

**PROYECTO BUSINESS PARTNER
D'JAC TALENT DEVELOPMENT**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT EN GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2019**



Talent Development

**PROYECTO BUSINESS PARTNER
D'JAC TALENT DEVELOPMENT**

TRABAJO DE GRADO

**JAIME FERRO VÁSQUEZ
ASESOR**

**ACERO JESCENIA (426047), HERNÁNDEZ DEISY M. (426110), MONTAÑO ANGIE
(425997), VALERO CELEINY (425947)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT EN GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2019**



Talent Development



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor e el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Talent Development

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor y manejo ético”

(Artículo 65 Reglamento Interno)



Talent Development

Agradecimientos

Le agradecemos inicialmente a Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor, por ser nuestra fortaleza, y por brindarnos un camino lleno de aprendizajes y experiencias nuevas que han enriquecido nuestro conocimiento.

A nuestras familias, por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas y sobre todo por ser nuestros ejemplos a seguir.

Por otro lado le queremos dirigir nuestros más sinceros agradecimientos al profesor Jaime Ferro, quien durante este proceso supo guiarnos y hacernos las observaciones pertinentes de manera muy respetuosa y amable. Queremos resaltar su gran labor, pues siempre está presto a las necesidades de uno como estudiante y valoramos mucho su esfuerzo por brindarnos un espacio para retroalimentar nuestro trabajo de grado.

También extendemos nuestros agradecimientos a la Universidad, por la formación integral que nos brindó, cada asignatura y a cada profesor, que de alguna u otra manera, puso un granito de arena, en el inicio y el recorrido de este camino. Gracias a cada una de nosotras, Angie Paola Montañó, Jescenia Acero, Celeiny Valero y Deisy Milady Hernández, porque juntas iniciamos este reto y hoy día, contamos con la fortuna, de culminar este proceso de igual manera, apoyándonos mutuamente, comprometiéndonos con cada trabajo, motivándonos entre sí, y por último, pero no menos importante, gracias por siempre estar en disposición de ayudarnos las unas a las otras.



Talent Development

Dedicatoria

El presente proyecto está dedicado especialmente a nuestras familias; padres y hermanos, quienes nos han apoyado fervientemente en nuestro proceso académico y quienes no nos han permitido desfallecer en ningún momento, para poder sacar adelante nuestro proyecto y nuestra carrera. Impulsándonos día a día a ser mejores personas y con la fe puesta en que seremos excelentes profesionales.

Agradecemos infinitamente todo su amor, su paciencia, el tiempo invertido para formarnos como personas, con principios éticos y morales, y a su vez el apoyo brindado en esta, nuestra pasión por la psicología, estando cada vez más cerca de lograr nuestro objetivo; nada de esto sería posible sin su ayuda.



Talent Development

Tabla de contenido

Resumen, 1
Justificación, 3
Antecedentes teóricos, 6
Objetivos, 40
<i>Objetivo General, 40</i>
<i>Objetivos Específicos, 40</i>
Método, 41
<i>Estudio del Mercado, 40</i>
<i>a). Objetivo General del Estudio de Mercado, 41</i>
<i>b). Objetivos Específicos del estudio de Mercado, 41</i>
<i>c). Presentación del producto, 41</i>
<i>d). Logotipo y slogan del producto, 45</i>
<i>e). Producto básico, 45</i>
<i>f). Producto real, 45</i>
<i>g). Producto ampliado, 47</i>
<i>h). Clientes – segmentación, 48</i>
<i>i). Mercado potencial, 48</i>
<i>j). Mercado meta, 48</i>
<i>k). Mercado objetivo, 48</i>
<i>l). Competencia, 49</i>
<i>m). Competencia directa, 49</i>
<i>n). Competencia sucedánea, 50</i>
<i>o). Canales de distribución, 53</i>
<i>Presupuesto, 53</i>
Aspectos éticos, 54
Resultados, 56
Discusión y Conclusiones, 93
Referencias, 95
Apéndices, 102



Talent Development

Lista de Tablas

Tabla 1. *Definición del tamaño de la empresa*, 44

Tabla 2. *Análisis FODA*, 51

Tabla 3. *Costo inversión total en la construcción del producto*, 53

Tabla 4. *Costo de la realización de cada capacitación*, 54

Tabla 5. *Cronograma de capacitación*, 60



Lista de Figuras

- Figura 1.* Procedimiento de determinación de necesidades de capacitación, 15
- Figura 2.* Análisis de información se la determinación de necesidades, 16
- Figura 3.* Etapas de un proceso de capacitación, 19
- Figura 4.* Pasos del sistema de evaluación de la capacitación, 22
- Figura 5.* Proceso formativo de la metodología de evaluación de Donald Kirkpatrick, 37
- Figura 6.* Proceso de selección de compra para adquirir los servicios de DJAC, 42
- Figura 7:* Liderazgo transformacional, 59
- Figura 8:* Identifica y expresa tus sentimientos, 76
- Figura 9:* Encuentra tu necesidad no satisfecha, 77
- Figura 10:* Problemas de la gestión de la comunicación gerencial, 78
- Figura 11:* La comunicación asertiva, mediada por la intersubjetividad en la relación gerente-colaborador, 79
- Figura 12:* Resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente-colaborador, 80
- Figura 13:* 10 Pasos para tener una comunicación asertiva, 80
- Figura 14:* Pasos para llegar a la inteligencia emocional, 87
- Figura 15:* Técnicas eficaces en el manejo de emociones, 89
- Figura 16:* El modelo de los “Cuatro Pilares”, 90
- Figura 17:* Estrategias de la gestión del talento humano, 91



Talent Development

Listado de Imágenes

Imagen 1: Logotipo y slogan del producto, 45

Imagen 2: Liderazgo, 65

Imagen 3: Esquema de liderazgo transformacional, 67

Imagen 4: Liderazgo transformacional, 68

Imagen 5: Principales ventajas del liderazgo transformacional, 69

Imagen 6: Esquema de Liderazgo, 69

Imagen 7: Herramientas para jefaturas efectivas, 71

Imagen 8: ¿Cuáles son los temas claves, 71

Imagen 9: Comunicación asertiva, 72

Imagen 10: Comunicación asertiva entre todos los departamentos, 73

Imagen 11: ¿Qué es comunicación asertiva? ¿Que influye? y tipos de comunicación, 74

Imagen 12: Tips para una comunicación asertiva, 75

Imagen 13: Feedback, 81

Imagen 14: Por qué brindar feedback, 82

Imagen 15: Método efectivo de Feedback, 83

Imagen 16: Los pasos a seguir para realizar un Feedback, 83

Imagen 17: Antes y después del manejo de la inteligencia emocional, 85

Imagen 18: Estados emocionales en el ámbito laboral, 89

Imagen 19: ¿Porque es importante para un líder?, 91



Talent Development

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta aceptación del producto, 102

Apéndice B. Competencia Directa, 103

Apéndice C. Competencia Sucesánea, 104

Apéndice D. Consentimiento informado, 105

Resumen

El objetivo del presente trabajo es proponer el diseño de un plan de capacitación, para las empresas que quieran mejorar este proceso y les ayudará a potencializar su capital humano. El plan de capacitación va enfocado a los líderes de puntos de ventas donde se tratarán temas como: 1) el liderazgo transformacional, 2) herramientas para jefaturas efectivas y por último se trabajará sobre 3) inteligencia emocional. Estos temas se trabajarán en 3 días, cada día se trabajará de a 4 horas. Antes de iniciar la capacitación se realizará una evaluación a los participantes para saber cómo están en liderazgo y su disposición frente a la capacitación ya que serán capacitaciones obligatorias, al finalizar este proceso se realizará nuevamente una evaluación y se entregarán los resultados alcanzados con la capacitación comparándolos con los obtenidos al iniciar el proceso de capacitación.

Palabras clave: Capacitación, inteligencia emocional, liderazgo transformacional.

Abstract

The objective of this paper is to propose the design of a training plan for companies that want to improve this process and help them to strengthen their human capital. The training plan is focused on the leaders of sales points where topics such as: 1) transformational leadership, 2) tools for effective management and finally work on 3) emotional intelligence. These topics will be worked in 3 days, each day will work from 4 hours. Before starting the training, an evaluation will be made to the participants to know how they are in leadership and their willingness to face the training, since they will be compulsory training. At the end of this process an evaluation will be carried out again and the results achieved with the training will be delivered comparing them. with those obtained at the beginning of the training process.

Keywords: Training, emotional intelligence, transformational Leadership.

Justificación

D´JAC Talent Development, es una empresa de consultoría creada en 2018 por cuatro psicólogas de la ciudad de Bogotá, con la intención de ser el socio aliado de las empresas que quieran mejorar sus procesos de capacitación para potencializar su capital humano.

La globalización, las nuevas tecnologías, y los cambios socioeconómicos y sociopolíticos están teniendo impactos claros y complejos en los mercados laborales, las actividades laborales y las organizaciones. Las empresas están adoptando nuevas formas y usando distintas estrategias para responder a estos cambios, manteniendo y aumentando su capacidad para competir y adaptándose a las nuevas demandas de su ambiente, cada vez más complejo y global (Peiró y Rodríguez, 2008).

Los cambios en las empresas, junto con los producidos por las nuevas tecnologías, los mercados, los sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral están introduciendo importantes transformaciones en las actividades laborales. Todos estos cambios pueden tener claras implicaciones y consecuencias en la eficacia de las organizaciones. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa, es brindar mejores lugares de trabajo, pues existe evidencia que demuestra que un ambiente sano y positivo beneficia a las empresas y mejora sus resultados (Peiró y Rodríguez, 2008).

Por esta razón, se busca ser el socio estratégico de nuestros clientes, a nivel nacional en soluciones de Recursos Humanos, brindándoles las soluciones a sus problemas, como socio intermediario entre la organización y el área de capacitación, enseñar a la organización cómo se debe realizar una capacitación, brindar las herramientas necesarias. Pensamos que el éxito no se logra sin la gente, por esto es tan importante capacitar a los

empleados con el fin realizar el mejor de contribuir de manera significativa en los procesos y resultados.

Dentro de las organizaciones actuales, es evidente la relevancia que tiene el rol que desempeña cada uno de los colaboradores para la compañía en especial el de los líderes de los procesos, pues sobre ellos recae la responsabilidad de guiar de manera adecuada, al empleado, hacia los objetivos de la empresa.

Si bien, en una época los objetivos se centraban en los resultados sin estudiarse de manera directa las diferentes variables que intervienen para llegar a tal fin, hoy día existe un poco más de preocupación por reconocer las necesidades del empleado en el contexto laboral y de esta manera mejorar su desempeño, aumentando su productividad; pero dicho cambio ha resultado un tanto difícil para las empresas, y más aún cuando el reconocimiento del factor problema no se hace tan sencillo, y peor aún, no se sabe cómo intervenirlo.

Es por ello que surge la necesidad de formar a los colaboradores de la empresa, para que esta pueda alcanzar sus metas y obtener mejores resultados, los beneficios ofrecidos mediante la capacitación será producir mejores actitudes y aptitudes al interior de la organización, mejor comunicación, elevar la motivación del personal, y de esta manera aumentar la rentabilidad, mejorar el conocimiento de los diferentes puestos y por lo tanto el desempeño, como también prevenir los riesgos laborales.

De este modo nuestro producto se encamina principalmente hacia los líderes de los puntos de venta de las empresas de alimentos, a quienes se les atribuye gran responsabilidad a la hora de dirigir al resto de empleados, incidiendo de manera directa

en su desempeño, en el clima laboral, a nivel organizacional, y por ende, en los índices de rotación del personal.

Lo anterior deberá verse reflejado en el diagnóstico inicial, que realice cada organización y que su problemática radique en el tipo de liderazgo que ejercen los administradores, para que de esta manera la intervención esté orientada hacia ellos, y sus resultados se evidencien en el resto del personal a cargo.

Antecedentes Teóricos

Las asociaciones comerciales de los recursos humanos han crecido fuertemente en la última década ya que proporcionan una reinversión a los roles tradicionales en el área de recursos humanos como socios comerciales; existen variaciones contextuales en función de un cambio positivo del recurso humano, el implementar asociaciones comerciales ha generado patrones de centralización y descentralización, se resalta una influencia poderosa de los factores contextuales, y plantean preguntas importantes sobre la dirección futura de la asociación comercial de recursos humanos (Raymond, 2008).

Business Partner es un modelo que se encarga de potenciar organizaciones que estén interesadas en buscar mejoras para hacer crecer sus intereses y su fuerza laboral, esto quiere decir que los negocios no pueden detenerse y las relaciones comerciales son vínculos cada vez más cercanos. La idea es buscar, desarrollar y evidenciar oportunidades que sean cada vez más rentables y donde el negocio nunca pare. Se brindan soluciones con capacitaciones ofreciendo calidad, transmitiendo tranquilidad, confianza y servicio a los clientes en disciplinas de negocio como en áreas especializadas. Diseña procesos específicos que solucionarán las necesidades que requiera la compañía sobre capacitación, se apoya el crecimiento y desarrollo de los negocios de los clientes.

Históricamente en las organizaciones se ha considerado que el departamento de recursos humanos tiene una función básica trabajando sobre un modelo muy tradicional, como lo es promover las normas de comportamiento, gestionar el pago de salarios, contratar nuevos colaboradores y despedir a otros. Pero los últimos años, el tema se ha ido transformando hasta llegar a un nuevo modelo en el cual el departamento de RH se integra directamente a la estructura del negocio para mejorar el desempeño de la

organización. Se busca que los directores de RH se conviertan en fichas estratégicas de las compañías tomando cada día tomando más fuerza (Santana, 2014).

Lo que busca este modelo es aportar un valor agregado al funcionamiento de la organización por medio del trabajo área de talento humano, lo cual incluye lograr que los colaboradores entreguen su mayor potencial, respaldando su satisfacción y compromiso laboral. Así, se logra retener a sus mejores empleados y atraer a los profesionales más destacados del mercado para aumentar la productividad y la competitividad en el mercado. Llevando a que surja la figura del *Business Partner*, que es la persona que gestiona el talento humano, pero que no trabaja directamente en el área de recursos humanos, sino que se ubica en los diferentes departamentos de las organizaciones. Esta persona se involucra por completo en el día a día del departamento asignado y sirve como soporte para realizar procesos de selección, de desarrollo y de gestión de colaboradores (Santana, 2014).

Según Santana (2014) el rol del business Partner de HR puede ser observado más a fondo a través de sus enfoques tradicionales como: impulsada por necesidades, oportunidades y capacidades.

El enfoque de recursos humanos basado en la necesidad, su destino, en relación con la estrategia, es evaluar y abordar las habilidades y deficiencias dentro de las empresas. Una empresa puede luchar por su estrategia si su gente está a la altura de sus roles y poseen las competencias apropiadas, pero cuando las personas no cumplen sus roles, se enfrentan a una quebradura de rendimiento de habilidades. Para ser de valor estratégico, el área de recursos humanos en la empresa se debe lograr encontrar “brecha de cierre” y el enfoque debe funcionar mejorando las deficiencias y habilidades que mantienen a la organización.

Como se puede ver el modelo de Business Partner hoy por hoy es muy importante para las compañías puesto que les ayuda a potenciar y mejorar todos aquellos puntos en los que pueden estar fallando, muchas veces como son tantas áreas en una compañía este modelo nos ayuda a dar prioridad a áreas que están más críticas enfocándose exclusivamente en ellas y en las cosas que pueden estar generando un malestar interno. Siendo un gran apoyo para el área de recursos humanos ya que mejorando estas cosas pueden tener una mejor cultura y un gran clima organizacional. Un error muy frecuente en la administración es que, por lo regular, cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar y mucho menos, con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias necesarias. Es importante señalar, que sin estos recursos, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que éstas sean (Reza, 2009).

Si uno se preguntara por qué es esencial conectar la estrategia con el personal para administrar el talento, o lo más importante, cómo hacerlo, se podría decir que esto descansa en tres conceptos claves, la alineación, el compromiso y la medición. La alineación significa asignar a la gente en la posición correcta, es decir, el personal deberá estar alineado conforme a la estrategia del negocio, dicho de otra forma, determinar qué cualidades, competencias o habilidades se requieren o cual estrategia y en base a eso asignar a las personas que cubran con esos requisitos o dotarlos de esas habilidades mediante la capacitación y adiestramiento. El compromiso significa promover que el personal se comprometa con sus propósitos básicos y dirección correcta y finalmente evaluar el desempeño. De esta manera la información recopilada durante el proceso de detección de las necesidades de capacitación, misma a la que se le ha dado por llamar en forma general capacitación, resulta conveniente definirla y/o

clasificarla ya sea en capacitación o en desarrollo, porque esto permitirá una mejor coordinación y planeación de la misma, para ello, se da a continuación una breve definición de cada uno de estos términos (Reza, 2009).

La capacitación es una actividad que debe ser sistemática, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes), necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

El desarrollo se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

El entrenamiento es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo.

Uno de los puntos que trabaja el modelo de Business Partner es mejorar las capacitaciones de los empleados y cuando se sienten adecuadamente entrenados en el tema, así se desempeña mejor en su labor pues se va a sentir más cómoda y seguro, por lo que como consecuencia ocurren menos errores en los procesos que se manejan en el momento, cuando se tiene una buena capacitación.

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente la formación y actualización de los procesos que se manejan dentro de un área o de la

compañía, produce en el individuo un progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social. Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un personal más competente. Uno de los temas que se han estado investigando son las nuevas maneras de capacitar a los colaboradores, las cuales contribuyen un valor a la organización y a los productos y/o servicios que ella ofrece en el mercado (Torres & Torres, 2010).

Las capacitaciones son gestión del conocimiento que generan innovación, toma como base un conocimiento interno y externo que genera ventajas competitivas al integrar los conocimientos, es un instrumento de unión por las partes para cumplir con un objetivo común, puede considerarse un desarrollo retrospectivo, una transferencia de información (Perozo, 2008).

El valor que logra la organización innovadora en el mercado, está en proporción a su inversión en investigación y desarrollo. Las estrategias de capacitación, adquisición de información, rentabilidad de la innovación tecnológica (Castilla, 2014).

La inversión más importante y necesaria para lograr el desarrollo integral es el recurso humano, mediante el procesamiento de información, la capacidad de innovación, está más abierta a los cambios, a tener la capacidad de observar, seleccionar, analizar, generar soluciones, tomar decisiones y utilizar la información para innovar, con la conciencia de que el conocimiento es dinámico, que permite modificar constantemente aspectos y acciones de las organizaciones (Perozo, 2008).

La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus

objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. Para que la capacitación sea lo eficaz que esperamos es preciso determinar las necesidades de ésta y elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa, así mismo implementar el proceso de la administración de la capacitación y cumplir con los lineamientos que marcan las leyes que rigen a ésta. Si se cumple con la capacitación requerida de acuerdo a lo imperioso de ésta, se tendrá la seguridad de estar caminando hacia el éxito (López, 2005).

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo. Chiavenato (2007) propone un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación, dentro de las cuales, se encuentra en primer lugar, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, en segundo lugar, el desarrollo de planes y programas, el establecimiento de objetivos de la capacitación, la estructuración de contenidos de la capacitación, el diseño de actividades de instrucción, la selección de recursos didácticos, el diseño de un programa o curso de capacitación, en tercer lugar, la impartición o ejecución de la capacitación y por último la determinación del proceso de evaluación de los resultados (García, 2011).

La capacitación de las organizaciones debe estar orientada al logro de los objetivos y fines de la empresa en el contexto europeo, la propuesta abierta e integral y particularmente significativo, el propósito intrínseco de las acciones formativas en las organizaciones: adaptación, innovación, promoción, compensación y prevención. El

desarrollo de esto está fuertemente relacionado con la tipología de las organizaciones, sus necesidades que deben cumplirse. La formación profesional son los grupos de participantes a los que la formación Las acciones son dirigidas, las modalidades de capacitación responden a la forma en que se organiza y lleva a cabo la capacitación, se han considerado dos grupos de variables: por un lado, capacitación tradicional en el aula (modo cara a cara convencional) y virtualidad (online) y por otro, la individualización de la formación. El primer grupo de variables responder al hecho de que, hoy en día, la capacitación puede impartirse en tres formas: tradicional (convencional), virtual (en línea) y combinada. el segundo grupo se justifica por la presencia de modalidades que pretenden satisfacer las necesidades concretas de los profesionales y su trabajo. Posición, que por lo tanto, crea itinerarios de formación individuales. Los recursos son los medios disponibles que una organización tiene para conducir la capacitación (Hurtado, Guasch, Cabrera, Gámez & Herrero, 2011).

Responsabilidad de la organización en la capacitación

La globalización ha generado la exigencia de nuevos retos de cambio para todas las empresas independientemente de su tamaño, donde la innovación y competitividad de las empresas que les permite acceder a todos los mercados de su segmento de manera efectiva, atendiendo a las solicitudes de los clientes en cuanto a la materia, cantidad, calidad, costos y satisfacción. Como se puede ver la responsabilidad de las empresas está en incrementar las competencias y habilidades de sus empleados, buscando establecer el recurso humano como factor clave en la productividad y en la transformación directa del entorno buscando ajustar la empresa a las nuevas exigencias del entorno o del mercado. La modernización es un factor que no solo compete a las grandes organizaciones y es por ello que las pequeñas empresas requieren de estrategias

que vinculen a sus colaboradores en esta área, y lo cual facilitará la consecución de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes o directivos capaces y comprometidos (Jamaica, 2015).

Capacitación como herramienta para la organización

La capacitación como herramienta busca un gran cambio para las empresas y tiene como misión principal ayudar a mejorar el presente y establecer una ruta para el futuro mediante procesos cíclicos y constantes enfocados a los trabajadores de las organizaciones. Es por esto que el proceso de implementación de un programa de capacitación exige planteamientos, estrategias, objetivos y los presupuestos. Desde el punto de vista humano la capacitación permite que el colaborador potencie sus competencias y habilidades, lo cual se refleja en su rendimiento laboral, y por consiguiente en el cambio organizacional como plataforma para el lanzamiento de procesos más sólidos con maximización de ganancias y reducción de costos e infraestructura o equipo.

Se pueden encontrar diferentes tipos de capacitación, de acuerdo a la finalidad que se quiera conseguir con esta. La Capacitación Inductiva, que es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador en general como a su ambiente. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación (Universidad del Caribe, 2016).

Por otro lado se encuentra la Capacitación Preventiva, la cual está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus

conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo una estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial. Y por último la Capacitación Correctiva, que como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”, en tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. (Universidad del Caribe, 2016).

Existen dos formas de identificar las necesidades de capacitación son el análisis de tareas y del desempeño de los empleados, el primero evalúa las aportaciones de los empleados para determinar si la capacitación reducirá los problemas de operación, como errores en el servicio, demasiados materiales de desecho o producción baja. También puede recurrirse a otras técnicas como los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración para capacitar al personal, la observación de los trabajadores en sus labores, las pruebas de conocimiento y las encuestas a clientes (Barroso, 2010).

Existen indicadores para identificar necesidades de capacitación mencionados por el mismo autor, los cuales son: la expansión de la empresa, la reducción del número de empleados, el cambio de métodos y procesos de trabajo, la sustituciones o movimiento de personal, las ausencias, licencias y vacaciones del personal, la expansión de los servicios, el cambio de los programas de trabajo o de producción, la modernización de maquinaria y equipo y la producción de nuevos productos.

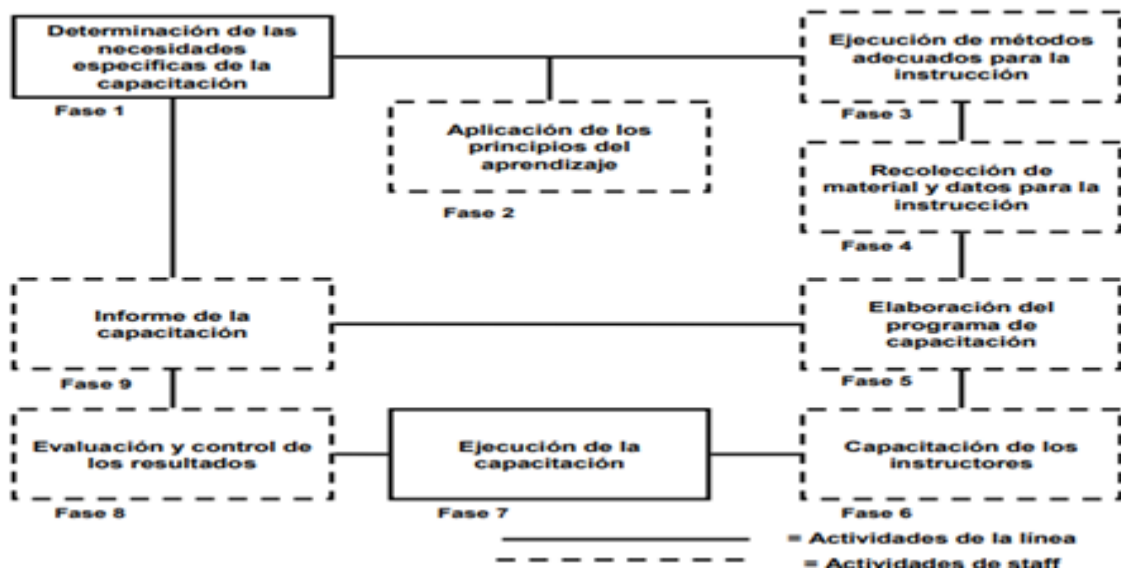


Figura 1: Procedimiento de determinación de necesidades de capacitación (Fuente: Barroso, 2010).

El procedimiento completo de detección de necesidades de capacitación incluye lo siguiente:

Búsqueda de evidencias generales.

Selección de áreas críticas.

Especificación de evidencias del área crítica.

Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.

Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

Aplicación de técnicas de detección de necesidades de capacitación (DNC).

Análisis de información.

Elaboración del informe de la DNC.

Es importante detectar las necesidades de capacitación considerando que es un ciclo, es necesario distinguir los indicadores a priori y a posteriori y contar con los recursos adecuados para elaborar el programa y planear la implantación del mismo. Sin embargo, en esta etapa anterior a la capacitación deben tomarse en cuenta la formación

de redes de comunicación interna y las relaciones públicas para reducir cualquier posible resistencia a la participación de los empleados y de las barreras que impedirían el aprendizaje (Barroso, 2010).

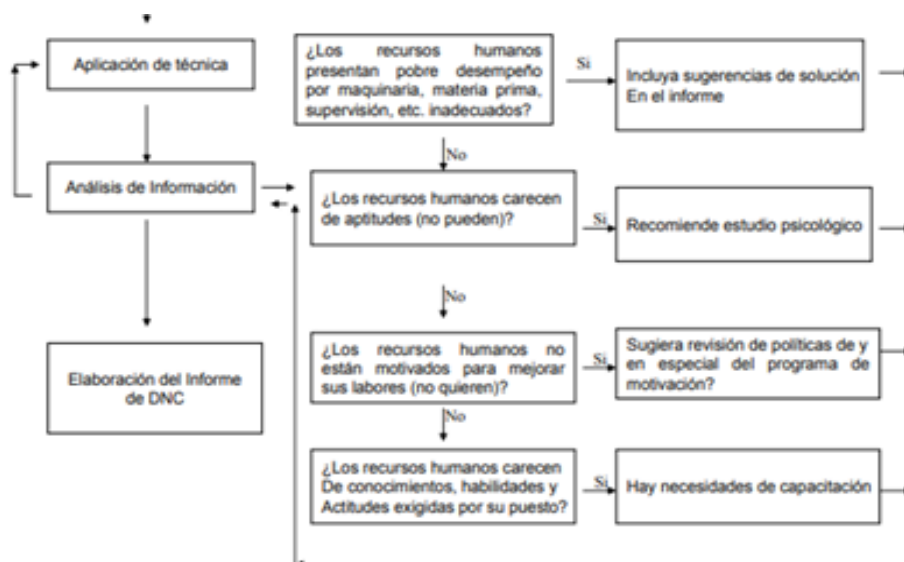


Figura 2: Análisis de información de la determinación de necesidades (Fuente: Barroso, 2010).

DetECCIÓN DE NECESIDADES

Se referencia la teoría desarrollo organizacional (DO) originada desde los años 60, la cual tuvo grandes apostes como los de Chiavenato, quien aportó que el DO está relacionado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas en el ambiente (Cazal & Reyes 2017).

En el DO hay dos aspectos relevantes: cultura organizacional y clima organizacional. La primera es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. El segundo aspecto constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. Ambos factores son centrales para realizar una intervención de DO, y la

tarea básica del DO es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización (Cazal & Reyes 2017).

¿Por qué fracasan los programas de capacitación? Justamente por no considerar el contexto de la acción de capacitación. Así surge la hipótesis del injerto: la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural. Tal como lo prueba la experiencia en las ciencias médicas, cuando se hace un injerto hay que ocuparse más del organismo receptor que del injerto en sí (López, 2005).

La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, pero ¿cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación? La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el administrador de los recursos humanos deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir (García, 2011).

El proceso de análisis del DO permite aproximarse a situaciones reales de la organización, a partir de diagnósticos, identificando problemas, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para diseñar planes de mejoramiento que generen cambios en los distintos escenarios e inciden en la transformación de los actores (grupos humanos), ante el autosostenimiento y el desarrollo empresarial (Cazal & Reyes 2017).

Es por ello que se deberá contar con la visión y la misión de la organización, departamento y/o sistema de capacitación, donde se pueda percibir con claridad por qué y para qué existe éste. Así mismo se deberán definir o seleccionar un conjunto de valores cuya pretensión sea la de regir o normar al sistema o la función de capacitación, es decir, que existan principios reguladores de la misma para evitar que ésta se desvíe. De esta forma, se contará con una especie de dirección y sentido de la capacitación, porque en conjunto, estos tres elementos, la visión, la misión y los valores darían origen

a lo que debería ser un sistema integral de capacitación, es decir, la filosofía de cómo se quiere que sea la capacitación institucional en la empresa (García, 2011).

Una vez determinado qué acciones se requieren o se pretenden lograr, se deberá proceder al análisis FODA de la organización con respecto a la capacitación y el sistema mismo de capacitación, donde se deberán determinar las fuerzas y debilidades del sistema y las oportunidades y amenazas del entorno en que se vaya a impartir la capacitación, los recursos con que se cuentan y los que se necesitan y si no se tienen de momento, entonces resulta necesario determinar con anticipación, de dónde se podrían obtener esos recursos para hacer posible que se imparta la capacitación necesaria o indispensable en la organización (Cortes, Brito, Troncoso & Selem 2014).

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo, Las fuerzas Y debilidades internas son factores que la organización puede controlar y las cuales desempeña de manera variable. Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar. Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor. En cambio, las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva, ya que pueden dañar a la organización (Cortes, Brito, Troncoso & Selem 2014).

La empresa por su parte, deberá realizar un previo análisis de sus condiciones favorables y desfavorables, es decir, clarificar sus fuerzas y debilidades para implementar un programa de capacitación, analizar si cuenta con los recursos necesarios, al igual, deberá revisar o tomar en cuenta todas las condiciones

desfavorables o amenazas que se le pudieran presentar y las oportunidades que podría aprovechar en caso de implementar su programa de capacitación y desarrollado. De esta forma la inversión podrá ser mejor enfocada y dirigida a áreas que tengan una verdadera necesidad de capacitación y por ende impartir la capacitación que en realidad se requiera (García, 2011)

También se puede utilizar metodologías para la realización del diagnóstico como un análisis FLOR, identificando fortalezas, logros, oportunidades y retos- La variante de la DOFA que recoge elementos positivos de la organización, la matriz perfil de capacidad interna (PCI) y la matriz perfil de oportunidades y amenazas (Cazal & Reyes 2017).

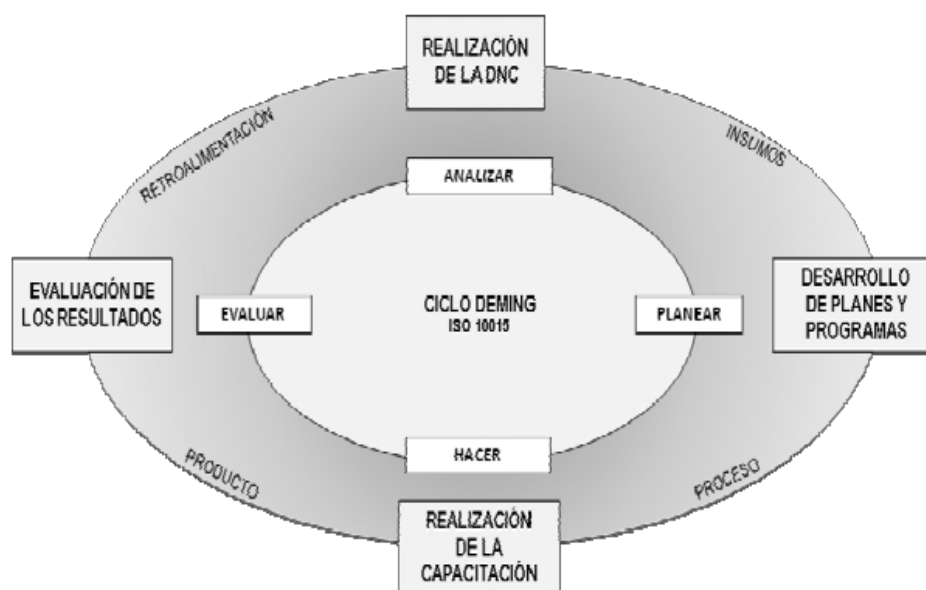


Figura 3: Etapas de un proceso de capacitación. Fuente: (García, 2011.El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones).

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Diagnosticar las necesidades de la capacitación es el primer paso en el proceso, ésta parte es para que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual evitaría incurrir en gastos innecesarios. Para

diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación.

Análisis de toda organización

Se busca examinar la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación, teniendo en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía.

Análisis de tareas y procesos

Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas de los colaboradores que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, etc.

Análisis de la persona

Dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos (García, 2011)

Desarrollo de planes y programas de capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son:

Establecimiento de los objetivos de la capacitación.

Estructuración de contenidos de la capacitación.

Diseño de actividades de instrucción.

Selección de recursos didácticos.

Diseño de un programa o curso de capacitación.

Impartición o ejecución de la capacitación

Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica: Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno.

Preparar los manuales del curso.

Preparar el material didáctico.

Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.

Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados.

Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios.

Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario.

Declarar iniciado el evento.

Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto.

Designar quién, o realizar personalmente la evaluación.

Preparar y entregar las constancias de participación.

Cerrar el evento.

Realizar los pagos derivados del evento, en su caso.

Realizar los registros estadísticos.

Generar los reportes de los resultados obtenidos Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes (García, 2011).

Determinación del proceso de evaluación

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc. Y para ellos se propone un modelo que consta de seis pasos, tal como se puede apreciar en la figura:

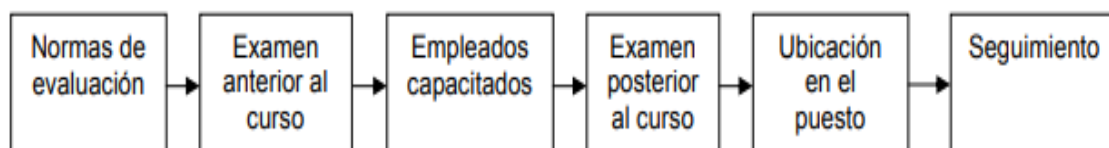


Figura 4: Pasos del sistema de evaluación de la capacitación (**Fuente:** García, J. El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones).

De acuerdo con Mitchell (1995), los beneficios que la capacitación tiene para el personal es necesario destacar que: Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas; Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo; contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones; Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas; Sube el nivel de satisfacción con el puesto; Permite el logro de metas individuales; Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos; Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (Bermúdez, 2015).

Liderazgo

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores. (Peiró y Rodríguez, 2008).

El Liderazgo es poder pensar críticamente y actuar responsablemente, ya que es el objetivo final para todas las personas, no importa cuál sea su vocación, un líder deberá participar de manera reflexiva, cuestionando críticamente las situaciones que se le presenten, debe expresarse de manera articulada y persuasiva para solucionar de manera creativa los inconvenientes, debe crear empatía y comprensión con los demás para crear un ambiente adecuado para el grupo (McManus, 2017). Un líder esencial es esa persona que asume la fuerza de cooperación como la estrategia clave para competir (Cuartas, 2013).

El liderazgo no es una actividad misteriosa. es posible describir las tareas que realiza un líder, las habilidades y capacidades con las que deben contar para realizar esas tareas con resultados óptimos (McManus, 2017). El desempeño efectivo de roles nuevos y complejos en cualquier actividad requiere que el individuo tenga suficiente confianza en sus habilidades para asumir un rol que cubra una gama más amplia y proactiva de actividades que van más allá de los requisitos de desempeño técnico tradicionales para Una función laboral específica (Buenaventura, 2017).

Los primeros estudios sobre liderazgo se concentraron en identificar los rasgos de personalidad que caracterizaban líderes exitosos. Las teorías de los rasgos suponen que

los líderes exitosos son "nacidos" y que tienen ciertas cualidades innatas que los distinguen de los no líderes. Sin embargo, la dificultad de categorizar y validar estas características llevó a una crítica generalizada de este rasgo. Lo que indica la aparición de enfoques de liderazgo de "estilo" y "comportamiento". El estilo y los teóricos del comportamiento cambiaron el énfasis de las características del líder al comportamiento y estilo que el líder adoptó Likert en 1961. (Harris y Ogbonna, 2000).

Las investigaciones sobre el liderazgo han enfatizado la necesidad de verla no como una característica que está presente en las organizaciones como las jerarquías, en el estudio de las dimensiones sociales arrojan que se requieren estructuras institucionales que apoyen y permitan el liderazgo de todas las partes de la organización y lo hagan de manera justa e inclusiva (Woods, 2015).

La conclusión principal de estos estudios, parece ser que los líderes que adoptan estilos democráticos o participativos tienen más éxito. En este sentido, estos primeros estudios se centran en identificar la "una mejor manera de liderar". (Harris y Ogbonna, 2000)

La conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. (Peiró y Rodríguez, 2008).

La principal característica de un líder es el carisma, ya que influye claramente en la satisfacción y en los resultados obtenidos en el grupo de trabajo, el liderazgo carismático es el resultado de una atribución basada en la percepción que tienen el grupo sobre la conducta de su líder, serán conductas que construyen una visión positiva

y fomentan la obtención de la misión conjunta del grupo (Hernández, Araya, García, y González, 2009).

La cooperación, que se define de manera general como un comportamiento que implica un beneficio para otros, la cooperación en los grupos humanos es un comportamiento que proporciona estrategias que facilitan la adaptación y constituyen el aspecto principal de la dinámica organizacional actual, la transformación de los roles sociales sugiere comprender la fuerza de la cooperación más allá del altruismo recíproco (Cuartas, 2013).

El papel del líder podría ser importante para regular la competencia intra e inter – personal, orienta la toma de decisiones y habilidades para resolver conflictos, lo que permite controlar el comportamiento oportunista y mantener una alianza grupal, manteniendo la adhesión en la organización (Cuartas, 2013).

Existen aspectos ambientales (crianza, desarrollo de autonomía, educación), temperamento y personalidad con las diferencias del procesamiento cognitivo entre hombres y mujeres constituye una dimensión en las competencias organizacionales. Lo ideal es promover la adhesión en un grupo con un objetivo común que permite el desarrollo de otros procesos sociales y el aumento de la red social (Cuartas, 2013).

El concepto de aprendizaje organizacional se puede aplicar a organizaciones comerciales y sin fines de lucro, el estudio establece las relaciones entre las cuatro variables establecidas anteriormente con el fin de determinar el impacto de la autoeficacia del líder del equipo en el comportamiento innovador de los miembros del equipo, identificando la influencia que la capacidad de aprendizaje organizacional y el intercambio entre ellos. los miembros del equipo tienen en él (Cuartas, 2013).

El aprendizaje organizacional se posiciona como una iniciativa de cambio viable para la supervivencia. El desempeño positivo de una organización que aprende, y va más allá de lo estándar, por lo tanto, el dirigir y gestionar el comportamiento de los empleados ha sido un tema de especial interés en la investigación y la práctica organizacional. La modificación y el manejo del comportamiento de los miembros del equipo (Buenaventura, 2017).

El impacto de la autoeficacia del líder del equipo en el comportamiento innovador de los miembros del equipo, identificando la influencia que la capacidad de aprendizaje organizacional y el intercambio entre ellos. La autoeficacia se entiende como la capacidad de una persona de realizar con éxito el comportamiento requerido para producir un resultado particular en una situación, actividad o dominio, son las capacidades propias para movilizar los recursos cognitivos, la motivación y los cursos de acción necesarios para asumir las demandas de una tarea en particular (Buenaventura, 2017).

Las reacciones emocionales positivas se han relacionado con numerosos resultados deseables, como el aumento de la productividad, la satisfacción laboral y el empoderamiento, y la disminución del estrés y la rotación (Cuartas, 2013). Las relaciones positivas entre las personas a través del estado y otros límites organizacionales se establecen fácilmente para iniciar la distribución, la igualdad social, la flexibilidad, la fluidez, la apertura, el respeto, la confianza y las relaciones mutuamente afirmativas se distribuyen en toda la organización (Woods, 2015).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo es un tema dibujado por los investigadores desde los viejos tiempos. Debido a sus rasgos únicos, los líderes influyen en la organización y la sociedad en

general. En las organizaciones, los líderes transformacionales podrían ser una ventaja competitiva para aumentar la eficacia y el rendimiento de dichas organizaciones.

(Farjami, Jandaghi y Matin, 2009).

El liderazgo transformacional influye en su grupo de trabajo a manera personal, causan cambios en sus valores, creencias y actitudes, este tipo de líder tiene una influencia significativa en la frustración y el optimismo de su grupo, el carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual son factores que un líder debe tener en cuenta para poder manejar su grupo adecuadamente y cumplir con el objetivo común. También debe tener en cuenta las emociones negativas busca contrarrestarlas y transformarlas en la optimización de habilidades para generar productividad en las personas con las que trabaja (Hernández, Araya, García, y González, 2009).

Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación, inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. (Bass y Riggio, 2006).

Day (2001), ha proporcionado una revisión útil sobre el desarrollo del liderazgo y, entre las prácticas específicas revisadas, podemos mencionar la retroalimentación de 360°, el entrenamiento ejecutivo, el desempeño del rol de mentor (mentoring) y la creación de redes de contactos (networking), la asignación de puestos y el aprendizaje mediante la acción. Todas estas actividades pueden ser útiles para mejorar las competencias de los directivos y supervisores para llevar a cabo conductas de liderazgo que contribuyan a potenciar y promover la salud en el trabajo.

Comunicación asertiva

El acto de comunicar es equivalente a transmitir y como toda actividad de transmisión, se da un contenido, mensaje y una intención, por lo que se infiere que la comunicación sea un proceso multifacético que ocurre al mismo tiempo en varios niveles (Monje, Camacho, Rodríguez, y Carvajal, 2009). Es procesos de intercambio entre emisor y destinatario dentro de una interacción múltiple que enfatizan en la importancia del contexto social en el que se da esa comunicación. Un rasgo relevante de la comunicación es la asertividad, el cual juega un papel en las interacciones grupales que constituye a la habilidad de omitir opiniones en los procesos grupales (Terroni, 2009).

La comunicación asertiva interviene en funciones del procesamiento social de la información, que involucran el análisis de la información, al igual que la elaboración y evaluación de las ideas que van a transmitir, evalúan las reglas para llegar a una decisión para llegar al establecimiento de objetivos grupales, abarcan la coordinación y la motivación de los miembros del grupo, la influencia social, el liderazgo y la visión (Terroni, 2009).

La comunicación es un proceso esencial en todo ser humano y hace parte de toda estructura social, de allí su relevancia a nivel interpersonal y laboral. En consecuencia cuando se alteran las prácticas comunicativas, se transforman las relaciones sociales.

La conducta asertiva se desarrolla cuando se produce una comprensión o toma de conciencia de la necesidad de cambiar estándares establecidos en la organización, que pueden perjudicar el éxito de la tarea y que traen consigo la afectación de la eficiencia y los resultados. Actuar asertivamente brinda la posibilidad de buscar soluciones y “atreverse” a comunicarlas a la dirección en situaciones en que esta no

los considera capacitados para aportar una alternativa diferente o atípica (Montané, Marsal, 2008, p.27).

Para los líderes, la comunicación es esencial, es necesaria para realizar las actividades que les corresponden dentro de la organización, para Madrigal (2008) la comunicación permite hacerles saber a los empleados cuáles son los objetivos de la empresa, cuáles son los objetivos individuales y como a través de su labor se logran estos, permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa, facilita la toma de decisiones cuando la información es compartida. “La comunicación ayuda a que exista un control en la organización, puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones” (Madrigal, 2008, p.58).

La comunicación asertiva permite que el empleado pueda expresar su opinión sin miedo a las consecuencias, le facilita también reforzar su vínculo con la empresa y los compañeros. Los gerentes y mandos intermedios que utilizan la asertividad en sus relaciones demuestran que saben mantener sus emociones bajo control, que tienen claros cuáles son sus objetivos y que tratan a todas las personas con respeto.

Inteligencia emocional

Investigaciones científicas han indagado sobre los beneficios de este constructo en temas de capacitación y desarrollo del personal, analizando las estas relaciones como un rasgo de los líderes con procesos emocionales y el contagio emocional hacia un grupo, adicional cómo estos procesos influyen en otras variables autorreguladoras como la

autoeficacia para el liderazgo, y el establecimiento de metas (Sánchez, Carballo, Machín, Gutiérrez, y Quintana, 2010).

La evolución de la sociedad generados por el desarrollo de la tecnología y los métodos de enseñanza y aprendizaje, en consecuencia, el ambiente laboral se ha modificado o transformado en virtud de las estructuras emocionales de las personas que prestan sus servicios en una organización, con el fin de aumentar su productividad, por tanto, las emociones de los trabajadores influyen sobre el rendimiento laboral (Carmona, Vargas, y Rosas, 2015).

Existe un interés por desarrollar las capacidades, cualidades, habilidades, actitudes, entre otros, de cada uno de los miembros de la empresa, tomado aspectos como la creatividad, la lógica, la flexibilidad, la comprensión y otros en los que se reconoce la importancia de la inteligencia emocional (Carmona, et al. 2015).

Se define la inteligencia es una habilidad relacionada con el dominio de los sentimientos propios y de los demás, es la capacidad de resolver problemas, Se considera que la Inteligencia Emocional es una destreza que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentir una satisfacción y ser eficaces en cada una de las actividades que desarrollen, así como también crear hábitos mentales que favorezcan la productividad y el desempeño laboral (Carmona, et al. 2015).

La inteligencia emocional puede ser consideradas complementaria, y la importancia del concepto se debe a que el conocimiento y las emociones se interrelacionan, y explican los diferentes niveles de éxito en varias esferas de la vida, entre ellas, en el ámbito laboral (Carmona, et al. 2015). Y tiene cuatro componentes, el primero es la percepción y expresión emocional, el segundo es la facilitación emocional, el tercero, el

conocimiento de nuestras emociones, y el cuarto, la regulación emocional, son factores influyentes en personas que relacionan sus emociones con el compromiso en el cumplimiento de objetivos (Salvador, 2012).

En el ámbito laboral actual no solo se considera para contratar a un trabajador su formación o experiencia, sino que una parte fundamental es la forma de relacionarse con los demás, las relaciones interpersonales de los miembros de una organización, son la base del éxito de una empresa. El objetivo es descubrir el nivel de importancia y la influencia de esta inteligencia en la productividad y el desarrollo de las organizaciones modernas (Carmona, et al. 2015).

De acuerdo al tema abordado en el presente trabajo y los diferentes beneficios que traen los procesos de capacitación para las empresas, se han encontrado varias teorías empíricas sobre las incidencias del liderazgo y la inteligencia emocional en las organizaciones y su proceso de implementación con los usuarios, generando así mayor productividad en el contexto laboral.

En el estudio cualitativo realizado por Abreu y Díez (2009), se buscó determinar la importancia de la capacitación interna de personal en la empresa de anillos de forja denominada FRISA, ubicada en Santa Catarina Nuevo León México, explicando el valor de este tipo de proyectos para mejorar la productividad a partir de la estandarización de procesos, así como también la importancia del mismo para la reducción de costos de inversión en materia de formación de personal. Se buscó resaltar los beneficios de desarrollar este tipo de programas en las organizaciones, así como la importancia y el valor que posee para el fortalecimiento del personal, a fin de que estos tengan las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la

organización, y así se puedan desarrollar actividades de formación de personal con la presencia de instructores internos de la empresa.

La muestra para el presente estudio estuvo constituida por 35 empleados de FRISA, certificados como instructores internos, y la recolección de la información se realizó mediante un cuestionario tipo Likert, el cual constaba de 9 ítems. Posterior al análisis de los datos se logró demostrar que el desarrollo de programas de capacitación interna fortalece al personal de las empresas y les da las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización. En este sentido se resalta en primer lugar que la capacitación de personal, es una actividad que no sólo debe circunscribirse a un momento específico planificado para esto, sino que la empresa debe considerar que las personas que allí laboran deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyadas por una cultura y un ambiente donde cada día pueda representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender, en donde además se tenga presente que se obtienen diversos beneficios para la empresa y para los empleados (Abreu y Díez, 2009).

Otro aspecto relevante que surge de la investigación es el hecho de que con el desarrollo de un programa de capacitación interna que permita formar instructores internos en la empresa, se beneficia a los empleados porque estos obtienen las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros, y también beneficia a la empresa porque los empleados serán más productivos y por ende la empresa también lo será. Es así como vemos que la capacitación interna genera aumentos y mejoras en la productividad (Abreu y Díez, 2009).

De la misma forma, se resalta como parte de los resultados obtenidos con la investigación, que con la capacitación interna se mejoran los procesos de

estandarización de la empresa, debido a que todos los empleados podrán conocer y respetar las instrucciones estandarizadas que existan para la realización de los procesos, lo cual evita pérdidas y errores en las acciones desarrolladas. Esto hace que procesos como este, que capaciten internamente al personal, contribuyan a mejorar los procesos de estandarización de la empresa (Abreu y Díez, 2009).

Es muy probable que los empleados, a partir de la participación en los procesos de capacitación interna y de su formación como instructores internos, posean un mayor compromiso y una mayor identificación con la empresa y con su función dentro de la misma, bien desde su función laboral principal, así como también desde su nueva responsabilidad y rol a desempeñar: el de instructor interno de la empresa. Por su parte la empresa debe estar atenta en adaptarse a los cambios organizaciones y de su entorno que cada día exige que se realicen cambios, mejoras y actualizaciones en menor cantidad de tiempo, lo cual puede empezar a preverse contando con personal preparado y calificado para mantenerse actualizado y enseñar a otros a también estarlo, con actividades formativas constantes de capacitación (Abreu y Díez, 2009).

En la investigación realizada por Rodríguez (2008), se encontró que teniendo en cuenta que el mundo empresarial y sus cambios llevan a la necesidad de contar con un alto nivel de calificación y conocimientos dentro de sus profesionales, y respondan a los retos que imponen los avances del desarrollo científico y tecnológico, razón que lleva a las organizaciones a proponer una mayor gestión de sus técnicos y profesionales para enfrentar el cambio, de manera que permita lograr una mejora continua general, orientada a la superación que derive en la toma de decisiones hacia un proceso participativo y contextualizado, determinando diagnosticar las necesidades de aprendizaje para los diferentes niveles y áreas de la entidad y poder mejorar la calidad de sus funciones.

La investigación tuvo como objetivo general Diseñar una estrategia pedagógica de capacitación, sustentada en la evaluación de la calidad del potencial humano de manera que permitiera elevar la eficiencia y eficacia de la gestión del conocimiento. El desarrollo integral de los profesionales desde su actualización y desarrollo de los conocimientos en todos los ámbitos de la cultura económica constituye un reto para la gestión del conocimiento por lo que la evaluación de la calidad del potencial humano, más que un reclamo de ilustración, es una necesidad social (Rodríguez, 2008).

Para solucionar la problemática diseñaron una estrategia pedagógica de capacitación, sustentada en la evaluación de la calidad del potencial humano de manera que permitiera elevar la eficiencia y eficacia de la gestión del conocimiento, obteniendo la información necesaria, mediante un Sistema de Indicadores que facilitaran el análisis integral del proceso, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, buscando alinear las competencias y habilidades del personal, con una visión estratégica para implementar programas de adiestramiento (Rodríguez, 2008).

Y por último buscaron diseñar un programa específico acorde a las necesidades de conocimiento, identificados y saber las insuficiencias de los sujetos que laboran dentro de la entidad y que retroalimenta a la organización para definir acciones y asegurar la homogeneidad y estandarización de los conocimientos adquiridos, a través de una estrategia pedagógica para mejorar la capacitación del potencial humano, buscando una mayor productividad y competitividad empresarial que incremente y difunda el conocimiento, estimule el trabajo en grupos, y actualice a los profesionales (Rodríguez, 2008).

En el estudio de tipo exploratorio y descriptivo con un diseño no experimental o ex post facto que realizó Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014), se buscó mostrar el proceso de

capacitación que tiene la mediana empresa Mexicana y analizar estos procesos que no están siendo entendidos como una inversión que contribuya al éxito empresarial. Por medio de la capacitación, se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para lograr la excelencia en la realización de tareas, ejecución de procesos, funciones y responsabilidades. En específico, la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico, donde la nueva cultura que se está generando busca impulsar las capacitaciones para los empleados y empresarios de forma continua.

El objetivo de la investigación fue examinar un tema o problema de investigación poco trabajado. Además, se clasifica como descriptiva porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composiciones o procesos relacionados con la capacitación de la mediana empresa en México, donde según el control sobre las variables, este estudio investigativo corresponde con el talante de un diseño del tipo no experimental o ex post facto, puesto que se observa la situación o el fenómeno tal como se da en un contexto natural, para después examinarlo. Por otra parte, se miden independientemente los conceptos o variables que tienen que ver con la capacitación en las empresas del área de análisis (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014).

Con base en los resultados obtenidos en este estudio, puede decirse que, si bien es cierto, existen empresas que realizan esfuerzos importantes por capacitar a los empleados, lo que muestra que falta mucho por hacer. Expresó que todavía no hay conciencia de la relevancia que tiene el hecho de que las organizaciones cuenten con planes y programas de capacitación sistemática acordes con las exigencias de estos tiempos de constantes cambios. Se requiere también que los ejecutivos que ocupan las áreas de recursos humanos consigan convencer a los gerentes e incluso al resto de los empleados, que es a través de la educación como una organización avanza, como una sociedad crece y como un país se desarrolla. La utilización efectiva de los recursos

humanos de una organización depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014).

En la contraloría general de la república de Perú se realizó una investigación para medir el impacto de las capacitaciones en su personal, utilizaron el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, utilizando la Arquitectura Orientada a Servicios, y todo orquestado bajo una metodología Ágil y ortodoxa como PMBOK y PRINCE2, 3,500 trabajadores en las 24 sedes a nivel nacional la cual permite dar soluciones al servicio, en este caso para el desarrollo de la capacitación que tiene dos principales valores que es la anticipación y la adaptación, se priorizo la percepción del receptor, donde la innovación, la competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales (Martínez, 2017).

La metodología de evaluación de Donald Kirkpatrick tiene un enfoque hacia la mejora y se centra en la obtención de información cualitativa y cuantitativa sobre todos los aspectos de la formación, por ello garantiza eficacia y fiabilidad en los procesos de capacitación. Kirkpatrick propone realizar la evaluación realizando una medición valoración que consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía.

El nivel 1 reacción: se mide la reacción de participantes ante la acción formativa donde se reúnen las reacciones de los actores comprometidos en el proceso, una reacción positiva facilita el aprendizaje y una negativa impide el factor de éxito.

En el nivel 2 Aprendizaje: Grado en el que los participantes cambian las actitudes adquieren y amplían conocimientos, aptitudes y destrezas como consecuencia de la acción formativa. El aprendizaje se produce cuando hay un cambio de conducta previamente, teniendo en cuenta que el aprendizaje es una condición necesaria pero no suficiente para el cambio de conducta.

En el nivel 3 conductas: Aquí si se produce un cambio en la conducta como consecuencia del proceso formativo en el puesto de trabajo. Se miden efectos de eficacia. El participante tiene la capacidad de aplicar sus habilidades conocimientos y destrezas en nuevos escenarios.

En el nivel 4 Resultados: Aquí hay que resolver una pregunta clave ¿Ha funcionado el proceso formativo para que el participante agregue valor o tenga un efecto positivo y relevante dentro de la organización? estos resultados se verán reflejados en términos de eficiencia, motivación, organización del equipo de trabajo imagen de la organización, etc. (Consejería andaluz de salud 2010).

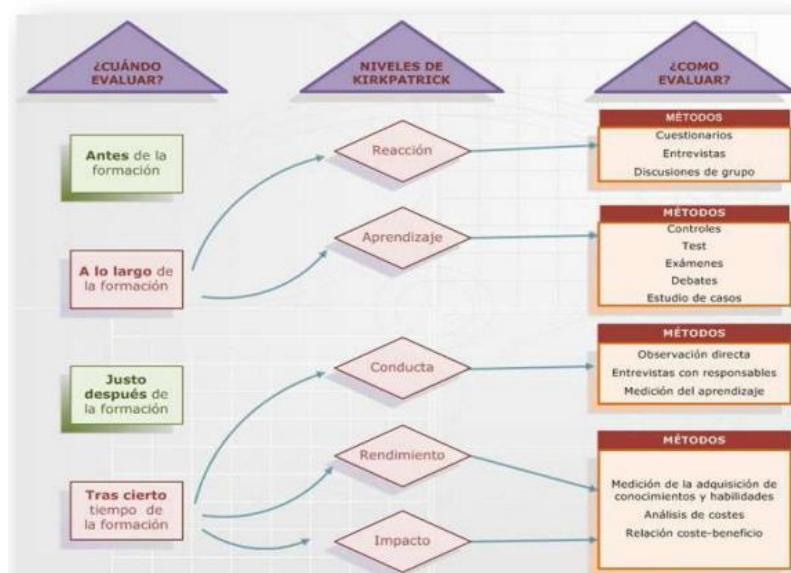


Figura 5: Proceso formativo de la metodología de evaluación de Donald Kirkpatrick..Fuente: (Consejería de salud, complejo hospitalario de Jane, 2010)

Se inició la fase de planificación y ejecución del programa de capacitación lo cual ha facilitado el entendimiento de los usuarios, debido a que tiene la opción de simular mediante enlaces la interacción de los formularios y reportes, con esto el usuario tiene la sensación de estar utilizando el sistema y poder tomar una decisión inmediata, sobre la

propuesta idónea para el requerimiento que ha solicitado y ver si cumple con todo las especificaciones respecto a la validación y restricciones (Martínez, 2017).

Al evaluar el proceso se tuvieron en cuenta tres puntos, el primero el punto de vista del colaborador sobre la satisfacción del curso, segundo sobre la evaluación del aprovechamiento del curso sobre el punto de vista de la institución educativa, el tercer frente es el punto de vista de la propia contraloría, donde se realiza evaluaciones semestrales el desempeño de los colaboradores, con esto tres valores se puede tener un indicador sobre el impacto de la capacitación en el desempeño del colaborador en sus funciones asignadas y al cumplimiento de sus objetivos (Martínez, 2017).

Del 2011 al 2012 se una investigación en barinas, Venezuela, que buscaba diseñar una propuesta metodológica para el desarrollo del agroalimentario del municipio con un enfoque multidisciplinar, se trabajaron con grupos de cultivos con acompañamientos de instituciones (INSAI, FONDAS, BAV y UPTBAL). Se buscaba trabajar en 6 etapas de trabajo, donde se realizaban talleres con activistas políticos y voceros agrarios para poder integrar a los actores intervinientes en el proceso. Se validaron tecnologías y evaluaron variedades de forma participativa así se logró medir cambios económicos, productivos y sociales.

El hecho de que muchos de los habitantes de las zonas rurales provienen de áreas urbanas, ocasiona que desconozcan los procesos productivos en sí, por lo que amerita establecer un plan de capacitación en los proyectos que se proponen a nivel productivo. Se diseñó un plan de capacitación donde se incluyó la producción de fertilizantes orgánicos, uso de productos biocidas, enraizamiento, desinfección de materiales de siembra y técnicas de propagación sexual y asexual de las especies vegetales, con énfasis en el manejo fitosanitario en el vivero, para asegurar el éxito en la propagación

de las plantas, lo cual incluyó talleres y capacitación in situ. Entre los resultados, se encuentran cultivos productivos de ají, plátano, yuca, guayaba enana cubana, cacao y cítricos (limón), además de que en el grupo que tomó las capacitaciones se observó una comunicación asertiva por ende el grupo mostró cohesión (Fitosanidad, 2015).

Teniendo en cuenta las nuevas maneras que las organizaciones buscan capacitar a los colaboradores se encontró un estudio donde Souza (2012), en su investigación tuvo como objetivo proponer un modelo lógico para evaluar el impacto de una capacitación en el desempeño de una organización pública y al mismo tiempo poner a prueba su posibilidad de evaluación.

Los estudios de evaluación se concentran en los efectos a nivel individual, nivel de análisis teniendo en cuenta en qué consiste la eficacia de la formación, una dimensión que abarca medidas e indicadores de mayor análisis de cada nivel y la dificultad para articular el desempeño individual. Ha sido un reto los objetivos y metas con resultados organizativos, de una organización pública federal, con el fin de orientar investigadores y profesionales en el intento de superación.

Los objetivos buscan identificar una acción de entrenamiento que es potencialmente capaz de influir en el desempeño organizacional, por otro lado utilizar los indicadores seleccionados para evaluar la eficacia de la capacitación, desarrollar una capacitación modelo de evaluación de la eficacia, y por último identificar evidencias de formación de eficacia.

Este estudio que realizó Souza (2012), se realizó través de: entrevista grupal con 11 empleados para identificar una capacitación capaz de afectar el desempeño de la organización, una entrevista con un empleado calificado para elegir Indicadores de desempeño organizacional sensibles a la capacitación seleccionada, entrevistas con siete

empleados para seleccionar material para la propuesta del modelo, y un grupo focal con 28 miembros del personal para validar el modelo lógico.

Por otra parte, en un estudio realizado por Cruz, Salanova & Martínez (2013) se encontró que teniendo en cuenta la teoría que el liderazgo transformacional se puede considerar un antecedente de diferentes resultados dentro de la organización relacionados con los colaboradores, entre esos está bienestar, satisfacción, desempeño, tendencia al abandono entre otros. Como se nombre en los apartados anteriores un líder es una gran influencia para el personal si encontramos en una organización un líder que no cumpla con las competencias adecuadas existirán muchas falencias, afectará altamente los factores nombrados anteriormente. En este estudio también se encontró la escasez en los estudios sobre estrategias de entrenamiento para el liderazgo transformacional, así como de técnicas utilizadas en intervenciones para facilitar el surgimiento de este tipo de liderazgo.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un producto (capacitación) orientado en promover y fortalecer las competencias y/o habilidades en liderazgo transformacional e inteligencia emocional a los líderes comerciales de asaderos de pollo, mejorando su clima y productividad laboral.

Objetivos Específicos

Conocer los aprendizajes del cliente mediante la aplicación de un instrumento pre y pos de la capacitación.

Identificar el impacto del producto en los diferentes puntos de venta y la satisfacción del cliente.

Establecer los canales de distribución comunes para el tipo de producto y su funcionalidad.

Método

Con el estudio de mercadeo se busca saber si las características y especificaciones de nuestro producto atienden a las necesidades del cliente para orientar la producción del negocio. Nos proporcionará información acerca de la inversión en la creación de todo el producto y nos indicará el precio adecuado para que compita en el mercado, además nos ayudará a determinar el tamaño indicado del potencial negocio.

a). Objetivo General

Identificar los posibles consumidores de nuestro plan de capacitación Formando Líderes, con el fin de posicionarlo en el mercado meta de manera competitiva.

b). Objetivos Específicos

Identificar si las características y especificaciones del producto corresponden a las necesidades del cliente.

Identificar el tipo de clientes, en la población interesados en nuestros servicios para orientar la producción del negocio.

Establecer el precio apropiado para colocar nuestro producto y competir en el mercado.

Establecer e identificar los canales de distribución acostumbrados para este tipo de producto y cuál es su funcionamiento.

c). Presentación del Producto

El producto DJAC es un innovador servicio, brindado por medio de una capacitación a los líderes o administradores de punto de venta de los diferentes asaderos de pollo de la ciudad de Bogotá.

Cuya finalidad está orientada en fortalecer y promover las habilidades de un líder transformacional, el reconocimiento y uso de la inteligencia emocional, los cuales, benefician, la salud mental de los clientes y sus diferentes organizaciones del sector de alimentos.

Proceso de decisión de compra

Para que la empresa opte por comprar el servicio ofrecido por D`JAC deberá haber un reconocimiento del problema, es decir debe surgir una necesidad, para lo cual se debe distinguir el problema. La empresa debe decidir el presupuesto que invertirá en la solución de este proceso. Cuando la organización busque alternativas de solución, D`JAC estará al pendiente para satisfacer dicha necesidad. De esta manera se presentará una propuesta con una metodología eficaz para la solución de su problema y se dará inicio con el proceso de capacitación dentro de la organización.



Figura 6: Proceso de selección de compra para adquirir los servicios de DJAC (**Fuente:** elaboración propia).

Dentro de los factores sociales de compra, se debe identificar a las empresas a las que se les ofrece el servicio ya que deben ser empresas innovadoras, preocupadas por mantener un adecuado ambiente laboral y dar a sus trabajadores elementos para realizar sus labores eficazmente. Deben ser empresas que emprendan y busque motivar a sus

colaboradores, y que previamente hayan identificado su necesidad y quieran satisfacerla.

Dentro de los factores de riesgo se encuentran las dudas que puede tener la organización frente a la metodología y frente al miedo que puede generar el pensar que su inversión sea infructuosa. Razón por la cual se busca garantizar la implementación de la metodología propuesta, mediante el análisis de casos previamente llevados a cabo con feliz término y se incluirá dentro de la propuesta, el desarrollo de un seguimiento futuro a la realización de la intervención, buscando de esta manera, mitigar la incertidumbre del cliente.

Para el desarrollo y ejecución de este producto, es importante tener en cuenta diferentes normatividades que apoyan el desarrollo calificado y ético del trabajo, como lo son la ley 905 de Agosto 2 de 2004, modificada por la Ley 590 de 2000, la cual, se rige por la promoción del desarrollo micro, pequeño y mediano de la organización colombiana (Minitic, 2012).

Así mismo, el Artículo 2, se encarga de brindar una amplia información sobre conceptos claves que se manejan en el trabajo, como por ejemplo, se entiende por micro las famiempresas pequeñas, llevada a cabo por persona natural o jurídica, en actividades organizacionales, agropecuarias, industriales, comerciales ya sea rural o urbana (Minitic,2012).

Tabla 1*Definición del tamaño de la empresa.*

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESA	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Inferior a quinientos (500) SMMLV/excluida la vivienda
PEQUEÑA	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Nota: Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande Minitc (2012).

Criterios geográficos

Bogotá.

Empresas medianas.

Aproximadamente con 50 a 200 colaboradores.

Nuestros clientes son empresas medianas de alimentos, de la ciudad de Bogotá, cada empresa cuenta aproximadamente con 50 a 200 colaboradores.

Criterios demográficos

Educación media, superior, profesionales.

Activos totales aproximados de 5.001 a 30.000 SMMLV.

Colombia, Bogotá.

Los colaboradores de las organizaciones cuentan con diferentes edades, está conformado por hombres y mujeres, la distribución del ingreso por empresa es aproximadamente con 5.001 a 30.000 SMMLV, tienen distintos niveles de educación.

La religión y la raza es indiferente para nuestros clientes, su origen es en Colombia en la ciudad de Bogotá.

d). Imagen 1

Logotipo y slogan del producto



Nota: Se espera transmitir por medio de la imagen la iniciativa de adquirir el producto en la formación de un liderazgo transformacional, donde los clientes se empoderen de sus habilidades y promuevan lo adquirido. (Fuente de elaboración propia).

e). Producto Básico

Formando líderes es un programa de capacitación que favorece de una forma asertiva a las organizaciones y a sus colaboradores. Las organizaciones serán beneficiadas con la mejora de la alta rotación que se presenta ya que después de las capacitaciones que se realice se verá reflejado un gran cambio por parte del personal. Los administradores de punto tendrán el privilegio de desarrollar habilidades que potencialicen sus competencias como líderes de los puntos de venta.

f). Producto Real

Formando líderes es un programa de capacitación que está constituido por seis fases relacionadas a continuación:

Fase 1: Diagnostico empresarial - Reconocimiento de la necesidad.

En esta fase, el cliente se pone en contacto con nosotros, posterior al proceso de diagnóstico que haya realizado, para detectar la problemática en su organización, y de

esta manera concretar si existe una necesidad real que requiera de nuestro servicio, para poder entrar en acción de manera inmediata.

Fase 2: Antecedentes.

En esta fase para elaborar y aplicar con éxito el programa de capacitación se debe contar con la siguiente información:

Número de trabajadores a capacitar: con el fin de establecer el número de grupos a capacitar. En este caso, cada grupo está formado entre 12 y 15 personas.

Características de los trabajadores a ser capacitados: Disponer de datos como la edad, escolaridad y experiencia laboral, nos permitirá ajustar aspectos del lenguaje y la didáctica del programa.

Descripción y actividades: apoyan la determinación de los objetivos y contenido del programa. Por ello se describen las actividades que se realizarán, las condiciones y su cumplimiento.

Fase 3: Alcance.

En esta fase se tiene en cuenta que la capacitación proporciona oportunidades a los empleados para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta de liderazgo. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización. Por este motivo estará destinada para el personal encargado de administrar cada punto de venta, proporcionando la información y orientación necesaria para el desarrollo de habilidades en cuanto a liderazgo, generando conductas positivas en el ambiente laboral que contrarreste la rotación de los colaboradores.

Fase 4: Estrategia de Capacitación.

Para la ejecución del presente Plan de Capacitación se sugiere la estrategia de capacitación externa por cuanto está comprobado que este tipo de capacitación genera mayor motivación en el trabajador. En este caso se hará uso de una Capacitación de tipo Correctiva, pues está orientada a solucionar problemas de desempeño en los administradores de punto, puesto que sus conductas y actitudes inciden directamente en el ambiente laboral y en el desempeño del resto de colaboradores.

Fase 5: Evaluación del programa de capacitación

Pretest.

Evaluación durante el proceso, mediante estudio de casos.

Postest.

Fase 6: Seguimiento

En esta fase una vez finalizado el proceso de capacitación se realizarán reuniones de seguimiento con las directivas de la compañía, con la finalidad de evidenciar los resultados en un tiempo estimado de 3 meses, posterior a la intervención; y a su vez se realizarán entrevistas individuales y colectivas de manera informal con los administradores de punto y demás colaboradores, para considerar la percepción personal posterior a la capacitación y sus resultados.

g). Producto ampliado

DJAC, le proporcionará a la organización un acompañamiento continuo por medio de la página web <http://djac/formandolideres>. Donde se les garantiza absoluta confidencialidad. En esta página encontrarán acceso a artículos y blogs con temas de relacionados para reforzar los conocimientos compartidos en la capacitación. También podrá actualizarse y asesorarse virtualmente en diferentes temas de interés. Para

ingresar a estos beneficios se suministra una clave personalizada, la cual tiene vigencia de 1 año.

Además podrán asistir de manera gratuita a dos sesiones de talleres grupales para fortalecer sus habilidades y conocimientos, esto con previa autorización.

h). Clientes

Los principales clientes a quienes está dirigido el programa de capacitación, son medianas empresas del sector de alimentos, que presenten altos índices de rotación en sus empleados, por una posible gestión inadecuada, que altera los parámetros de las funciones delegadas por parte de los líderes de procesos.

i). Mercado potencial

El mercado potencial al cual va dirigido el programa de capacitación está conformado por empresas de alimentos en Colombia, especializados en la producción, procesamiento y comercialización del sector avícola. .

j). Mercado meta

El mercado objetivo al cual va dirigido el programa de capacitación está conformado por empresas del sector avícola en la ciudad de Bogotá, que se encuentran distribuidas en diferentes zonas de la ciudad.

k). Mercado objetivo

El mercado objetivo va dirigido a las siguientes empresas del sector de alimentos:

Grupo CBC, es una cadena de restaurantes conformada por Cali Mío, Brasa Roja, Cali vea está conformada por 78 puntos ubicados en diferentes barrios de Bogotá, llevan 44 años en el mercado. Las oficinas principales están ubicadas en el barrio Zona

Industrial Montevideo, la dirección es Calle 19 No. 66 - 30, el número de contacto es 7332453.

PPC S.A, es una organización líder del sector de alimentos destacada por vender Pollo, Pizza, Carne, llevan 41 años en el mercado. Su sede principal está ubicada en el barrio El ejido, la dirección es Calle 17 # 43-65, el número de contacto es 3566666.

Frisby S.A, es una empresa del sector de alimentos, líder en vender pollo broaster, lleva 42 años en el mercado, la sede principal está ubicada en el barrio Quinta paredes Av. Cra. 40 # 25B-15, su número de contacto es 4300000.

Para validar nuestro producto diseñamos y aplicamos una encuesta que nos permitiera, en el mercado meta, ratificar la viabilidad del mismo acorde con los lineamientos que se han planteado del producto; puesto que es importante, para el desarrollo del producto conocer las necesidades de los clientes, para lo cual se llevó a cabo una encuesta de 10 preguntas (Apéndice A), en donde se podrá observar la aceptabilidad por parte de los clientes en el apartado de los resultados.

D). Competencia de organizaciones que prestan un servicio similar

BCP Bussines Consulting Partner Colombia
Bussines Support
Staffing

m). Competencia Directa

Se evidenció que existe una gran variedad de compañías, que a nivel Bogotá, ofrecen el mismo tipo de producto al nuestro y tienen un amplio recorrido en el mercado. Son empresas de capacitación empresarial, diseñados para desarrollar el talento y afianzar las habilidades blandas, fortaleciendo como tema central, el liderazgo

en las organizaciones. Existen aproximadamente 8 empresas de este tipo en la ciudad. (Apéndice B).

Dichas empresas presentan servicios de consultoría y capacitación en liderazgo, con el fin de encontrar directivos que lideren la transformación y asuman retos, facilitando así el desarrollo de los mismos, buscando el fortalecimiento de la gestión empresarial de sus clientes.

n). Competencia Sucedánea

Se evidenció que en cuanto a este tipo de competencia, existe una gran variedad de compañías, que a nivel Bogotá, ofrecen productos similares al nuestro y tienen un amplio recorrido en el mercado. Son empresas de consultoría, dedicadas al desarrollo organizacional mediante procesos de entrenamiento, auditorías y creación de programas académicos. Existen aproximadamente 7 empresas de este tipo en la ciudad. (Apéndice C).

Estas empresas se caracterizan por ofertar talleres y programas de capacitación, diseñados para desarrollar y afianzar el talento y las competencias blandas de todo tipo de profesional, que le permita desempeñarse de manera integral en el mundo laboral.

Productos de la competencia

Evidenciamos que nuestras competencias tienen programas de capacitación similares, a continuación nombramos los programas de capacitación más parecidos que encontramos en nuestras competencias:

Programas de capacitación en la que trabajarán con las habilidades de los líderes para potencializarlas y generar un impacto positivo en la organización.

Programas en capacitación de habilidades gerenciales enfocados a formar líderes estratégicos.

Talleres para líderes y directivos, que refuerza habilidades, herramientas y conocimientos para dirigir y desarrollar a sus equipos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y los resultados financieros de la empresa.

Análisis DOFA

Tabla N 2

Análisis DOFA

Análisis FODA	
Debilidades	Oportunidades
<p>El producto se enfoca exclusivamente en el fortalecimiento de los líderes y no realiza ninguna intervención en otros temas de recursos humanos.</p> <p>Al ser una compañía nueva en el mercado cuenta con poco personal pero completamente calificado y competente.</p>	<p>Gracias al contacto continuo con diferentes organizaciones, nos permite conocer las demandas en ámbitos de recursos humanos (asesoría y consultoría que podría incorporarse en el paquete de servicios ofrecidos.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>A pesar de contar con poco personal, los profesionales que se</p>	<p>Al no manejar varios temas de recursos humanos, lo clientes</p>

encuentran actualmente, están altamente calificados y capacitados en la temática.

El programa cuenta con un seguimiento continuo durante un año, evaluando el impacto del programa.

Para cualquier inquietud nos pueden contactar de manera permanente por la página web

buscarán la competencia, quién les podrá generar un paquete con diferentes servicios a un menor costo.

Las competencias podrían tener programas de capacitación más completos enfocados en el fortalecimiento de todo el personal.

Nota: Fuente de elaboración propia.

Estrategias

El producto será comercializado, por medio de la difusión y promoción de los temas tratados en la capacitación y sus beneficios a posteriori, dirigidos a todo tipo de personal de la organización, acorde a la políticas de la organización, se realizara una evaluación pre y pos del desempeño y con los resultados obtenidos se pretende sacar estadísticas que generen alto impacto en los clientes confiables para realizar replicas y nuevas temáticas para próximas capacitaciones.

o). Canales de distribución

Como nuestros principales clientes, son empresas que se caracterizan por su carácter innovador y tecnológico, se busca mediante las diferentes herramientas de las TIC's y los medios masivos de comunicación, entre ellos, redes sociales y plataformas digitales, la promoción de nuestra empresa y de nuestros servicios, para que nuestros clientes estén siempre actualizados de las diferentes ofertas dadas por nosotros.

Presupuesto

a. Costo del producto


El costo total del programa de capacitación tentativo asciende a \$ 5.200.000 MCTE

DJAC maneja consultores Junior, por lo que la hora tendrá un valor de \$ 80.000, en la realización del producto se emplearon 20h. en el diseño de la capacitación se emplearon 20h.

En el diseño de la imagen del producto para lo cual se contrató a un diseñador gráfico el cual desarrolló un Brandbook de acuerdo a las solicitudes puntuales y realizó la campaña gráfica a partir de la imposición de publicidad digital lo cual tuvo un costo de \$2.000.000.

Tabla N 3

Costo inversión total en la construcción del producto.

 Inversión	Horas invertida	Valor X hora	Valor total
Construcción del producto	20	\$ 80.000	\$ 1.600.000
Diseño de la capacitación	20	\$ 80.000	\$ 1.600.000
Diseño de la imagen del producto			\$ 2.000.000

Valor total del producto	\$ 5.200.000
---------------------------------	---------------------


Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los costos evaluados.

b. Costo operacional

El costo de la logística de cada capacitación sería de \$ 490.000 MCTE, la organización y logística de las tres capacitaciones sería de \$ 1.470.000 MCTE.

Tabla N 4

Costo de la realización de cada capacitación.

 Costo de la capacitación para 20 personas	
Capacitador	\$ 400.000
Materiales	\$ 30.000
Refrigerios	\$ 60.000
Total	\$ 490.000

Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los costos evaluados.

c. Mercado Primario

Después de la evaluación de los costos se estima que un programa de capacitación completo por DJAC tendrá un costo mínimo de \$ 2.000.000 MCTE + IVA.

Aspectos éticos

En el marco de la resolución N°. 008430 de 1993 “Por la cual se establecen las normas científicas técnicas y administrativas para la investigación en salud” en la presente investigación las estudiantes de psicología de la universidad católica de Colombia, de IX semestre, jornada nocturna en conocimiento de la norma vigente, obtendrá el consentimiento informado de quienes participen en la investigación. De

igual manera se les asegurara la confidencialidad de sus respuestas y el uso exclusivo de sus identidades para fines académicos.

También se tuvo en cuenta la ley 1090 de 2006 “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología y se dicta el código Deontológico y Bioética y otras disposiciones”, Capítulo VII. De la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones, artículo N° 50. Basado en relación investigador – participante, bajo los principios éticos del debido respeto y el trato digno.

De otro lado, de acuerdo a lo estipulado la doctrina proyectada por Hernández, (2012). Secretaria del Tribunal Deontológico y Bioética de Psicología, y acogida por el Tribunal Nacional, el consentimiento informado:

Es la obligación del profesional de la psicología informar a su usuario, y asegurarse de que ese entienda acerca d los procedimientos, técnico y estrategias que seguirá esta investigación, así como las distintas alternativas la propuesta, se concibe como un deber del profesional de la psicología y un derecho de usuario. Este estipulado, con sus variaciones, también es aplicado a la investigación científica en las distintas áreas de conocimiento.

Por tal motivo, el consentimiento informado escrito, representa la aceptación voluntaria de los participantes a ser sujetos de una investigación, luego de haber recibido la correspondiente información aclaratoria por parte del investigador, acerca de la investigación y de los procedimientos, riesgos y beneficios que conlleva su participación en dicha investigación, (Hernández, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizo un formato de consentimiento informado el cual fue avalado por la aceptación y firma de cada participante del presente estudio (Apéndice D).

Resultados

Con el fin de identificar la viabilidad del producto y las necesidades de los clientes se aplicó una encuesta en las siguientes empresas: Grupo CBC, Frisby S.A, PPC S.A. Como resultado se logró identificar diferentes aspectos.

En las tres encuestas que se realizaron, en la primer pregunta respondieron que no cuentan con un programa de capacitación sobre liderazgo, esto quiere decir que cuentan con la necesidad de proveer un plan de capacitación en el tema, con el fin de mejorar los procesos de las mismas, lo que estaría dando viabilidad a nuestro producto en este tipo de empresas.

En la segunda pregunta que se realizó, una de las encuestas tuvo como respuesta que no identifica el tipo de liderazgo que poseen sus colaboradores, en el momento de la aplicación de la encuesta el coordinador manifestó que era un tema complejo porque dentro del proceso de selección no se tenía en cuenta este aspecto para seleccionar al candidato y una vez queda seleccionado hasta el momento no han trabajado ningún tipo de actividad para lograr identificar esto. Quiere decir que en esta organización tienen la necesidad de capacitarse en el tema que nosotros brindamos dentro del producto.

En la tercer pregunta, las tres encuestas respondieron de forma positiva que estimulan la participación de los colaboradores, generando un ambiente cálido y motivante, esto quiere decir que sería muy útil adquirir nuestro producto teniendo en cuenta que al estimular esta participación en los colaboradores, las capacitaciones que realicemos serán un éxito porque por parte de los participantes ya habría una motivación.

En la cuarta pregunta, las tres encuestas respondieron de forma positiva que los objetivos de aprendizaje son claros y alcanzables, sin embargo en el momento de la aplicación de las encuestas en dos de las organizaciones manifestaron que a pesar de que los objetivos de aprendizaje son claros hace falta agregar y reforzar en otros temas para poder obtener un mejor desempeño por parte de ellos. Identificamos que sería viable nuestro producto porque por medio de ello ampliarán los conocimientos frente a los temas que no han trabajado y obtendrían un mejor desempeño por parte de ellos.

En la quinta pregunta, las tres encuestas afirmaron que presentan un alto índice de rotación y una de las causas de esto es por el trato que se presenta por parte de los administradores de punto a sus colaboradores. Teniendo en cuenta la teoría está ha sido una de las causas principales por las cual muchas organizaciones presentan altos índices de rotación, teniendo en cuenta esta problemática nos enfocamos en suplir esta necesidad con la realización de las capacitaciones, esto daría viabilidad a nuestro producto en las tres organizaciones.

En la sexta pregunta, dos de las tres encuestas respondieron que los administradores de punto no son claros en las instrucciones que le dan a su equipo, esto refleja la necesidad que presentan de adquirir un plan de capacitación que brinde los temas que ofrece nuestro producto con el fin de solucionar las fallas que se identifican por parte de los líderes.

En la pregunta séptima, se obtuvo como respuesta en las tres encuestas que se realizan actividades de retroalimentación con los administradores de punto, quiere decir que las tres organizaciones están atentas a los resultados que tienen sus colaboradores y se esta forma reconocen su buen desempeño y les informan de sus aspectos a mejorar, esto se presenta en el caso que estén realizando la retroalimentación de la forma

adecuada, tendríamos que entrar a revisar el tema a fondo y se acuerdo a esto nuestro producto sería de gran utilidad.

De las tres encuestas realizadas, en la pregunta octava respondieron que propician el empoderamiento y desarrollo personal de sus empleados, se debe resaltar la importancia que tiene esto porque al propiciar estos aspectos, identificamos que podrían estar interesados en nuestro producto para mejorar el desarrollo personal de sus colaboradores.

En la novena pregunta, dos de las encuestas respondieron que los administradores de punto no tienen un perfil carismático e inspirador, acá identificamos la necesidad que presentan de obtener un plan de capacitación en el tema que nosotros ofrecemos. Como se encuentra en la teoría, muchas veces las personas se confunden y afirman que las personas que no son carismáticas ni son un ejemplo a seguir son personas de temperamento fuerte y muchas veces las catalogan como personas de mal genio que ya son así y no pueden hacer nada, este es un error común que se presenta en diferentes contextos. Los individuos sí pueden trabajar en diferentes aspectos y cambiar en ellos, en este caso nosotros en nuestro plan de capacitación enseñamos los tips que se deben trabajar para lograr esto.

En la décima y última pregunta, las tres encuestas respondieron de forma positiva que implementarán un plan de capacitación a líderes de los puntos de venta para mejorar el clima laboral. Acá es muy clara la respuesta y posiblemente el interés que cada una de estas organizaciones tendría con el plan de capacitación que nosotros vendemos, lo que estaría dando viabilidad a nuestro producto en este tipo de empresas.

Finalmente, teniendo en cuenta las investigaciones realizadas, las encuestas aplicadas y la creación del plan de capacitación se puede concluir que el producto tiene

viabilidad ya que buscamos satisfacer una necesidad que se está presentando por parte de organizaciones que en este caso tienen índices de rotación alto por parte del personal y esto es causado por la falta de capacitación que se le brinda a los líderes que en este caso son los administradores de puntos de venta. Con nuestro producto podemos brindar las herramientas necesarias para suplir las problemáticas que tienen.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Figura 7: Liderazgo transformacional (fuente: elaboración propia).

Tabla N 5*Cronograma de capacitación.*

DÍA 1: horario de 8:00am a 12:00pm			
Tema	Contenido	Objetivo	Materiales
LIDERAZGO	Introducción	- Brindar	Medio audiovisual
TRANSFORMACIONAL	Actividad	conocimientos y	Folleto
	¿Que es un líder?	desarrollar	Cartulina, pinturas
	Definición de Liderazgo transformacional	de habilidades en los administradores de cada punto con el fin de que	
	Características	manejen un estilo	
	Habilidades que debe tener un líder	de liderazgo adecuado y	
	¿Cómo aplicarlo?	efectivo.	
	Ventajas del Liderazgo transformacional		
	Juego de roles		

DÍA 2: horario de 08:00am a 12:00pm

HERRAMIENTAS PARA JEFATURAS EFECTIVAS	<p>Actividad de Aportar Medio audiovisual</p> <p>introducción diferentes tipos de Folleto</p> <p>Liderazgo vs Jefatura herramientas con Pita</p> <p>Delegación de tareas y las que cuentan Cartulina - Plastilina</p> <p>empoderamiento los Fichas</p> <p>Planificación de administradores</p> <p>objetivos y plazos de punto, para</p> <p>Trabajo en equipo. generar</p> <p>Que es, como estrategias en su</p> <p>funciona y cómo método de trabajo</p> <p>utilizar el Feedback enfocados en una</p> <p>como herramienta de comunicación</p> <p>desarrollo personal y efectiva.</p> <p>profesional.</p>
--	--

DÍA 3: horario de 8 am a 12 pm

INTELIGENC	Actividad	de	Generar a los	Medio	audiovisual
IA EMOCIONAL	introducción	administradores	Hojas,	colores,	tijeras,
	¿Qué es inteligencia	de punto un visión	colbón		
	emocional?	de trabajo más			
	¿Todas las personas	allá de lo			
	pueden tener I.E?	estructural, que			
	5 Habilidades claves	tengan un mirada			
	El éxito de la	intrapersonal,			
	inteligencia emocional	para identificar			
	Modelo de los "Cuatro	emociones que en			
	pilares"	el día a día pasan			
	Taller	desapercibidas.			

Fuente: elaboración propia.

Implementación

Siguiendo el cronograma de capacitación expuesto, la capacitación está planteada para desarrollarse a lo largo de una semana laboral, es decir 3 días hábiles de lunes a Viernes, con 4 horas diarias de 8:00am a 12:00pm, donde cada día se expondrá una temática en específico y de esta manera cada tema tendrá un módulo teórico y un módulo práctico.

Los módulos teóricos se abordarán por medio de talleres, lecturas y estudio de casos. El módulo práctico las actividades se desarrollan por medio de aprendizaje experiencial, demostraciones y ejemplos donde se pondrán en práctica la competencia de liderazgo de acuerdo al nivel en que se encuentra la competencia a intervenir.

Previo a la aplicación del plan de capacitación se plantea la aplicación de una encuesta para conocer la percepción de los administradores de punto respecto a su desempeño y su disposición a capacitarse. Luego de la implementación del plan de capacitación se vuelve a aplicar la misma encuesta, la cual estará diseñada de la siguiente manera:

ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES DE PUNTO CON RESPECTO A SU DESEMPEÑO LABORAL

Estimado trabajador:

La presente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción con respecto a su desempeño laboral. De esta forma buscamos beneficiarlo encontrando la manera adecuada de ayudarlo a superar algún inconveniente que encuentre en su trabajo.

Instrucción:

Marque con una X la alternativa que sea de su elección.

PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
Considero que tengo las habilidades y la actitud de un líder.					
Puedo resolver las quejas de clientes de manera rápida y adecuada.					
Frecuentemente escucho quejas de colaboradores a mi cargo con relación a mi desempeño.					
Estoy en la capacidad de resolver con tranquilidad conflictos presentados en mi lugar de trabajo.					
Estoy dispuesto a recibir capacitación.					

CAPACITACIÓN DÍA 1

LIDERAZGO TRANSFORMATIVO

Imagen 2
Liderazgo



Nota: Tomado se <https://tecreview.tec.mx/tec-crea-instituto-liderazgo/>

Actividad # 1

¿Qué tipo de líder soy?

Objetivo

Descubrir la autovaloración y la opinión del resto de las personas, por medio de una comparación de los estilos de liderazgo y la percepción de diferentes casos, logrando conocer sus fortalezas y debilidades como líderes.

Participantes

El número de participantes es de 20 líderes de punto de venta.

Tiempo

La duración aproximada es de unos 20 minutos.

Material

Carteles con el tipo de líder (el orientador, el moderador, el experto, el crítico, el pesimista), y las características

Lugar

Se realizará en el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Procedimiento

Se solicita a todos los participantes a que se sitúen en aquel grupo con el que se sientan más identificados en cuanto a su liderazgo. Esta será su percepción personal sobre su modo de gestionar, cada participante deberá justificar porque se considera ese tipo de líder.

Luego, se pedirá al resto del grupo a que, uno por uno, reubiquen a cada participante en el rol en el que consideran que mejor encaja hasta que todos hayan sido valorados por todos.

Luego de la actividad se dará una parte teórica acerca del liderazgo.

¿Qué es liderazgo?

El liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales (koontz y Weihrich, 2004)

Liderazgo transformacional

Se encarga de tener la capacidad para realizar cambios tanto en las personas como en las organizaciones es capaz de hacer que los colaboradores se comprometan con el logro de la misión de la organización y se enfoquen en los intereses colectivos. (koontz y Weihrich, 2004)

Imagen 3

Esquema de liderazgo transformacional.



Nota. Elaborado por Garzón con base en Abolió (1997).

Te contamos 15 Características para ser un líder transformacional

Es un estilo de liderazgo motivacional y transformador.

Producen cambios de visión en sus seguidores.

Son líderes carismáticos e inspiradores.

Prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponible para ellos.

Generan vínculos emocionales en sus seguidores.

Son líderes autorregulados.

Promueven la cooperación.

Promueven el efecto cascada o dominó.

Estimulan intelectualmente a sus seguidores.

El liderazgo compartido es importante para ellos.

Son roles simbólicos de autoridad.

Se definen según valores morales.

Tratan de reducir al mínimo los errores.

Es creativo.

Es interactivo.

Imagen 4

Liderazgo transformacional



Nota. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>.

El liderazgo transformacional, busca un bien común, en este tipo se líderes prima el bienestar tanto de ellos como se sus colaboradores, las principales ventajas son:

Imagen 5

Principales ventajas del liderazgo transformacional



Nota. Fuente: <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atraves-a-dar-el-cambio/>

¿Cómo aplicar el liderazgo transformacional?

Imagen 6

Esquema de Liderazgo



Nota. Fuente: <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atraves-a-dar-el-cambio/>

ACTIVIDAD # 2

Juego de roles

Objetivo

La interacción con el resto de compañeros, a partir de unos roles previamente asignados, contribuye a que los alumnos se enfrenten a posibles situaciones que pueden surgir en el trabajo.

Participantes

El número de participantes es de 20 líderes de punto de venta.

Material

Tarjetas con cada uno de los roles.

Lugar

Se realizará en el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Procedimiento

La dinámica de esta actividad es sencilla: se trata de distribuir diferentes papeles entre los participantes (el pesimista, el experto, el proactivo...) y dejar que interactúen representando a cada personaje. Gracias a este juego, durante el taller de liderazgo se pueden abordar infinidad de escenarios.

El primer día de capacitación se terminará con las siguientes preguntas, con el objetivo de que cada colaborador haga un análisis intrínseco sobre sus habilidades como líder.

¿Sabrías resolver un problema de desmotivación por parte de los empleados?

¿Cómo presentarías unos resultados negativos ante la junta de accionistas?

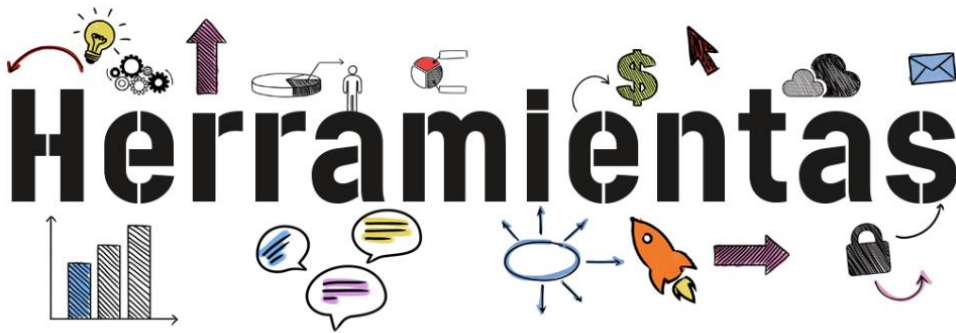
¿Cuál sería tu comportamiento en una reunión con potenciales clientes o partners?

CAPACITACIÓN DÍA 2

HERRAMIENTAS PARA JEFATURAS EFECTIVAS

Imagen 7

Herramientas para jefaturas efectivas.



Nota. Fuente: <http://www.cscapacitacion.cl/cursos-y-areas-tematicas/>

¿Cuáles son las herramientas efectivas para jefaturas?

¿Para qué me sirven las herramientas efectivas para jefaturas?

Con este tema deseamos optimizar tu gestión a través de la adquisición de herramientas elementales que faciliten la comunicación interna, la resolución de conflictos y el liderazgo de equipos de trabajo.

Imagen 8

¿Cuáles son los temas claves?



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Empezaremos con la comunicación, los mensajes humanos tienen diferentes significados y no pueden ser transmitidos tal cual, de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Imagen 9

Comunicación asertiva.



Notas. Fuente: <https://enterapi psicologia.es/la-comunicacion-asertiva-ii/>

Se define la comunicación como algo realmente importante en nuestro diario vivir, le daremos el énfasis necesario, para que lo que tratemos de decir tenga el impacto deseado.

La comunicación es un proceso esencial en todo ser humano y hace parte de toda estructura social, de allí su relevancia a nivel interpersonal y laboral. En consecuencia cuando se alteran las prácticas comunicativas, se transforman las relaciones sociales.

(Ospina y Sánchez, 2014)

Actuar asertivamente brinda la posibilidad de buscar soluciones y “atreverse” a comunicarlas a la dirección en situaciones en que esta no los considera capacitados para aportar una alternativa diferente o atípica”.

Imagen 10

Comunicación asertiva entre todos los departamentos.



Nota. Fuente: <https://0grados.com.mx/comunicacion-asertiva-las-empresas/>

Para los líderes, la comunicación es esencial, es necesaria para realizar las actividades que les corresponden dentro de la organización, la comunicación permite hacerles saber a los empleados cuáles son los objetivos de la empresa, cuáles son los objetivos individuales y como a través de su labor se logran estos, permite la motivación

Del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa, facilita la toma de decisiones cuando la información es compartida. (Campos, 2017).

La comunicación asertiva es, muchas veces, un objetivo de negocio, puesto que de forma habitual puede descubrirse que, dentro de la organización resulta más frecuente recurrir a otras formas de comunicación como:

Comunicación agresiva: busca imponerse.

Comunicación pasiva; evitar hablar y solo hace lo que le dicen.

En ese contexto, son muchas orientaciones las que se han elaborado para la práctica gerencial, sin embargo las organizaciones continúan presentando situaciones desfavorables entre gerentes y colaboradores, afectando la motivación de los sujetos y por ende, el buen clima organizacional. Partiendo de ello, es necesario identificar la necesidad de la comunicación asertiva como gestión de los gerentes de la organización

y a partir de allí dilucidar prácticas comunicacionales positivas que se deberán establecer, mantener y mejorar en su relación con los colaboradores para que ambos den lo mejor de sí. (Torres, 2018)

Imagen 11

¿Qué es comunicación asertiva? ¿Que influye? y tipos de comunicación.



Nota. Fuente: <https://psicologosperu.blogspot.com/2016/11/comunicacion-asertiva.html>

¿Cómo comunicarte asertivamente?

Navarro (2016), menciona que la verdadera comunicación asertiva, la que acerca posturas y te permite expresarte con la certeza de que no vas a herir a nadie, se basa en la siguiente fórmula:

Imagen 12

Tips para una comunicación asertiva.



Notas. Fuente: <https://co.pinterest.com/pin/511721576405138126/>

Observar los hechos sin juzgar

La base de la asertividad es separar tus observaciones de tus evaluaciones. Para ello debes describir lo que ha ocurrido sin emitir ningún juicio o interpretación, simplemente explicando de la forma más objetiva que puedas lo que has observado. Si no lo haces así y tu interlocutor percibe que estás emitiendo un juicio sobre lo que es bueno o es malo, va a dejar de escucharte desde el primer segundo. (Navarro, 2016).

Responsabilizarte de tus sentimientos

Si el primer paso de la comunicación asertiva es observar sin juzgar, el segundo es expresar tus sentimientos. Esto es muy importante por una razón: porque tus sentimientos son la única realidad que no admite discusión.

Para demostrártelo, antes debo hablarte del Camino a la Acción.



Figura 8: Identifica y expresa tus sentimientos (fuente: <https://habilidadesocial.com/la-comunicacion-asertiva/>).

El Camino a la Acción es el proceso mental a través del cual:

Recibes una información.

La mezclas con tus conocimientos y necesidades para transformarla en pensamientos.

Esos pensamientos te causan sentimientos.

Actúas en función de esos sentimientos (Navarro, 2016).

Encontrar tus necesidades no cubiertas

El tercer paso consiste en encontrar y expresar tus necesidades reales. Es el paso más difícil, pero también la llave de la comunicación asertiva.

Primero debes tener claro que tus sentimientos no aparecen por arte de magia. Tampoco los provocan los actos de los demás: los crean tus necesidades. Te sientes bien cuando tus necesidades están satisfechas, y mal cuando no lo están.

Las necesidades representan la parte más profunda de nuestra humanidad, por eso todos compartimos las mismas. Existen muchas clasificaciones, por ejemplo las siguientes:



Figura N° 9: Encuentra tu necesidad no satisfecha (fuente: tomado de <https://habilidadesocial.com/la-comunicacion-assertiva/>).

Esta es la fase más difícil de la comunicación asertiva porque no estamos educados para identificar y expresar nuestras necesidades, sino para juzgar a los demás cuando no las respetan (Navarro, 2016).

Hacer una petición concreta que respete las necesidades de las personas

Consiste en expresar claramente lo que quieres o esperas de los demás. Identifica qué comportamiento lograría satisfacer tu necesidad no cubierta, y exprésalo con detalle para que la otra persona pueda decidir si quiere ayudarte a cubrirla.

Lo mejor de todo es que al haber expuesto previamente tu necesidad no cubierta en el paso 3 habrás creado una conexión empática y estará más dispuesta a decirte que sí.

Céntrate en lo que quieres y sé lo más específico posible. Convierte tus peticiones en acciones concretas que los demás puedan realizar. Cuanto más claro seas, más probabilidades tendrás de que satisfagan tus necesidades (Navarro, 2016).

También es importante realizar tus peticiones en forma de pregunta, porque así demostrarás que respetas sus necesidades.

Por último, cuando hagas una petición, asegúrate de que en ningún momento se convierta en una exigencia. De lo contrario no estarás empatizando con la otra persona, sino demostrándole que antepones tus necesidades a las suyas (Navarro, 2016).

De otro lado, el especialista en comunicación organizacional, Alejandro Formanchuk (2012), a través de seminarios a los que ha asistido sobre comunicación corporativa y de las empresas que ha asesorado, describe cuatro problemas de la gestión de la comunicación interna respecto al líder (gerente), ellos son:



Figura 10: Problemas de la gestión de la comunicación gerencial. Fuente: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/download/2882/2539>

Hasta ahora resulta convincente el valor que tiene la comunicación para la organización, pues es a partir de ella que una empresa se organiza y permite la coordinación de las actividades de los sujetos trabajadores, con el fin de alcanzar los

objetivos deseados. Más que una simple transmisión de información o transferencia de significados, es la que permite la reducción de diferencias, divergencias, desorden e impulsa la cohesión y la armonía. (González, 1994).

Ospina & Sánchez (2014) dicen que el desarrollo de la siguiente figura se complementa conceptualmente, a medida que se desarrollen las temáticas de estudio sobre comunicación asertiva en la relación gerente (líder) - colaborador.

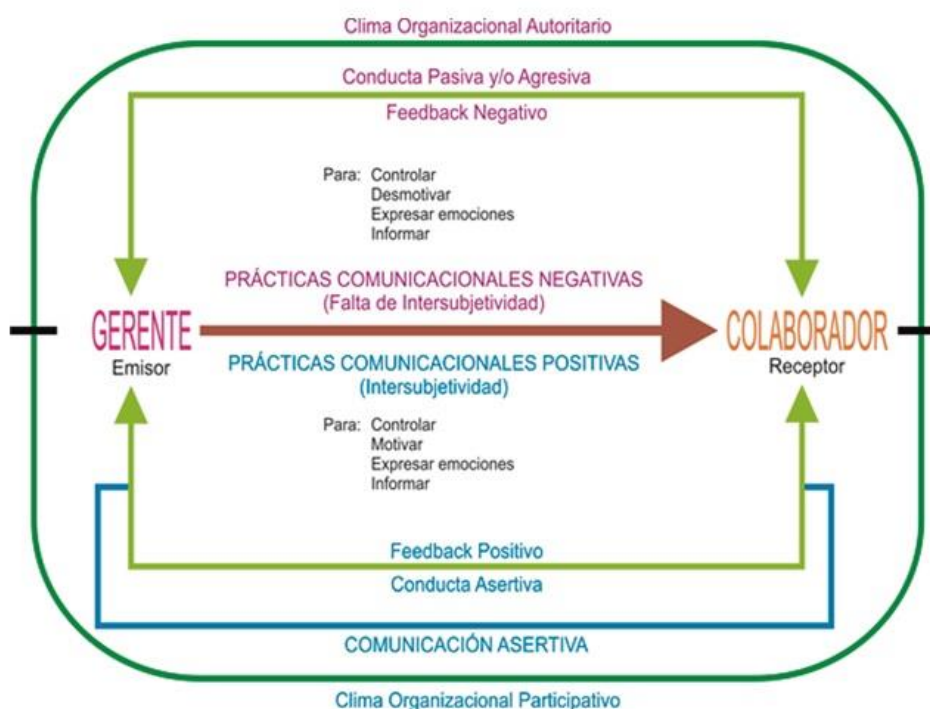


Figura 11: La comunicación asertiva, mediada por la intersubjetividad en la relación gerente-colaborador. Fuente: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/download/2882/2539>

Dado lo anterior, Calderón (2017), describe que el carácter social e intersubjetivo de la comunicación asertiva en la relación gerente-colaborador, intrínsecamente en el clima organizacional y según el creador de la Teoría Linkert (Rensis Linkert), obtendrá como resultado los siguientes aspectos:



Figura 12: Resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente-colaborador. Fuente: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/download/2882/2539>

10 pasos para tener una comunicación asertiva

1	Deberás pensar bien lo que vas a decir antes de hablar
2	Usarás siempre el lenguaje de tus receptores
3	Deberás aprender a escuchar para ser escuchado
4	Santificarás el canal, el lugar y el momento adecuado
5	No utilizarás intermediarios
6	Atenderás con atención a todos los mensajes
7	Serás empático, sensible y comprensivo con tus trabajadores
8	No dejarás que surjan los rumores
9	Buscarás siempre la retroalimentación de los mensajes
10	Identificarás los sentimientos de tus receptores

Los buenos niveles de comunicación asertiva dentro de las organizaciones garantizan el éxito empresarial.

Figura 13: 10 pasos para tener una comunicación asertiva (fuente: <https://ticsyformacion.com/2016/01/24/10-mandamientos-de-la-comunicacion-asertiva-empresarial-infografia-infographic/>).

La segunda herramienta que conocerás es FEEDBACK

Imagen 13*Feedback*

Fuente: <https://carleton.ca/coris/feedback/>

¿Sabes que es un Feedback?

¿Por qué brindar un Feedback?

El feedback; conocido también como retroalimentación; es un proceso mediante el cual se realiza un intercambio de información entre dos personas (emisor y receptor), con el objetivo de mantener o cambiar ciertas acciones identificadas por el emisor en el receptor. Para lograr buenos resultados, este proceso deberá llevarse a cabo de manera continua, generando cierto control sobre los avances y/o seguimiento de las recomendaciones brindadas Guía Ejecutiva BDO (2016).

¿Por qué brindar feedback?

Para las organizaciones, los líderes de los equipos de trabajo deben realizar evaluaciones a su personal y brindarles feedback sobre cómo se vienen desempeñando. En ocasiones, estas evaluaciones se realizan solo por obligación del área de Recursos Humanos. Sin embargo, se debe ver a las evaluaciones de desempeño y a las reuniones de feedback como una oportunidad para: Guía Ejecutiva BDO (2016).

Identificar oportunidades de mejora en el personal.

Evaluar y mejorar el desempeño de la persona.

Motivar e integrar a la persona con su jefe directo.

Imagen 14

Por qué brindar feedback



Nota. Fuente: <https://es.dreamstime.com/im%C3%A1genes-de-archivo-libres-de-regal%C3%ADas-feedback-y-opini-n-image28072609>.

Existen tres (3) razones principales que motivan al líder o jefe directo a brindar feedback a su receptor:

Extrínseca: Le motiva lo que le dan a cambio; puede ser cumplir con un KPI (indicador) asignado o buscar ganar un premio o una bonificación relacionada al cumplimiento de este proceso (Búsqueda de Beneficios Materiales).

Intrínseca: Le motiva lo que aprende, puede ser que sienta la necesidad de aprender a brindar feedback o quiere ver cómo reacciona su personal ante sus consejos o críticas (Búsqueda de Beneficios Intelectuales).

Trascendente: Le motiva lo que puede generar en el otro de manera positiva.

¿Cómo evitar sesgos?

Para lograr una reunión de feedback exitosa, la actitud de quien realiza la evaluación debe ser: Guía Ejecutiva BDO (2016).

Imparcial: no se debe tomar partido por alguna posición.

Objetiva: no debe estar influenciado por temas personales.

Sensata: se debe actuar con total serenidad e inteligencia. Asimismo, se debe tener en cuenta que el discurso debe estar formulado en función de quién sea el receptor. Por ejemplo, hay personas que son más emocionales mientras que otras solo entienden el mensaje si se transmite de manera dura y concreta.

Imagen 15:

Método efectivo de feedback



Nota. Fuente: Tomado de <https://formacionparaformadores.com/metodo-mimo-feedback-efectivo/>

Los pasos a seguir para realizar un Feedback

Imagen 16

Los pasos a seguir para realizar un Feedback



Nota. Fuente: <https://beprisma.com/aprende-transmitir-feedback-negativo/>

Conclusiones

El feedback es un proceso, donde se recomienda que este proceso tenga una formalidad cronológica y cuenta con mecanismos de medición internos.

Los motivos que deben primar en el proceso, son los motivos trascendentes, aquellos que son provocados por una búsqueda real del bien en el otro.

No abusar de los tiempos en discutir lo malo que hizo el evaluado, ni de lo bueno que hizo tampoco tener un proceso desordenado pues se busca un equilibrio en el proceso.

La reunión de Feedback debe ser preparada y debe estar acompañadas de casos concretos, objetivos. No tiene que ser un tema orientado a corregir los temas personales, sino los relacionados a las responsabilidades laborales.

Se sugiere un tiempo de 45 minutos como máximo (dependiendo del caso y del ambiente dónde se sede para poder desarrollar la reunión de Feedback. Guía Ejecutiva BDO (2016).

ACTIVIDAD # 3

OBSTÁCULOS

Objetivos

Identificar los obstáculos que aparecen en el proceso de Feedback y elaborar herramientas e instrumentos para solventarlos.

Tiempo necesario

Alrededor de 25 minutos.

Participantes

El número de participantes es de 20 líderes de punto de venta.

Lugar

Se realizará en el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Materiales necesarios

Hoja, esfero.

Pasos a seguir

El capacitador introduce la dinámica explicando que tienen que pensar en situaciones en las que no se han sentidos satisfechos con una conversación o proceso comunicativo. Cada persona comparte con el grupo y, entre todos, se identifican qué elementos o situaciones condujeron al fracaso.

A continuación, se representa con mímica alguna de los ejemplos expuestos. Puede ser de manera individual o grupal. La persona cuyo ejemplo se está realizando, debe alterar el estado de las figuras hacia la comunicación asertiva. Para finalizar, se realiza un debate en el que cada uno pueda expresar su opinión y sentimientos.

CAPACITACIÓN DIA 3

Inteligencia emocional en el ámbito laboral

Imagen 17

Antes y después del manejo de la inteligencia emocional.



Nota, Fuente: <https://retos-directivos.eae.es/por-que-la-inteligencia-emocional-es-clave-en-la-gestion-empresarial/>

¿Con qué emoción o estado de ánimo te encuentras más identificado ahora?

Objetivo

Evaluar cómo se encuentra el grupo antes de iniciar la capacitación.

Participantes

El número de participantes es de 20 líderes de punto de venta.

Tiempo

La duración aproximada es de unos 15 minutos.

Material

Una hoja con caras diferentes, representando los distintos estados de ánimo.

Lugar

Se realizará en el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

Procedimiento

El capacitador da una hoja con diversas caras que se corresponden con diferentes estados de ánimo. Posteriormente irá preguntando cara por cara quién del grupo se siente identificado con esos estados de ánimo y el por qué.

Después de la actividad realizaremos las siguientes preguntas

¿Por qué algunas personas tienen -más desarrollada que otras- una habilidad especial que les permite relacionarse bien con otros, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?

¿Qué hace que unos sean más capaces que otros de enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?

El concepto que da respuesta a estos y muchos otros interrogantes es la inteligencia emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez de crear hábitos mentales que favorezcan nuestra productividad y nuestro bienestar.

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, indispensables para una buena y creativa adaptación a los distintos entornos sociales, entre ellos el entorno laboral.

La inteligencia emocional es la clave para que nuestras relaciones e interacciones sean un éxito y resulten beneficiosas para todas las partes implicadas.

¿Pero que necesitas para tener inteligencia emocional?



Figura 14: Pasos para llegar a la inteligencia emocional (fuente: elaboración propia)

Estas son las 5 habilidades prácticas de la inteligencia emocional

Inteligencia intrapersonal

Autoconciencia

Motivación

Autoconocimiento

Inteligencia interpersonal

Empatía

Habilidades sociales

Todo esto nos lleva a tener una adecuada inteligencia emocional

En el ámbito laboral, el tiempo que dedicamos en cada jornada de trabajo a interrelacionarnos con los demás puede resultar importantísimo. La interacción con miembros de nuestra unidad o grupo de trabajo, con jefes y colaboradores, con clientes y proveedores puede llevarnos a negociar intereses o resolver conflictos, a dirigir o guiar y a fomentar el espíritu de equipo.

Dentro de este entorno es vital que los colaboradores desarrollen estas habilidades y competencias que le permitan relacionarse de mejor manera con los demás, cumplir metas nuevas, adaptarse, comprometerse estar motivados y resolver conflictos que se presentan en algún momento de la vida laboral.

La base de cualquier relación es la comunicación que establece conexiones y las conexiones forjan relaciones. Es fundamental disponer de una capacidad de comunicación eficaz en el trabajo.

Imagen 18

Estados emocionales en el ámbito laboral.



Nota. Fuente: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/la-inteligencia-emocional-concepto-aplicación-las-organizaciones/>.

Para mejorar nuestras relaciones con los demás debemos desarrollar técnicas eficaces cómo:



Figura 15: Técnicas eficaces en el manejo de emociones (fuente: elaboración propia).

En este orden de ideas debemos ser cuidadosos y reconocer las emociones y sentimientos de los demás y reaccionar convenientemente ante los mismos, así como emplear las emociones para resolver las situaciones de forma productiva y utilizarlas para ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos. Nuestra capacidad para lograrlo reforzará nuestra posición en la organización: además de conseguir hacer más cosas por contar con el consenso y la colaboración de las demás personas, el resto nos considerará un miembro indispensable para tener en su grupo.



Figura 16: El modelo de los “Cuatro Pilares” (fuente: elaboración propia).

Imagen 19

¿Porque es importante para un líder?



Notas. Fuente: <https://www.pqs.pe/tu-negocio/pqsresponde-inteligencia-emocional-liderazgo>.

Para que la inteligencia emocional se desarrolle plenamente en el ámbito de las organizaciones, es vital que se impliquen los miembros más altos de la jerarquía empresarial.

La inteligencia emocional proporciona un beneficio doble: por un lado, contribuye a mejorar el bienestar y la felicidad de los trabajadores, y por otro, estimula la productividad en las empresas.



Figura 17: Estrategias de la gestión del talento humano (fuente: elaboración propia).

Actividad # 4 de finalización

Acentuar lo positivo

Objetivo

Mejorar el concepto sobre uno mismo a través del intercambio de impresiones con los compañeros.

Tiempo necesario

20 minutos, aproximadamente.

Tamaño del grupo

El grupo no debe exceder las 15 personas.

Lugar

Salón o aula amplia que permita la interacción entre compañeros.

Materiales necesarios

Folios y bolígrafos.

Pasos a seguir

El dinamizador comenzará explicando lo común sobre el carácter negativo del auto-elogio. Posteriormente, les pedirá que se sienten por parejas, cada uno, deberá decirle a su compañero:

Dos partes de su cuerpo que le gustan.

Dos cualidades que le gustan sobre sí mismo.

Una capacidad propia.

Se pasa a un rato de reflexión con todo el grupo en el que se analice cómo han transcurrido el intercambio, si se han sentido cómodos hablando sobre uno mismo de manera positiva, para así introducirlos al tema.

Discusión y Conclusiones

Este trabajo se orientó a diseñar un plan de acción por medio de una capacitación a administradores de puntos de venta (restaurantes), sobre temáticas que puedan fortalecer y promover sus habilidades, se pretende aumentar los niveles de productividad en el ámbito laboral, además de mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento personal aplicando herramientas claves para su trayectoria laboral; una de las temáticas a trabajar es el liderazgo transformacional a través de la evidencia empírica, con el fin de conocer más en profundidad el papel fundamental que cumple el cliente, su estilo de liderazgo y cómo llevar a cabo una capacitación y la importancia de esta en el bienestar de los líderes de puntos de venta y los resultados organizacionales de los mismos.

Para abordar dicho objetivo, se parte de una revisión bibliográfica amplia, con el fin de conocer y comprender la evolución del concepto de capacitación en liderazgo transformacional, herramientas para jefaturas efectivas y inteligencia emocional dentro del ámbito laboral y organizacional en los puntos de venta.

Es claro que para llegar a ser una organización que aprende, se debe empezar por cambiar la mentalidad y generar espacios que conlleven a la mejora continua, en ese sentido la propuesta realizada de liderazgo transformacional para mejorar y crear procesos de liderazgo, facilitando un cambio de mentalidad y la generación de espacios para el desarrollo de experiencias significativas encaminadas a la mejora de los procesos en su equipo de trabajo.

Como se puede observar en los resultados obtenidos en el estudio de (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014). Se puede decir que, si bien es cierto, existen empresas que realizan esfuerzos importantes por capacitar a los empleados y que todos estén dispuestos a recibir las capacitaciones, lo que muestra que falta mucho por hacer. Puesto

que todavía no hay conciencia de la relevancia que tiene el hecho de que las organizaciones cuenten con planes y programas de capacitación se requiere de un esfuerzo mayor por parte del equipo de recursos humanos para la correcta aplicación de las fases de capacitación.

Rodríguez, 2008 plantea que la capacitación sustentada en potencializar el capital humano genera eficiencia y eficacia en la gestión del conocimiento, lo que se contrasta con el producto que proponemos implementar para fortalecer las habilidades de liderazgo de los administradores de punto y al capacitarlos específicamente en liderazgo transformacional se prepara al personal para que evolucionen con el entorno y así se contrarrestar la pérdida de recursos en rotación de personal y productividad.

También se planteó un estudio de mercadeo para identificar la viabilidad del producto el cual arrojó que la creación del programa de capacitación en formación de líderes transformacional, ya que las empresas respondieron que se encontraban interesados en el producto que ofrecemos, por ende tiene este tiene viabilidad cuando salga al mercado, ya que buscamos satisfacer una necesidad que se está presentando por parte de organizaciones que en este caso tienen índices de rotación alto por parte del personal y esto es causado por la falta de capacitación que se le brinda a los líderes que en este caso son los administradores de puntos de venta. Con nuestro producto podemos brindar las herramientas necesarias para suplir las problemáticas que tienen.

Referencias

- Abreu, J. y Diez, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Daena. International Journal of Good Conscience*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf).
- Barroso, F. (2010) Necesidades de capacitación en empresas comerciales y de servicios. Un estudio comparativo en 60 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Yucatan. México.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. NJ: Erlbaum. Mahwah, 2nd ed.
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Intersedes: Revista de las sedes regionales*. Universidad de Costa Rica.
- Buenaventura, G., 2017 “The impact of leader self-efficacy on the characteristics of work teams Intangible Capital”, vol. 13, núm. 4, 2017, pp. 824-849 *Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa, España*.
- Calderón, H. (2017). Asertividad y comunicación organizacional. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Calderon-Hector.pdf>
- Campos, J. (2017). La importancia de la comunicación en la empresa. Grupo Femxa. Recuperado de: <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>
- Castilla, A. (2014), Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la realidad de la dirección de RRHH, *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, vol. 14, núm. pp. 285-291, *Universitat Autònoma de Barcelona* Fitosanidad, 2015, Sesión: Rol de la capacitación, *Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal*, vol. 19, núm. 2, agosto, 2015, pp. 96-98 La Habana, Cuba.
- Carmona, P., Vargas, J. y Rosas, R., 2015, “Influencia de la inteligencia emocional en el

desempeño laboral sapienza organizacional”, vol. 2, núm. 3, enero-junio, 2015, pp. 53-68 universidad de los andes, Mérida, Venezuela.

Cifuentes, T (2017) Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. Santiago. Chile.

Calzada, E., y Reyes, G (2017), Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia. Revista Pensamiento & Gestión, núm. 43, julio-diciembre, 2017, pp. 219-239 Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia.

Consejería de salud, complejos hospitalario de Jaen (2010), Guía del modelo de formación continua en el CHJ.

Cortés, J., Brito, A., Troncoso, D., y Selem, E., (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de las líneas de investigación. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. 35, julio-diciembre, 2014, pp. 1121-1131 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.

Cuartas, J., 2013 “The leader and the cooperation strength International Journal of Psychological Research”, vol. 6, núm. 2, 2013, pp. 6-7 Universidad de San Buenaventura Medellín, Colombia.

Day, D. (2001). Leadership development: A review in context. Leadership Quarterly. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/>

Farjami, A., Jandaghi, G. & Matin, H. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. Faculty of Management, University of Tehran, Qom Campus, Tehran, Iran. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/13734090/jandaghi_et_al..pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555735596&Signature=w%2F%2FNGs1VCAPDF8FIHhbc%2Bia2gU4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComparing_transformational_leadershi p_in.pdf

García, J. (2011), El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Recuperado de: <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/EI%20proceso%20de%20capacitaci%C3%B3n,%20sus%20etapas%20e%20implementaci%C3%B3n%20para%20mejorar%20el%20desempe%C3%B1o%20del%20recurso%20humano%20en%20las%20organizaciones.pdf>

Guia Ejecutiva BDO. (2016). Pautas para brindar feedback y conseguir resultados positivos. Recuperado de <file:///C:/Users/LabPsicologia/Downloads/BDO-Pautas-para-Brindar-Feedback-y-Conseguir-Resultados-Positivos.pdf>

Harris, L. & Ogbonna, E. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*. Cardiff Business School, University of Wales. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35069443/Ogbonna_and_Harris.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555744094&Signature=etO%2FyrI4UVwgD3YuYQV%2FWX05LIg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLeadership_style_organizational_culture.pdf

Hernández, B., Araya, L., García, J. y González, R., 2009, "Leader charisma and affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction *Psicothema*", vol. 21, núm. 4, 2009, pp. 515-520 Universidad de Oviedo Oviedo, España.

Hurtado R, Guasch M, Cabrera M, Gámez F & Herrero P, (2011). Training in Spanish organizations: Trends and future perspectives. *Universitat Politècnica de Catalunya* Barcelona, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605002>

Jamaica, F. (2015). Los Beneficios De La Capacitación Y El Desarrollo Del Personal

De Las Pequeñas Empresas. Universidad Militar Nueva Granada Colombia.
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=1F223A5DB9236596999695742AB3A232?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=1F223A5DB9236596999695742AB3A232?sequence=1)

Las Empresas. (2018). Abits Colombia SAS. Recuperado de:
<https://www.lasempresas.com.co/bogota/abits-colombia-sas/>

López, M. (2005). Capacitación, Conciencia tecnológica. Instituto tecnológico de Aguascalientes. México. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403013>

Martínez, E. (2017), Desarrollo del sistema de Gestión de capacitaciones para medir el impacto en el desempeño del personal de la contraloría general de la república. Universidad tecnológica de Perú, Lima, Perú.

McManus, R., 2017, The Importance of Leadership Education and Leader Development
 Revista de Administração da Unimep, vol. 7, núm. 2, 2017, pp. 47-56
 Universidade metodista de Piracicaba São Paulo, Brasil.

Minitic (2012). Obtenido de Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande:
http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande.

Mitsakis. F (2014) Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. University of Strathclyde.
<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/viewFile/5285/4344>.

Monje, M., Camacho, M., Rodríguez, E., y Carvajal, L.,(2009), Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar psicogente, vol. 12, núm. 21, enero-junio, 2009, pp. 78-95, Universidad simón bolívar Barranquilla, Colombia.

Montané, Marsal., (2008). La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso. Revista del

Banco Central de Cuba. Recuperado de <http://www.cs.upc.edu/~idss/WorkingTeams/La%20asertividad%20en%20el%20trabajo%20una%20competencia%20esencial.pdf>

Navarro, P. (2016). Desarrolla tu comunicación asertiva: guía paso a paso. Habilidad Social. Recuperado de: <https://habilidadsocial.com/la-comunicacion-asertiva/>

Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Universidad de Valencia. Sistema de información científica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/778/77829109/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). BIOFIN: el financiamiento de la biodiversidad. Recuperado de: <http://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/projects/biofin--el-financiamiento-de-la-biodiversidad-en-panama.html>

Ortegon L & Ortegón G (2014., Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos de tecnologías de comunicación y usos de medios sociales. Poliantea

Ospina, Y. & Sánchez, K. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. Colección académica de ciencias sociales. Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira.

Perozo B. (2008). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. X, núm, pp. 117-129, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Reza, J. (2009). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Panorama Editorial. México. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aaK7gMWHCUoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=PROCESOS+DE+CAPACITACIONES+EN+LAS+ORGANIZACIONES&ots=Pxg9K0lk18&sig=XTAMopKbB649oFU-OEnLNh_QDIc#v=onepage&q=PROCESOS%20DE%20CAPACITACIONES%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES&f=false.

Salvador, C., 2012, "El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia

- emocional” *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 46, núm. 2, 2012, pp. 255-260 Sociedad Interamericana de Psicología Austin, Organismo Internacional.
- Santana C, (2014) *Business Partner: hacia una gestión estratégica del talento humano*. <https://blog.acsendo.com/business-partner-hacia-una-nueva-gestion-del-talento-humano/>.
- Sánchez, J., Carballo, T., Machín, E., Gutiérrez, A., y Quintana, R., 2010, “Influencia de la inteligencia emocional en la autoeficacia para el liderazgo International”, *Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 1, núm. 1, 2010, pp. 43-50.
- Sapién, Piñón & Gutiérrez (2014), *Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de de formación en el trabajo*.
- Softland. (2016). *Softland Inversiones S.L*. Recuperado de:
<http://www.softland.com.gt/crezca-sin-limites>.
- Souza. S (2012) *Logic Models and Organizational Training Evaluations*. Universidad de Brasilia. Brasil.
- Terroni, N., 2009 “La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora *Psico-USF*, vol. 14, núm. 1, abril, 2009, pp. 35-46 Universidade São Francisco São Paulo, Brasil.
- Torres. M, y Torres. C, (2010), *Capacitación Por Competencias Laborales Un Logro Productivo Para La Empresa Farmacéutica Laboratorios De Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Torres, F. (2018). *Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Recuperado de:
<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5170/+Taller+de+habilidades+de+co>

municaci% F3n+asertiva+para+1% EDderes.pdf;jsessionid=D9636E679F51D9E600F8D77447F6E37A?sequence=2

Raymond, C. (2008). HR business partner competency models: recontextualising effectiveness.

Rodríguez. L (2008) Evaluación de la calidad para la gestión de la ciencia y la técnica de la estrategia pedagógica de capacitación. Universidad de granada. España.

Universidad del Caribe. (2016) Plan de capacitación. Vicerrectoría administrativa.

Panamá. Recuperado de:
https://ucaribe.edu.pa/images/Administracion/Formularios/Plan_Capacitacion/Plan_Capacitacin_y_Desarrollo_Recursos_Humanos.pdf

Apéndices

Apéndice A. Encuesta Aceptación del Producto

1. ¿Su empresa cuenta con un programa de capacitación sobre liderazgo?
SI __ NO__
2. ¿Identifica el tipo de liderazgo que poseen sus colaboradores?
SI __ NO__
3. ¿Estimulan la participación de los colaboradores, generando un ambiente cálido y motivante?
SI __ NO__
4. ¿Los objetivos de aprendizaje hacia los líderes son claros y alcanzables?
SI __ NO__
5. ¿La organización presenta altos índices de rotación de personal? SI __ NO__ . ¿Considera que una de las causas principales de la alta rotación de personal es generada por las fallas de liderazgo por parte de los administradores de punto?
SI __ NO__
6. Creen que los administradores de punto son claros en las instrucciones que dan a su equipo?
SI __ NO__
7. ¿Realizan actividades de retroalimentación con los administradores de punto?
SI __ NO__
8. ¿Como organización propicia el empoderamiento y desarrollo personal de sus empleados?
SI __ NO__
9. ¿Consideran que los administradores de punto tienen un perfil carismático e inspiradores?
SI __ NO__
10. ¿Implementaría un plan de capacitación a líderes de los puntos de venta para mejorar el clima laboral?
SI __

Apéndice B. Competencia Directa

- 1.** Talengo.
- 2.** 1&1 Consultores.
- 3.** Adalid.
- 4.** Crear Acción.
- 5.** ASCAL.
- 6.** Hiperion.
- 7.** Finance Group.
- 8.** Business y Business Byb su negocio ltda.

Apéndice C

Competencia Sucesánea

- 1.** Eclass.
- 2.** Qualylife.
- 3.** Misión futuro.
- 4.** Caro Rojas.
- 5.** 1&1 Consultores.
- 6.** Emagister.
- 7.** IAFI.

Apéndice D

Consentimiento informado

Yo, _____
identificado/a con cédula de ciudadanía número _____ de _____,
autorizo mi participación en la entrevista estructurada para un trabajo de investigación
académico. Llevada a cabo por las estudiantes de psicología de IX semestre de la
Universidad Católica de Colombia: Celeiny Valero CC. 1030666490 Angie Montaña
CC. 1013638224, Deisy Hernández CC.1022383923 y Jescenia Acero CC:
1.030.596.287.

Estoy enterado(a) que con ello no se pretende hacer un diagnóstico ni intervención
clínica y no tendrá repercusiones en el futuro, pues tiene como fin único un ejercicio
con motivos estrictamente académicos.

Firma,

C.C.