas, películas, etc.) fueron:	
7. La duración del evento y el horario establecido los considero:	
III SOBRE EL MATERIAL IMPRESO:	
8. El material impreso en general es:	
9. La redacción del material impreso es:	
10. El contenido informativo se ajusta a los objetivos de manera:	
IV SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES:	
11. El grado de participación de la/o (s) asistentes fue:	
12. La puntualidad de la/o (s) asistentes fue:	
13. El grado de integración de la/o (s) participantes fue:	

14	El trabajo en equipo fue									
V ASPECTOS VARIOS										
15	Los requisitos de participación exigidos se adaptaron a los objetivos de la acción de manera									
16	La selección de la/o (s) participantes fue									
17	Las condiciones ambientales (iluminación ventilación etc) en que se desarrolló la acción fueron									
VI SOBRE LOS INSTRUCTORES										
Para evaluar asigne la calificación que corresponda de acuerdo a la escala										
5= Excelente		4=Muy Bueno		3=Buena		2= Regular		1=Necesita Mejorar		
NOMBRE DEL INSTRUCTOR (A)		Dominio de la materia		Capacidad para conducir grupos		Claridad puntualidad de su exposición		Actitud hacia el grupo		Puntualidad
1										
3										
5										
6										
OBSERVACIÓN DE LA/O (S) PARTICIPANTES _____										

V- EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

Anexo N° V- B
FORMULARIO DE SEGUIMIENTO

FECHA: _____
 TEMA DE CAPACITACIÓN _____
 INSTITUCIÓN: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 SEXO: M ___ H ___
 Edad: _____
 32- 37 _____
 38- 43 _____
 44- 49 _____
 50- 55 _____
 56- 61 _____
 62- 67 _____
 Otros _____

1. ¿Después de haber recibido esta capacitación, qué tipo de actividad ha desarrollado que le ha permitido aplicar dicho conocimiento?

2. ¿Cuántas personas se han visto beneficiadas con esta capacitación?

3. ¿Ha tenido alguna limitante para poder aplicar la información recibida en la capacitación?

4. ¿Quién le impartió esta capacitación?

5. ¿En qué fecha recibió esta capacitación?

6. ¿Considera apropiado recibir otra capacitación en relación a este tema?

AUTOEVALUACIÓN

De acuerdo a la capacitación recibida. Favor evaluar su comportamiento posterior a la capacitación con relación a si hubo mejoras en su comportamiento habitual.

0 ninguna mejora; 1 pocas mejoras; 2 mejoras satisfactorias

COMPORTAMIENTOS	0	1	2
Autoestima			
Autoimagen			
Forma de vestir			
Relaciones interpersonales			
Pensamientos			
Maquillaje			
Comunicación			
Trato al público			

GRACIAS