

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS  
EN LOS PUESTOS DE JEFATURA DE LOS DEPARTAMENTOS DE  
PRODUCCIÓN Y CALIDAD DE LA COMPAÑÍA MUNDIMAR,  
SUBSIDIARIA DE LA EMPRESA CHIQUITA BRANDS INTL.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de  
la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para  
optar por el grado y título de Maestría Profesional en  
Psicología del Trabajo y las Organizaciones

ANJEANEY CHAVES VARGAS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica  
2019

# *DEDICATORIA*

Dedico este trabajo a las psicólogas y psicólogos laborales, cuya visión revolucionaria se atreve a romper esquemas, a entrar en las organizaciones rompiendo puertas y ventanas para proponer nuevos espacios de luz y crecimiento, a partir de ideas creativas y co-creadoras, cuestionadoras de paradigmas tradicionales y respetuosas de la diversidad personal y el acervo cultural costarricense, que con ello contribuyen al éxito y crecimiento de las organizaciones.

A mi papá, don Rodrigo, que siempre quiso ver este momento culminado pero la vida no se lo permitió. De quien he aprendido a ser la mujer que soy y cuya admiración siempre ha estado impregnada en el objetivo de todo mi quehacer profesional. Su indeleble huella permanecerá en mí por el resto de mis días.

# *AGRADECIMIENTOS*

A quienes con su presencia me recuerdan cada día que es importante luchar con propósito y jamás darse por vencido. A mi mami por siempre confiar en que este proceso tendría un final exitoso y a Migue, por caminar conmigo y acompañarme física y emocionalmente durante los momentos más importantes del trayecto.

A aquellas personas que formaron parte de mi paso por Chiquita Brands, de quienes aprendí a fortalecer las cualidades que hoy me hacen la profesional que soy, en términos de excelencia, perseverancia, resiliencia y amor por lo que hago; al lado de quienes crecí en conocimiento, humildad y sentido de contribución.

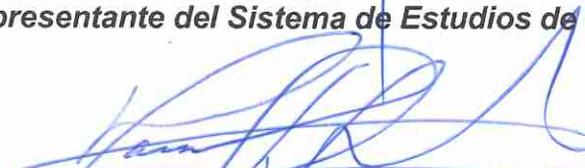
Un especial agradecimiento a mi equipo asesor, mi estimado director por su incansable acompañamiento y orientación excepcional y a mis fabulosas lectoras, que más que mi equipo asesor, se han convertido en un aporte emocional de vida, por quienes crecí con cada encuentro.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.



---

*Doctora Ana Ligia Monge Quesada*  
**Representante del Sistema de Estudios de Posgrado**



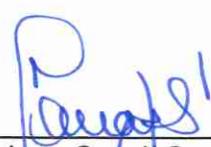
---

*Dr. Manuel Solano Beauregard*  
**Profesor Guía**



---

*MC. Guadalupe González Alvarado*  
**Lectora**



---

*MSc. Mylene Sandí Sandí*  
**Lectora**



---

*Máster Marietta Villalobos Barrantes*  
**Directora del Programa de Posgrado en Psicología**



---

*Anjeaney Chaves Vargas*  
**Sustentante**

# TABLA DE CONTENIDOS

---

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	8
2.1. Antecedentes internacionales:.....	8
2.2. Antecedentes nacionales:.....	12
3. REFERENTE TEÓRICO.....	16
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	32
4.1. Organigrama.....	34
4.2. Misión, Visión y Valores.....	37
4.3. Viabilidad.....	39
4.4. Factibilidad.....	40
5. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA.....	41
5.1. Población meta.....	41
5.2. Criterios de inclusión.....	43
6. PROBLEMA.....	45
7. OBJETIVOS.....	46
7.1. Objetivos generales:.....	46
7.2. Objetivos específicos:.....	46
<input type="checkbox"/> Alcances y proyección futura de la intervención aplicada:.....	47
8. ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS POR IMPLEMENTAR, PARA LA RECOPIACIÓN, ANÁLISIS Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	49
8.1. Estrategias de recolección de información.....	50
<input type="checkbox"/> Entrevistas conductuales.....	50
<input type="checkbox"/> Encuesta.....	52
<input type="checkbox"/> Observación.....	52
<input type="checkbox"/> Talleres.....	56
<input type="checkbox"/> Grupo Focal.....	58
8.2. Técnicas conductuales usadas durante la intervención.....	60
<input type="checkbox"/> Programa de reforzamiento:.....	61
<input type="checkbox"/> Modelado de conductas.....	66
<input type="checkbox"/> Reforzamiento diferencial de otras conductas.....	68
9. PROCEDIMIENTO Y PLAN DE TRABAJO.....	70
9.1. Fases de la intervención.....	70

<input type="checkbox"/>	Fase 1: Diagnóstico y toma de línea base.....	70
<input type="checkbox"/>	Fase 2: Elaboración del Modelo de Desarrollo.....	70
<input type="checkbox"/>	Fase 3: Puesta en práctica del Modelo de Desarrollo.....	71
<input type="checkbox"/>	Fase 4: Evaluación de resultados.....	71
9.2.	Cronograma y plan de trabajo.....	73
10.	RESULTADOS.....	76
10.1.	Establecimiento de la línea base de capacitación y de competencias .	76
10.2.	Modelo de Gestión por Competencias para Desarrollo.....	88
<input type="checkbox"/>	Elaboración del Modelo Conductual de Desarrollo de Competencias.....	89
<input type="checkbox"/>	Evaluación y detección de brechas de competencias.....	100
10.3.	Los talleres.....	104
10.4.	Los planes de desarrollo.....	123
11.	CONCLUSIONES.....	127
12.	DISCUSIÓN.....	134
13.	LIMITACIONES.....	139
14.	RECOMENDACIONES.....	143
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	149
15.1.	Referencias Bibliográficas.....	149
15.2.	Referencias Electrónicas.....	152
16.	ANEXOS.....	156
<input type="checkbox"/>	Anexo 1: Mapa de Localización, Google Maps Compañía Mundimar, Limón	156
<input type="checkbox"/>	Anexo 2: Carta de Autorización de la empresa para efectuar la práctica y poner a disposición los recursos.....	157
<input type="checkbox"/>	Anexo 3: Descripción de Posiciones Críticas por desarrollar de los departamentos de Producción y Calidad.....	158
<input type="checkbox"/>	Anexo 4: Entrevistas Conductuales sostenidas con el personal de Producción y Calidad.....	161
<input type="checkbox"/>	Anexo 5: Encuesta para triangular información referente a capacitación y dar validez a los datos de las entrevistas con el personal.....	162
<input type="checkbox"/>	Anexo 6. Registro observacional.....	163
<input type="checkbox"/>	Anexo 7. Guía para los talleres.....	167
<input type="checkbox"/>	Anexo 8. Guía para el Grupo Focal.....	170
<input type="checkbox"/>	Anexo 9: Sistematización de Perfiles de Puestos de acuerdo con competencias requeridas para las posiciones clave de Producción y Calidad. ..	172
<input type="checkbox"/>	Anexo 10: Temas de capacitación que tiene Mundimar para el total del personal, que no se enfocan en competencias gerenciales ni habilidades estratégicas, sino en aspectos técnicos.....	176
<input type="checkbox"/>	Anexo 11. Directorio de Competencias.....	177

## Índice de figuras

1. Figura 1. Diagrama del Sistema de Desempeño Total.....	25
2. Figura 2. Organigrama de Mundimar.....	34
3. Figura 3. Valores Organizacionales de Chiquita Brands Intl .....	37
4. Figura 4. Pirámide que representa la Estrategia Corporativa de Chiquita Brands Intl.....	38
5. Figura 5. Diagrama del Modelo de Competencias para Chiquita .....	95
6. Figura 6. Herramienta para la medición de brechas de competencias...	99
7. Figura 7. Cronograma del proceso de evaluación y detección de brechas.....	101
8. Figura 8. Ejemplo de Hoja de Consolidación de Resultados.....	102

## Índice de Tablas

1. Tabla 1. Comportamientos reforzados en el Taller de Liderazgo.....	64
2. Tabla 2. Comportamientos reforzados en el Taller de Comunicación...	65
3. Tabla 3. Comportamientos reforzados en el Taller de Reconocimiento	65
4. Tabla 4. Conductas relacionadas con locus de control interno y externo.....	108
5. Tabla 5. Registro de Conductas. Medición de Competencias Cognitivas	112
6. Tabla 6. Registro de Conductas. Medición de Competencias Conductuales.....	113
7. Tabla 7. Registro de Conductas. Medición de Competencias Emocionales.....	115

## Índice de Cuadros

1. Cuadro 1. Fases del Programa .....	72
2. Cuadro 2. Fase 1 .....	73
3. Cuadro 3. Fase 2 .....	74
4. Cuadro 4. Fase 3 .....	74
5. Cuadro 5. Fase 4 .....	75

## Índice de Gráficos

1. Gráfico 1. Línea base de capacitación .....	84
2. Gráfico 2. Comparación de capacitación .....	85
3. Gráfico 3. Comparación de línea base de competencias cognitivas ....	86
4. Gráfico 4. Comparación de línea base de competencias conductuales.	87
5. Gráfico 5. Comparación de línea base de competencias emocionales..	87
6. Gráfico 6. Competencias Cognitivas .....	118
7. Gráfico 7. Competencias Conductuales .....	120
8. Gráfico 8. Competencias Emocionales .....	122

## Índice de Diagramas

1. Diagrama 1. Diagrama de Ejecución del Modelo .....	96
2. Diagrama 2. Elementos del aprendizaje organizacional .....	124
3. Diagrama 3. Conclusiones .....	128

# *RESUMEN*

Este trabajo recopila el esfuerzo por construir un modelo de desarrollo por competencias para la empresa de manufactura Mundimar, subsidiaria de Chiquita Brands Intl., basado en el aprendizaje mediante técnicas de modificación conductual. En su contenido menciona los principales logros obtenidos en torno a la identificación de la necesidad estratégica de la compañía de contar con personal calificado para hacer frente a los requerimientos cambiantes de un mundo globalizado, con nuevas tecnologías y potenciando maneras de hacerse más eficientes a través de su personal. Partiendo de la indagación acerca de sus sistemas de capacitación existentes, la identificación de una línea base de competencias críticas requeridas para elevar el desempeño de sus colaboradores en áreas relevantes de supervisión, se efectúa el diseño y elaboración del Modelo de Desarrollo de Competencias, que define los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para llevar la productividad de la empresa, a través del potencial de su gente, a un más alto nivel.

Se elabora también el Directorio de Competencias, así como herramientas para identificar la brecha existente entre el ideal deseado para posiciones relevantes de supervisión y se definen algunas conductas críticas para desarrollar durante la intervención. Mediante programas de reforzamiento, se abordan las competencias en tres talleres de Liderazgo, Comunicación y Reconocimiento implementando técnicas conductuales que generan cambios esperados y aprendizaje.

Se diseña un programa de desarrollo elaborado a la medida, con distintos mecanismos y alternativas de capacitación, que contemplan la gestión del conocimiento, el desarrollo cognitivo, experiencial y de interacción, que se espera genere aprendizajes permanentes y significativos para la empresa. Adicionalmente se dan a conocer los resultados obtenidos durante la intervención.

# 1. INTRODUCCIÓN

Los nuevos desafíos que ha traído consigo la globalización, atentan contra la supervivencia de las organizaciones. “Los competidores externos, la movilización de capitales, la dificultad para retener el talento humano y las tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las empresas a estar preparadas y a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua” (López, 2001, par.3). Para las organizaciones actuales, hacer modificaciones y mejoras fundamentales en la manera de conducir el negocio tiene un fin primordial: sobrellevar el peso y las demandas de nuevos y más retadores ambientes y entornos de mercado. “Ningún negocio sobrevive por largo tiempo, si no es capaz de reinventarse a sí mismo” (Kotter, 2007, par. 8).

Reinventarse continuamente implica aprender, y las organizaciones que aprenden tienen la facultad de modificar los sistemas preestablecidos ante nuevos requerimientos, de generar “innovación a través de su personal” (López, 2000, par. 6) y con ello, proteger y mejorar sus capacidades, potenciando su recurso humano y haciéndose más eficientes y rentables de manera sostenida en el tiempo.

Para adaptarse a las transformaciones que se gestan, tanto al interior como al exterior de la empresa, las organizaciones deben vivir un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo que les permita adaptarse a nuevas tecnologías, construir nuevos paradigmas y moverse a la velocidad con que se mueve el entorno.

Las organizaciones que se desarrollan lo hacen a través del aprendizaje de los individuos que las conforman, del conocimiento adquirido con la experiencia, de la capacitación técnica de la que han sido objeto. Por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas, son un elemento indispensable para el desempeño corporativo y una de las piezas clave en la estrategia de negocio en cuanto a competitividad.

El desarrollo del capital humano incrementa la eficiencia, mejora los procesos y fortalece el sentido de pertenencia y crecimiento personal de los colaboradores, proporciona un mayor rendimiento y hace a las organizaciones más exitosas en el largo plazo.

Para la compañía Chiquita Brands, aprender implica ser capaz de innovar, de aplicar buenas prácticas adquiridas a través de la experiencia; involucra tener un personal mejor desarrollado para asumir retos técnicos y estratégicos. De ahí que el aprendizaje continuo, la adquisición y transmisión del conocimiento y la generación de conductas que lo reflejen dentro de sus procesos productivos, son una prioridad en la que se debe hacer énfasis para enfocar los esfuerzos de desarrollo de talento. En este sentido, contar con un modelo de capacitación que contribuya al desarrollo de competencias, fortalezca los procesos de aprendizaje y ayude a mejorar la rentabilidad del negocio, resultó de suma importancia. Esto sin duda tendrá un efecto en la competitividad que requiere Chiquita para posicionarse dentro de las empresas más exitosas, de acuerdo con su visión de negocio.

Por su parte, Compañía Mundimar, subsidiaria de Chiquita Brands Intl, representa, para esa empresa, uno de los pilares fundamentales para la diversificación e innovación en productos saludables que se exportan a Norteamérica, Europa y Asia y que proyectan a Chiquita como una empresa que no sólo se dedica a la venta de fruta fresca como banano y piña, que tradicionalmente la han caracterizado, sino que crea productos de consumo masivo derivados de fruta, seguros y de alta calidad, que satisfacen los gustos y necesidades de sus clientes.

Al ser una planta de manufactura en donde se producen alimentos con calidad de exportación, los estándares y requerimientos de producción deben cumplir con normas internacionales que garanticen inocuidad y seguridad para el consumo humano, así como otras regulaciones relacionadas con prácticas responsables de carácter social y ambiental.

En consecuencia, y como es característico en este tipo de operación, tanto los procesos como los resultados generales de la división están vinculados con la gente. Por eso, para Mundimar resulta necesario enfocarse en las habilidades y conocimientos que posee su personal y reforzar sus programas de capacitación, desarrollando las competencias técnicas y gerenciales deseables en sus colaboradores, en particular en los que tienen directa relación con los procesos de calidad y manufactura de alimentos, con el propósito de propiciar el avance de la división hacia perfilarse como una organización de alto nivel, continuamente preparada para competir en mercados cada vez más exigentes.

El presente trabajo pretendió contribuir con una de las prioridades de la estrategia corporativa de Chiquita: el fortalecimiento de su recurso humano en Mundimar, a través del diseño de un modelo de desarrollo de competencias, que contemple las habilidades y experiencia con que cuenta la organización actualmente, y las competencias requeridas para llevar a la división al siguiente esperado nivel de desempeño y productividad.

Esta intervención representó una iniciativa para promover, en Chiquita, una organización de aprendizaje, con la capacidad de “transformarse continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y de aquellos con quienes se relacionan: clientes, proveedores, etc.” (Valhondo, D. 2003). Aprendizaje que, desde una perspectiva psicológica basada en planteamientos conductuales, logra fijar el conocimiento a través de la participación directa y el involucramiento, adoptando las mejores prácticas de desarrollo, con la transferencia de conocimientos adquiridos, producto de la experiencia que posee su capital humano.

Existen diferentes maneras de establecer modelos de competencias, partiendo del concepto general de que las competencias contemplan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por una persona para desempeñar de manera competente un rol de trabajo, algunos basados en competencias blandas, otros en

temas estratégicos que inciden directamente en la competitividad de la empresa, pero todos coinciden en el énfasis del desarrollo de habilidades que los y las colaboradoras incrementen para efectuar cambios en sus comportamientos para mejorar su rendimiento laboral.

Así que, el modelo que se implementó en Chiquita, parte de esa necesidad de ver cambios conductuales en personas con el rol de líder en algunos de los procesos sustantivos de la compañía, a partir del reforzamiento y las técnicas conductuales, para generar y fijar aprendizajes. Aunque incorporó en su propuesta de planes de desarrollo muchos aspectos del mejoramiento de habilidades técnicas, lo que se trabajó durante la intervención, fueron competencias blandas, relevantes para el liderazgo e influencia de los supervisores y gerentes, valiosas para la interacción con sus colaboradores y colaboradoras y replicables a través del moldeamiento de comportamientos productivos en otras personas.

En virtud del alineamiento estratégico que pretendía lograr la división, se promovió el aprendizaje mediante herramientas alternativas de desarrollo que sean más que simple capacitación, entendida como “las actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales,” (Mondy, Wayne y Noe y Robert, 2005), incorporando, más bien, elementos del aprendizaje como “una actividad continua y creativa de sus empleados, proporcionando el apoyo necesario para asegurar que el aprendizaje tiene lugar asociado al puesto de trabajo y al proceso de aumentar las competencias y capacidades de la organización con objeto de gestionar el cambio y competir en mercados” (Valhondo, 2003, p 35) de manera flexible y abierta.

Consecuentemente, para Mundimar, esta intervención resultó importante en tanto le proporcionó un modelo de desarrollo de competencias, único y diseñado a la medida de sus necesidades, que facilitó los procesos de aprendizaje de su gente y con la idea de que posteriormente continúe posibilitando la mejora del rendimiento de la empresa en procesos técnicos y gerenciales, que además le permita acceder

y transmitir el conocimiento que posee el personal más experimentado de la compañía mediante mecanismos de gestión del conocimiento.

De igual forma, contar con un personal mejor capacitado cuyo aprendizaje se desarrolle basado en competencias y se vincule con situaciones relevantes para sus participantes, implicará conocimiento traducido en conductas observables y operacionales y con mejores habilidades para la creación y asimilación del conocimiento, construido a partir de la experiencia y con resultados positivos. En este sentido, el personal de la empresa se vio y continuará viendo también beneficiado, en tanto logre adquirir conocimientos a través de una metodología conductual, en la que el aprendizaje se facilite a través de técnicas de modelamiento y sean diferentes de las que actualmente emplea la organización.

Desde cualquier disciplina, la intervención proporcionó herramientas para generar y adquirir aprendizaje a través de un modelo práctico y de fácil aplicación de conductas, dentro de un contexto organizacional y para comprender cómo, desde un enfoque conductual, las personas adquieren el conocimiento. Y para los psicólogos, su relevancia consistió en la formulación de un modelo metodológico que se puede emplear en otras organizaciones, para capacitar personal, desarrollar competencias y crear conocimiento.

El aporte generado desde un enfoque psicológico en torno al análisis de los procesos de aprendizaje que tiene Mundimar y las propuestas fundamentadas en mecanismos psicológicos de adquisición, asimilación y fijación del conocimiento para aplicar en el contexto laboral, permitieron diferenciar este aporte de otros de carácter más general o basados en principios de administración, así como agregar valor en procesos relacionados con gente.

Metodológicamente este modelo proporcionó a la empresa un sistema estandarizado, simple y funcional, para manejar sus procesos de desarrollo, que favoreció el aprendizaje a través de conductas y la transmisión del conocimiento gestado internamente. Así como herramientas para replicar este modelo en otras

divisiones con igual éxito. Implicó un método que devolvió la credibilidad, a los empleados, en los sistemas de desarrollo por estar mejor adaptados a sus necesidades y con inversiones razonables de tiempo.

Así mismo, la participación directa de los y las colaboradoras en la identificación de necesidades de aprendizaje, en la construcción del modelo y en su implementación, les confirió un sentido de pertenencia importantísimo que se reflejó en compromiso con el proyecto, facilitó el logro de los resultados esperados y posteriormente se convirtió en adopción de mejores prácticas y transferencia de conocimientos y experiencia.

Esta práctica aplicada tuvo también relevancia personal en tanto, intervenir en los procesos de aprendizaje y desarrollo que tiene Mundimar, y generar propuestas para establecer un modelo más adecuado a sus necesidades, implicó una responsabilidad significativa en cuanto a la gestión del talento que procura la organización y, profesionalmente, proporcionó la oportunidad de gerenciar los procesos de capacitación en la empresa.

Y sin duda, el éxito logrado en dicha intervención posibilitó la adquisición de un amplio conocimiento en torno a la creación de modelos de competencias, puesta en práctica en diferentes contextos y organizaciones posteriormente, y lecciones aprendidas sumamente provechosas que me han dado la oportunidad de contribuir en otros ámbitos laborales tanto públicos como privados.

Por último, esta intervención resultó muy significativa para la Psicología Laboral, al poder insertarse y ser protagonista en el análisis de los procesos relacionados con el capital humano de Chiquita, ya que propuso incorporar mecanismos adicionales importantes que se gestan dentro del proceso de adquisición, modelamiento y transmisión del conocimiento, que sobrepasan la tradicional capacitación y proponen enfoques de aprendizaje constructivo. Así mismo, hizo un aporte a los enfoques convencionales de capacitación desde premisas conductuales que no son muy comunes en intervenciones de este tipo, cuya diferenciación reforzó la

importancia y papel exclusivo e insustituible de la Psicología en procesos relacionados con gente dentro de las organizaciones.

Con el conocimiento como uno de sus “activos intangibles creadores de valor” (Rikowski, 2007, p 17) y basado en los principios de que su gente es pieza clave en el éxito de la organización, en Chiquita, el modelo de desarrollo por competencias propuesto, sirvió para orientar, a partir de ese momento y hasta ahora, los procesos de crecimiento y mejoramiento técnico, así como posteriores procesos de sucesión y desarrollo de talento, al interior de la organización, a través de mecanismos efectivos con resultados visibles para la empresa.

## *2. ANTECEDENTES*

Las bases teóricas que sustentan esta intervención giran en torno a algunos conceptos importantes, algunos muy abordados por disciplinas como la Administración de Negocios, como el de la gestión y desarrollo de competencias, de Martha Alles (2008), Organizaciones que aprenden, de Peter Senge (1990) y otros abordados por la Psicología como los procesos de modificación de conducta organizacional (Vargas, 2007) y el aprendizaje a través de la identificación con experiencias individuales. Existe también evidencia de aportes significativos que combinan ambas perspectivas en relación con la creación del conocimiento y el desarrollo de individuos dentro de las organizaciones, desde una perspectiva psicológica basada en la modificación de la conducta.

Al analizar el contexto actual de los conceptos y prácticas empleados respecto a los temas relevantes de esta intervención, se identificó que, recurrentemente, son utilizados por separado. Las competencias han tomado un papel preponderante en la gestión de personas en las organizaciones, a favor de las habilidades, conocimientos y actitudes de las personas en función de los objetivos de las empresas. A raíz de ello, se han creado modelos que guían los procesos relacionados con adquisición, desarrollo y desempeño del talento humano; no obstante, no se encontró ningún modelo que incorporase esos conceptos de competencias laborales en directa vinculación con técnicas de modificación conductual, reforzamiento y metodologías de aprendizaje y, los ámbitos de aplicación, por lo general, hacen referencia a la educación, la cultura, la medicina y la psicología clínica, mas no a la psicología organizacional.

### *2.1 Antecedentes internacionales:*

Luthans y Kreitner en 1980 formularon planteamientos muy importantes en torno al aprendizaje organizacional, por medio de la modificación conductual, en los cuales establecieron que “la conducta organizacional es una función de sus

consecuencias” y que, por ende, comportamientos, impulsos, actitudes, deseos, son resultado de las consecuencias positivas o negativas que influyan a los individuos. El aprendizaje como tal, según sus afirmaciones, se construye y modifica a partir de conductas operantes, o voluntarias, que tienen relación directa con el ambiente. En sus planteamientos, ellos explican una serie de técnicas y procedimientos para administrar las contingencias que estimulan el aprendizaje organizacional.

Según sus postulados conductuales, lo que se aprende responde a estímulos y eso genera conductas generalizables y repetitivas que provocan cambios relativamente permanentes en el comportamiento y adquisición de conocimientos o habilidades, mediante la experiencia o procesos sistémicos de elaboración.

Por otra parte, hay autores más recientes como Suliman Al-Hawamdeh (2003), que hablan del concepto de Gestión del Conocimiento, como activo importante de las organizaciones, en tanto las personas no sólo adquieren conocimiento “explícito o información, sino también aprenden conocimiento tácito en forma de destrezas o competencias” (p.21) que se constituyen en experiencia valiosa para la empresa y sus procesos. En ese sentido, De Long y Fahey (2000) agregan que la Gestión del Conocimiento, desde un punto de vista de negocios, “tiene el propósito de mejorar el desempeño organizacional a través del diseño explícito y la implementación de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas para aumentar la creación, distribución y uso de diferentes tipos de conocimiento críticos para la toma de decisiones” (p.xx). Y más recientemente, las revisiones en torno al tema de la Gestión del Conocimiento, la relacionan con el desarrollo mencionando que “es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca” (Sánchez, 2005, p.xx), el capital entendido como la suma del capital humano, estructural y relacional, es decir; “los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje” (Sánchez, 2005, p. xx)

En su libro *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento* (2011), América Martínez y Martha Corrales exponen las consideraciones de

diversos autores que tienen un común denominador: la construcción del conocimiento en las organizaciones a través de redes e innovación y en consolidación de los capitales que tienen las empresas (capital humano y capital instrumental). Retoman la importancia de incorporar el elemento humano a los planes de rentabilidad de las organizaciones, en tanto el conocimiento, la experiencia y las emociones, sin duda, re direccionan los resultados de los negocios e implican un creciente crecimiento económico. Plantean que las organizaciones no han sido capaces de ser exitosas apelando sólo a sus teorías económicas, y proponen “la búsqueda de un entendimiento y una gestión integrales de los sistemas de valor humanos” (Martínez y Corrales, 2011, p. 7). Proponen, además, mecanismos para gestar el conocimiento de modo que éste sea de provecho para la innovación y desarrollo de las empresas a través de conceptos como “*comunidades de práctica*” que pretenden generar valor por medio de la construcción y puesta en prueba de ideas, proceso útil para el aprendizaje organizacional.

En esa misma línea de pensamiento, autores como Bob Guns (1996), ya habían reconocido que la ventaja competitiva de las corporaciones radica en la rapidez con que puedan aprender, en relación con sus competidores, y propuso el concepto de “FLO (Faster Learning Organization)” en el cual cada individuo que compone una organización es responsable de su propio desempeño y aprendizaje. Plantea un método sencillo y fácil de replicar para que las organizaciones logren aprender más rápido que sus competidores, de una manera eficiente y poco costosa.

Andrew Mayo y Elizabeth Lank (2000), en su libro *Las organizaciones que aprenden*, proponen aprovechar el potencial intelectual, el conocimiento y experiencia a través de procesos de aprendizaje permanente, sistemas adecuados y eficientes, e incorpora el elemento del liderazgo como pieza fundamental en el éxito de la adquisición del conocimiento. Para ellos, las personas que están a cargo o llevan las riendas de la organización, son como lo definió Peter Senge en su libro

*The Fifth Discipline* “diseñadores, administradores y profesores encargados del aprendizaje”. (Senge, citado por Mayo y Lank, 2000).

Conceptos como el de Modelos de Competencias basados en comportamientos, son formulados y actualizados por Martha Alles (2009 - 2015), e incorporan nuevas versiones de una amplia gama de definiciones y descripciones conductuales de las competencias que se han identificado como claves para las empresas del siglo XXI y que se relacionan con el éxito corporativo. E incluso, tendencias modernas en las empresas, reconocen que la competitividad, en una época donde el acceso a la información está al alcance de todos, depende más de los diferenciadores personales (habilidades blandas) que de los aspectos técnicos, por lo que el aprendizaje responde a características conductuales, que modifican la manera de hacer las cosas en virtud de las necesidades cambiantes del entorno.

Internacionalmente, en lo que respecta a intervenciones prácticas que busquen la adquisición de conocimiento o desarrollo de competencias a través de un modelo de modificación de conductas, en condiciones similares a las propuestas por este trabajo, existen propuestas efectuadas por Padilla, R. y Juárez, M (2006) en empresas manufactureras de México, que abarcan los efectos de la capacitación en planos industriales, y determinan su importancia pero, de igual forma, solo se establecen desde postulados administrativos y no desde planteamientos psicológicos de aprendizaje.

De igual manera, existen, en el mercado corporativo, diferentes construcciones de Modelos de Competencias, empleados para administrar procesos relacionados con el potencial humano, que tienen correspondencia con el aprendizaje, que han emergido y se han popularizado a raíz de la demanda de las organizaciones de crear sistemas de gestión basados en valores organizacionales o bien, a partir de las estrategias de negocio de sus clientes. Pero no necesariamente están vinculados con vertientes conductuales en las que el énfasis sea la modificación de comportamientos para el aprendizaje.

## *2.2 Antecedentes nacionales:*

En el país hay algunos trabajos que tratan el tema del aprendizaje en las organizaciones dentro del contexto de la Administración de Negocios; por ejemplo, el trabajo elaborado por un grupo de profesionales de la Universidad de Costa Rica y efectuado en la Dirección Nacional de Comunicaciones del Ministerio de Gobernación, que se encargó de detectar las necesidades de adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, con el fin de establecer los niveles de desempeño reales, conocimientos, habilidades y actitudes que requieren para optimizar los servicios que brinda la institución (Rugama, J y Bornemiza, A. 1990). No obstante, dicho trabajo consiste en una cuantificación de las necesidades pero no formula un abordaje concreto, es más descriptiva y cuantitativa que analítica, y no propone un modelo de desarrollo a partir de ninguna premisa de aprendizaje. Describe tareas, perfiles y representa la información de manera estadística y si bien plantea la adecuación de un plan general de capacitación, no contempla la gestión del conocimiento como recurso adicional de desarrollo.

De igual forma, existe un planteamiento realizado por profesionales de la carrera de orientación: un proyecto similar que diseña un modelo de cierre de brechas de competencias; sin embargo, se realiza en una entidad financiera, distinta de manufactura, y no propone un abordaje psicológico conductual del tema.

En el país, se han efectuado propuestas en torno a la creación de centros de recursos para enseñanza y aprendizaje en instituciones de carácter educativo, como el CIDENAF (Centro de Investigación y Docencia en Educación Niñez, Adolescencia y Familia) que promueve la adquisición de conocimiento a través de estrategias pedagógicas y didácticas que ayuden al desarrollo cognitivo y socio afectivo de las personas. No obstante, esta propuesta de Lina Chaves y algunas otras coautoras (Chaves, L, et al. 2006) no se presenta dentro de un marco institucional organizacional, sino más bien educativo y su planteamiento modelo, si bien apoya los procesos formativos de los chicos de educación primaria, no aporta

un modelo de cambio conductual que sirva de base para promocionar el aprendizaje organizacional de este modo.

Natalie Guerrero y Catalina Mora (2010), en su trabajo final de graduación para optar por el título de Licenciatura en Psicología, plantean una propuesta de programa de desarrollo para promover un liderazgo efectivo en los líderes de una empresa de manufactura, basadas en los postulados teóricos en torno al tema de las competencias y desde una perspectiva psicológica sistémica. Proponen una serie de herramientas para desarrollar en los líderes sus habilidades de dirección, comunicación, trato con el personal y capacidad para trabajar bajo presión, desde un pensamiento que considera que la formación de las competencias de los líderes, propicia un mejor desempeño de la gente y, con ello, un mejor funcionamiento de la empresa y una mejor consecución de los objetivos organizacionales (Guerrero, N y Mora, C, 2010).

Desde estos aportes, esta propuesta de modelo de desarrollo coincide con sus afirmaciones de que fortalecer al personal, indudablemente favorece la organización. No obstante, sus formulaciones teóricas se basan en un modelo psicológico sistémico y no conductual, y por ende, las herramientas propuestas para mejorar el liderazgo, no plantean un cambio conductual explícito, sino que están basadas en las relaciones e interacciones con otras personas. Y aunque favorecen cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, evaluación, retribución y desarrollo de carrera de las personas en la empresa (Guerrero, N y Mora, C, 2010) y hablan de conductas necesarias para lograrlo, desde su perspectiva epistemológica, lo hacen desde formulaciones sistémicas y no conductuales. Hablan de las competencias en tanto manifestaciones de interacción con la totalidad de los miembros, y no como habilidades específicas que se manifiestan en conductas y se moldean a través de contingencias.

Por otra parte, existen trabajos como el de Guillermo Salazar y Carlos Salas (1999), que se formulan desde una base de Administración de Empresas y contemplan

aspectos motivacionales que intervienen en el clima de las organizaciones para su bienestar o perjuicio, y hacen notar que la falta de capacitación y de posibilidades de desarrollo son condiciones que desmotivan al personal de una empresa. Sin embargo, y siendo la falta de capacitación uno de los factores primordiales de desmotivación del personal, no proponen un modelo de desarrollo de competencias inherente a la organización, sino más bien una convalidación de los esfuerzos que externamente los colaboradores realicen por capacitarse. O bien la capacitación que imparte la institución, no es el tema principal de su propuesta. Se formula un núcleo de actualización técnica para el personal, pero no se define específicamente cómo llevarlo a cabo, y tampoco posee una base psicológica determinada para hacerlo.

Desde la perspectiva psicológica, el trabajo de Espinoza, R et al (2010) denominado “Diseño e implementación de un programa de educación para la salud que permite el desarrollo de conductas saludables y el manejo del estrés, en un grupo de personas con factores de riesgo cardiovasculares” plantea estrategias cognitivo-conductuales para el manejo del estrés y el desarrollo de conductas que mejoren la salud de las personas. Aunque no es un estudio de carácter organizacional y no se desarrolla en un contexto similar al de esta intervención, hace algunos aportes importantes desde el plano conductual ya que hace referencia a mecanismos de aprendizaje básicos que operan sobre las experiencias provistas por el ambiente, que intentan disminuir conductas y emociones disfuncionales, modificando el comportamiento y estimulando otras, más adaptativas (Espinoza, R et al, 2010).

En este trabajo, los autores explican que el aprendizaje está mediado cognitivamente, y que lo cognitivo se aprende por la generación de contingencias y reforzamiento de conductas. Aunque la propuesta genera herramientas para emplear la modificación de conductas en prácticas relacionadas con la salud, el aprendizaje que resulta de estas estructuraciones conductuales, puede también aplicarse al plano de las organizaciones, ya que el modo de aprendizaje es similar aunque en contextos diferentes. Y las técnicas empleadas por los autores podrían

dar una idea de cómo emplearlas en la creación del modelo de desarrollo de competencias propuesto.

Para Adriana Fajardo e Isabel Fajardo (2010), la conducta se puede modificar para propiciar el aprendizaje, a partir de una serie de técnicas de estimulación que generen conductas diferentes en niños y niñas en edad escolar; no obstante, el aprendizaje en adultos es algo diferente, y hace referencia también al contexto en que se desenvuelve. Por tanto, el trabajo de las autoras, no sirve de referencia ya que es meramente pedagógico y no tiene una base organizacional ni psicológica de modificación de conductas y aprendizaje.

En esta línea de pensamiento puede estimarse que, muchas de las aplicaciones de modificación conductual propuestas por la psicología han sido empleadas en terapia, básicamente para abordar padecimientos clínicos, para desestimular o reforzar comportamientos desadaptativos, pero rara vez se han incorporado al plano del aprendizaje organizacional. En las empresas, el enfoque empleado para gestionar conocimientos es el de la capacitación y desarrollo de competencias desde conceptos más formulados por la Administración, o desde planteamientos psicológicos gestálticos como los de Max Wertheimer, Kohler, Kurt Koffka y Kurt Lewin (1910) quienes afirman que el todo es más que la suma de sus partes (Toribio, O y Sánchez, M, 2008). También enfoques sistémicos, que ven el aprendizaje como el resultado de las interacciones del individuo con todo cuanto le rodea.

En lo que respecta a la elaboración de un modelo de desarrollo que integre las necesidades y estrategia organizacional y el aporte de la psicología laboral para crear conductas de aprendizaje, esta intervención podría pensarse como única dentro del plano de las empresas de manufactura radicadas en Costa Rica, de ahí su relevancia y aporte. Y, particularmente para Chiquita, consiste en la única práctica que hace un aporte conductual al aprendizaje de sus miembros.

### *3. REFERENTE TEÓRICO*

Para las organizaciones competitivas, el factor humano hace la diferencia, en tanto es poseedor de la información y la capacidad de movilizar esfuerzos para hacer que las cosas sucedan dentro de la empresa. Como lo plantean Werther, Jr. William y Davis, Keith (2000), en la medida en que las personas estén mejor preparadas y capacitadas técnicamente para desempeñarse en sus puestos, se generan mayores opciones para incrementar la eficacia de las organizaciones. En este sentido, esa capacidad de la gente para desempeñarse en los puestos de trabajo depende, en gran medida, de la puesta en práctica de una serie de comportamientos que determinan si se es apto o no para determinada labor.

A partir de esta premisa es que se generan algunos conceptos importantes de considerar para comprender el enfoque de esta intervención, a saber; la definición e identificación de competencias aplicadas al ámbito laboral, aprendizaje organizacional e individual, adquisición del conocimiento, aprendizaje a través de mecanismos conductuales de aprendizaje y cómo esta forma de adquirir conocimiento se relaciona directamente con un Sistema Total de Desempeño, que ve a la organización como un sistema cuyas partes se interrelacionan y afectan mutuamente.

De ahí surge el concepto de competencias, sobre el cual existen varios planteamientos que las definen en términos de comportamientos o actitudes que determinan la capacidad de un individuo de efectuar labores con mayor o menor pericia y habilidad. Comprendidas en el ámbito laboral, las competencias consisten en las características de personalidad, o características subyacentes en un individuo, devenidas en comportamientos (Alles, M. 2008), que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo o que están casualmente relacionadas con estándares de efectividad (Spencer y Spencer citado por Chacón, D et al, 2006).

Como lo menciona Levy-Leboyer (1997), las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto (Chacón, D. et al. 2006), al inventario de lo que es necesario para cumplir con los roles asignados. Por consiguiente, también están vinculadas con el conocimiento, la habilidad que tenga la persona de desarrollar esas competencias, y con la combinación del talento, el compromiso y la acción (Pilar Jericó, citada por Alles, M. (2008).

En este sentido, las competencias reconocidas como habilidades, conocimientos y actitudes que hacen que un individuo se desempeñe de una manera específica dentro de un contexto laboral determinado, y que esto determine el mayor o menor grado de éxito que tiene, se relacionan con aspectos cognitivos, conductuales y emocionales que generan aprendizaje.

Existen muchas maneras de describir y clasificar competencias, que varían según autores e incluso se determinan en función de los roles de trabajo. Algunos autores como Martha Alles (2015), las identifican como competencias cardinales y específicas y establecen modelos que sirven a las organizaciones para dar valor a sus planes estratégicos e incluso reforzar los aspectos culturales que desean.

Sin embargo, como las competencias se manifiestan a través de comportamientos, para efectos de clasificarlas de manera conductual en relación con el aprendizaje, se puede hablar de competencias cognitivas, relativas a las formas de aprender de las personas; conductuales, a través de los comportamientos deseables que manifiestan y; emocionales, que apelan a la evidencia. En fin, características actitudinales y afectivas que apoyan la consecución de objetivos en entornos organizacionales competitivos modernos.

Se podría citar algunos ejemplos de esta clasificación, relevantes para esta intervención aplicada:

**Competencias Cognitivas:** son las que se relacionan con el aprendizaje, la forma de adquirir conocimientos, los procesos mentales utilizados para obtener, elaborar y procesar información. Esto refiere a mecanismos específicos de atención, pensamiento autónomo, crítico, lógico, argumentativo, creatividad, percepción, capacidad de razonamiento. Para la generación de aprendizaje es necesario no solo el “saber”, sino también el “saber hacer”, que le permita al individuo actuar con acierto en diferentes contextos, solucionar problemas y generar problemas relacionados con el conocimiento que posee. (Rivadeneira, E. 2015).

**Competencias Conductuales:** son formas de manifestar el comportamiento que evidencian la habilidad para hacer algo. Pueden ser generales, técnicas, funcionales; y dependen de las características del rol por desempeñar. Tienen que ver con lo que se sabe hacer y el mecanismo de llevarlo a cabo, pero residen en la persona y su capacidad para desempeñar una habilidad.

**Competencias Emocionales:** son intrínsecas, dependen del individuo y aluden a procesos psicológicos internos. Tienen que ver con la capacidad de identificar las emociones, emplearlas de manera constructiva y establecer relaciones interpersonales adecuadas y satisfactorias. Se relacionan con la actitud, resiliencia, dinamismo, disposición, positivismo, adaptabilidad, tolerancia; que desarrollan las personas para interactuar con otras en diversas circunstancias. La capacidad de sobreponerse de cualquier situación adversa, emplearla para crecer y aprender de ello.

Si bien “las competencias se refieren inicialmente a las personas, el concepto puede ser considerado como un atributo de la organización” (Schvarstein, L 2003). Esto quiere decir que las organizaciones también poseen y desarrollan capacidades integradas y colectivas para cumplir satisfactoriamente las metas mediante la puesta en práctica de conocimientos y el uso de recursos accesibles a sus

miembros. Así, las organizaciones que están conscientes de que su competitividad es producto del aprendizaje, dan énfasis al desarrollo de esas potencialidades en sus miembros, ya que comprenden que a partir de las habilidades personales, la empresa gestiona su efectividad.

De ahí que resulte importante considerar el concepto de “learning organizations” u **“organizaciones que aprenden”** cuya definición según Peter Senge (1990) en su libro “The Fifth Discipline” consiste en organizaciones en las que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y donde los empleados están continuamente aprendiendo a aprender. (Valhondo, D. 2003). Empresas de este tipo, saben que hay que estar continuamente expandiendo la capacidad para crear el futuro, entienden la necesidad de desarrollar el capital humano del que disponen y comprenden la diferencia entre capacitación y desarrollo, en tanto la capacitación es un adiestramiento que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, y cuyos beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, al tiempo que puede contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades; sin embargo, puede ser más táctico, específico y orientado a necesidades de adaptación técnica que se requiere aprender para el puesto.

No obstante, las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales, como lo expresan Werther, W. y Davis, K. (2000) y potencian su crecimiento integral a partir de sus capacidades personales en ámbitos mucho más amplios, que además tocan de manera subjetiva su comportamiento y generan cambios conductuales de largo plazo. Los procesos de desarrollo orientan al fortalecimiento de las habilidades que permiten, no sólo el crecimiento laboral productivo, sino al surgimiento de competencias humanas que se fusionan con las competencias laborales positivamente.

Sin duda, el proceso de capacitación y desarrollo es un proceso dinámico (Werther y Davis, 2000), es un “acercamiento estructurado a individuos, equipos y organizaciones en transición, desde un estado actual a un estado futuro deseado” (Change Management (2010) [http://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management), [párrafo 1](#)). Es un proceso proactivo de transformación, que opera sobre la cultura organizacional, que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas. Y no solamente involucra las mecánicas de transición que pueden gestionarse de manera planeada y estratégica, sino las dinámicas que se gestan en torno a la gente y la movilización de sus procesos internos.

Por tanto, las iniciativas de gestar los procesos de conocimiento y desarrollar las potencialidades de los colaboradores, deben ser asumidas por las organizaciones de modo que tengan como objetivo final el crecimiento individual y el colectivo, además de la satisfacción de sus miembros dentro del entorno laboral cotidiano, y la vinculación de sus acciones con un propósito de vida sostenible en el tiempo, que facilite los sentimientos de pertenencia y compromiso.

Según Werther y Davis (2000), los pasos para la capacitación y el desarrollo están constituidos por una evaluación inicial de las necesidades de capacitación y desarrollo, de acuerdo con los problemas y retos que enfrenta la organización. También intervienen el establecimiento de objetivos de capacitación y desarrollo, para determinar los logros que se deseen alcanzar y los medios de que se dispone para llevarlos a cabo, la definición clara de los contenidos del programa y un análisis de los principios de aprendizaje de acuerdo con los modos que tengan los participantes para adquirir y desarrollar el conocimiento, que involucran la participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación. Esto, por cuanto la esencia de la adquisición y mejoramiento de competencias, ocurre en el nivel individual y responde a las habilidades particulares, modos de aprender y experiencias personales de los participantes.

Es a partir de estas afirmaciones que toma importancia el aprendizaje desde los planteamientos teóricos de la Psicología Cognitivo-Conductual, ya que desde los primeros enunciados de Vygotski y Pavlov respecto de la forma de aprender de las personas, se formula el concepto de aprendizaje asociativo en el que “el hombre no se limita a responder a los estímulos, sino que actúa sobre ellos transformándolos” (Pozo, J. 2006) a través de instrumentos culturales como el lenguaje y el entorno.

Partiendo de los descubrimientos de Pavlov respecto de que muchas reacciones reflejas pueden ser aprendidas, por condicionamiento y asociación, y siendo este un mecanismo de aprendizaje muy importante, se refuerza la trascendencia de referir los procesos de aprendizaje individual y organizacional a un componente cultural, que va más allá de los conocimientos y comportamientos que no responden a la herencia genética, es decir, que no son innatos (Froufe, M. 2006)

Otras posturas teóricas han coincidido y complementado estos enunciados como la Gestalt (Wertheimer, 1945) y el Constructivismo, los cuales formulan que el conocimiento no es la mera suma de asociaciones mentales y memorísticas y enfatizan el aprendizaje como la comprensión y reestructuración del todo a través de las partes. Consecuente con esto, los planteamientos de Bartlett (1932) defienden una concepción de la memoria como un proceso activo y constructivo en el que lo que se aprende responde, en gran medida a la selección, interpretación e integración de los contenidos nuevos en el conocimiento. Todo esto previo, en función de los objetivos, motivos y razonamientos operativos en ese contexto. (Froufe, M. 2006)

Indudablemente, el conocimiento se formula de forma individual y tiene un efecto en la colectividad y, como consecuencia a los procesos de asimilación y acomodación que refería Piaget, que implican aplicar esquemas existentes a objetos nuevos para integrarlos al conocimiento disponible, se logra una adquisición progresiva de habilidades, destrezas y conocimientos teóricos complementarios con el

consiguiente cambio potencial de la conducta, como producto de la experiencia. (Froufe, M. 2006)

Es así como, desde planteamientos conductuales, se inicia con los más básicos modelos del desempeño y aprendizaje, el modelo ABC operante, que describe cómo una persona (o cualquier organismo) interactúa y manipula o responde al ambiente (Tosti, D, 2010). Para este autor, ABC significa: Antecedentes o Condiciones, Comportamiento (Behavior) y Consecuencias. Según estos planteamientos conductuales, el aprendizaje se logra cuando, para el individuo que recibe el estímulo, el resultado tiene una consecuencia significativa, sea esta positiva o negativa, y que además es intrínseca a su contexto y ambiente.

Basado en esto, se creó el modelo de Instrucción Programada o PI (por sus siglas en Inglés) que se enfoca en la introducción programada de información, la necesidad de respuestas activas y en la concentración profunda de la administración de las variables consecuentes (Tosti, D, 2010). Sin embargo, como en estas interacciones intervienen diversos factores complejos del contexto y ambiente del individuo, a los conceptos iniciales de Antecedentes, Comportamiento y Consecuencias se les dividió en categorías más específicas que se describen a continuación, de acuerdo con el modelo de Donald Tosti:

**Antecedentes (A)** incorpora 2 categorías:

1. Condiciones: cosas que han sido relativamente fijadas anticipadamente, tales como el ambiente físico, social y organizacional, equipo, recursos, etc.
2. Direcciones o entradas de información: la información o instrucciones proporcionadas al individuo que inicia las conductas y el desempeño guiado.

El **Comportamiento (B)**, entendido como el proceso asociado con el desempeño del individuo y las variables asociadas. Hace referencia a cuáles competencias, conocimientos o destrezas son requeridos.

**Eventos Consecuentes (C)**: incluyendo **Consecuencias Motivacionales**, que estimulan o desestimulan comportamientos o desempeño y la **Realimentación**, que provee información al individuo para guiar su futura modificación de conductas.

Consecuentemente, el modelo de Dale Brethower (1972), incorporó al modelo conductual de las consecuencias (ABC) el concepto de “sistema”, lo cual permitió examinar cualquier situación de desempeño en términos de la influencia de 5 factores:

- **Apoyo**: el ambiente físico, social y organizacional que posibilita al individuo a tomar acción para alcanzar los resultados deseados. – consiste en el espacio de trabajo, condiciones de trabajo, herramientas, estructura y políticas.
- **Dirección**: comunicación y orientación clara de lo que es esperable que logre el individuo. Puede, además, incluir información de los medios que la persona puede emplear para lograr lo esperado.
- **Individuo**: la persona que a través de su conducta y de la ejecución de tareas produce los resultados esperados. Esto incluye la propia historia del individuo, sus capacidades y destrezas, intereses, etc.
- **Consecuencias motivacionales**: eventos que ocurren como resultado de un desempeño que puede, incrementar o disminuir la probabilidad de ejecutar acciones futuras por parte del individuo.
- **Realimentación**: información acerca del resultado que genera un cambio en la dirección o forma de acción.<sup>1</sup>

---

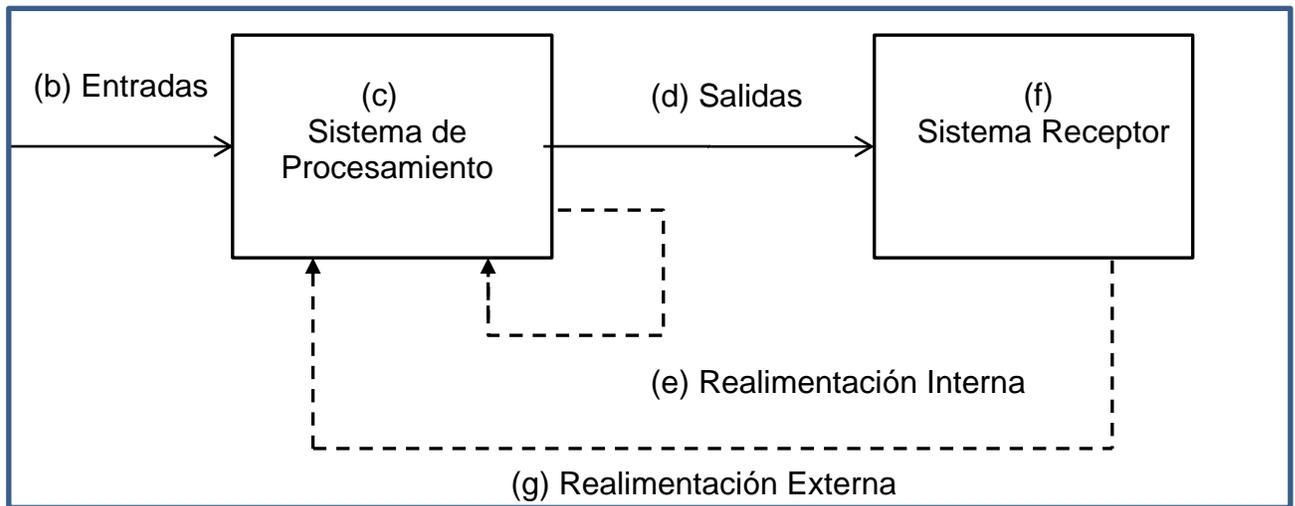
<sup>1</sup> Enfoque propuesto por Donald Tosti, socio administrativo de Vanguard Consulting en San Rafael, California, especializado en el alineamiento de procesos organizacionales y personas con la estrategia de las organizaciones.

Para este planteamiento conductual, conocido como **Enfoque de Ingeniería del Desempeño**, resulta bastante efectivo vincular el aprendizaje de los individuos y las organizaciones con variables del ambiente, incluyendo los procesos y las interacciones. Plantea que cada individuo que se desempeña (performer), por lo general, lo hace con la intención de hacer las cosas bien, y existe e interactúa en un sistema de variables complejas que influyen en el comportamiento, o sea; que el sujeto no es el único responsable del éxito. Estas otras variables que intervienen, son las que se examinan objetiva y cuidadosamente para comprender las causas del desempeño improductivo y determinar los factores por modificar para contribuir al mejoramiento esperado.

El diagrama del Sistema de Desempeño Total (o TPS Total Performance System en inglés) está compuesto por: (a) una meta guía o misión (propósito de existencia del sistema, en donde se establecen las expectativas, qué es lo que se espera que el individuo sea capaz de alcanzar, (b) entradas del sistema de procesamiento, las direcciones o instrucciones para alcanzarlo, (c) un sistema de procesamiento que genera productos y provee servicios, los recursos, el equipo y/o herramientas para desempeñarlos; (d) resultados (bienes o servicios vendidos o también identificados como las consecuencias, las reacciones positivas o negativas del sujeto; (e) mecanismos internos de realimentación (la provisión de realimentación e información a los empleados de cuán bien se desempeñan), comprensible, útil, relevante; (f) un sistema receptor (clientes internos o externos que adquieren los productos y servicios) y (g) realimentación externa (realimentación de un sistema receptor).

Este modelo claramente define los componentes relevantes de un sistema que provee información importante para diagnosticar problemas de desempeño y nivelar los esfuerzos para mejorarlo.

**Figura 1. Diagrama del Sistema de Desempeño Total**



Fuente: Brethower's (1982) Total Performance System (TPS) Diagram (reprinted with permission)

Este sistema propuesto por Brethower adquiere mucho significado para esta intervención, en tanto el aprendizaje en las organizaciones se logra mediante sistemas que interactúan con el ambiente de la empresa y las personas, y se convierten en comportamientos que se refuerzan a través de mecanismos internos y externos, por medio de realimentación y estimulación de conductas que le resultan favorables a la organización.

1. Según lo menciona Dorrego, M. (2011), Skinner utilizó este modelo de Instrucción Programada, aplicando sus principios y determinando algunos aspectos clave que le llevaron a conclusiones importantes: Un individuo aprende, es decir, modifica su conducta, observando las consecuencias de sus actos.
2. Las consecuencias que aumentan la probabilidad de repetición de un acto se llaman refuerzos.
3. Cuanto mayor es la rapidez con que un refuerzo ocasiona la conducta buscada, es mayor la probabilidad de que ésta se repita.
4. Cuanto más frecuente es un refuerzo, más probable es que el individuo repita el acto que es su causa.

5. La ausencia de refuerzo o, incluso, su alejamiento en el tiempo, disminuye la probabilidad de que un acto se reproduzca.
6. El refuerzo intermitente de un acto prolonga el período durante el cual el individuo continuará una tarea sin otro refuerzo.
7. El comportamiento del aprendizaje de un alumno puede ser desarrollado o estructurado por un reforzamiento diferencial, es decir, reforzando los comportamientos que se desea se repitan, y no reforzando los que se quiere evitar.
8. En cuanto se hace más probable la repetición de un acto, el refuerzo acrecienta la actividad del individuo, acelera el ritmo, aumenta su deseo de aprender. Esto es lo que se llama efectos motivantes del refuerzo.

Lo anterior complementa los conceptos importantes por tomar en cuenta para el desarrollo de un modelo de aprendizaje, referentes a la modificación de la conducta, que se basan en los planteamientos de B.F Skinner, quien introdujo el concepto de **Condicionamiento Operante**, cuyo principio básico consistía en que las conductas se aprenden y se mantienen como resultado de sus consecuencias. Conductas operantes son aquellas que pueden ser controladas mediante la alteración de sus consecuencias; así, el sujeto realiza una conducta operante cuando ésta produce unas consecuencias en el medio, que a su vez pueden controlar dicha conducta.

Pero además, para que se pueda cambiar la conducta mediante la alteración de sus consecuencias, éstas deben ser contingentes a la conducta. Es decir, las consecuencias deben producirse justo después de la aparición de la conducta. En eso consiste el aprendizaje, es el cambio duradero en la conducta, que implica estímulos y/o respuestas específicas y es resultado de la experiencia con estímulos y respuestas similares.

Un estímulo se refiere a una señal externa o interna capaz de desencadenar una respuesta en el organismo. Por ejemplo, una luz, un sonido, un movimiento. La respuesta consiste en el suceso que sigue al estímulo, que ocurre como

consecuencia al estímulo. Por ejemplo, una emoción, un movimiento, una respuesta fisiológica. Y la exposición consiste en la frecuencia con la que el individuo se pone en presencia o alcance del estímulo. Los procedimientos en los que se basan las técnicas de modificación de conducta del condicionamiento operante son el reforzamiento, el castigo, la extinción y el control de estímulos.

Con base en estos conceptos, las técnicas de modificación conductual generan circunstancias que refuerzan (estimulan) o desestimulan comportamientos de manera continuada que se van fijando y se convierten en aprendizaje.

Existen dos tipos de aprendizaje: el no asociativo y el asociativo, y son importantes para comprender cómo funcionan las técnicas de modificación conductual.

**Aprendizaje no asociativo**, es en el cual la conducta se modifica a través de la exposición repetida a un solo estímulo (siempre el mismo). No intervienen otros estímulos. Hay dos tipos:

- La habituación → Es el proceso por el cual una respuesta (por ejemplo, despertarnos ante un ruido fuerte) desaparece mediante la repetida exposición a ese estímulo (el ruido). Este proceso tiene una función adaptativa, ya que el cerebro aprende a eliminar respuestas innecesarias y a centrar sus esfuerzos en otras tareas cuando ve que el estímulo no supone ninguna consecuencia y que, por lo tanto, puede dejar de responder a él. Es lo que sucede cuando algunos estímulos dejan de ser amenazantes, por ejemplo, la alarma del automóvil que se activa sola deja de producir una respuesta de alarma, pues se convertirá en un estímulo irrelevante y sin consecuencia adversa. Pero si el estímulo cambia, la respuesta reaparecerá (especificidad estimular).

- La sensibilización → Es lo opuesto a la habituación. Consiste en el aumento de la respuesta al presentar el estímulo de forma aislada en repetidas ocasiones. No hay especificidad estimular, es decir, aumenta la respuesta ante cualquier estímulo, no solo el original. Es importante la intensidad del estímulo (que sea fuerte, amenazador o relevante). Este proceso es muy importante en el caso de estímulos aversivos o peligrosos. Por ejemplo, si oímos disparos fuertes un día, la respuesta de despertarse alterado irá aumentando, nos sensibilizaremos a los sonidos, además se generalizará a otros sonidos, el sobresalto hará que cualquier sonido nos despierte y más si los disparos se repiten otro día. Nos habremos sensibilizado a ese sonido.

**Aprendizaje asociativo** es el que modifica la conducta a partir de asociar dos o más estímulos. Para comprenderlo mejor, es necesario tener en cuenta algunos conceptos básicos:

El: Estímulo Incondicionado es cualquier estímulo que elicitaba una respuesta no aprendida, medible y difícil de habituar. Los El pueden provocar más de una respuesta. Por ejemplo, la comida (sería un El), que en los perros provoca salivación (Rl).

EN: Estímulo Neutro es aquel que no provoca ninguna respuesta similar a la del El y que lo precede (aparece antes del El). Por ejemplo, si encendiéramos una luz roja antes de dar la comida, la luz roja es un estímulo neutro, no está asociada por sí misma a ninguna R concreta.

EC: Estímulo Condicionado, que antes era neutro (se cambia su denominación) pero que a través de la repetida exposición y asociación con el El ha llegado a elicitaba una respuesta concreta que se repite (la RC).

Rl: La Respuesta Inicial y natural provocada por el El. Por ejemplo, salivar ante la comida = Rl.

RC: Respuesta Condicionada o aprendida, provocada por el EC, suele parecerse a la Respuesta Incondicionada.

Los cambios conductuales que surgen a partir de esto son: la adquisición de conductas, extinción, generalización y discriminación. En la adquisición se sigue produciendo la conducta como resultado del aprendizaje. En la extinción, una vez adquirida la respuesta condicionada (RC), va disminuyendo la respuesta conforme repetidamente se presenta el EC sin el EI. La generalización se da cuando estímulos similares provocan respuestas muy parecidas. Y la discriminación es cuando solo el estímulo concreto (habitual) desencadena la R (respuesta)

### **Tipos de Aprendizaje Asociativo:**

**Condicionamiento clásico (CC)** → También llamado Pavloviano (por su inventor), respondiente o modelo E-R. Es el proceso de aprendizaje mediante el cual aprendemos a responder a un estímulo al que antes no respondíamos. Existen dos tipos de CC: el apetitivo (el EI es positivo para el organismo) y el aversivo (el EI es desagradable para el organismo).

Esta forma de aprendizaje asociativo tiene sus orígenes en lo que Aristóteles llamó “ley de la contigüidad”, que nos dice que cuando dos sucesos acontecen a la vez la aparición de uno traerá el otro a la mente.

**Condicionamiento operante (CO)** → Aprendizaje mediante el cual se fortalece o debilita (se hace más o menos probable que se repita) una respuesta voluntaria dependiendo de si sus consecuencias son favorables o desfavorables. El ejemplo tradicional de Thorndike de bajar la palanca y obtener comida, que al hacerlo repetidamente produjo un aprendizaje de la conducta, aunque fuera por error, inicialmente, asocia la funcionalidad de la palanca con la consecuencia positiva de comer.

Thorndike describió tres leyes que se aplicaban a este tipo de aprendizaje:

**Ley del efecto:** Aprendizaje por ensayo-error. El efecto que se asocia con la conducta modificará su probabilidad de ocurrencia. Las respuestas que generan consecuencias satisfactorias tienen más probabilidad de repetirse. Las que generan consecuencias negativas disminuyen la probabilidad.

**Ley del ejercicio:** Una conducta es aprendida si se produce de forma repetida.

**Ley de la disposición:** El organismo debe estar en condiciones para aprender. No siempre se dan las condiciones para que un organismo aprenda.

En el modelo de aprendizaje propuesto en esta intervención, estos conceptos son importantes, en tanto este sistema de *feedback* pretende estimular cambios conductuales a partir de la administración de contingencias y refuerzos positivos. Todo depende de la consecuencia y esto se verá demostrado en los talleres y el subsecuente incremento o disminución de conductas, a partir del reforzamiento, que se espera genere reproducción de comportamientos y aprendizaje.

Las consecuencias se dividen en reforzadores (todo estímulo que, aplicado, aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita) y castigos (todo estímulo que, aplicado, disminuye la probabilidad de que se repita un comportamiento anterior). Son positivos si es algo que se añade a la situación y negativo si es algo que se elimina o retira de la situación. Hay cinco tipos:

- Ref +: Presentación de un E positivo u agradable tras la conducta. Aumenta la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo: darle a un niño un caramelo si recoge los platos.
- Ref -: Eliminación de un estímulo aversivo o desagradable que estaba presente. Por ejemplo, quitarle la correa que le aprieta al perro, solo si se sienta tranquilo (después de sentarse). Aumenta la probabilidad de que la conducta se repita. Esto es lo que en psicología se conoce como evitación.

- Castigo +: Aplicar un estímulo aversivo, desagradable o negativo después de realizar una conducta. Disminuye la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, reprender a un niño cuando hace berrinche.
- Castigo -: Eliminar o retirar algo positivo o agradable que existía. Disminuye la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, quitarle la consola de juego a un niño si no ha hecho los deberes o castigarlo de manera que no pueda salir a jugar.
- Omisión: Dejar de proporcionar estímulos reforzadores. Disminuye la probabilidad de que la conducta se repita.

Todos estos conceptos, anteriormente descritos, tienen importancia para comprender los mecanismos conductuales empleados en el modelo de desarrollo propuesto, a fin de modificar comportamientos y generar aprendizajes repetitivos y permanentes en los participantes. Así mismo, contemplar los que no son reforzadores primarios – incondicionados, por satisfacer necesidades biológicas y operar al margen del aprendizaje, como la comida, sueño, sexo, etc.-- sino más bien los secundarios – condicionados en su calidad de refuerzo.

## *4. MARCO INSTITUCIONAL*

Chiquita Brands Intl. es una empresa global que opera desde finales del año 1870. A través de sus negocios en Latinoamérica, produce y exporta frutas frescas hacia mercados de Norteamérica, Europa y Asia. En banano, cuenta con dos tipos de negocio, el de exportación de fruta entera que se produce en fincas de la empresa o se compra a productores asociados, y el de fruta procesada que se hace en las plantas de manufactura de Ecuador y Costa Rica.

Compañía Mundimar es la planta de manufactura de Costa Rica, creada por Chiquita en 1991 y localizada en Guápiles, Limón, a tres kilómetros de la entrada principal de Guápiles sobre la ruta 32, carretera hacia Limón (Ver Anexo 1). En ella se procesa fruta de alta calidad que, por diversas razones, no puede exportarse entera y más bien se convierte en alimento procesado que se vende como materia prima o como producto de valor agregado que va al consumidor final. Nació como una alternativa para reducir el desperdicio de materia prima que no se exportaba por no contar con las especificaciones de calidad que exigen los mercados y como la mejor forma de aprovechar la fruta de segunda, para fines comerciales.

Actualmente, en ella se procesa mayormente puré de banano, jugos de piña y maracuyá, frutas congeladas, deshidratadas (Chips) y algunos otros productos innovadores como esencia y derivados del coco. Los principales compradores se interesan por los productos como base para pastelería, heladería, comida de bebés e industria de bebidas.

No obstante, Mundimar ha sacado provecho también del posicionamiento de su marca Chiquita, para localizarse en los mercados retail, a través de sus Dúos (jugo de fruta con trocitos de fruta), Chips (piña, mango y banano deshidratados) y sus Pineapple Bites (trozos en corte transversal de piña fresca procesada asépticamente y empacada al vacío).

Mundimar se compone de diversos departamentos, unos responden directamente a la Gerencia local encargada de la producción, desde sus procesos de abastecimiento, producción, control de calidad y logística para trámites de embarque y exportación. Otros responden a la Dirección Corporativa de Chiquita y son los socios estratégicos de la compañía (Partners) en áreas relacionadas con las finanzas, el personal, la administración de las tecnologías de información y el servicio al cliente.

Para la División de Chiquita Fruit Solutions o CFS (como se conoce Manufactura en Latinoamérica), estas áreas que se relacionan directamente con la Producción, componen lo que la organización ha considerado los pilares de la estrategia de operaciones. Son tres áreas funcionales: Gerencia de Planta, Logística y Planeación y, Abastecimiento, Compras y Co-packers. Y son ellos quienes coordinan los aspectos importantes relacionados con la compra de suministros y materia prima, la planificación de los volúmenes de producción, los trámites y logística de exportación, que requiere Mundimar para poner el producto en el mercado.

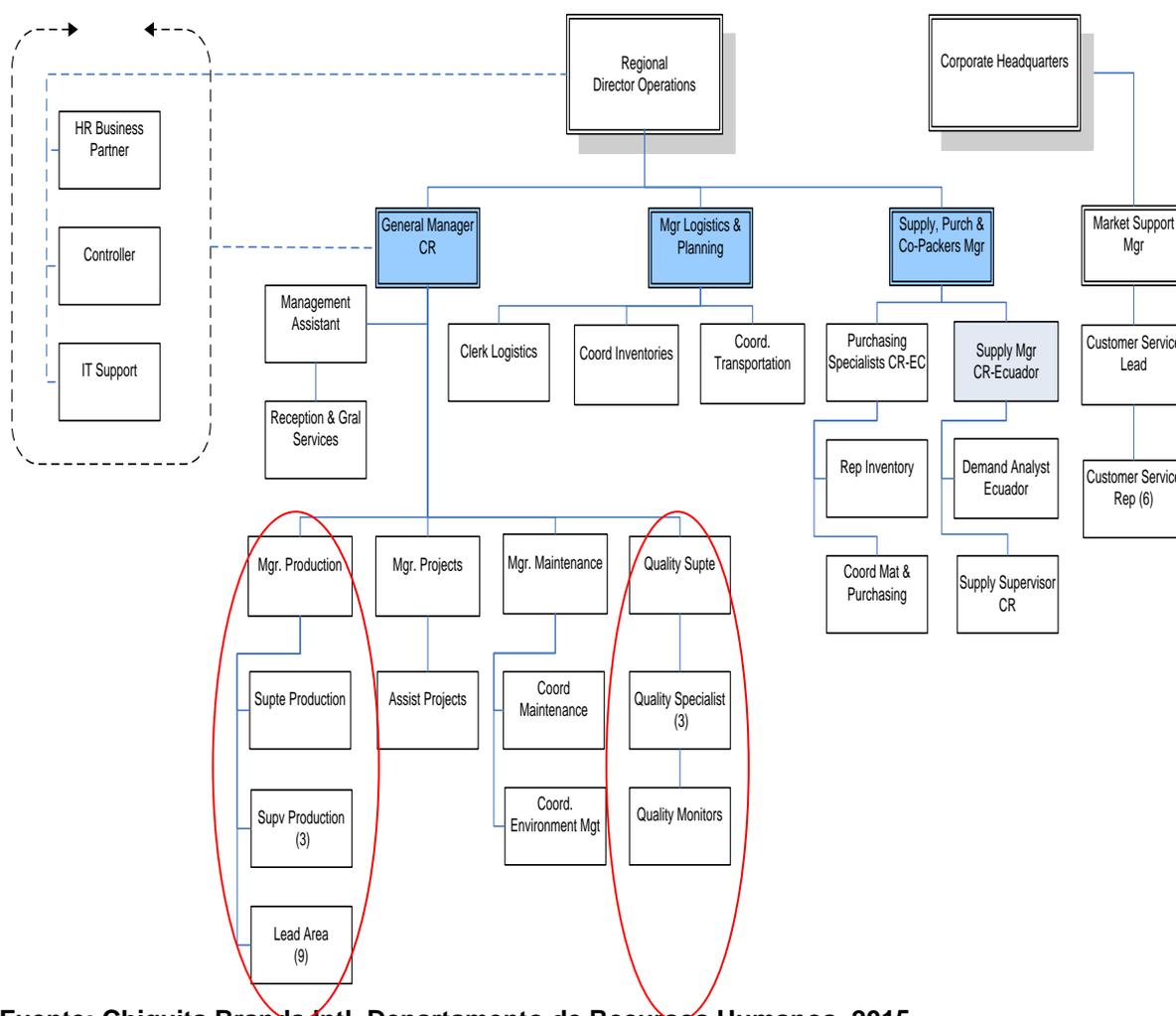
Para ello, los departamentos de Producción y Calidad son la base ejecutora de los procesos. También cuenta con un Departamento de Ingeniería que se encarga de los procedimientos que tienen que ver con el mantenimiento preventivo y correctivo, tanto de instalaciones como del equipo, y un Departamento de Planificación de Proyectos, que da soporte de ingeniería a la construcción de nueva maquinaria, instalación de mejoras y ampliaciones requeridas para abastecer demandas adicionales.

## 4.1 Organigrama

En el siguiente **Organigrama de Mundimar** se detallan los diversos departamentos, así como la estructura organizacional desde los mandos altos hasta un nivel de supervisión y, en color rojo, las posiciones con las que se propone trabajar:

**Figura 2: Organigrama Mundimar.**

Distribución de departamentos de acuerdo con la estructura organizacional y marcados en rojo los dos departamentos donde labora el personal que será parte de la práctica v modelo de desarrollo



Fuente: Chiquita Brands Intl. Departamento de Recursos Humanos, 2015.

Al momento de la intervención, Mundimar estaba conformada por un total de 585 colaboradores, 57 de los cuales están contratados como personal administrativo y 528 son colaboradores que se consideran “personal de planta”. Más de 95% de estas personas son de la zona, es decir de la localidad de Guápiles y sus alrededores.

Los que viven más lejos son de Siquirres, que queda a 33 kilómetros de donde se ubica la planta. Alrededor de 1% son de otras zonas del país, principalmente de San José. El nivel de escolaridad en el personal administrativo es alto, la gran mayoría tiene un título universitario, al menos de pregrado.

No obstante, en el personal de planta, el promedio tiene un nivel de escolaridad que no sobrepasa la primaria o no ha completado sus estudios de secundaria. Sólo unos pocos tienen educación universitaria. La planta los entrena técnicamente para desempeñar sus funciones, por lo que todos cuentan con conocimientos en Manipulación de Alimentos, Sistemas de Inocuidad como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés) y Seguridad Industrial, entre otros.

En temporadas de mayor volumen de producción, Mundimar contrata personal hasta contar con alrededor de 800 trabajadores, por lo que se ha convertido en un empleador fuerte en la zona donde sustenta a gran parte de las familias del cantón de Pococí.

Para efectos de este trabajo, se hizo énfasis en los departamentos de Producción y Calidad debido al carácter técnico de sus procesos y a la criticidad que tienen en la elaboración, evaluación y validación del producto Chiquita. La mayor parte del personal de Mundimar trabaja en Producción, que es el departamento en donde se recibe, prepara y procesa la materia prima, para convertirla en los diferentes productos que se exportan. Producción se subdivide, entonces, en las áreas de Recibo y Maduración de Fruta, de Procesamiento Aséptico de Jugo y Puré, el área de IQF o Producto Congelado y el área de Deshidratados.

El gerente de Producción es el mayor responsable por el aseguramiento de los volúmenes de fruta bajo los mejores indicadores de eficiencia y productividad, y tiene a su cargo un Superintendente de Producción que lo apoya a planificar y ejecutar. Cada área específica es coordinada por un Supervisor de Producción que, además, cuenta con Encargados de Área y Encargados de Línea que tienen a su cargo el manejo del personal y los procesos productivos.

Por su parte, Calidad es el departamento que se encarga de los análisis químicos, físicos y microbiológicos del producto, garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, audita los procesos y administra las certificaciones, normas y regulaciones internacionales y se encarga de la innovación y prueba de productos nuevos. Está constituido por un Superintendente de Calidad, que reporta a la Gerencia General de Mundimar, tres especialistas de Calidad, dos auditores internos de proceso y un grupo de Monitores de Calidad que se encargan de las pruebas de laboratorio, muestreo y registro de controles de especificación.

En general, estos dos departamentos cuentan con personal especializado que, en su mayoría, ha adquirido sus destrezas técnicas en la empresa, y que agregan valor al buen desempeño de la organización.

Chiquita, al igual que muchas organizaciones exitosas, ha aprendido que su ventaja competitiva se encuentra en la capacidad de generar valores que desarrolla a través de su gente y enfoca su filosofía en la calidad de las personas que logra contratar y retener. Entiende que sólo de esta forma, “a través de sus colaboradores bien preparados y comprometidos con los principios éticos de la compañía, logra hacer la diferencia entre sus competidores y promover una fuerza laboral que se traduzca en mayor productividad y rentabilidad” (Robbins, S. 2004, p.29).

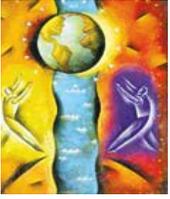
Los **valores fundamentales** de la empresa son una clara muestra de ello, especialmente el de Oportunidad que tiene que ver con el desarrollo de los empleados.

## 4.2 Misión, Visión y Valores

Figura 3. Valores organizacionales de Chiquita Brands Intl.



### Nuestros Valores



#### Integridad

- Vivimos de acuerdo a nuestros Valores Fundamentales.
- Nos comunicamos en una forma abierta, honesta y directa.
- Hacemos negocios de acuerdo con la ética y la ley



#### Oportunidad

- Creemos que el continuo crecimiento y desarrollo de nuestros empleados son factores clave para nuestro éxito.
- Fomentamos el trabajo en equipo.
- Reconocemos a los empleados por sus contribuciones al éxito de la compañía.



#### Respeto

- Tratamos a los demás con equidad y respeto.
- Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados.
- Valoramos y nos beneficiamos de las diferencias individuales y culturales.
- Promovemos la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia.



#### Responsabilidad

- Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestros productos y de nuestra capacidad para satisfacer a los clientes.
- Actuamos responsablemente en las comunidades y el medio ambiente en que vivimos y trabajamos.
- Somos responsables del uso prudente de todos los recursos que se nos han encomendado y de proporcionar rendimientos adecuados a nuestros accionistas.

Fuente: Chiquita Brands Intl. Departamento de Recursos Humanos, 2015.

La **Visión de la organización en estudio** es “Ser una de las compañías más respetadas del mundo, consistentemente proveyendo crecimiento rentable y sostenible a través de profesionales disciplinados, apasionados y comprometidos, mientras mantiene altos estándares y políticas financieras conservadoras.”

Su **Misión** consiste en “Ser un líder global de marca y productos de valor agregado, orientado al cliente. Nos ganaremos el corazón y las sonrisas de los consumidores del mundo ayudándolos a disfrutar de productos nutricionales y saludables”. Esto sin duda reafirma la orientación de Chiquita hacia las personas que la componen, quienes representan su capital de gran valor

De igual forma, en su **Estrategia Corporativa** se perfila su orientación a construir una organización de alto desempeño a través de su gente, de fortalecer el liderazgo en posiciones clave, de desarrollar y retener el mejor talento.

**Figura 4: Pirámide que representa la Estrategia Corporativa de Chiquita Brands Intl.**



Fuente: Chiquita Brands Intl. Proporcionado por Departamento de Recursos Humanos, 2015

Además, mejorar productivamente mediante la eficiencia de sus procesos y de asegurar un crecimiento rentable del negocio enfocado en las necesidades del consumidor, con un sentido social.

### *4.3 Viabilidad*

Este proyecto es viable pues Chiquita no escapa del contexto de las organizaciones que pretenden ser rentables y exitosas de manera sostenible, adaptándose a las necesidades del mercado y anticipándose a sus competidores en proveer los productos o servicios a un menor costo y más eficientemente. En tanto su objetivo principal para competir está orientado hacia mejorar el rendimiento a través del conocimiento, la innovación y la tecnología, se contó con todo el apoyo organizacional para proponer un modelo de desarrollo que facilitara el logro de sus objetivos estratégicos.

Existió amplio apoyo institucional, tanto para tener acceso a la información de la compañía, en tanto no fueran asuntos confidenciales, como para interactuar con los colaboradores de la compañía que serían sujetos de esta intervención. Los participantes dispusieron del tiempo que requirió la práctica para conocer sus funciones, determinar las competencias que son claves en el buen funcionamiento de sus procesos y participar de las actividades que involucró la práctica. Sus jefaturas contaron con la apertura y disponibilidad para atender los requerimientos y dieron su visto bueno al proyecto si llega a satisfacer sus expectativas, mediante una carta de Aceptación para la realización de la práctica. (Ver Anexo 2).

La propuesta de acción generada en esta práctica fue viable porque para la empresa representa un buen aporte para el mejoramiento de los procesos relacionados con el desarrollo de su gente y no hubo resistencia significativa para asimilar las propuestas que se generaron o modificar sus sistemas de aprendizaje. Fue una perspectiva viable y posible de llevar a cabo, ya que, por sus características, se pudo concretar sin mayor esfuerzo o inversión por parte de la empresa y resultó exitosa, sin implicar mayores riesgos para la compañía. Conceptualmente es posible y congruente con la propuesta de crear opciones de aprendizaje para el personal de la empresa.

#### *4.4 Factibilidad*

Mundimar facilitó los recursos, para llevar a cabo el proyecto, en términos de gente, espacio físico para efectuar las sesiones, entrevistas, talleres, entre otros; que requirió la práctica. Se contó con la apertura para recibir las recomendaciones resultantes de la intervención profesional, entendiendo que como parte de su potencial diferenciador, la propuesta de desarrollo se orienta, no hacia sus productos originales, saludables y de alta calidad, sino en la eficiencia y rentabilidad alcanzada a través de la mejora de sus procesos, a partir del aprendizaje y alto desempeño de su gente.

Para ellos, esta intervención fue factible por cuanto tuvo y continuará teniendo un impacto en sus operaciones, en tanto la relación entre el costo – beneficio sea positiva. Por eso, la intervención no requiere recursos económicos significativos para la compañía, ya que al ser una propuesta local, no implica viajes al exterior ni incurrir en otro tipo de costos, por concepto de compra de material.

Ellos facilitaron el acceso a herramientas tecnológicas por parte de la empresa al igual que permisos para su red, comunicaciones internas, uso de correo electrónico, etc., que fueron empleados durante el trabajo. Fue también factible ya que existen usuarios que están dispuestos a emplear la herramienta de capacitación creada como apoyo a sus procesos de desarrollo.

Además, se dispone del conocimiento y habilidades en el manejo de métodos y procedimientos que lleven el proyecto a una consecución exitosa de los objetivos, que se prolongará más allá del tiempo estimado para la práctica y podrá ser replicado a otras áreas y divisiones de la organización.

El proyecto fue también factible de concluir dentro del tiempo estipulado, a saber, seis meses desde su inicio o 300 horas, de acuerdo con su planeamiento y ejecución.

## 5. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA

### 5.1 Población meta

Esta intervención incluyó varias etapas en las cuales fue necesaria la participación de diversas personas de la organización. Inicialmente, fue necesario conocer algunos aspectos generales de la compañía y sus sistemas de capacitación. Para ello se conversó con la Gerente de Recursos Humanos y el Encargado de Recursos Humanos, quienes proporcionaron la información referente a los sistemas de entrenamiento existentes. Así mismo, se conoció las bases de datos existentes en donde se registran los entrenamientos con sus respectivas temáticas. Fue en estas conversaciones que se identificó la carencia de un sistema estructurado de desarrollo para el personal en posiciones de supervisión.

También era necesario conocer la estrategia corporativa y su relación con los temas de aprendizaje, por lo que se concertó una reunión con los gerentes de la empresa, directamente involucrados con el proyecto, a saber; el Gerente General, Gerente de Producción y Gerente de Calidad. En esta reunión se obtuvo la información referente a la estrategia para los siguientes tres años, los pilares del negocio, y su respectiva relación con el tema de desarrollo del personal; información que posteriormente sería indispensable para la creación del Modelo de Desarrollo de Competencias propuesto a la compañía.

Estas cinco personas y los ocho participantes directos, propuestos para la práctica, conforman la totalidad de la población meta. Estos ocho participantes fueron quienes se seleccionaron, de acuerdo con sus posiciones relevantes dentro de la empresa, como sujetos de evaluación en la aplicación del Modelo propuesto para la compañía y como participantes de los talleres de desarrollo.

De las 13 personas que contribuyeron a que se efectuara la práctica, estos ocho sujetos fueron los partícipes directos y quienes constituyen el personal en

posiciones de supervisión de los departamentos de Producción y Calidad de la empresa. Esto, por cuanto, debido a sus funciones, tienen un papel muy importante dentro de los procesos productivos de Compañía Mundimar. Son ellos quienes tienen a cargo el cumplimiento de los volúmenes y especificaciones de la fruta procesada que se exporta al mercado, el desarrollo de nuevos productos para satisfacer las demandas de los clientes y requieren una serie de competencias técnicas valiosas para la organización. Son quienes implementan mejoras en procesos, incrementan eficiencia de las líneas de producción, planifican las estrategias de manufactura y pueden generar ahorro o gastos excesivos para la compañía.

Tanto en Producción como en Calidad, cuentan con principios básicos de capacitación que son indispensables para garantizar la inocuidad de los productos, tienen la responsabilidad de auditar y supervisar a la mayor parte del personal de la empresa y, a su vez, garantizar el cumplimiento de las regulaciones de calidad y certificaciones exigidas por entidades muy influyentes como la FDA (Food and Drug Administration), BRC (British Retail Consortium) y otras; cuyo aval le permite a la empresa exportar sus productos y garantizar su seguridad para el consumo humano.

Las posiciones seleccionadas, tienen personal a cargo, es decir, son líderes de gente cuyo conocimiento técnico y experiencia es importante para la organización y, además, son clave en la consecución de metas de la compañía.

Específicamente, se incluyó en este trabajo a personas en puestos administrativos: el Gerente de Producción, el Superintendente de Producción, tres Supervisores de Producción, el Superintendente de Calidad y dos Especialistas de Calidad. De estas ocho personas, dos son mujeres que tienen entre 28 y 30 años y han laborado para la compañía alrededor de 7 años. Ambas colaboradoras tienen un grado académico universitario y han adquirido mucho conocimiento técnico en aspectos de manufactura. Tienen gente a cargo y son muy bien estimadas en la organización

debido a sus aportes y buen desempeño. Los otros seis son hombres de mediana edad, que oscilan entre los 30 y 40 años. Algunos tienen muchos años de trabajar en Chiquita, otros han sido contratados hace 3 o 4 años. En su mayoría, tienen algún título formal universitario, pero independientemente de esto, su conocimiento técnico es muy amplio. Todos ellos son de la zona, lugar donde radican permanentemente con sus familias y disfrutan de una condición socio económica de condición media (Ver Anexo 3).

### *5.2 Criterios de inclusión*

Los criterios de inclusión referidos para la intervención, como se mencionó anteriormente fueron:

- ✓ Que tuvieran gente a cargo, supervisores tanto de gente como de procesos, con al menos dos años de estar en posiciones de supervisión, y cuyo nivel de influencia se relacione directamente con los resultados de la empresa.
- ✓ Pertenecientes a los departamentos de Producción y Calidad, con funciones críticas para la compañía. A saber, colaboradores que tienen un impacto directo en la productividad y eficiencia de los procesos, responsables por los indicadores que determinan la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Considerados empleados de alto potencial para posibles planes de sucesión, es decir, personal que, en sus evaluaciones del desempeño, hubiesen sido valorados como excepcionales en cuanto al logro de metas o cuyas posiciones fuesen difíciles de reponer en caso de renuncia. Personal con miras a ocupar posiciones gerenciales más adelante, por sus cualificaciones, conocimiento y rendimiento.
- ✓ Seleccionados por la empresa para participar dentro de un plan de desarrollo más formal y propuesto a través de esta intervención.

- ✓ Que además, estuviesen de acuerdo con ser parte de la práctica y colaborar en todo lo que este planteamiento requiriera.

En este sentido, los beneficiarios de esta práctica fueron, inicialmente, los ocho colaboradores seleccionados para participar en la implementación del modelo y los talleres, en tanto estuvieron expuestos a una nueva metodología de capacitación, fueron partícipes de su elaboración, del proceso de evaluación y, consecuentemente, de los talleres bajo la modalidad conductual. De igual forma, contaron por primera vez, como personal administrativo, con un programa enfocado en el fortalecimiento de sus competencias, relacionado con sus labores y con opciones útiles para adquirir destrezas profesionales adaptadas a sus necesidades. Ellos fueron los beneficiarios directos de la intervención.

Por su parte, los beneficiarios indirectos de la práctica fueron los gerentes de la empresa, el equipo directivo participante en la creación del modelo y el departamento de Recursos Humanos, por cuanto el Modelo se creó a partir de la necesidad de la empresa de contar con un sistema que se pudiera estandarizar, que fuese sencillo en su aplicación y que permitiera una fácil y replicable implementación, amén de que estuviera directamente basado en su estrategia corporativa. En este sentido, el Modelo de Desarrollo de Competencias propuesto benefició indirectamente también a todo el personal, al proporcionarles un nuevo sistema de capacitación, basado en sus necesidades, y con herramientas útiles para fortalecer una cultura de aprendizaje.

## 6. PROBLEMA

Para Chiquita, el desarrollo de su personal es una de las prioridades estratégicas para llevar a la organización al nivel de desempeño que requiere para ser competitiva. No obstante, el sistema de capacitación que tiene para su gente en puestos clave es meramente de entrenamiento, para aprender a desempeñar funciones específicas, más que para desarrollar habilidades profesionales, enriquecer los aportes que se hacen a la organización desde diversos ámbitos y para transmitir el conocimiento que, personal valioso de la organización, ha adquirido a través de la experiencia.

Así mismo, como en la compañía no se ha realizado anteriormente un modelo de desarrollo de competencias desde una perspectiva psicológica conductual, que incorpore elementos de adquisición, asimilación y transferencia de conocimiento, es que el problema de esta práctica radica en lo siguiente:

¿En qué medida un modelo de desarrollo de competencias mediante el uso de técnicas conductuales incrementa las habilidades técnicas y gerenciales del personal que desempeña posiciones críticas, en Compañía Mundimar?

## 7. OBJETIVOS

### 7.1. *Objetivos generales:*

1. Realizar un diagnóstico o línea base en la organización, para conocer las competencias actuales del personal, así como sus sistemas de desarrollo y capacitación.
2. Diseñar un modelo conductual para el desarrollo de competencias que permita el aprendizaje y el incremento de las habilidades técnicas y gerenciales deseadas para algunas posiciones críticas dentro de los procesos de producción y aseguramiento de calidad.
3. Determinar la efectividad del modelo propuesto, para la consecución de los objetivos de capacitación del personal.

### 7.2. *Objetivos específicos:*

- 1.1 Determinar, a través de entrevistas conductuales, cuáles competencias corporativas existen en la empresa y aplican para el proceso de desarrollo de puestos clave.
- 1.2 Conocer el impacto de los sistemas actuales de capacitación y desarrollo del personal. Establecer línea base simple.
- 1.3 Identificar las competencias técnicas y gerenciales, actuales y requeridas, de alto y bajo impacto del personal de la empresa, en las posiciones críticas seleccionadas para desarrollar, utilizando un registro de conductas y el criterio experto de personal involucrado en sus procesos laborales.

2.1 Diseñar el Modelo de Desarrollo como herramienta para la evaluación, identificación de competencias y el establecimiento de planes de capacitación que mejoren el rendimiento de los colaboradores en puestos clave.

2.2 De acuerdo con el diagnóstico, elaborar tres talleres con técnicas conductuales para incrementar y reforzar las conductas de bajo impacto.

2.3 Emplear técnicas como el reforzamiento diferencial de otras conductas, el reforzamiento positivo, el modelaje y aprendizaje vicario para incrementar las competencias de bajo impacto, que son requeridas para el desarrollo eficiente de las funciones durante los procesos de capacitación.

3.1 Evaluar la efectividad del modelo a través de métodos “in vivo” como el Cliente Incógnito, entrevistas a clientes y otros colaboradores, que permitan evaluar el aprendizaje de conductas deseables y el cierre de brechas entre competencias existentes e ideales.

- ***Alcances y proyección futura de la intervención aplicada:***

Con esta práctica se generó un modelo de aprendizaje diferente y efectivo para Mundimar, en el cual se trabajó con métodos conductuales en un lugar del sistema de aprendizaje que no se había hecho anteriormente, a través de técnicas de modificación de conducta como el reforzamiento positivo, aumentando conductas favorables para la adquisición y transferencia de conocimiento, el reforzamiento diferencial de otras conductas, el modelaje y la generación de contingencias que favorezcan el aprendizaje.

Según Martin, G y Pear, J. (2007), la modificación de conducta implica la aplicación sistemática de los principios y las técnicas de aprendizaje, para evaluar y mejorar los comportamientos encubiertos y manifiestos de las personas y facilitar de ese

modo, un funcionamiento favorable. Por tanto, en Mundimar, el método propuesto se convirtió en una herramienta útil para la organización completa.

Se espera que, a futuro, este modelo propicie un cambio en toda la organización, en la forma de implementar los procesos de capacitación que actualmente tienen, proponiendo formas de aprendizaje continuo, basado en la experiencia con métodos conductuales.

Los alcances de la práctica tuvieron que ver con determinar conductualmente el cambio de comportamientos que evidencien la adquisición del aprendizaje, proporcionando un método efectivo para administrar el desarrollo del personal en puestos críticos. Una vez adquiridos los conocimientos, se espera que, producto del nuevo conocimiento adquirido, puedan modelarlos para que otros aprendan empleando las mismas técnicas.

## *8. ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS POR IMPLEMENTAR, PARA LA RECOPILOACIÓN, ANÁLISIS Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN*

Las técnicas y estrategias implementadas para construir el modelo de desarrollo de competencias pretenden posibilitar el aprendizaje, a partir de conductas ya existentes y provechosas que se quieran modelar, repetir conductas que generen resultados positivos o bien extinguir comportamientos que no favorezcan la adquisición, asimilación y transferencia de conocimiento. Además, son herramientas orientadas a conocer, analizar y proponer opciones alternativas a los sistemas preestablecidos que poseen en la empresa, con el propósito de crear cambios conductuales que demuestren el aprendizaje.

Algunas de estas técnicas involucraron la obtención de información, a través de fuentes primarias y secundarias. Como primarias se establecieron las que provinieron directamente de los sujetos participantes y las secundarias se obtuvieron de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet, de medios de comunicación, entre otros. (Paz, K y Torres, 2006). En el caso de esta intervención, las fuentes secundarias, correspondieron a información proporcionada por la empresa, como manuales de puestos, descripción de perfiles, registros históricos de capacitación, información impresa relevante acerca de los cursos brindados al personal operativo.

Para la recuperación de información de fuentes primarias, y la consecuente elaboración e implementación del modelo de desarrollo, se recurrió a estrategias como la observación, la entrevista conductual, los talleres y el grupo focal, como se describen a continuación.

### *8.1. Estrategias de recolección de información*

Como estrategias de búsqueda de información, con el propósito de comprender las condiciones preliminares de la empresa en cuanto a su situación de capacitación, se eligió algunas técnicas como la entrevista conductual, la observación, participante y no participante; los talleres, como mecanismo para intervenir, con los sujetos, en la aplicación de técnicas de modificación conductual e introducir cambios evidentes en el desarrollo de las competencias elegidas y, el grupo focal, con el propósito de recabar percepciones respecto de los resultados esperados de la intervención.

- ***Entrevistas conductuales***

Las entrevistas conductuales tuvieron por objeto conocer, a través de las descripciones de los entrevistados, las circunstancias reales en torno a los temas de entrenamiento y las competencias requeridas para reforzar las destrezas en los puestos de trabajo actuales. En el contexto de la investigación y la psicología aplicada, la entrevista conductual es una importante fuente de información que tiene como objetivo fundamental describir la conducta de los sujetos y las condiciones situacionales que rodean esta conducta, es decir, pretende aportar datos que faciliten la realización de un análisis funcional de los comportamientos sobre los que se investiga o se quiere modificar. (Crespo, M y Larroy, C, 1998). De ahí que, para esta intervención, este tipo de entrevista fue un instrumento útil, para entender los procesos de capacitación de la empresa y categorizar las competencias requeridas por el personal.

Se realizó seis **entrevistas conductuales**, con personas de la empresa, bajo el criterio de que tuvieran alguna relación con los procesos de aprendizaje del personal identificado como clave, con el propósito de conocer sus percepciones, comportamientos, acciones y resultados en torno a los métodos actuales de capacitación, la naturaleza de sus puestos, sus responsabilidades y así se

determinó el tipo de competencias que se debe reforzar con los planes de desarrollo. (Anexo 4)

Se entrevistó al Gerente de Planta, al Gerente de Producción, dos de los supervisores participantes, un supervisor de Recursos Humanos y un Superintendente. Esto, además, permitió conocer la línea base de capacitación que poseen, crear un perfil de las competencias que se quiere reforzar y establecer el modelo diferenciado de desarrollo.

En estas entrevistas se puso en evidencia que la empresa contaba con programas muy básicos de capacitación, principalmente enfocados en aspectos técnicos y que, si bien los gerentes y supervisores tenían gran responsabilidad en el cumplimiento y ejecución de las capacitaciones y en la asistencia del personal, ellos mismos no estaban involucrados en las capacitaciones.

De igual forma, se conoció, por este medio, que no existía en Chiquita un modelo de gestión por competencias, ni un enfoque de la capacitación hacia el desarrollo de habilidades blandas en los mandos medios, como en temas de liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, motivación y otros aspectos relevantes para el crecimiento integral del personal.

### **Criterio de validez:**

Con el fin de que las entrevistas demostraran ser técnicas válidas y confiables, su estructuración y la redacción de sus preguntas se sometió a algunos criterios expertos; por ejemplo, el director de esta práctica dirigida, y por personal Recursos Humanos de la empresa, así como a criterios técnicos establecidos de cómo construir entrevistas conductuales para que reflejen, a través de comportamientos, experiencias reales como evidencia de lo que nos interesa saber, mediante el esclarecimiento de situaciones concretas, acciones y resultados.

Las preguntas formuladas, en las entrevistas conductuales, recopilaron información referente a la utilidad de los sistemas actuales de capacitación, la frecuencia con que se capacita al personal, la efectividad que considera el personal que tiene la capacitación, entre otros aspectos relevantes.

- ***Encuesta***

Adicionalmente a las entrevistas conductuales, se aplicó una Encuesta (Anexo 5) para validar los resultados de las entrevistas y con la intención de cuantificarlos y así establecer la línea base de capacitación. A partir de esta encuesta, se clasificó la información de acuerdo con la efectividad de la capacitación, los métodos de comunicación de los planes de capacitación, la frecuencia con que se ejecuta la capacitación, los objetivos y alcance que tiene y el nivel de planificación que existe en torno a los temas de capacitación y desarrollo de la empresa.

- ***Observación***

La observación fue otra técnica muy valiosa que se empleó, tanto para familiarizarse con los procesos generales de la empresa en cuanto a capacitación, como para conocer las funciones de las personas en sus puestos de trabajo y la relación de esto con la estrategia corporativa. También fue importante para establecer la línea base de capacitación, identificando las conductas que se llevan a cabo durante las capacitaciones existentes, la descripción detallada de los procesos de entrenamiento y la observación de las técnicas que empleaban para reforzar su aprendizaje anteriormente.

Se efectuó un tipo de observación científica, cuya validez se diferencia de la observación común en tanto no resulta subjetiva y emplea hipótesis manifiestas y en conexión con los objetivos de la intervención. El principal objetivo de la observación es la comprobación del fenómeno que se tiene en frente, con la preocupación de evitar y precaver los errores de la observación que podrían alterar la percepción de un fenómeno o su correcta expresión. Diferente de la observación

casual, que resulta más espontánea y sin una planificación específica, sin relacionar variables, sin un plan, el método empleado, que se planeó de manera sistemática para observar comportamientos, responde a la necesidad de comprobar información proporcionada por los entrevistados y sirvió para recoger datos y hacer un registro de ellos.

Se empleó dos tipos de observación en diferentes momentos de la intervención:

**Observación participante:** utilizada para recoger información sobre la gente, los procesos de capacitación de la empresa, la cultura organizacional, interviniendo con preguntas casuales para comprender las necesidades del personal, solicitando la descripción de situaciones relacionadas con el aprendizaje y tomando nota del entorno social y los posibles requerimientos de desarrollo para plantear el modelo y las técnicas conductuales de modificación de conducta y aprendizaje.

Se empleó este tipo de observación, con el propósito de compartir con el grupo de manera consciente y sistemática, para obtener datos relevantes para la intervención ocasionando la mínima distorsión posible al ser un agente externo. De igual modo, con ello se logró “establecer relación con una comunidad (Chiquita) y aprender a actuar al punto de mezclarse con ellos de forma que sus miembros actuaran de forma natural, para luego salir del escenario para sumergirse en los datos para comprender lo que está ocurriendo y ser capaz de escribir acerca de ello” (Bernard, H. 1998, citado por Kawulich, B, 2005).

De esta manera, se generó aceptación por parte de los participantes, como ente externo, sin juicios, pero como promotor de cuestionamientos objetivos que contribuiría a la creación de mejores opciones de desarrollo para el personal de la empresa.

Al emplear esta técnica se observaron los procesos existentes de capacitación, los archivos relacionados con cursos, los registros de asistencia, algunos de los contenidos impartidos en las sesiones (por lo general con información técnica).

Mediante la interacción con ellos, y la participación directa en sus sesiones, en ambientes formales (reuniones y cursos) e informales (almuerzo, actividades extracurriculares), se pudo tener una panorámica más amplia acerca de su cultura organizacional, sus necesidades y sus falencias en torno a temas relacionados con competencias.

Al observar sus cursos, surgieron interrogantes respecto de la necesidad que tienen los supervisores de mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes para el mejor manejo de personas. Sobre cómo administran personal con habilidades más naturales que entrenadas y cómo esto repercute en que su función gerencial no sea la óptima para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Observación No Participante:** como espectadora de los cursos de capacitación tomados por el personal, sin intervenir en ningún momento, tomando nota de las observaciones, las dinámicas, la metodología empleada en los entrenamientos, entre otros aspectos valiosos para la intervención, además de la revisión bibliográfica e indagación en los procesos que tienen en la empresa respecto a la capacitación. Se observó las interacciones, los mecanismos de instrucción empleados, las reacciones del personal ante las capacitaciones, entre otras cosas. En cuanto a las interacciones, se observó lo poco formales que son y en las que abundan comportamientos de desinterés por el bienestar de otros, reflejados mediante burlas, chota y faltas de respeto. Esto desacredita el liderazgo de quienes tienen a su cargo responsabilidades mayores (supervisores).

Respecto de los mecanismos de instrucción, se identificó una metodología bastante tradicional, enfocada en exposición magistral de conocimientos, en lugar de promover una construcción conjunta. Por lo general, se observó que estos métodos de enseñanza favorecen la apatía y falta de participación y crean una disconformidad de las personas en cuanto a las capacitaciones, que consideran pérdida de tiempo sin utilidad.

Específicamente se observó 3 procesos de capacitación actualmente empleados y las dinámicas que se gestaron durante los entrenamientos de personal. Esto con el fin de validar y triangular la información recopilada en las entrevistas conductuales en referencia a los métodos de aprendizaje. La observación también contribuyó a determinar la línea base simple de conductas relacionadas con la adquisición de conocimientos.

Por medio de la observación y las entrevistas conductuales se identificó las competencias técnicas y gerenciales a través de línea base simple de comportamientos y se determinó cuáles son de alto impacto o de bajo impacto en los participantes, es decir, cuáles necesitan ser reforzadas. De acuerdo con esto, se elaboró un inventario o registro de competencias que luego fueron sujeto de modificación en el modelo conductual a través del reforzamiento, modelaje y aprendizaje vicario.

Dentro del registro observacional (Anexo 6), se incluyó aspectos relevantes, como que los entrenamientos se realizan con poca frecuencia, su objetivo es cumplir con métricas de auditoría, no garantizar el aprendizaje del personal, no se lleva un registro del éxito de la capacitación, son sesiones magistrales en donde se propicia poca o ninguna participación de los participantes. Se registró también actitudes no verbales y conductuales del personal, que reflejaron aburrimiento, falta de interés en las temáticas entrenadas y poca fijación de los conceptos enseñados.

Ambos métodos observacionales se emplearon cuidando las posibles limitaciones que podían surgir durante el proceso, como la interferencia de factores externos, interrupciones, las percepciones personales de la observadora y quizás alguna modificación de los resultados en virtud de esto.

- **Talleres**

La metodología de Taller se incorporó como herramienta para llevar a cabo el entrenamiento, considerada la más adecuada de acuerdo al contexto, necesidades y estrategia de entrenamiento para el Modelo de Desarrollo de Competencias y a partir de la información recabada en las entrevistas y observaciones, en donde se identificó como la mejor alternativa para entrar en contacto con los interesados de manera directa, crear conocimiento y generar posibles cambios conductuales.

De acuerdo con Cano, A (2012) los talleres son “un dispositivo de trabajo con grupos, que es limitado en el tiempo y se realiza con determinados objetivos particulares, permitiendo la activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de teoría y práctica, el protagonismo de los participantes, el diálogo de saberes, y la producción colectiva de aprendizajes, operando una transformación en las personas participantes y en la situación de partida. (pág.33)

Los talleres programados, tuvieron como objetivo integrar a los participantes en una dinámica colectiva, en la que el conocimiento se construye a partir de la implementación de actividades que se relacionan con ellos en su diario vivir. Comprendieron una serie de dinámicas que permitieron la participación de los colaboradores, posibilitando el aprendizaje y la modificación de conductas. De acuerdo con las competencias identificadas como de alto impacto y reconocidas como clave para desarrollar al personal en posiciones de jefatura, se decidió que los temas de los talleres fueran: Liderazgo, Comunicación y Reconocimiento. (Anexo 7)

Se realizó 3 **Talleres** empleando la metodología de participación/acción, para incrementar y reforzar las conductas, entrenar a los participantes en técnicas conductuales de aprendizaje, sensibilizando al personal en cuanto a la importancia de tener métodos alternativos de aprendizaje. Se explicó en qué consisten las técnicas a aplicar, se les entrenó en el procedimiento para lograrlo, se orientó la

reproducción y modelaje de conductas relacionadas con las competencias propuestas.

En el apartado de Resultados se describe con mayor detalle el procedimiento empleado, los objetivos, instrumentos y acciones llevadas a cabo durante los 3 talleres.

No obstante, los objetivos de los talleres se formularon a partir de las necesidades específicas sentidas durante la intervención. Es decir, fortalecer las competencias de liderazgo de los supervisores, para poder desempeñar una gestión más efectiva de las personas a su cargo. Desarrollar habilidades de comunicación y conductas que fomenten mejores relaciones y más efectividad laboral. Y el aprendizaje de los mecanismos involucrados en el reconocimiento y la motivación y cómo hacer para que las personas con quienes se trabaja encuentren el propósito de lo que hacen y lo vinculen con aspectos que les generen bienestar emocional.

Así, los talleres cumplieron dos fines: por una parte, aplicar mecanismos de modificación conductual a algunos de los comportamientos identificados como relevantes para cambiar; y, por otra parte, proporcionar a los participantes contenidos actualizados y aplicables a su realidad y contexto laboral, relacionados con los temas principales de los talleres.

Durante el taller de Liderazgo, el objetivo fue empezar por reconocer que el liderazgo no depende de un título o puesto, sino que se construye en la interacción con las personas y que parte de un empoderamiento personal que se transmite y modela a otros. En el taller de Comunicación, se formuló como objetivo que los participantes identificaran sus propios estilos de comunicarse entre ellos y de ahí, hacerse conscientes respecto de los aspectos personales que intervienen en la manera de comunicarse, los sentimientos y necesidades involucrados y algunos factores subjetivos, como el juicio, que hacen que la comunicación no resulte tan efectiva como se espera. Y en el de Reconocimiento se abordó el tema de las bases neurofisiológicas y psicológicas relacionadas con la motivación y los mecanismos

de retribución que hacen que las personas repitan comportamientos para recibir alicientes. Así mismo, las características que debe tener el reconocimiento para que cumpla un papel contingente de las conductas que se quiere reforzar.

En fin, los talleres fueron la puerta de acceso, tanto a una nueva forma de construir conocimiento mediante la experiencia, como a los mecanismos reforzadores que fueron gestionando los cambios de conducta para favorecer el desarrollo de competencias.

- ***Grupo Focal***

Con el propósito de evaluar los resultados de la implementación del modelo conductual propuesto, se realizó un **Grupo Focal**, que sirvió para validar la efectividad del método y la percepción de los participantes hacia las técnicas de modificación de conductas. Estos instrumentos a su vez sirvieron para “medir distintas variables conductuales, como los resultados del aprendizaje” (Mejía, E. 2005, p: 17) en la etapa de evaluación del modelo.

“Los grupos focales son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (Mella, O. 2000, pág.3). Por esta razón, luego de los talleres se seleccionó un grupo de personas para calificar los procesos de desarrollo vividos y los resultados alcanzados. Basados en una serie de preguntas abiertas, se recabó las opiniones de los participantes, en torno a las capacitaciones, la nueva metodología, los temas abarcados y los cambios conductuales producto de ellos (Anexo 8).

Seis personas fueron seleccionadas para el grupo focal, todos participantes de los talleres y dos participantes del equipo gerencial. Los comentarios fueron incluidos en un informe de resultados que se devolvió a los jefes en una sesión adicional posterior, proporcionados dentro de un clima conversacional, altamente dinámico y, reflejando un ambiente en el que se percibió el interés de los colaboradores respecto

al tema de desarrollo de competencias y las oportunidades de capacitación que les pueda proporcionar la empresa a partir de esta intervención.

Esta técnica metodológica permitió flexibilidad en el abordaje de las respuestas y se condujo como una conversación guiada con los participantes, en donde estuvieron abiertos a emitir comentarios que posibilitaron el monitoreo cualitativo de la implementación de los talleres.

En el grupo focal se cumplió el objetivo de validar los aspectos ejecutados durante la intervención, a saber, si las competencias identificadas como de alto impacto, resultaron relevantes para la organización en cuanto a reforzar comportamientos importantes para la labor de los supervisores. Validar también la percepción de los participantes respecto de la utilidad de los contenidos propuestos durante los talleres y su aplicabilidad en los procesos de supervisión y gestión de personas. También, contemplar la percepción de los participantes en cuanto a las técnicas de modificación conductual empleadas y los resultados alcanzados.

Las variables contempladas fueron:

- Aceptación y acogida del Modelo de Gestión de Competencias
- Percepción de utilidad de los contenidos de los talleres
- Percepción de efectividad de las técnicas de modificación conductual para el desarrollo de nuevos comportamientos
- Competencias de alto impacto y su relevancia para la empresa

Y esto se consiguió a través de una dinámica con imágenes y la descripción de ellas con frases o palabras, con la cual se buscó reacciones proyectivas de los participantes respecto de las variables.

Se identificó, en el análisis, que los participantes tuvieron una respuesta favorable ante la intervención. Para el grupo gerencial, el Modelo de Competencias creado para la empresa satisface los requerimientos de cara a la necesidad de competitividad y eficiencia que trabajan desde la estrategia. Así mismo, consideraron apta la utilización de un enfoque conductual para implementar cambios en el nivel de comportamientos que generan aprendizaje y tuvieron una distinta aproximación a una diferente metodología, para gestionar y reproducir conocimiento.

En fin, el resultado fue positivo y la percepción obtenida mediante el grupo focal, puso de manifiesto la consecución de los objetivos de la intervención.

## *8.2. Técnicas conductuales usadas durante la intervención*

Las técnicas conductuales seleccionadas para generar aprendizaje y modificar comportamientos, se basan en los constructos de la Psicología Conductual y los planteamientos de Thorndike (1898) y Skinner (1938), pilares del modelo de condicionamiento instrumental. Estos planteamientos son útiles por cuanto señalan que las conductas se aprenden y mantienen como resultado de sus consecuencias, del medio en que se desenvuelven; por lo tanto, pueden también ser modificados alterando sus consecuencias, generando un cambio de comportamiento, ya sea positivo o negativo.

Como en los conceptos del aprendizaje social o vicario, las conductas se aprenden y en este contexto es común referirse al aprendizaje como un proceso individual de principio a fin, donde la relación con los demás y el ambiente forman parte de la propia experiencia. (Martínez, S. 2011)

Por tanto, estas técnicas permitieron incorporar al aprendizaje, herramientas para incrementar conductas y con ello poner en práctica nuevos conceptos referentes a Liderazgo, Comunicación y Reconocimiento. Esto, a través de técnicas conductuales que refuercen las conductas esperadas, modelen los nuevos comportamientos y estimulen respuestas adaptativas de desarrollo en los participantes.

- ***Programa de reforzamiento:***

Se estableció un programa de reforzamiento positivo, procedimiento en el cual aumenta la probabilidad de que una conducta se repita si se aplica un estímulo o reforzador que resulte satisfactorio para el individuo. Mediante la aplicación de un reforzador, se motiva al individuo y se asocia la consecuencia con algo positivo que favorece el aprendizaje de conductas y su continuidad.

Durante los talleres se identificó reforzadores, que sirvieron como estímulos positivos y generaron que ciertas conductas deseables se repitieran, por ejemplo, llegar temprano a las sesiones. Se empleó reforzadores comestibles identificados como cosas que les agrada comer. También se identificó que el reconocimiento de lo que hacen bien les motiva y los predispone a repetir sus acciones buenas. Se interesan por participar más y esto les satisface. Entonces todos estos aspectos se tomaron en cuenta para emplear el Reforzamiento Positivo durante las sesiones de aprendizaje, con el fin de estimular el incremento en la aparición de conductas y la extinción de hábitos que perjudican el aprendizaje.

Se estableció un sistema de recompensa simple para generar reacciones placenteras a partir de la detección de las consecuencias que generan un efecto positivo en los participantes y consiguen la fijación de conductas de aprendizaje. Este sistema sigue los conceptos del modelo de Economía de Fichas, en el cual, mediante el intercambio de fichas por reforzadores, se incrementan conductas de baja frecuencia. Los sujetos ven promovida y reforzada la reproducción de determinadas conductas deseables y esperables, que dentro de su contexto

habitual no están acostumbrados a reproducir. Por ejemplo, la asistencia a las sesiones con una buena actitud, receptora y cordial, la participación voluntaria, emitiendo comentarios fuera de las preguntas programadas, entre otras.

Lo que se hizo fue acudir al empleo de los reforzadores (R+) en diferentes momentos de los talleres, eso sí, reforzando las conductas contingentemente, es decir, entregando una ficha inmediatamente después y cada vez que ocurre la conducta deseada. Se aplicó de las siguientes formas:

- ✓ **Reforzadores comestibles primarios:** se les entregó un refuerzo positivo incondicionado a los participantes inmediatamente al llegar al taller, sí y solo sí llegaban a tiempo, es decir, antes de iniciar la sesión de trabajo. No se dio R+ a los participantes que se incorporaron tarde a los talleres, sin importar la excusa que tuvieran. Al cabo de la tercera sesión de talleres, ningún integrante llegó tarde.

Los R+ se emplearon para estimular las conductas de participación. Después de un comentario no solicitado por la facilitadora, bien atinado y contextualizado, que agregara valor al resto del equipo, el participante recibió un reforzador. Muchos comentarios fueron alentados de esa manera y la participación incrementó considerablemente a partir del segundo taller.

- ✓ **Puntos Intercambiables:** inicialmente se seleccionaron los reforzadores de apoyo que serían intercambiados por las fichas obtenidas, como consecuencia de las conductas positivas y previamente identificadas como importantes. Y conforme avanzaron las sesiones, se fue cambiando tanto los reforzadores como la frecuencia con que se obtenían las fichas, y también se fue intercambiando los R+ comestibles y de fichas, por reconocimientos verbales, con el propósito de ir extinguiendo el método e instaurando la reproducción conductual por consecuencias distintas. Se empleó puntos/fichas individuales: durante las sesiones, cada vez que algún participante manifestó una conducta de liderazgo, buena comunicación y

reconocimiento hacia sus compañeros, se les otorgó un distintivo equivalente a tres puntos. De grupo: en las actividades de grupo, se les reforzó con distintivos, cada vez que como grupo terminaban una tarea en menor tiempo o con mejor calidad. Los distintivos grupales equivalían a cinco puntos. Al final de cada taller, se sumaban los puntos de cada equipo y el total se intercambiaba por artículos de interés. Se coordinó con el departamento de Recursos Humanos para que facilitaran artículos promocionales que tenían almacenados de actividades anteriores, como camisetas, gorras, cartucheras para lápices, bolas antiestrés, sombrillas, entre otros; se les asignó un puntaje, y esos artículos fueron intercambiados por los puntos obtenidos.

- ✓ **Certificados de Reconocimiento:** individualmente, al participante que obtuvo mayor cantidad de puntos en cada sesión, se le otorgó al final de los tres talleres, un certificado con la leyenda: “Al mejor líder del equipo”, “Al mejor comunicador del equipo” y “Al mejor motivador del equipo”, de acuerdo con los temas de los talleres en que ganaron el puntaje más alto (Liderazgo, Comunicación y Reconocimiento). Este fue un reforzador social, que se empleó para incrementar las conductas deseadas.

Esta técnica de reforzamiento positivo tuvo mucha aceptación y buenos resultados, ya que logró incrementar conductas en un corto período de tiempo. Los colaboradores pasaron de una participación muy fría y poco empática, a favorecer un ambiente ameno durante las sesiones e identificar, claramente, las conductas esperadas en cada taller. Esto, aunado al contenido de los talleres que abordó temáticas en las que el análisis introspectivo personal también cumplió un papel de reforzador, en tanto se manejó procurando un efecto concienciador en los participantes.

En las siguientes tablas se muestran los comportamientos reforzados en cada uno de los talleres y los cambios efectuados luego de la implementación de reforzadores.

**Tabla 1 Comportamientos reforzados en el Taller de Liderazgo**

TALLER DE LIDERAZGO					
Competencias Cognitivas		Competencias Conductuales		Competencias Emocionales	
Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento	Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento	Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento
No recordar aspectos importantes	No recordar aspectos importantes	No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Mostrar desinterés	Mayor interés
No prestar atención	Prestar atención más veces	Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Falta de control emocional	Falta de control emocional
No cumplir con tareas programadas	Cumplir a veces con tareas programadas	No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Enojo	Mejor capacidad para no enojarse
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Frustración	Frustración
Capacidad de análisis disminuida	Poco incremento en capacidad análisis	Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Desacato	Desacato y burla
		Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente
				Falta de escucha	Escucha selectiva

**Tabla 2. Comportamientos reforzados en el Taller de Comunicación**

TALLER DE COMUNICACIÓN					
Competencias Cognitivas		Competencias Conductuales		Competencias Emocionales	
Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento	Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento	Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés	No saludar	Saludar con frecuencia	Mostrar desinterés	Mayor interés en algunos asuntos comunes
No prestar atención	Prestar atención más veces	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo la mayoría de las veces	Falta de control emocional	Mayor conciencia de eventos que desencadenan descontrol emocional
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	No participar de los eventos de grupo	Mayor participación en eventos. Poco interés	Enojo	Mejor conciencia de la afectación de emociones
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Frustración	Frustración menos frecuente pero igual presente
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Levantar la voz a subalternos	No levantar la voz para expresar puntos de vista	Desacato	Cumplimiento con mejor actitud
		Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia y mayor conciencia	Falta de empatía	Mayor empatía
				Falta de escucha	Escucha selectiva con mayor conciencia

**Tabla 3. Comportamientos reforzados en el Taller de Reconocimiento**

TALLER DE RECONOCIMIENTO					
Competencias Cognitivas		Competencias Conductuales		Competencias Emocionales	
Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento	Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento	Pre Reforzamiento	Post Reforzamiento
No recordar aspectos importantes	Recuerdo de casi todos los aspectos importantes	No saludar	Saludar todas las veces	Mostrar desinterés	Mayor interés relacionado con propósitos personales
No prestar atención	Atención permanente durante las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	No volver a llegar tarde	Falta de control emocional	Mayor control de emociones y neutralidad
No cumplir con tareas programadas	Cumplimiento de casi todas las tareas acordadas	No participar de los eventos de grupo	Participación e inclusión en los eventos del grupo	Enojo	Mejor control del enojo y otras emociones fuertes
Falta de autoconocimiento	Mayor introspección y análisis personal	Postura no receptiva	Postura abierta y receptiva con mínima resistencia	Frustración	Frustración igual presente
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación continua	Levantar la voz a subalternos	Mantener tono de voz adecuado a la circunstancia	Desacato	Cumplimiento con mejor actitud
		Prepotencia al dar instrucciones	Actitud humilde y abierta a la crítica constructiva	Falta de empatía	Mayor empatía y comprensión de aspectos
				Falta de escucha	Escucha atenta y consciente de aspectos psicológicos propios

- ***Modelado de conductas***

Es un proceso de aprendizaje observacional y por imitación, conocido también como aprendizaje vicario. Igual que en los enunciados del aprendizaje social de Bandura, el modelaje de comportamientos es una fuente importante para aprender nuevas conductas. Esto por cuanto existen conexiones entre el comportamiento humano, los factores ambientales externos y los personales cognitivos, afectivos y biológicos, que forman parte del aprendizaje de conductas. (Bandura, A. 1986). Es indiscutible el rol de los procesos cognitivos, vicarios y de auto-regulación y auto-reflexión en la adaptación y el cambio; y quienes aprenden, adquieren funciones auto-regulatorias observando modelos y asociándolos con sus propias experiencias.

En el aprendizaje vicario, el refuerzo es de otra índole, se basa en procesos imitativos cognitivos, a través de ver lo que otros hacen y las consecuencias que tienen sus comportamientos; no necesariamente a través de la experiencia personal, sino por medio del ejemplo de otros. Esto es lo que se conoce comúnmente como Teoría del Aprendizaje Social. En este tipo de aprendizaje quien recibe el refuerzo es quien modela el comportamiento, no así quien imita la conducta. Este último decide si quiere reproducirla o no, de acuerdo con sus propios filtros personales (constructos sociales) que determinan si es un comportamiento aceptable o no y si las consecuencias de reproducirlo le resultan agradables. En ello interviene el ambiente, el comportamiento y los propios procesos psicológicos de la persona.

Por esta razón, esta técnica de modelaje se utilizó para generar aprendizajes de dos maneras: una, basándose en situaciones hipotéticas, o casos, en donde se propusiera alternativas distintas para reproducir las conductas esperadas. Este método es conocido como Juego de Roles, y se desarrolla propiciando roles que representen conductas inconsistentes con resultados positivos y situaciones alternativas concretas que sirvan para emplear los roles adaptativos nuevos en situaciones reales. Concretamente, este modelaje se empleó durante los talleres,

en actividades en las cuales se solicitó a algunos miembros del grupo que dramatizaran situaciones en las cuales el liderazgo está mal empleado; por ejemplo, líderes manejando personal inadecuadamente, o situaciones en donde un problema de comunicación, debido a su mal manejo, ocasionó problemas mayores, o en donde la falta de reconocimiento de las buenas acciones de algún empleado, hicieron que éste se desmotivara y perjudicara al resto del equipo.

La otra, a través de historias leídas durante las dinámicas grupales, en las cuales la imitación partiese de la introspección y adquisición de conciencia, apelando a recursos emocionales con los que se identificaran los participantes. Esta última favoreció a los participantes creando en ellos una **Reestructuración Cognitiva**, entendida como un proceso en el cual las personas modifican sus modos de interpretación y valoraciones subjetivas, a partir de la discusión e intercambio de ideas. Este método logra alterar estructuras de pensamiento ya existentes mediante situaciones que surten un efecto racional-emotivo y hace que se vean a sí mismos y al mundo de manera distinta y emprendan acciones que cambien sus comportamientos de manera sostenida.

Consecuentemente, desde el aprendizaje vicario y la reestructuración cognitiva, se modeló conductas y circunstancias favorables que sí debían ser utilizadas en las diversas situaciones propuestas y se transmitió el nuevo conocimiento mediante acciones fácilmente copiables.

Los participantes aprendieron a partir del modelado, teniendo que repetir y continuar repitiendo las conductas adaptativas y adecuadas suprimiendo las que no se ajustan a los objetivos de aprendizaje. Esta técnica se empleó en los tres talleres y en diferentes circunstancias y sirvió de plataforma para discusiones posteriores entre los empleados. Así, en el **aprendizaje vicario**, observando a los otros sin tomar un rol activo, los participantes debieron observar e imitar o evitar comportamientos, en reiteradas ocasiones, de modo que terminaran aprendiendo las conductas esperadas y reproduciéndolas. Los espectadores de las situaciones modeladas,

aprendieron también observando las consecuencias, positivas o negativas de las acciones de los demás. Durante los juegos de roles, se pudo contemplar las conductas tanto favorables como desfavorables que se reproducen en el contexto laboral, y los observadores pudieron puntualmente detectar y señalar lo que se debe y no se debe reproducir.

- ***Reforzamiento diferencial de otras conductas***

Se le denomina también Entrenamiento en Omisión. Como técnica de modificación conductual, el RDO tiene por objeto reforzar conductas diferentes de las que se quiere eliminar, para que éstas se vayan extinguiendo progresivamente. Es decir, provee reforzamiento cuando el individuo no emite la conducta “problema” durante un tiempo específico.

Se refuerza sólo las conductas que son diferentes de la que se quiere eliminar, como por ejemplo, llegar tarde. En los talleres se reforzó positivamente con reforzador comestible a aquellos participantes que llegaron a tiempo e incluso antes de iniciar el taller. Por consiguiente, quienes llegaron tarde, no recibieron ningún reforzamiento. En los días posteriores, no sólo no se dio reforzador a quienes llegaron tarde, sino a quienes llegaron ajustados a la hora de inicio del taller. Solo se reforzó a quienes llegaron con suficiente tiempo para compartir socialmente un rato con sus compañeros. Así se desestimuló la conducta de llegar al límite o tarde y se reforzó la de llegar con suficiente tiempo.

Otros casos en los que se aplicó RDO, fue para reforzar las conductas de liderazgo y buena comunicación. En liderazgo y comunicación se generó una lista con una serie de conductas asociadas a ser un buen líder, relacionadas con el manejo de gente; por ejemplo, escuchar atentamente sin interrumpir. Esto se ejemplificó en una dinámica en la que tenían que escuchar una historia ininterrumpidamente y esperar para hacer preguntas. Se esperaba que al menos, cada minuto, alguno de los participantes interrumpiera a sus compañeros; quienes no lo hacían eran reforzados. Al final de la dinámica, todos escucharon atentamente y modificaron la

conducta no deseada. Otro ejemplo fue cuando se quiso desestimular comportamientos de burla hacia el resto de compañeros, conducta muy frecuente en la dinámica del grupo. Se empezó a contabilizar con una marca en la pizarra, la cantidad de veces, por persona, que emitían comentarios de burla, esto consiguió un efecto represor delante de los compañeros. Luego se reforzó positivamente a aquellos cuyos nombres contaron con un menor número de rayas en la pizarra, por lo que para los demás fue un efecto negativo no recibir un premio. Conforme avanzaron las sesiones, fue disminuyendo la tasa de respuestas de burla entre compañeros.

De igual manera, se trabajó el tema de emitir juicios de valor contra otras personas y situaciones. Solo que, esta vez, a través de un juego de concientización en el que se les explicó los conceptos de juzgar a otros de acuerdo con las ideas preconcebidas de lo que es “correcto o incorrecto” para cada uno. Y luego se les solicitó que, cada vez que emitieran un comentario o inclusive tuvieran un pensamiento de juicio hacia algo o alguien, levantaran su mano en representación del juicio. Esta conducta, permitió darse cuenta qué tan frecuentemente están emitiendo juicios respecto de las actuaciones y criterios ajenos. Y de alguna manera, se fue reforzando las que no representaban juicios de valor, a través de reforzadores emocionales (palabras de aprobación), de modo que las otras fuesen disminuyendo considerablemente.

Así fueron empleadas algunas técnicas de reforzamiento durante los talleres, con el propósito de ir implementando algunos cambios conductuales en torno a situaciones descritas como no deseables para personas con los puestos de jefatura de los participantes. Se les instó a continuar emulando comportamientos positivos al finalizar las sesiones, de modo que el cambio conductual tuviese efectos prolongados y, de ser posible, permanentes.

## 9. PROCEDIMIENTO Y PLAN DE TRABAJO

El plan general para el desarrollo de la práctica se llevó a cabo en cuatro etapas para alcanzar los objetivos del proyecto, de conocer los sistemas actuales de capacitación de Mundimar, crear un modelo de desarrollo de competencias y evaluar su efectividad. A continuación, se describen brevemente las fases y el cronograma de trabajo y, más adelante, en Resultados, se amplía la información respecto de cada fase.

### 9.1. Fases de la intervención

- **Fase 1: Diagnóstico y toma de línea base.**

Fase inicial de establecimiento de línea base con la que se logró hacer un diagnóstico de la situación de la compañía en términos de capacitación y de las competencias necesarias para desarrollar, en el personal identificado, así como de las conductas base presentes antes de la implementación de los talleres. Para ello se contó con la autorización de la empresa, así como para llevar a cabo los procesos de análisis y propuesta de desarrollo subsecuentes. También, en esta etapa, se contó con la información indispensable, escrita y recopilada por otros medios (observación científica participante y no participante, entrevistas, revisión documental), para identificar los perfiles de puesto y las competencias por desarrollar que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

- **Fase 2: Elaboración del Modelo de Desarrollo.**

Esta etapa tuvo como propósito generar una nueva propuesta o modelo de aprendizaje a partir de la detección de brechas entre las competencias ideales y las reales, en el personal identificado como crítico, e iniciar con la aplicación “piloto” de mecanismos de aprendizaje que generen modificación de conductas. También,

sugerir, al personal a cargo, formas alternativas de adquisición de conocimiento, que demostraran ser efectivas para el personal en puestos críticos de Mundimar.

Esto llevó a la creación de un Modelo de Gestión por Competencias para la organización, el cual se sustentó tanto en la Estrategia Corporativa como en las necesidades de fortalecimiento de habilidades, conocimientos y actitudes identificados como críticos, para elevar el nivel de desempeño de los/las colaboradores/as y que, además, se convirtió en la base de gestión de los procesos relacionados con personas.

- ***Fase 3: Puesta en práctica del Modelo de Desarrollo***

Implementación del modelo a través de la valoración inicial y ejecución de talleres, utilizando técnicas para el desarrollo y mantenimiento de conductas como el moldeamiento, reforzamiento positivo, reforzamiento diferencial de otras conductas, aprendizaje vicario. Talleres con el personal de puestos clave para la aplicación de técnicas.

- ***Fase 4: Evaluación de resultados.***

Esta etapa logró evaluar, a través de conductas observadas durante las sesiones, criterio experto (de los gerentes de la empresa durante conversaciones informales), y un grupo focal compuesto por algunos de los participantes de los talleres; la efectividad del modelo de desarrollo a partir de los cambios conductuales que se generaron durante su implementación.

Se pudo percibir, durante los talleres, el resultado de la implementación de las técnicas de reforzamiento positivo, modelaje y reforzamiento diferencial de otras conductas, identificando cambios conductuales, repetición de conductas deseables y eliminación de conductas desfavorables, a través de mecanismos simples de premiación y generación de consecuencias agradables a los participantes. De igual forma, en el análisis de resultados, se identificó los logros alcanzados y la

percepción de los participantes al respecto y se determinó la aplicabilidad del modelo en otras áreas y posiciones de la compañía.

Adicionalmente, se hizo recomendaciones en cuanto a medios alternativos de aprendizaje, incluidos en el modelo para su posterior aplicación. En el esquema siguiente se describen actividades, objetivos y cronograma del plan de trabajo.

### Cuadro 1. FASES DEL PROGRAMA

Fases	Objetivos	Metodología	Actividades
<b>Fase 1:</b> Diagnóstico Línea Base	Establecer la Línea Base de la administración de los procesos de capacitación que tiene Mundimar, es decir, la situación actual en términos de los procedimientos de entrenamiento, la filosofía que existe en torno al aprendizaje, los modos de llevarlo a cabo, entre otros aspectos que puedan resultar relevantes. Conocer las competencias que poseen los participantes de acuerdo con sus responsabilidades, áreas de trabajo y prioridades de desarrollo para lograr el objetivo del negocio de incrementar el nivel de especialización del personal en puestos clave.	Entrevista Conductual, Observación no participante de los procesos actuales de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión inicial con la Gerencia de Planta y demás jefaturas, personal seleccionado para el proyecto, personal de RH para determinar alcances, relevancia, limitaciones y expectativas de la intervención profesional.</li> <li>2. Realización de 6 entrevistas conductuales con el Gerente de Planta, Gerente de Producción, 2 de los supervisores participantes, un supervisor de Recursos Humanos y un Superintendente para conocer las conductas que se quiere estimular o modificar con el aprendizaje.</li> <li>3. Establecimiento de Línea Base a partir de la información de la empresa en torno a los planes existentes de capacitación y de las estrategias corporativas, así como de los objetivos del desarrollo, con el fin de conocer los perfiles de puesto, las competencias actuales necesarias y clave del negocio para llevar a la organización al nivel de desarrollo deseado.</li> <li>5. Revisión bibliográfica en torno al tema que resulte útil para la planificación y desarrollo del proyecto.</li> </ol>
<b>Fase 2:</b> Diseño del Modelo Conductual de Desarrollo de Competencias	Generar el diseño del Modelo de Desarrollo de Competencias con la implementación de técnicas conductuales de modificación	Modelo Conductual, mediante técnicas de Reforzamiento Positivo, Reforzamiento Diferencial de Otras Conductas, Modelaje y Aprendizaje Vicario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de competencias técnicas y gerenciales ideales para las posiciones clave de Producción y Calidad de acuerdo con la estrategia corporativa y los requerimientos del negocio, a partir de las entrevistas conductuales, la descripción de roles y responsabilidades. Se generará un inventario de competencias, con sus definiciones y la relevancia para el puesto. A partir de la conversación con jefes y entrevistas, se determinará cuales son las conductas esperables resultado del entrenamiento.</li> <li>2. Elaboración de una herramienta para registrar y analizar la brecha entre las competencias que tiene el personal en puestos críticos actualmente y las que la compañía requiere para incrementar el nivel profesional deseado. Creación de una hoja de registro de acuerdo con las conductas y competencias</li> <li>3. Identificación de conductas observables relacionadas con el aprendizaje por medio de la observación durante sesiones de entrenamiento y documentación de procesos en relación con los procedimientos actuales de capacitación, los recursos empleados, métodos, conductas asociadas al aprendizaje y efectividad del mismo.</li> <li>4. Formulación del modelo de desarrollo de competencias a través de mecanismos de modificación conductual que logren fijar el aprendizaje a partir de consecuencias y contingentes reforzadores</li> </ol>
<b>Fase 3:</b> Implementación - Talleres	Aplicar las técnicas de modificación conductual a los participantes para incrementar las conductas de bajo impacto	Talleres con el personal incluido en la práctica. Utilización de técnicas de reforzamiento conductual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de técnicas de reforzamiento positivo para incrementar conductas de bajo impacto por medio de estímulos que resulten gratificantes para los participantes de modo que se repitan las conductas</li> <li>2. Reforzar conductas diferencialmente, dependiendo de las contingencias para cada participante y de la relevancia que tengan los estímulos para cada uno.</li> <li>3. Enseñar el aprendizaje vicario de conductas de aprendizaje para las competencias que se considere importante reforzar para cada uno.</li> <li>4. Emplear el modelaje de conductas para preservar las que se quieren mantener, eliminar las que no se requieran e incrementar las que son de bajo impacto</li> </ol>
<b>Fase 4:</b> Evaluación de Resultados	Evaluar los resultados del modelo a través de la verificación de conductas observables que se manifiesten durante el proceso de aprendizaje, así como de otros métodos que corroboren la existencia de cambios conductuales en las competencias de bajo impacto en el personal.	Métodos "In vivo" para verificación de resultados, entrevistas con clientes internos, cliente incógnito, entrevistas con jefaturas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de conductas observables relacionadas con el modelo de aprendizaje en referencia a las competencias demostradas en la Línea Base</li> <li>2. Grupo focal para analizar el grado de aceptación de los participantes hacia las técnicas de aprendizaje propuestas.</li> <li>3. Emplear el criterio experto de las jefaturas, a través de entrevistas, para identificar si en los participantes se logran los objetivos de aprendizaje y se evidencia el cambio conductual y el incremento de competencias</li> <li>4. Utilizar la técnica de cliente incógnito para verificar la existencia de conductas esperadas y cambios conductas producto del aprendizaje</li> <li>5. Emitir conclusiones y recomendaciones en torno al análisis de resultados, que demuestren la efectividad del modelo, las posibles fallas y consecuencias esperadas, traducción del aprendizaje en conocimiento y continuidad de la administración del conocimiento. Determinar la fiabilidad del programa y su funcionalidad en otras áreas.</li> </ol>



### Cuadro 3. Fase 2

Actividad		Propósito	Calendarización			
<b>2</b>	<b>Fase 2: Diseño del Modelo</b>	<b>Creación del Modelo Conductual de Aprendizaje para incrementar conductas de bajo impacto en el personal</b>	<b>DICIEMBRE 2014</b>			
2.1	Identificación de Competencias	Registro de competencias y conductas relacionadas	1 AL 5			
		Reunión con jefaturas para detectar competencias y definir su relevancia para la adecuada ejecución de funciones	1 AL 5			
		Entrevistas conductuales para identificar competencias de alto y bajo impacto		8 AL 12		
		Creación de una herramienta para registrar las brechas entre las competencias deseadas y las existentes		8 AL 12		
		Identificación de conductas relacionadas con competencias durante los procesos de capacitación actuales			15 AL 19	
2.2	Definición de competencias técnicas y gerenciales ideales	Diseño del modelo a utilizar para modificar las conductas de aprendizaje e incrementar las de bajo impacto			15 AL 19	
		Identificar los mejores métodos conductuales para reforzar conductas de aprendizaje e incorporarlas al modelo				22 AL 26
		Presentación del Modelo a jefaturas				22 AL 26

### Cuadro 4. Fase 3

Actividad		Propósito	Calendarización					
<b>3</b>	<b>Fase 3: Implementación - Talleres</b>	<b>Ejecutar el modelo de modificación conductual con los participantes y las técnicas de reforzamiento para el incremento de conductas</b>	<b>ENERO 2015</b>			<b>FEBRERO 2015</b>		
3.1	Talleres	Taller 1: Liderazgo. Introducción de prácticas de aprendizaje y modificación conductual. Uso de reforzamiento positivo para modificar conductas	5 AL 9	12 AL 16				
		Taller 2: Comunicación Efectiva. Empleo de técnicas como Reforzamiento Positivo y Modelaje			19 AL 23	26 AL 30		
		Taller 3: Reconocimiento. Aplicación de técnicas y reforzamiento diferencial de otras conductas					2 AL 6	9 AL 13
3.2	Validación de técnicas utilizadas con los participantes	Reunión con jefaturas y conversación informal acerca de resultados						16 AL 20
		Presentación de resultados a jefaturas						23 AL 27

**Cuadro 5. Fase 4**

Actividad		Propósito	Calendarización			
<b>4</b>	<b>Fase 4: Evaluación de Resultados</b>	<b>Determinar si los objetivos de modificación conductual se cumplen al aplicar las técnicas propuestas por el modelo</b>	<b>MARZO 2015</b>			
4.1	Aplicación de métodos para verificar la adquisición y modificación de conductas y aprendizaje	Entrevistas conductuales para verificar la adquisición y modelaje de competencias requeridas	2 AL 6			
		Grupo Focal con participantes para verificar resultados de capacitación y manifestación de conductas nuevas asociadas al aprendizaje		9 AL 13		
4.2	Retroalimentación de resultados a jefaturas	Reunión con jefaturas para validar cambios conductuales en los participantes			16 AL 20	
4.3	Recomendaciones	Propuesta de capacitación con metodología alternativa y otras opciones de aprendizaje			16 AL 20	
		Formulación de conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados de los talleres en referencia al modelo y la mejor manera de llevarlo a cabo				23 AL 27
		Propuesta de continuidad del modelo				23 AL 27

Esta programación se presentó también al personal de la empresa, en una de las reuniones informativas, mediante un diagrama que resumió las cuatro fases y la metodología así como el tiempo propuesto para llevarlo a cabo.

## *10. RESULTADOS*

Los resultados de la intervención se describen de acuerdo con las cuatro fases de implementación del proyecto, por cuanto proveen de secuencia lógica y progresiva de las actividades llevadas a cabo. A saber, elaboración del diagnóstico, creación del modelo de desarrollo, implementación a través de los talleres y técnicas conductuales y evaluación de la efectividad del programa.

### *10.1. Establecimiento de la línea base de capacitación y de competencias*

La intervención se enfocó, desde una perspectiva conductual, procurando generar un aporte de desarrollo basado en la identificación y reforzamiento de comportamientos clave que, con el matiz de competencias laborales, resulten acciones de desarrollo y capacitación, que tengan como consecuencia un mejoramiento del rendimiento laboral de algunos empleados en puestos relevantes de la compañía y favorezcan los procesos de aprendizaje organizacional.

Como punto de partida, para hacer una valoración de la situación inicial de la empresa respecto de sus procesos de desarrollo y competencias laborales, se identificaron las condiciones existentes antes de la intervención y luego se hizo la comparación de los resultados obtenidos luego de la intervención. Es decir, se estableció la línea base del proyecto, formulada en dos sentidos: por un lado, se identificó el punto de partida de los métodos de capacitación o programas que tenía la empresa antes de la intervención y los que se generaron posteriormente y, por otro lado, se estableció la línea base de comportamientos por desarrollar de las personas, partiendo de las conductas ejecutadas antes de los talleres y el resultado posterior manifestado en comportamientos esperados después de la implementación de técnicas conductuales. Esto pone en perspectiva el avance alcanzado y los cambios ejecutados a partir de la práctica.

Así las cosas, para poder establecer la línea base que tenía la empresa en términos de capacitación y comprender los métodos que empleaban para desarrollar a su personal, se realizó una serie de entrevistas conductuales con colaboradores de la empresa en referencia al tema de capacitación.

Estas entrevistas recopilaron información de temas importantes para la intervención; por un lado, proporcionaron información acerca de la metodología que utilizan, qué tan funcional les resulta el programa actual, cuáles son los requerimientos internos y externos para desarrollar competencias en el personal de supervisión, cómo contribuye la capacitación al desarrollo de las competencias requeridas, entre otros aspectos relevantes.

Por otro lado, con el insumo obtenido de éstas y complementario al análisis bibliográfico y referente teórico indagado, se logró detectar las conductas que son necesarias para la organización, que se constituyen competencias laborales orientadas a alcanzar las metas de la empresa. Identificadas como características subyacentes en una persona y que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo como asegura Boyatzis, citado por González, V. (2002).

Por lo tanto, en la entrevista se detectaron los incidentes críticos, útiles para identificar comportamientos observables del personal ejecutados en el pasado en referencia a la capacitación y la demostración de esas competencias, que los procesos de desarrollo deben de propiciar y fortalecer y que además sirven para reconocer la experiencia y actitudes empleadas por la empresa en temas de entrenamiento.

En relación con el tema de capacitación, inicialmente se efectuó una reunión con las personas de mayor rango jerárquico en la empresa que son el Gerente General

y la Gerente de Recursos Humanos, con el fin de abordar el tema del aprendizaje como un referente importante para la organización y, también, con el propósito de esclarecer las expectativas de los participantes y la empresa en torno a la intervención.

Después se efectuaron siete entrevistas conductuales con algunas personas de Recursos Humanos y el personal identificado de Producción y Calidad para recopilar incidentes que, a juicio de los expertos, son “críticos”, para lograr el éxito en la actividad descrita. Estos incidentes fueron posteriormente observados durante la intervención, puestos en contexto y descritos en función del problema por resolver en términos de capacitación y desarrollo, en relación con las intenciones y con los objetivos de las personas involucradas.

De igual manera, se pudo evaluar las consecuencias de los diferentes comportamientos observados, tanto en los participantes como en personas que interactúan con ellos y el efecto que tiene el entrenamiento para identificar la línea base de acción.

Adicionalmente, la observación participante contribuyó a conocer los registros de capacitación de la empresa, las programaciones proporcionadas por Recursos Humanos para entender la calendarización de los entrenamientos y cómo ésta se efectúa de acuerdo con la programación anual de auditorías. Y de esta forma indagar a través de preguntas y conversaciones informales, las metodologías que tienen las capacitaciones.

También, los procesos de observación no participante permitieron comprender, sin involucramiento y sin ser un ente amenazante para los procesos actuales, las capacitaciones de los colaboradores. Se observó tres procesos tradicionales de capacitación en los que los colaboradores fueron participantes, un entrenamiento de Puntos Críticos de Control en Inocuidad Alimenticia, un refrescamiento de Salud

Ocupacional y un entrenamiento de Buenas Prácticas de Manufactura, propiciados por miembros de la empresa. Se efectuó un registro observacional en el cual se analizó la metodología magistral de los cursos, la poca o ninguna participación de los empleados, la falta de asistencia del personal administrativos, en posiciones de jefatura, y algunas conductas de los participantes (personal operativo) que reflejaron indisposición, apatía, aburrimiento, falta de enfoque. (Anexo 6)

Consecuentemente, en cuanto al sistema de capacitación de la empresa, se identificó que no existía un plan programado para detectar las necesidades de desarrollo del personal, sino que la capacitación se efectuaba, por lo general, respondiendo a los requerimientos inmediatos de las áreas, en términos de lo que se requiere por parte de auditorías externas, por requisitos específicos de entrenamiento en los que se busca algún curso técnico, o por necesidades inmediatas que surjan producto de algo que, generalmente está relacionado con los resultados del negocio y que hay que atender con urgencia.

No existía una planificación de la capacitación ni un programa de desarrollo basado en las competencias que requiere el negocio para ser exitoso, es más, ni siquiera estaban muy familiarizados con el tema de las competencias ni su forma de emplearlo como herramienta de gestión de procesos de potencial humano. Y las opciones de capacitación que se encontraban mejor organizadas y registradas se orientaban al personal operativo en funciones de producción y no eran empleadas con personal administrativo ni se enfocaban en sus requerimientos particulares. Se deja, a un lado, puestos de suma relevancia para la gestión de resultados organizacionales.

En esta recopilación de información, se determinó que las alternativas de desarrollo que ha venido teniendo el personal administrativo están más orientadas a la capacitación de aspectos técnicos que hacia el reforzamiento de destrezas gerenciales que redondeen sus habilidades de liderazgo, comunicación, influencia,

entre otras. Se indagó cuáles eran las áreas de enfoque de los cursos que se imparten y, por lo general, estaban orientadas hacia destrezas técnicas del negocio, en temas como Inocuidad, Calidad, Sistemas de Producción, entre otras. No obstante, no había un plan de capacitación formal basado en las competencias que el personal requiere para orientar sus acciones hacia el logro de las metas de la organización, ni tampoco se fortalece de manera alguna, las habilidades blandas que los equipos deben poseer.

Las entrevistas aplicadas al personal también proporcionaron información importante en cuanto a las habilidades que requiere para desempeñar adecuadamente sus funciones y llevar a la organización a un nivel óptimo de desempeño. Se detectó las competencias como conjuntos estabilizados de saberes y de saber-haceres, de conductas tipo de procedimientos estandarizados, de estilos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje como lo describe Montmollin, citado por Herrera, C. (2013). Y, a través de las conversaciones y de contrastarlo con las opiniones de la gerencia, se identificó aquellas habilidades, destrezas y conocimientos que, de acuerdo con los perfiles de las posiciones críticas, resulta imprescindible tener en la organización.

En esta definición, también contribuyó la información proveniente de los perfiles de puestos de las posiciones clave y se sistematizó las conductas y competencias que son requeridas por ellas, separándolas en competencias gerenciales y competencias técnicas (Anexo 9). Esta categorización, se basó en la necesidad de definir cuáles de estas competencias se pueden adquirir o reforzar acudiendo a conocimientos técnicos y cuáles son más relacionadas con destrezas personales de manejo de personal y habilidades de dirección y liderazgo.

Según las posiciones que se consideraron clave para la intervención, se pudo generalizar que las conductas requeridas tienen que ver con manejo de gente, habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, desarrollo personal y de equipos,

habilidades orientadas al negocio como planificación, organización del tiempo, manejo de situaciones conflictivas, administración de personal, entre otras; que surgieron como resultado de las entrevistas. Resultado de esto, se decidió hacer una sesión, que se explica más adelante, con los principales interesados e involucrados en la intervención (Stakeholders del proyecto), en la que se facilitó la discusión en torno al compendio de competencias que la organización requería definir y sentar como prioritarias para el personal clave de la empresa.

Durante la primera etapa de entrevistas, se pudo tener un amplio criterio sobre la línea base que tiene la empresa respecto de la capacitación y desarrollo del personal, además de asociar los requerimientos de las posiciones clave con las competencias que son el eje de las acciones y procesos que lideran los buenos resultados de Mundimar.

Se percibió que, aunque existía una identificación clara de las habilidades necesarias para el negocio, no había una definición conceptual de ellas y no había un modelo estandarizado que rigiera la planificación respecto de la capacitación que recibe el personal, basada en necesidades preestablecidas, ni consecuente con la línea estratégica del negocio. Tampoco existía un norte en cuanto a las competencias laborales que requerían para mejorar el desempeño de los trabajadores. Como la capacitación no estaba orientada al personal administrativo de mayor responsabilidad sino a personal operativo enfocado a tareas más operativas, se estaba dejando descubierta la línea jerárquica y de liderazgo en cuanto al desarrollo (Anexo 10). No había una visión clara de cómo crecer a través de planes de sucesión y no existía perspectivas claras de crecimiento interno. Esto, aunado a que, tampoco se contaba con un registro o medición de la efectividad de la capacitación o del retorno de inversión de los cursos que se provee al personal.

Para sistematizar con mayor facilidad y dar validez a la información proporcionada por las entrevistas, se decidió hacer una encuesta que se aplicó a los mismos participantes, que permitió corroborar y consolidar la información inicial de los entrevistados, que se organizó en un compendio de variables relacionadas con capacitación.

Estas variables sirvieron para profundizar en los criterios que prevalecen en la línea base como punto de partida para la intervención en referencia a los planes existentes de capacitación y tienen que ver con:

- ✓ Si existía una planificación adecuada para capacitar al personal administrativo.
- ✓ De ser así, con qué frecuencia se posibilitaba al personal administrativo para participar de las acciones existentes de capacitación
- ✓ Definir cuál era el alcance de los programas existentes con que contaba la empresa
- ✓ Identificar si la capacitación estaba construida sobre la base de objetivos claros y bien definidos.
- ✓ Determinar si se comunicaba adecuadamente al personal acerca de los programas de capacitación con que cuenta la empresa y las ventajas de acceder a ellos.

Al establecer la línea base de las condiciones actuales de capacitación, producto del análisis de estas variables, se determinó que:

1. Más de la mitad (53%) de los encuestados estuvieron de acuerdo con que Mundimar no tenía una planificación de los procesos de capacitación. Y que tampoco contaba con los registros adecuados para tener el control de la asistencia y efectividad de la capacitación.

2. El 85% de las personas que respondieron la encuesta manifestó que la capacitación no estaba enfocada hacia el personal administrativo, para desarrollar las competencias que el negocio requiere.
3. El 52,5% contestó que sí es congruente la capacitación con los objetivos del negocio y se entrena al personal de forma adecuada en temas relevantes.
4. Casi tres cuartas partes de los encuestados (70%) estuvieron de acuerdo con que la capacitación obtenida en la empresa está desactualizada y no se provee de manera continua.
5. El 60% de la gente no estaba enterada de las opciones de capacitación que les ofrece la empresa y tampoco estaban claros acerca de las competencias que requieren para desempeñarse adecuadamente en los puestos que ocupan.
6. De igual forma, el 78% de los que respondieron, admiten que la capacitación no es efectiva y no sirve para medir ni mejorar conductas, habilidades importantes que permiten al personal desempeñarse bien en sus puestos de trabajo.

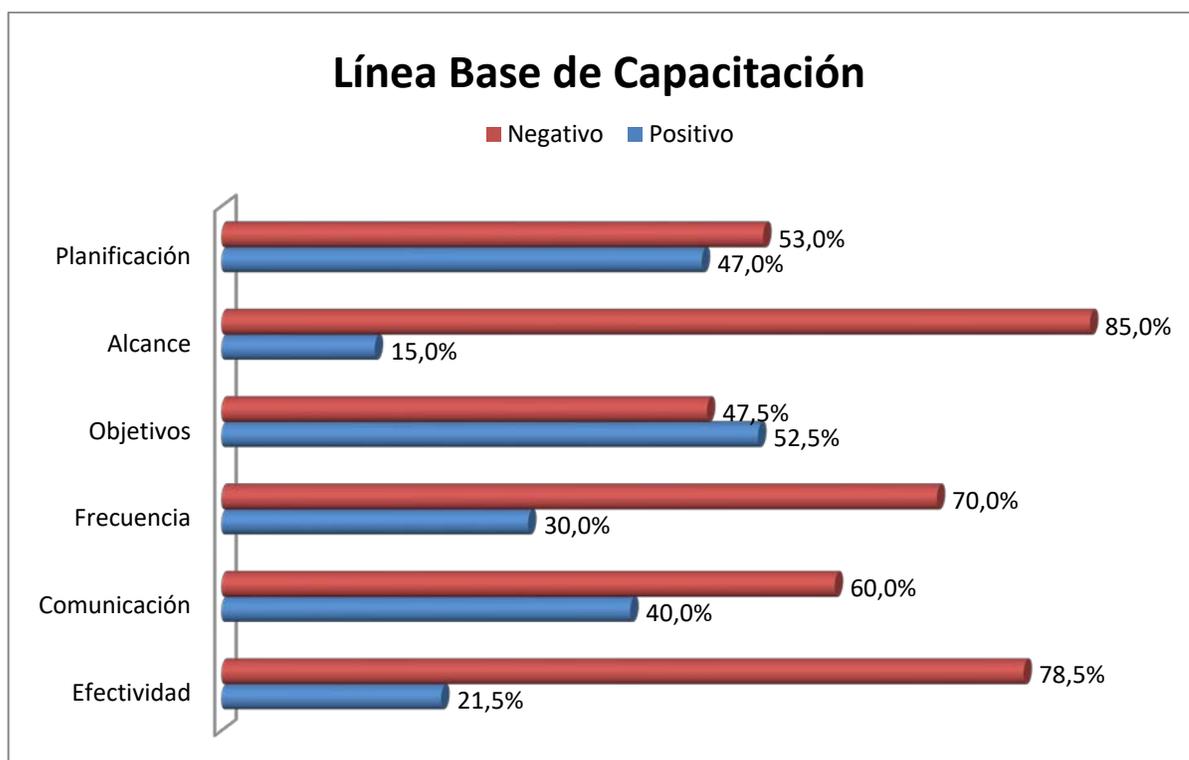
En resumen, la capacitación en Mundimar tiene muchas oportunidades y aspectos por mejorar. La percepción general fue que no cumplía con un propósito relacionado con los objetivos del negocio y tampoco contaba con una estructura clara y funcional. Fueron más los aspectos calificados negativamente que las percepciones buenas. En general, las conclusiones producto de las entrevistas fueron que las acciones de capacitación llevadas a cabo no eran sistemáticas, congruentes con la estrategia ni evaluadas en términos de su efectividad.

La capacitación no tenía en el personal administrativo ningún efecto sobresaliente, ni aportaba crecimiento consistentemente. Aunque existían acciones aisladas de entrenar al personal administrativo en algunos asuntos relacionados con el negocio, los métodos empleados y los contenidos no aportaban ningún valor respecto de los objetivos de la organización. Los enfoques apuntaban más a aspectos técnicos que

a reforzar competencias blandas de los colaboradores, restando así importancia a contenidos de desarrollo profesional relevantes.

Lo anterior se puede percibir en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1. Línea base de capacitación**



**Fuente: elaboración propia**

Con esta base identificada, y para complementar información y generar acciones concretas, se realizó una sesión grupal con los gerentes, con el propósito de indagar acerca de la estrategia del negocio y cómo las competencias del personal deberían estar orientadas hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo.

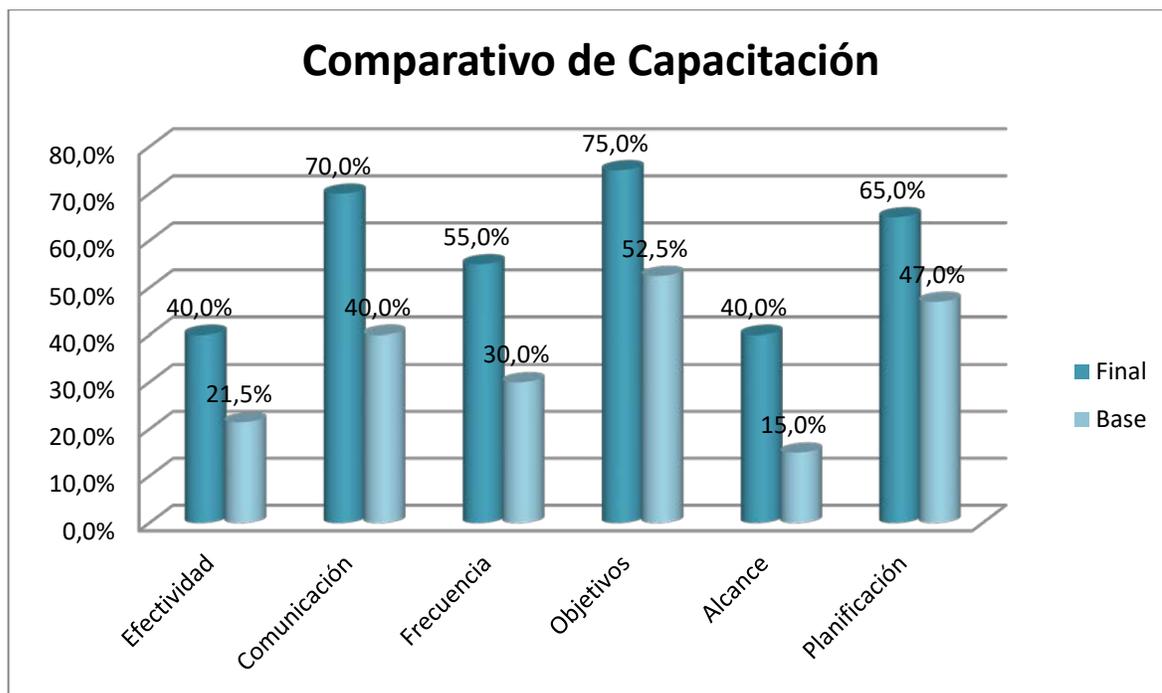
A partir de esta información y, basándose en los perfiles de puesto de las posiciones revisadas, se determinó, preliminarmente, las competencias que se requería

reforzar en los procesos de capacitación, para elevar el nivel profesional de los colaboradores, sujetos de este proyecto.

En una etapa posterior, y luego de la intervención, se estableció un comparativo de capacitación respecto a la línea base inicial, en donde se evidencia que hubo un cambio favorable de percepción, respecto de los mismos criterios que se indagaron en un inicio, luego de la implementación de los talleres y de la elaboración del modelo de competencias y la propuesta de planes de desarrollo para el nivel gerencial.

Lo anterior se puede ver reflejado en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Comparación de capacitación**



**Fuente: elaboración propia**

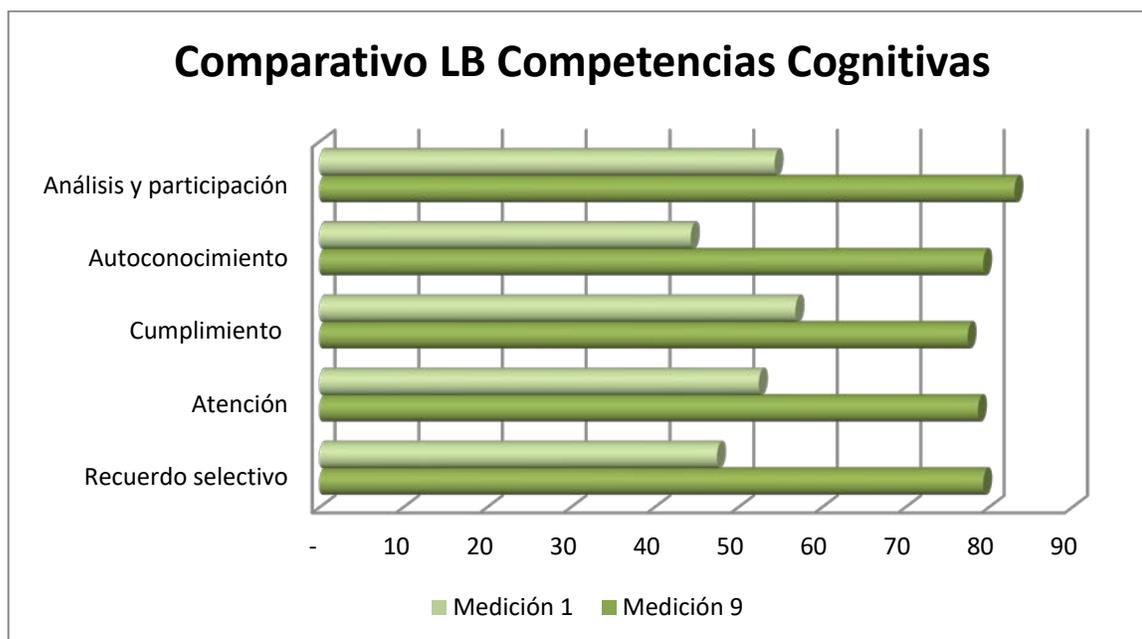
La panorámica varió en todos los aspectos valorados inicialmente, producto de la intervención en las áreas relacionadas con efectividad de los procesos, la

frecuencia, alcance, objetivos de capacitación y en temas relativos a la forma y frecuencia de comunicar los planes de desarrollo, así como en lo que respecta a su planificación.

Por otra parte, en lo que respecta a la línea base de comportamientos iniciales que tenían los participantes, en relación con los que se fueron generando durante la intervención a través de los talleres de modificación conductual, se puede percibir un cambio importante en cuanto a las competencias cognitivas, conductuales y emocionales que se reforzaron y un consecuente aprendizaje de los aspectos de liderazgo, comunicación y reconocimiento que se consideraron relevantes para la organización.

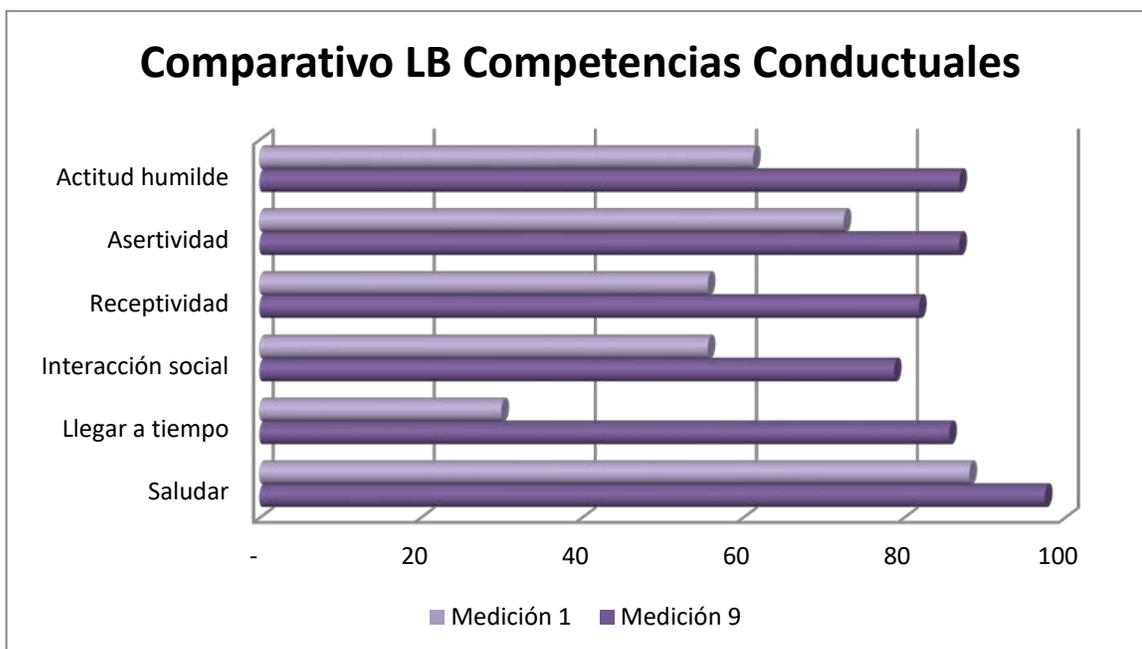
Esta información se explica en mayor detalle en el apartado 10.3 de “Talleres y Modificación Conductual” pero se puede ver resumido en los siguientes gráficos:

**Gráfico 3. Comparación línea base de competencias cognitivas**



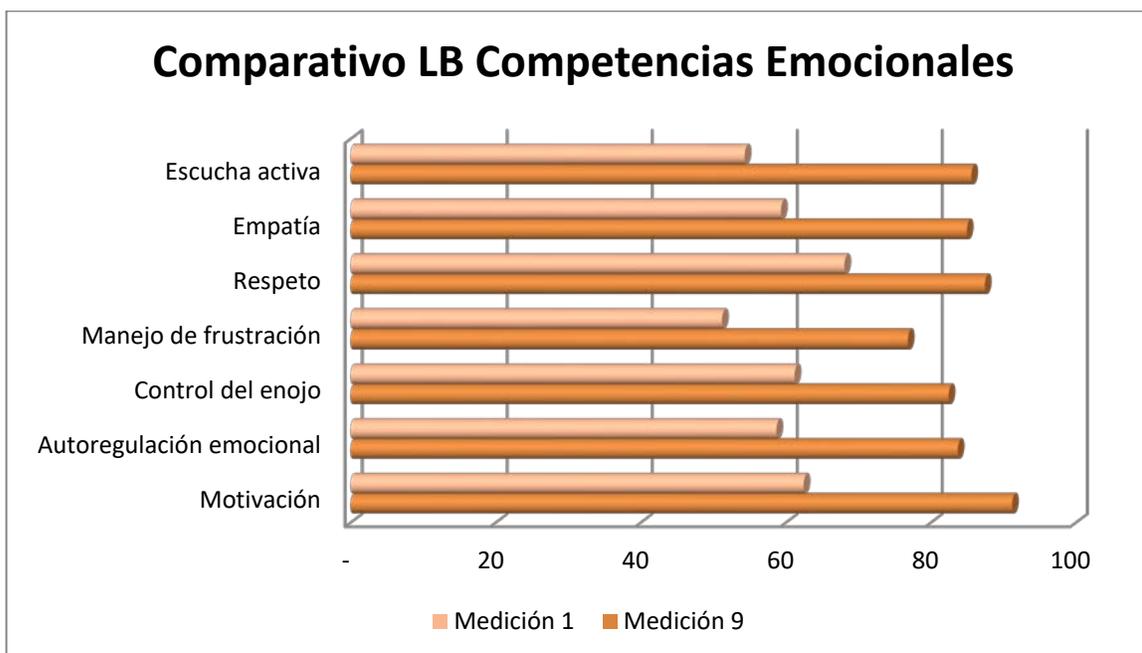
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4. Comparativo línea base de competencias conductuales**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 5. Comparativo línea base de competencias emocionales**



Fuente: Elaboración propia.

Basado en los incidentes críticos y en las conductas que se identificó mediante la observación de las actividades de aprendizaje existentes y las que estuvieron presentes durante la primera sesión de talleres, así como las identificadas como relevantes por los gerentes, se logró visualizar el efecto de las técnicas de modificación conductual.

En los tres gráficos se representa el cambio de comportamientos al finalizar los talleres, respecto de cómo estaban los participantes en un inicio, tomando como base la medición de la primera sesión, en comparación con los comportamientos manifestados en la sesión número 9. Donde resultó más significativo el cambio fue en aspectos que tenían que ver con el interés, la participación y algunos aspectos relacionados con competencias emocionales, como la introspección, motivación, regulación emocional, entre otros.

En general, en todos, aún en pequeña escala, hubo cambios; ninguna de las competencias permaneció igual.

### *10.2. Modelo de Gestión por Competencias para Desarrollo*

A partir del establecimiento de la línea base de capacitación y la identificación de falencias de conocimiento respecto del tema de las competencias organizacionales como modelo de gestión estratégica, en relación con el desarrollo de las personas en la empresa, se creó un **Modelo de Competencias** para Mundimar, de acuerdo con su estrategia de negocio y las habilidades requeridas para desarrollar al personal clave en competencias fundamentales y de impacto, a fin de mejorar el nivel profesional de los empleados seleccionados. A su vez, este modelo conformó la base para la implementación del plan de desarrollo basado en cambios conductuales.

- ***Elaboración del Modelo Conductual de Desarrollo de Competencias***

La estrategia que tiene Chiquita, en general, tiene que ver con un enfoque de Productividad, Calidad y Eficiencia y se representa con una pirámide (se puede ver en el apartado de Misión, Visión y Valores de este documento) cuyas aristas describen el propósito de la empresa, los mercados en donde se hace negocios mundialmente, las estrategias de hacer de Chiquita una marca reconocida en el mundo y los mecanismos para lograrlo, enfocados en procesos, servicios y gente. La base del negocio está formulada a través de la Excelencia Operacional, Excelencia Organizacional y el componente de Responsabilidad Corporativa que se genera a través de la Gente, la Rentabilidad y el compromiso con el Planeta.

Con esta piedra angular como fundación de la Estrategia Corporativa, la sesión llevada a cabo con los Gerentes se orientó a identificar y relacionar las competencias que, preliminarmente se habían discutido como necesarias para los puestos clave, pero relacionándolas con la estrategia del negocio, de modo que tuviesen sentido para mejorar el nivel de desempeño del personal.

A través de una lluvia de ideas se discutió acerca de los principales objetivos del negocio y se coincidió en que Productividad, Eficiencia y Calidad representaban las bases para que la organización fuese rentable. Se llegó a la conclusión de que las acciones que se estaban llevando a cabo mientras esta estrategia era el norte, tenían todas que ver con el mejoramiento de procesos, la reducción del desperdicio, la generación de alternativas para una producción más limpia y eficaz, la reducción de costos operativos y por ende la eficiencia presupuestaria, el mejoramiento de la Calidad con la utilización de medidas y alternativas responsables con el medio ambiente y las comunidades vecinas.

Además, de incrementar el conocimiento técnico para implementar prácticas más eficientes para la producción y exportación de frutas en sus diversas presentaciones a mercados cada vez más exigentes y globalizados.

Durante esta sesión, se fue recopilando una serie de conductas asociadas a lograr esos resultados y se fue levantando un registro de todas esas habilidades, conocimientos y destrezas que los participantes fueron mencionando, las cuales resultaban necesarias para ser exitosos en sus funciones y satisfacer las demandas de la organización en todos estos sentidos.

La discusión fue sumamente provechosa, en tanto se generó mucha participación en la identificación de las conductas que deberían ser el motor de acción para las posiciones clave de la empresa y, en general, en todo nivel dentro de la organización, asociadas con los roles y responsabilidades de cada uno y basadas en los objetivos a nivel global de Chiquita.

A partir de esa elaboración del personal, se consolidó la información para proponer un Modelo de Competencias Clave, que agrega valor, tanto desde el punto de vista estratégico como localmente, en lo que respecta a esas conductas, habilidades y conocimientos que debería de tenerse en todo nivel. Este modelo debería representar la guía fundamental de acciones de crecimiento para Chiquita en referencia a atracción y retención de talento, desarrollo y capacitación del capital humano, planes de sucesión y crecimiento interno, programas de reconocimiento; en suma, cualquier iniciativa relacionada con potencial humano que resulte en una mayor eficiencia de los procesos y consecuentemente, en mayor rentabilidad.

El modelo propuesto está conformado por cuatro círculos concéntricos que representan un “*Target*” como se le conoce comúnmente en inglés y que significa “Blanco o Centro del Objetivo” y que simboliza un tablero de tiro al blanco que tiene un centro común para todos y en torno a él, una serie de círculos que se

interrelacionan y van de lo más simple y local o inmediato, hasta lo más complejo y con impacto global de largo plazo.

El núcleo del modelo está compuesto por los Factores de Éxito de Chiquita, que son competencias que se han identificado como parte de la Cultura y los Valores de la empresa y que resultó importante incluir, ya que constituyen la base de lo que cada colaborador, sin importar el nivel, la posición o función que desempeñe, debería de tener. Estos Factores de Éxito son: Comunicación, Desarrollo, Ejecución, Innovación y Liderazgo.

Las tres dimensiones concéntricas alrededor de los Factores de Éxito tienen que ver, directamente, con el enfoque hacia el logro de los objetivos, pero tomando en cuenta la punta de la pirámide de la Estrategia Corporativa, que se resume en tres iniciativas que llevarían a la organización al siguiente nivel de excelencia y son: Mejorar la Calidad de Vida, Proteger el Planeta y Liderar la Industria.

Con la estrategia como base del Modelo, se recopiló el resto de competencias propuestas por la Gerencia, para vincularlas con esas iniciativas corporativas y se diseñaron de la siguiente manera:

**Mejorar la Calidad de Vida:** esta iniciativa se enfocó en el interés de Chiquita de iniciar generando Calidad de Vida en sus clientes internos, como filosofía de que se necesita primero estar bien internamente para luego hacer para los demás un mundo mejor. A esta iniciativa se asociaron competencias como:

1. **Desarrollo Personal:** que consiste en esas habilidades que hay que mejorar como parte del desarrollo profesional individual de los colaboradores, las destrezas y conocimientos que favorezcan la buena ejecución de las funciones que le corresponde a una persona para desempeñar su puesto.

Entre ellas:

- a. Planificación y organización
- b. Adaptabilidad al cambio
- c. Rendición de cuentas
- d. Sentido de urgencia
- e. Toma de decisiones

2. **Desarrollo de Equipos:** que se refiere al desarrollo de personal a cargo, para las posiciones que tienen gente que les reporta. También para favorecer esa relación con otros colaboradores, aunque no exista una línea de subordinación, pero que hace que el trabajo en equipo complemente el logro de resultados. Las habilidades que hacen más fácil interactuar con otros utilizando de destrezas de negociación, resolución de problemas, etc. Son:

- a. Establecimiento de alianzas
- b. Negociación
- c. Resolución de conflictos

**Proteger el Planeta:** esta otra dimensión tiene que ver con la responsabilidad de crear un mundo mejor para todo el que tenga alguna relación personal o comercial con la compañía, es decir, los clientes internos y externos, el ambiente, las comunidades vecinas. Crear una empresa con conciencia social, que cumple con las leyes de los países en donde opera y, además, es ambientalmente responsable con las futuras generaciones.

1. **Excelencia Operacional:** A través del concepto de Excelencia Operacional, también presente en la Estrategia Corporativa, se desglosan aspectos relacionados con la integridad física y el bienestar de los empleados, con la responsabilidad social y ambiental y con el buen manejo de las relaciones laborales, desde un marco de legalidad y compromiso social. Así se dividen:
  - a. Seguridad y salud ocupacional
  - b. Responsabilidad Social Corporativa
  - c. Relaciones laborales y manejo de sindicatos

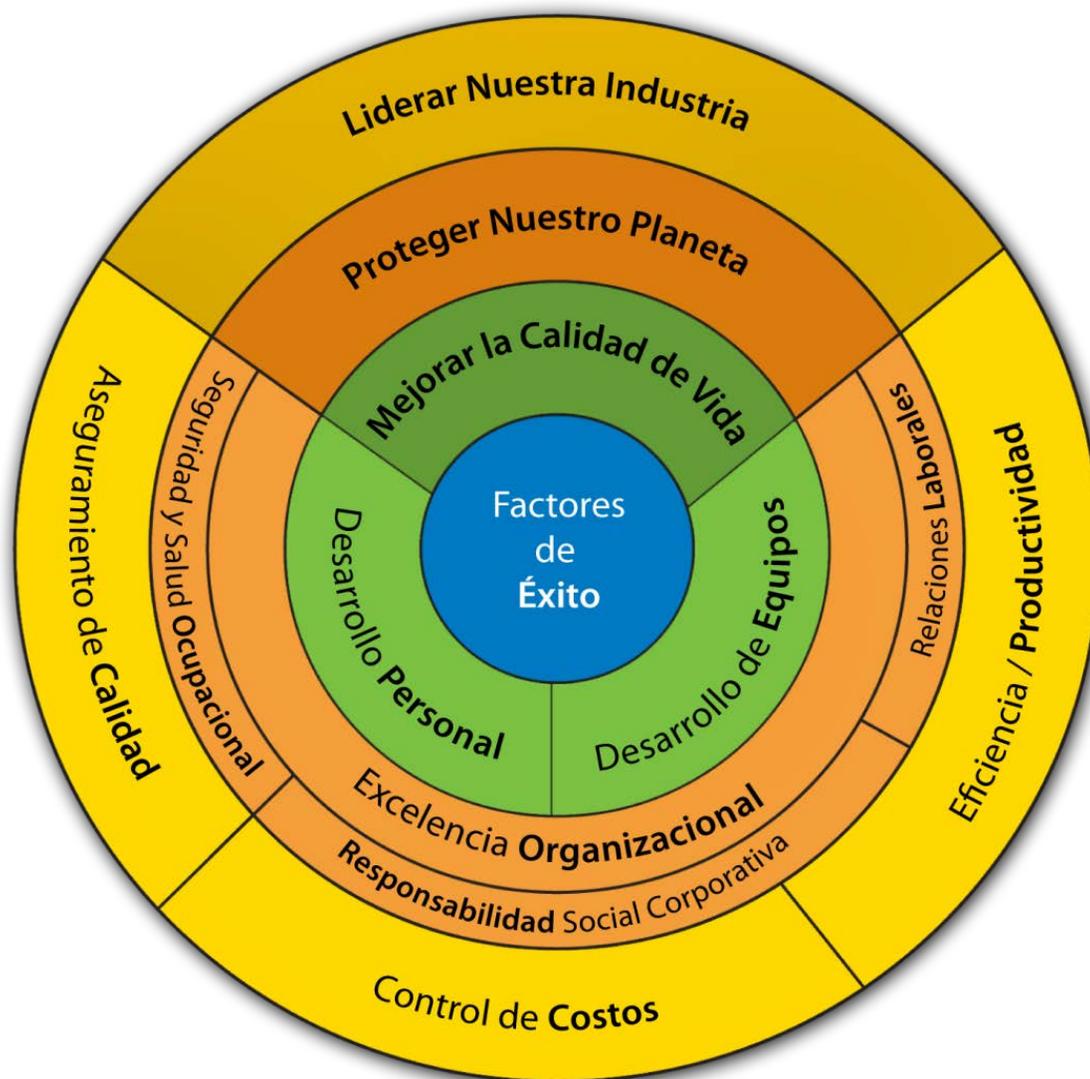
**Liderar la Industria:** la tercera dimensión tiene que ver con los tres ejes de las metas corporativas para generar rentabilidad y competitividad, pretenden posicionar a Chiquita en mercados internacionales a través de su marca reconocida mundialmente, a través de sus productos de alta Calidad y bajo principios de eficiencia operacional que generen ganancias a menores costos de producción y utilización de recursos.

Esta dimensión del Modelo de Competencias se desglosa en las tres áreas que están asociadas directamente con las metas del negocio, que son:

1. **Aseguramiento de la Calidad:** se basa en aspectos técnicos y regulatorios relacionados con las especificaciones del producto. Se identifican los conocimientos técnicos y el cumplimiento con las exigencias del mercado, que hacen del producto, uno competitivo e identificado por los clientes por su calidad. Las competencias adscritas a la calidad son:
  - a. Especificaciones de calidad
  - b. Conocimiento técnico labores agrícolas
  - c. Políticas y procedimientos (SOPs o Standard Operating Procedures)
  - d. Seguridad alimentaria
  - e. Certificaciones, regulaciones, auditoría
  
2. **Control de Costos:** tiene que ver con destrezas administrativas que facilitan la toma de decisiones en cuanto a aspectos relacionados con controles financieros, de planificación y otros aspectos involucrados en la Cadena de Suministros, Logística y áreas financieras de la empresa:
  - a. Planificación presupuestaria
  - b. Análisis, control y seguimiento
  - c. Inventarios, reportes y materiales
  
3. **Eficiencia de procesos operativos / Productividad:** se relaciona con las habilidades por desarrollar en los equipos de trabajo, con el propósito de proponer mejoras continuas, formas innovadoras y métodos sistemáticos de alcanzar mejores resultados. Estas competencias son:
  - a. Eficiencia y rendimiento
  - b. Administración de recursos
  - c. Análisis y control de riesgos
  - d. Sistemas de información

La figura siguiente muestra el Modelo de Desarrollo de Competencias propuesto para la empresa, en el cual se evidencia el objetivo estratégico de Chiquita, plasmado en las competencias, habilidades, destrezas que requiere reforzar su personal en puestos clave, con el propósito de ser mucho más eficientes, tanto en el manejo del personal, como en el logro de las metas y productividad de la compañía.

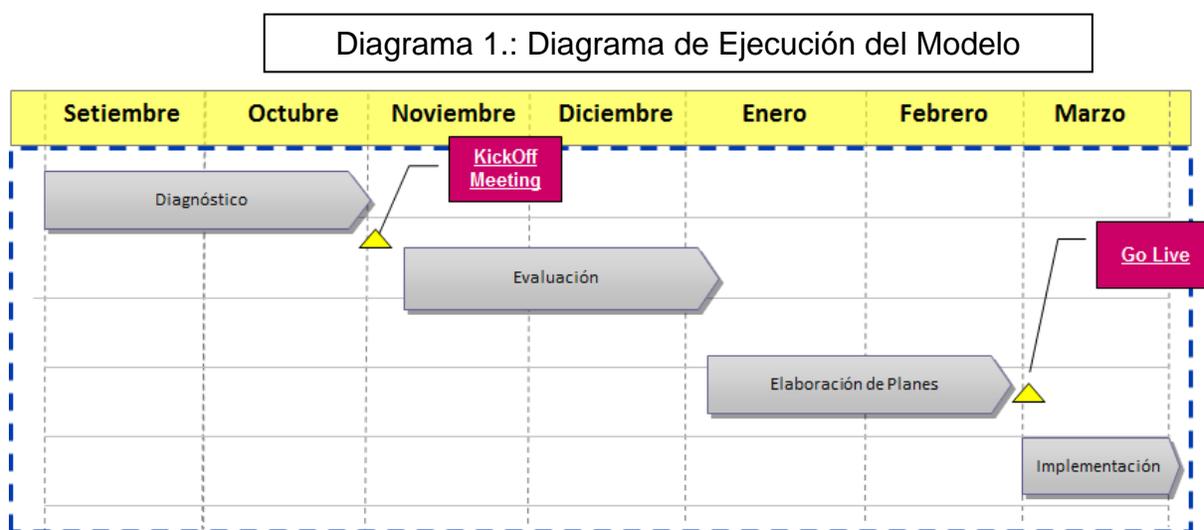
**Figura 5: Diagrama de Modelo de Competencias para Chiquita**



Fuente: Elaboración propia

Este modelo se propuso ante el equipo directivo de Chiquita, a través de una reunión en la que se enfatizó en su construcción, a partir de los aportes de ellos mismos, como diseño propio que consolida sus expectativas y necesidades, plasmadas en un modelo sencillo, completo y adaptado a sus circunstancias actuales. Hacerles sentir que era producto de su propia elaboración, no impuesto externamente, sino más bien adaptado a su realidad inmediata y funcional de acuerdo con sus necesidades, favoreció mucho la aceptación del modelo.

En esta reunión con el equipo directivo, se propuso el siguiente diagrama, con el propósito de aclarar las fases en las que se realizaría la intervención, considerando que la fase inicial de diagnóstico ya se había efectuado.



**Fuente:** Elaboración propia

Esta reunión fue la que se denominó “Kick Off Meeting” o “Lanzamiento Oficial”, en la que se les dio a conocer el Modelo de Desarrollo de Competencias, creado a partir de sus elaboraciones y, además, los pasos por seguir para implementar con éxito el programa.

A partir del modelo creado, se procedería con las fases de Evaluación, Elaboración de Planes de Capacitación, e Implementación de esos planes con sus respectivas

propuestas de desarrollo, a través de talleres, entrenamientos en el campo y cualquier otro tipo de opciones que se identificaran como provechosas para mejorar el rendimiento del personal en áreas críticas. Y como parte de esas opciones de entrenamiento, y para dar inicio a la implementación del programa, se ejecutarían tres talleres, cuyas temáticas serían seleccionadas a partir de los resultados de las evaluaciones, en áreas por reforzar, que fuesen relevantes para la organización.

Con el anterior cronograma aprobado por la gerencia y el equipo directivo de la empresa, se diseñó, como parte del modelo, la herramienta para evaluar las brechas de competencias clave; herramienta que consistió en la elaboración de un Directorio de Competencias, con descripciones conductuales detalladas del significado de cada una de las plasmadas en el modelo, y con tres niveles de complejidad que las definirían de acuerdo con el rango y alcance de las posiciones. Así, por ejemplo, no requeriría, dentro de sus funciones, el mismo nivel de negociación, un gerente que un supervisor, por lo que el nivel de priorización también sería diferente de acuerdo con la posición.

Este directorio permitiría, a los evaluadores y evaluados, entender el mecanismo para identificar las brechas, estandarizar los conceptos que se tienen de cada competencia (de modo que el significado fuera el mismo para todos), aplicar los conceptos a las funciones cotidianas que realizan (en un contexto real) y poder evaluar las habilidades que cada uno tiene, de acuerdo con una herramienta que hace referencia a su realidad inmediata.

El directorio consistió en una descripción de las competencias clave (más generales, base del modelo y más importantes para la empresa), la subclasificación de ellas en subcompetencias (o competencias que se desagregan de las más generales, pero que forman parte de ellas), y su descripción de acuerdo con el nivel de detalle, descritas en tres categorías: Desarrollo, Experimentado y Maestro, de acuerdo con los niveles de complejidad requeridos en cada posición. (Anexo 11)

Por su parte, la herramienta de evaluación es muy simple: una hoja de Excel que define algunas generalidades de la persona evaluada (nombre, perfil del puesto, grado salarial, fecha de inicio en su posición actual, fecha de la evaluación y persona quien evalúa) y, en una columna a la izquierda de la página, las categorías de competencias básicas (o clave), sus subcategorizaciones, o subcompetencias (sin la descripción), y tres columnas más, una para el perfil del puesto, otra para la evaluación (o autoevaluación según corresponda) y una para la brecha, que identificará si la competencia evaluada es prioritaria o no, de desarrollar. Además, un espacio para comentarios, en caso de que se quiera hacer alguna referencia específica.

La columna de perfil del puesto es la misma para todas las personas que ocupen la misma posición, y es una evaluación del ideal que debería tenerse para cada posición. La columna de evaluación permite contrastar a cada individuo por separado, contra ese perfil ideal, con sus competencias reales y actuales. La columna del resultado identifica esa brecha entre la competencia real y el perfil ideal que el colaborador debería tener, y proporciona una guía para priorizar las opciones de desarrollo que se deben formular para cada trabajador. Esto posibilita crear planes de desarrollo inmediatos y de mediano y largo plazo, sin necesidad de recurrir a continuas evaluaciones.

Este modelo se planteó para que fuese sumamente sencillo, de fácil comprensión, adaptado a las necesidades y momento particular de la empresa. Esto se logró en tanto, quienes evaluaban como quienes fueron evaluados, pudieron fácilmente identificar sus áreas de mejora y ser los propios diseñadores de sus planes de capacitación, alternando recursos internos, externos, usando su creatividad para hacer de sus planes de desarrollo modelos dinámicos y funcionales, que no les tomaran demasiado tiempo, pero que fueran efectivos y replicables.

La herramienta de evaluación anteriormente descrita se ve de la siguiente manera:

## Figura 6.: Herramienta para la medición de brechas de competencias

Competencias del puesto vs. Evaluación de oportunidades individuales								
Número de empleado:								
NOMBRE:								
Perfil del puesto:	Supervisor de Finca							
Grado salarial:								
Fecha de inicio en su puesto actual:								
Fecha de evaluación:								
Evaluador:								
Categorías de competencias básicas	Perfil de puesto			Autoevaluación			Brechas	Comentarios (liste fortalezas, oportunidades, etc.)
	D	E	M	D	E	M	#DIV/0!	
<b>Factores de Éxito</b>							#DIV/0!	
Comunicar								
Desarrollar - Enseñar								
Ejecutar								
Innovar								
Liderar - Reconocimiento								
<b>Mejorar la Calidad de Vida / Improving Lives</b>							#DIV/0!	
<b>Personal Development</b>							#DIV/0!	
Planificación y Organización								
Adaptabilidad al Cambio								
Rendición de Cuentas								
Sentido de Urgencia								
Toma de decisiones								
<b>Team Development</b>							#DIV/0!	
Establecer Alianzas								
Negociación								
Resolución de Conflictos								
<b>Proteger Nuestro Planeta / Loving Our Planet</b>							#DIV/0!	
<b>Excelencia Organizacional</b>							#DIV/0!	
Seguridad y Salud Ocupacional								
Responsabilidad Social Corporativa								
Relaciones laborales y Manejo de Sindicatos								
<b>Liderar Nuestra Industria / Leading Our Industry</b>							#DIV/0!	
<b>Aseguramiento de la calidad</b>							#DIV/0!	
Aseguramiento de Especificaciones de Calidad								
Conocimiento Técnico de Labores Agrícolas								
Políticas y Procedimientos SOPs								
Seguridad Alimenticia								
Certificaciones de calidad, regulaciones y auditoría								
<b>Control de Costos</b>							#DIV/0!	
Planificación - Forecast / Presupuesto								
Análisis, Control y Seguimiento								
Inventarios, Reportes y Materiales								
<b>Eficiencia de los Procesos Operativos (Productividad)</b>							#DIV/0!	
Mejoramiento de Procesos - Eficiencia y Rendimiento								
Administración eficiente de los recursos - Reducción de Desperdicio								
Análisis y control de riesgo								
Sistemas de Información								

**Fuente:** Elaboración propia

- ***Evaluación y detección de brechas de competencias***

El procedimiento para realizar las evaluaciones fue el siguiente:

Una vez aprobado el modelo por las gerencias, se programó una serie de reuniones con el personal involucrado, primero con los jefes directos, para explicarles las generalidades del modelo, luego otra sesión para que las jefaturas participaran del “Levantamiento de perfiles”, para que definieran, en las posiciones seleccionadas, los niveles requeridos en cada competencia, de acuerdo con sus criterios de expertos y, también, validaran como quedarían los Perfiles Ideales en la Hoja de Evaluación.

Luego se realizó una reunión con los participantes, para explicarles en qué consistía el modelo, sensibilizarlos acerca de la importancia de poder crear sus propios planes de capacitación, explicarles la forma de evaluación, familiarizarlos con el Directorio de Competencias, y hablarles del cronograma.

En el cronograma se detallaron los pasos por seguir durante el proceso, de la siguiente manera:

**Figura 7. Cronograma del proceso de evaluación y detección de brechas**

Actividad	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Lanzamiento del proyecto												
Detección de Competencias Clave e Identificación de Puestos												
Levantamiento de perfiles y validación												
Evaluación de Competencias (Autoevaluación y Evaluación de Managers)												
Análisis de resultados Discusión de prioridades e identificación de oportunidades												
Presentación de resultados y definición de acciones (definición de población CAPP y de prioridades para PID)												
Creación de Directorio de Capacitación												
Definición y Calendarización de PID												
Talleres de Modificación Conductual												
Planificación de PIDs para 2014												

**Fuente:** Elaboración propia

Una tercera sesión se efectuó con las jefaturas para, una vez establecido el Perfil Ideal de las posiciones, evaluar uno a uno sus colaboradores en las competencias de la herramienta para visualizar, de acuerdo con sus criterios, la “radiografía”, inicial de las brechas de su gente.

Posteriormente, se efectuó otra sesión con los colaboradores participantes del programa, para que, sin ver los perfiles ideales ya definidos, autoevaluaran sus competencias, pensando en sus áreas de mejora, no su desempeño en sus funciones habituales, sino las áreas que necesitaban priorizar para su desarrollo.

Luego de esto, una última sesión con las jefaturas, para revisar las autoevaluaciones del personal, validar sus criterios y calibrar sus opiniones respecto de las brechas y áreas de priorización para las capacitaciones.

A partir de las hojas individuales de Evaluación, se creó un consolidado para visualizar las áreas comunes en que los colaboradores presentaron brechas.

**Figura 8: Ejemplo de Hoja de Consolidación de Resultados**

Análisis de Brechas por Puesto: DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN Y CALIDAD																														
	GERENTE DE PRODUCCIÓN			SUPERINTENDENTE DE PRODUCCIÓN			SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN			SUPERINTENDENTE DE CALIDAD			ESPECIALISTA DE CALIDAD																	
	Posición	RAFAEL LÓPEZ		Posición	GUSTAVO SOLANO		Posición	ANCHÍA SUÁREZ	CÉSAR MIRANDA	ALEJANDRA SOTO	Posición	EDUARDO OBREGÓN		Posición	DIANA ORTIZ	MIGUEL ROJAS														
<b>Brecha General</b>	48%			67%			21%			48%			48%			21%			48%			48%								
<b>Categorías de competencias básicas</b>																														
<b>Perfil de puesto</b>			#	Brecha				#	Brecha				#	Brecha				#	Brecha				#	Brecha				#	Brecha	
Comunicar	3	1	(2)	3	1	(2)	3	1	(2)	1	(2)	1	(2)	4	1	(3)	3	1	(2)	1	(2)									
Desarrollar	3	1	(2)	2	1	(1)	2	1	(1)	1	(1)	1	(1)	2	1	(1)	2	1	(1)	1	(1)									
Ejecutar	2	1	(1)	3	1	(2)	3	2	(1)	1	(2)	1	(2)	3	1	(2)	3	2	(1)	1	(2)									
Innovar	2	2	0	3	2	(1)	2	1	(1)	2	0	1	(1)	3	2	(1)	2	1	(1)	2	0									
Liderar	2	2	0	3	2	(1)	2	1	(1)	1	(1)	2	0	3	2	(1)	2	1	(1)	1	(1)									
Vivir nuestros Valores Fundamentales	2	1	(1)	3	2	(1)	2	2	0	2	0	2	0	3	2	(1)	2	2	0	2	0									
<b>% Brecha</b>	67%			100%			83%			67%			67%			100%			83%			67%								

**Fuente: Elaboración propia**

El anterior es un ejemplo del formato de consolidación de las evaluaciones, en lo que respecta a Factores de Éxito, y cómo fueron evaluados los participantes en ellos. Esta tabla facilitó el análisis y selección de competencias por priorizar, para coordinar las acciones de desarrollo.

A partir de este procedimiento y consolidación de resultados, se valoró las necesidades de desarrollo del personal gerencial en posiciones clave. En un inicio, el reto consistió en hacerles comprender la diferencia entre un proceso tradicional (como el que posee su empresa) de Evaluación del Desempeño y este Modelo Conductual de Desarrollo de Competencias, ya que fácilmente se confundían entre la calidad de su ejecución actual en los puestos de trabajo, y sus requerimientos de desarrollo, en términos de mejora de habilidades y conductas relacionadas con su trabajo. Esto generó algo de resistencia, ya que ninguno quería poner en evidencia

sus áreas de oportunidad, por pensar en posibles represalias por su brecha de habilidades con respecto al puesto. No obstante, el enfoque se situó en torno a que el modelo representaba una posibilidad para acceder al desarrollo de competencias, más que a la evaluación de la efectividad del trabajo o una amenaza a su estabilidad laboral.

En las evaluaciones, se identificó que las mayores brechas de competencias se enfocaban en destrezas que se encuentran en el núcleo del modelo, que tienen que ver con los factores de éxito del personal y, que con ello, llevarían a mejorar inicialmente la calidad de vida de los empleados, lo cual a su vez redundaría en el éxito de los demás procesos productivos.

El común denominador fue la existencia de una brecha significativa en habilidades que tenían que ver con supervisar personal, clave dentro de sus funciones de líderes en la organización. Por ello, en la discusión y análisis con jefaturas, se decidió entonces priorizar sobre dos aspectos que se debían mejorar de manera inmediata, ya que eran, sin duda, los que más dificultades estaban presentando para los gerentes a la hora de trabajar con su gente; a saber, **el Liderazgo y la Comunicación**.

Estas dos competencias fueron la base para mejorar el desempeño, no sólo personal, sino también el de sus equipos de trabajo.

Estas no fueron las únicas brechas, de hecho, hubo muchas más, no obstante, luego de las evaluaciones, se tuvo una reunión adicional con las jefaturas, en la que se analizaron los resultados y cómo éstos impactan el negocio. Se vinculó entonces las brechas de competencias con los resultados de las encuestas más recientes de clima organizacional.

A raíz de estas conversaciones, se identificó que una de las carencias vinculadas con el liderazgo y la comunicación, que afectan directamente la motivación del personal, y por ende los resultados del negocio, es la falta de **Reconocimiento** por parte de los supervisores. Y como el no saber reconocer los logros de la gente tiene que ver con Liderazgo y también con destrezas de Comunicación, se decidió incluirlo como un aspecto clave por desarrollar, a través de este programa. Se identificó, además, que estos tres aspectos deficientes en las personas que llevan las riendas de la mayor parte del personal y el negocio tienen componentes conductuales que podrían ser entrenados a través de prácticas conductuales, por lo cual se definieron como temas principales de los talleres efectuados, para fortalecer las habilidades blandas del equipo.

Estos talleres, que se diseñaron para ser de seis horas cada uno, con recesos cada dos horas; pretendieron ser muy claros, concisos y prácticos, de modo que resultaran de mucha utilidad para los participantes, y se convirtieran en herramientas para poner en práctica conceptos clave, mecanismos conductuales y directivos en el desarrollo de las habilidades que los instrumente mejor como supervisores de gente, pero, además, para generar conciencia de autoconocimiento y necesidad de crecimiento personal, manifestados a través de cambios continuos y valiosos.

### *10.3. Los talleres*

Los talleres se realizaron con el fin de que los participantes no sólo logaran incorporar conceptos modernos referentes a los temas en cuestión de manera teórica, sino que, de alguna manera, pudieran aplicarlos a sus situaciones laborales y además a su vida, porque, indiscutiblemente, los individuos integrales que trabajan en su desarrollo personal tienen mejores resultados y efectividad en todas las áreas.

Así que, aparte de los logros conductuales mencionados antes en cuanto al reforzamiento de comportamientos, los contenidos también contribuyeron a la reestructuración cognitiva de los participantes, generando nuevas estructuras de pensamientos basadas en información realista, diferente de lo que comúnmente pensaban. A este respecto, se introdujo conceptos de **Liderazgo** enfocados en versiones en donde líder no es sinónimo de jefatura, sino de modelaje y ejemplaridad e influencia, independientemente de un puesto o rango. De igual modo, se trabajó con ellos en características que debe tener un buen líder, con el fin de ahondar en comportamientos que pudieron identificar para sus áreas de mejora.

Se hizo especial alusión a historias pasadas o situaciones que han tenido que enfrentar para asumir roles de liderazgo y se comentó acerca de los retos que eso implica en el devenir cotidiano, sobre todo cuando se lleva responsabilidades de la empresa a sus espaldas. Descubrieron, además, opciones para equilibrar las cargas de trabajo con la atención personalizada de sus equipos, en vista de que muchas de las interacciones que omiten con su gente, se dan por el tiempo escaso de que disponen para ejecutar funciones que no sean meramente laborales.

La dinámica del taller estuvo orientada a la construcción de conceptualizaciones en común, basadas en principios de responsabilidad personal, autonomía, influencia, motivación de otras personas a través del modelado de conductas positivas, es decir; las descripciones hechas para trabajar temas de liderazgo enfatizaron en habilidades blandas (competencias emocionales), más que en aspectos técnicos o de ejecución. Al final del taller, aparte de reforzar positivamente conductas de bajo impacto e implementar la economía de fichas, logró introducir, en los/las participantes, premisas que los sensibilizaron para conocer más ampliamente sus destrezas y fortalezas respecto del liderazgo. Y a prestar mayor atención en lo que ven otras personas en ellos, como líderes.

El taller de **Comunicación** empezó con mucha mayor resistencia por parte de los participantes. Coincidió con una auditoría externa que estaba por ocurrir y todos los preparativos que eso implica: el aumento en cargas de trabajo así como los entregables no anunciados que tuvieron de más.

No obstante, se aprovechó el momento de estrés que estaba viviendo la gente para dar inicio con una meditación guiada que propuso reflexionar internamente en situaciones que generan estrés, falta de control sobre situaciones imprevistas, y las consecuentes reacciones de esto en el organismo que alteran el estado anímico, la funcionalidad y la efectividad al ejecutar tareas. Se les propuso “parar para respirar” oxigenar sus cerebros, reflexionar acerca de lo bueno y agradecer por ello, poner en perspectiva los resultados favorables de otras auditorías y confiar que todo estaría bien con esta. Luego de esa pausa en la que se retomó la tranquilidad, claridad, enfoque, se dio inicio a la exposición de conceptos relacionados con la comunicación.

En este tema, se abordaron aspectos intrínsecos que nos imposibilitan escuchar efectivamente, como por ejemplo, el interés personal que se tiene en una conversación y la empatía que se genera hacia el interlocutor. De igual manera, se generó espacio para discusión de aspectos que interfieren en una comunicación efectiva y se trabajó mucho en torno a situaciones psicológicas subyacentes e individuales, que facilitan o entorpecen estos procesos. Se reforzó, mediante dinámicas, la comunicación clara, la oportunidad y pertinencia de lo que se comunica y se hizo énfasis especial en la capacidad de asumir la responsabilidad de lo que comunicamos, teniendo una planificación adecuada de lo que se va a decir, un objetivo e impacto esperados y además una revisión y realimentación con el interlocutor para asegurarse que el mensaje fue efectivo y cumplió su propósito.

En los temas de comunicación se reforzaron mucho, aspectos conductuales, como el tono de voz, el lenguaje no verbal, la vestimenta y lo que esto comunica, la

exposición a diferentes audiencias, entre otros. Y fundamentalmente, se logró influir en los participantes para ejecutar cambios de manera inmediata y permanente.

Para el taller de **Reconocimiento** se abordó el tema de la motivación, en relación con la inteligencia emocional y las reacciones que se producen en las personas al ser incentivados por algo bien hecho. Se expuso teoría relacionada con las bases biológicas de la motivación y lo que sucede en el nivel neuronal cuando hay reconocimiento; además de la existencia de factores externos e internos que favorecen la satisfacción y la felicidad. Se habló de tener un propósito personal vinculado con todo lo que se emprende y de cómo esto resulta muy positivo en la vida laboral, ya que permite desarrollar sentido de compromiso y pertenencia.

Se trabajó con los conceptos de responsabilidad personal, enfatizando en que cada persona es la dueña de su destino y más aún, de cómo (con qué actitud) enfrenta lo que le sucede en la vida. Se logró ejemplificar la **Teoría de la atribución** de Weiner (1935) en la que se explica que la conducta de logro, mediante las atribuciones causales percibidas por la gente en logros anteriores y las consecuencias de esas atribuciones, relacionadas con las dimensiones de la atribución causal, tanto cognitivas (expectativas) como afectivas (emociones dependientes de la atribución). En este sentido, las personas son más propensas a tener éxito o fracasar si buscan situaciones similares en las que han tenido ese tipo de resultados y las relacionan con antecedentes o información concreta que reproduzcan respuestas iguales. Estas vinculaciones emocionales y motivacionales del logro consiguieron explicar las diferentes necesidades y características del rendimiento de las personas y los pensamientos y actitudes que atribuyen a sus circunstancias individuales.

Se abordó, con los participantes, el tema de la causalidad y cómo la expectativa de obtener resultados satisfactorios hace que las personas busquen las causas que las llevaron al éxito y las reproduzcan desde su conducta. Y cómo existen dos formas

de atribuir esos resultados a factores externos o internos, lo que se conoce como **Locus de Control**. En esta teoría, las razones para tener buenos o malos resultados dependen de, o son atribuidas a, aspectos internos, que se producen dentro del sujeto; o de factores externos, que no dependen de él. Y la manera en que cada persona logre identificar cuál de ellos impera en sus comportamientos, es definitiva para sopesar el éxito o fracaso y las emociones subsecuentes.

Se trabajó con los participantes, creando una lista de situaciones en las que cada uno identificó sus éxitos y fracasos y la motivación o desmotivación que ello les ocasiona. Se pudo relacionar con las causas ya sea internas (que dependen de ellos) o externas, que atribuyen a factores que ejercen su influencia desde afuera. Estos comportamientos, visualizados desde la perspectiva de la responsabilidad personal y las habilidades de liderazgo que empiezan por liderarse uno mismo, les permitió darse cuenta de que en muchas ocasiones culpan a otros o a las circunstancias, por lo que sale mal, en lugar de asumir su cuota de responsabilidad y comprender que pueden ser más dueños de su destino, cambiando de actitud.

Algunas conductas que se pudieron relacionar con locus de control interno y externo fueron:

**Tabla 4. Conductas relacionadas con locus de control interno y externo**

Conducta	Atribución	Razones	Concientización / Resultados
Levantar la voz a los subalternos	Externa	Ellos hacen mal su trabajo	Falta de autocontrol
No dar feedback	Externa	No hay suficiente tiempo	Mala organización de funciones
Reacciones de estrés	Externa	Hay demasiado trabajo	Mejorar inteligencia emocional
Falta de interés	Externa	No hay suficiente tiempo	Conciencia de importancia
Escucha inefectiva	Interna	Desinterés	Valorar mecanismos psicológicos internos
Mal genio, enojo	Interna	Falta de control	Realizar procesos de autoconocimiento
Interacción con colaboradores	Externa	No hay suficiente tiempo	Mejor planificación de tareas para dedicar tiempo
Uso del poder en lugar de influir	Externa	Falta de capacitación	Introspección para identificar fortalezas personales
Poco convencimiento de otros	Interna	No saben cómo hacerlo	Desarrollo de habilidades de persuasión
Difícil comunicación con equipos	Externa	Ellos no comprenden	Responsabilidad por comunicar mejor
Falta de motivación de resultados	Interna	No conocen como reforzar	Comprensión de mecanismos de reforzamiento

**Fuente: Elaboración propia**

Estos comportamientos, al hacerse conscientes, fueron posteriormente modificados o al menos trabajados, desde una perspectiva más decisiva, lo cual les permitió darse cuenta de que hay cosas que dependen de las circunstancias, pero otras se pueden modificar por acción personal.

Adicionalmente, se proporcionó al grupo algunas técnicas para reforzar y reconocer el logro de las personas con quienes trabajan, haciendo énfasis en aspectos clave para que el reconocimiento resulte efectivo y que, consecuentemente, se incremente el nivel de motivación y compromiso, como por ejemplo:

1. Que sea específico y ponga de manifiesto el hecho concreto que se quiere felicitar.
2. Que sea oportuno, es decir, que el reconocimiento se dé lo más próximo al hecho, sin que transcurra mucho tiempo, ya que pierde su efectividad.
3. Que sea sincero, que se manifieste de manera auténtica, sin fingir, que resulte natural para quien felicita.
4. Que se piense en función de la persona, en lo que la motiva en particular, y no basado en supuestos. Para ello, es necesario conocer un poco al otro, ya que algo que para una persona puede ser muy motivador, para otra puede ser sumamente ofensivo.
5. Que cuando se felicite o reconozca a otra persona, la conversación se enfoque solo en felicitar, no se combine con aspectos por mejorar o llamadas de atención.

Estos conceptos desarrollados, además de poner en perspectiva sus propias características personales al reconocer a otros, les hizo hacerse conscientes de situaciones que viven en el ambiente laboral que podrían estar interfiriendo en su propio compromiso y en la calidad de motivación que impregnan en sus funciones, lo cual, además, influyó como reforzador para hacer cambios conductuales relacionados con el éxito propio y de sus colaboradores.

Este tercer taller dio por finalizadas las intervenciones conductuales, en las que la concienciación cognoscitiva y modificación de comportamientos, a partir del reforzamiento, tuvieron lugar para generar aprendizajes relevantes para los participantes.

En lo que respecta, específicamente a la **modificación de conductas** y los programas de reforzamiento, a lo largo de los tres talleres, se decidió hacer tres mediciones, haciendo cortes (recesos) cada dos horas, en los que se pudiera valorar y anotar los cambios de comportamientos producto del reforzamiento y empleo de técnicas conductuales. Para ello, se clasificaron los comportamientos en un registro de conductas, en competencias cognitivas, conductuales y emocionales en virtud de algunas acciones específicas demostradas por los participantes durante las sesiones.

Esto se representó en una serie de tablas, con el fin de sistematizar resultados que se presentan a continuación:

**Tabla 5: Registro de conductas. Medición de competencias cognitivas**

REGISTRO DE CONDUCTAS  
MEDICIÓN COMPETENCIAS COGNITIVAS

TALLER LIDERAZGO Medición 1			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	50	40	60	45	45	40	50	50	47,5	
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	70	40	60	50	40	40	60	60	52,5	
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	50	55	60	60	55	55	65	55	56,875	
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	40	50	40	40	40	50	45	50	44,375	
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	75	65	35	45	40	65	40	54,375	

TALLER LIDERAZGO Medición 2			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	55	45	60	50	50	45	60	60	53,125	
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	75	40	60	50	45	50	65	65	56,25	
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	55	55	65	65	55	55	70	60	60	
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	50	50	45	45	45	60	55	55	50,625	
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	75	65	40	50	45	70	50	58,125	

TALLER LIDERAZGO Medición 3			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	60	45	65	50	45	45	70	60	55	
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	75	45	60	55	45	50	70	65	58,125	
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	55	60	60	65	65	60	75	60	62,5	
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	50	55	50	50	50	65	65	60	55,625	
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	75	70	50	55	50	80	60	63,75	

TALLER COMUNICACIÓN Medición 1			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	60	50	70	60	60	50	75	65	61,25	
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	75	50	60	65	50	50	80	70	62,5	
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	60	60	65	70	70	55	75	65	65	
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	55	55	55	55	55	65	75	60	59,375	
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	75	70	60	60	60	75	65	66,875	

TALLER COMUNICACIÓN Medición 2			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	60	55	75	65	60	60	80	70	65,625	
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	75	55	60	65	50	55	85	75	65	
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	60	60	70	75	75	60	80	70	68,75	
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	60	60	60	60	60	70	80	70	65	
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	75	70	55	65	65	75	75	68,75	

TALLER COMUNICACIÓN Medición 3		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	60	60	80	60	65	65	80	75	68,125
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	75	60	65	65	60	65	85	80	69,375
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	65	70	75	75	70	65	75	70	70,625
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	65	65	65	65	70	75	80	75	70
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	70	75	55	75	65	75	80	70,625

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 1		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	60	65	85	60	65	75	85	80	71,875
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	80	75	65	65	65	60	85	80	71,875
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	70	70	75	70	70	65	75	75	71,25
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	65	70	70	65	75	75	75	75	71,25
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	70	65	70	60	75	70	75	80	70,625

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 2		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	65	70	85	70	70	80	90	85	76,875
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	80	75	70	70	70	75	85	85	76,25
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	70	70	75	75	70	70	80	80	73,75
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	70	75	75	75	70	65	80	75	73,125
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	75	70	75	65	80	75	80	80	75

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 3		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No recordar aspectos importantes	Recuerdo selectivo de aspectos de interés personal	Recuerdo selectivo	70	75	85	75	75	80	90	85	79,375
No prestar atención	Prestar atención más veces	Atención	85	80	70	75	65	75	90	90	78,75
No cumplir con tareas programadas	Cumplir con la mayoría de tareas	Cumplimiento	75	75	80	70	70	80	85	85	77,5
Falta de autoconocimiento	Interés por reconocer aspectos personales	Autoconocimiento	85	75	80	75	75	75	85	85	79,375
Capacidad de análisis disminuida	Mayor capacidad de análisis y participación	Análisis y participación	85	70	80	75	85	80	100	90	83,125

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Registro de conductas. Medición de competencias conductuales.**

**REGISTRO DE CONDUCTAS  
MEDICIÓN COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

<b>TALLER LIDERAZGO Medición 1</b>		<b>Variables</b>	<b>R. López</b>	<b>G. Solano</b>	<b>M. Anchía</b>	<b>C. Miranda</b>	<b>A. Soto</b>	<b>E. Obregón</b>	<b>D. Ortiz</b>	<b>M. Rojas</b>	<b>PROMEDIO</b>
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	90	85	95	65	95	95	100	80	88,125
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	10	20	40	20	50	30	50	20	30
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	20	80	85	20	75	40	85	40	55,625
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	50	50	65	30	75	70	75	30	55,625
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	50	20	95	60	95	70	95	95	72,5
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	50	30	85	60	75	75	85	30	61,25
<b>TALLER LIDERAZGO Medición 2</b>		<b>Variables</b>	<b>R. López</b>	<b>G. Solano</b>	<b>M. Anchía</b>	<b>C. Miranda</b>	<b>A. Soto</b>	<b>E. Obregón</b>	<b>D. Ortiz</b>	<b>M. Rojas</b>	<b>PROMEDIO</b>
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	90	85	95	70	95	95	100	85	89,375
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	30	25	45	30	55	40	55	30	38,75
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	30	80	85	30	75	40	85	50	59,375
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	55	50	65	60	95	75	80	40	65
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	60	30	95	65	95	75	95	50	70,625
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	60	30	85	65	95	75	95	30	66,875
<b>TALLER LIDERAZGO Medición 3</b>		<b>Variables</b>	<b>R. López</b>	<b>G. Solano</b>	<b>M. Anchía</b>	<b>C. Miranda</b>	<b>A. Soto</b>	<b>E. Obregón</b>	<b>D. Ortiz</b>	<b>M. Rojas</b>	<b>PROMEDIO</b>
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	90	85	95	85	95	95	100	85	91,25
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	30	25	45	35	70	40	55	30	41,25
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	40	80	80	35	75	40	85	50	60,625
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	55	50	70	60	95	75	80	40	65,625
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	65	30	95	65	95	75	95	50	71,25
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	60	30	85	65	95	75	95	30	66,875
<b>TALLER COMUNICACIÓN Medición 1</b>		<b>Variables</b>	<b>R. López</b>	<b>G. Solano</b>	<b>M. Anchía</b>	<b>C. Miranda</b>	<b>A. Soto</b>	<b>E. Obregón</b>	<b>D. Ortiz</b>	<b>M. Rojas</b>	<b>PROMEDIO</b>
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	95	85	95	90	95	95	100	85	92,5
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	45	35	50	40	75	50	60	40	49,375
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	40	80	80	35	80	45	85	50	61,875
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	60	55	75	60	95	75	85	45	68,75
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	65	40	95	70	95	75	95	60	74,375
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	65	40	85	70	95	75	95	40	70,625
<b>TALLER COMUNICACIÓN Medición 2</b>		<b>Variables</b>	<b>R. López</b>	<b>G. Solano</b>	<b>M. Anchía</b>	<b>C. Miranda</b>	<b>A. Soto</b>	<b>E. Obregón</b>	<b>D. Ortiz</b>	<b>M. Rojas</b>	<b>PROMEDIO</b>
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	90	90	95	90	95	100	100	85	93,125
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	50	40	60	50	80	60	60	50	56,25
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	50	80	85	45	80	55	85	55	66,875
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	70	60	75	70	100	80	95	50	75
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	70	40	95	70	95	75	95	65	75,625
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	70	50	90	75	100	75	100	50	76,25

TALLER COMUNICACIÓN Medición 3			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	90	90	95	90	95	100	100	100	85	93,125
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	60	45	60	55	85	65	65	65	55	61,25
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	60	80	85	50	80	60	85	60	60	70
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	75	60	75	70	100	80	95	65	65	77,5
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	75	50	95	75	100	80	95	70	70	80
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	80	60	95	75	100	75	100	60	60	80,625

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 1			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	90	90	95	90	100	100	100	100	85	93,75
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	75	55	70	65	85	75	75	75	60	70
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	60	80	90	55	80	70	90	90	60	73,125
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	75	60	75	70	100	85	95	95	70	78,75
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	80	65	100	75	100	85	100	100	75	85
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	85	65	95	80	100	80	100	100	70	84,375

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 2			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	95	95	100	90	100	100	100	100	85	95,625
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	80	75	85	75	85	80	80	80	80	80
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	65	80	90	75	85	75	90	90	65	78,125
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	80	75	80	70	100	80	100	100	70	81,875
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	80	65	100	75	100	85	100	100	75	85
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	85	65	95	85	100	90	100	100	75	86,875

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 3			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
No saludar	Saludar con mayor frecuencia	Saludar	100	100	100	95	100	100	100	100	85	97,5
Llegar tarde a las sesiones	Llegar tarde a las sesiones	Llegar a tiempo	80	85	90	85	90	85	85	85	85	85,625
No participar de los eventos de grupo	Excusas para no participar de eventos	Interacción social	70	80	90	75	85	75	90	90	65	78,75
Postura no receptiva	Postura receptiva con mayor frecuencia	Receptividad	80	75	80	70	100	80	100	100	70	81,875
Levantar la voz a subalternos	Levantar la voz a subalternos	Asertividad	85	80	85	85	100	85	100	100	75	86,875
Prepotencia al dar instrucciones	Menos prepotencia	Actitud humilde	85	65	95	85	100	90	100	100	75	86,875

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7: Registro de conductas. Medición de competencias emocionales**  
**REGISTRO DE CONDUCTAS**  
**MEDICIÓN COMPETENCIAS EMOCIONALES**

TALLER LIDERAZGO Medición 1		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	60	50	70	60	75	55	80	50	62,5
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	50	30	65	70	75	60	70	50	58,75
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	50	40	60	50	70	70	75	75	61,25
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	70	40	50	30	60	50	60	50	51,25
Desacato	Desacato y burla	Respeto	80	50	80	60	70	70	75	60	68,125
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía									
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	50	40	70	60	75	60	80	40	59,375

TALLER LIDERAZGO Medición 2		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	75	60	75	65	75	60	80	50	67,5
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	50	35	65	75	80	65	75	55	62,5
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	50	45	65	55	75	70	75	75	63,75
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	60	50	50	40	60	55	60	50	53,125
Desacato	Desacato y burla	Respeto	80	55	80	60	70	75	75	60	69,375
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía									
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	60	45	70	60	75	65	80	40	61,875
			55	45	65	50	65	60	65	50	56,875

TALLER LIDERAZGO Medición 3		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	75	60	75	65	75	60	85	55	68,75
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	55	35	70	75	80	65	75	55	63,75
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	50	50	70	55	75	75	75	75	65,625
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	60	55	50	40	65	55	65	60	56,25
Desacato	Desacato y burla	Respeto	85	55	85	65	75	75	75	65	72,5
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía									
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	60	45	75	65	80	65	80	45	64,375
			55	50	65	60	65	65	70	50	60

TALLER COMUNICACIÓN Medición 1		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	80	65	80	70	80	70	90	60	74,375
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	60	40	75	80	85	65	80	60	68,125
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	60	50	70	65	85	75	85	80	71,25
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	65	60	55	45	70	60	65	60	60
Desacato	Desacato y burla	Respeto	85	60	85	75	80	80	80	65	76,25
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía									
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	75	50	70	70	80	70	85	50	68,75
			65	60	70	65	70	70	75	65	67,5

TALLER COMUNICACIÓN Medición 2		Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	80	65	80	75	85	70	95	60	76,25
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	60	45	75	80	85	60	85	70	70
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	65	50	75	70	85	75	85	70	71,875
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	70	65	55	50	70	65	70	60	63,125
Desacato	Desacato y burla	Respeto	90	65	85	75	85	80	85	70	79,375
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía									
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	75	55	70	75	85	70	85	55	71,25
			75	60	70	70	80	70	80	70	71,875

TALLER COMUNICACIÓN Medición 3			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	85	70	85	75	85	75	95	60	78,75	
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	65	45	80	85	85	60	80	70	71,25	
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	70	60	80	70	85	80	85	75	75,625	
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	70	65	65	50	75	70	75	65	66,875	
Desacato	Desacato y burla	Respeto	95	65	90	80	85	80	85	70	81,25	
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía	75	60	75	75	85	80	90	60	75	
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	75	75	80	75	85	75	85	75	78,125	

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 1			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	95	80	90	80	90	80	80	95	70	85
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	70	50	85	90	85	75	85	85	75	76,875
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	70	60	80	75	90	75	85	75	75	76,25
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	80	70	75	55	75	70	75	65	70,625	
Desacato	Desacato y burla	Respeto	95	70	90	80	90	85	85	70	83,125	
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía	80	70	80	80	90	80	95	60	79,375	
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	80	75	80	80	90	75	90	75	80,625	

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 2			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	95	85	95	85	95	85	100	70	88,75	
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	75	60	85	90	90	75	85	80	80	
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	75	65	85	75	90	80	90	85	80,625	
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	85	75	80	55	75	75	80	70	74,375	
Desacato	Desacato y burla	Respeto	95	70	100	85	95	85	90	75	86,875	
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía	85	70	85	80	90	85	95	70	82,5	
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	80	80	85	80	90	80	95	80	83,75	

TALLER RECONOCIMIENTO Medición 3			Variables	R. López	G. Solano	M. Anchía	C. Miranda	A. Soto	E. Obregón	D. Ortiz	M. Rojas	PROMEDIO
Mostrar desinterés	Mayor interés	Motivación	95	90	95	90	100	85	100	75	91,25	
Falta de control emocional	Falta de control emocional	Autoregulación emocional	80	70	90	90	90	80	90	80	83,75	
Enojo	Mejor capacidad para no enojarse	Control del enojo	80	70	85	80	90	80	90	85	82,5	
Frustración	Frustración	Manejo de frustración	90	75	85	60	80	75	80	70	76,875	
Desacato	Desacato y burla	Respeto	100	70	100	85	95	85	90	75	87,5	
Falta de empatía	Falta de empatía hacia quien piensa diferente	Empatía	85	75	85	80	95	85	100	75	85	
Falta de escucha	Escucha selectiva	Escucha activa	85	80	90	80	95	80	95	80	85,625	

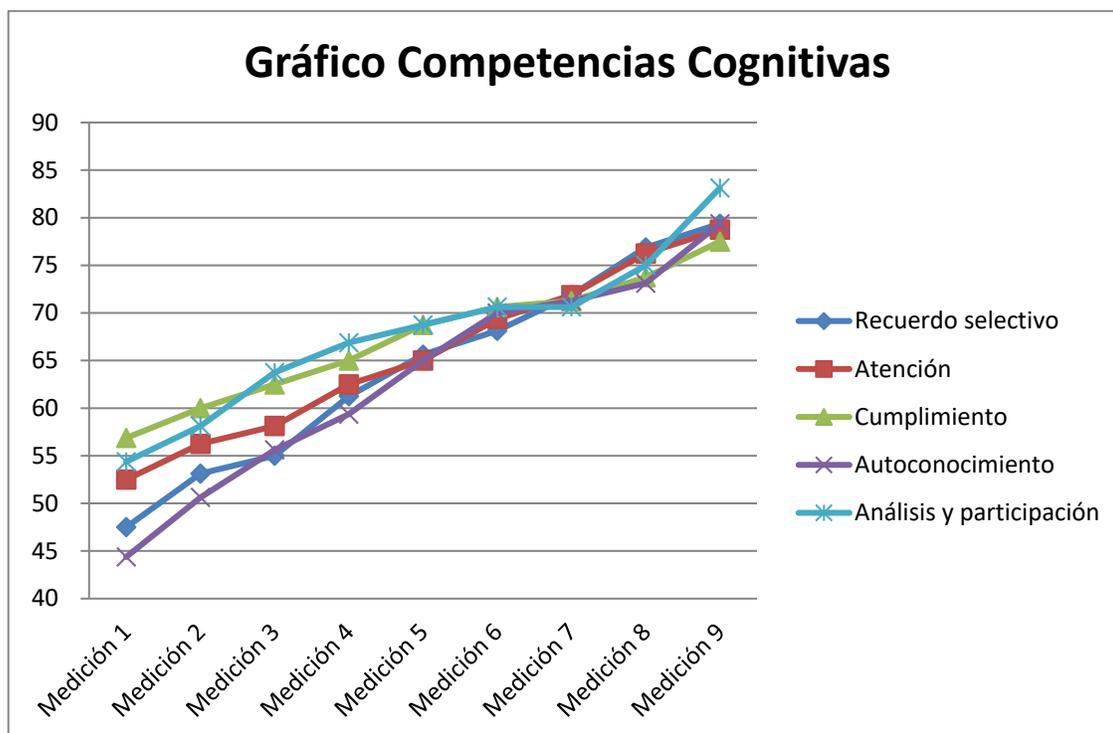
**Fuente: Elaboración propia**

Estas mediciones representan los comportamientos que se trabajaron a través de los programas de reforzamiento, para categorizar los cambios y el efecto de las técnicas de modificación conductual y que evidencian la efectividad de los sistemas para producir conocimientos y aprendizaje.

Así, las variables contempladas como competencias cognitivas tienen que ver con las habilidades del pensamiento, el procesamiento de la información y, sin duda, relevantes. Por su parte, las competencias conductuales se refirieron a aspectos visibles del comportamiento que se identificaron como de alto impacto e importantes para su rol de supervisión. Y las emocionales se midieron en función de su relación con el concepto de inteligencia emocional que, según Daniel Goleman (1995), implica la capacidad de introspección y autoconocimiento, la motivación intrínseca, la empatía y relaciones con los demás y la capacidad de administrar adecuadamente las emociones.

La efectividad de los métodos empleados se representa en los siguientes gráficos, así como la tendencia positiva a incrementar las conductas esperadas. Conforme los participantes fueron aproximándose al ideal reforzado y, además, involucrándose más con las dinámicas de los talleres, se percibieron cambios importantes en las actitudes y comportamientos.

En el primer gráfico se representa este incremento conductual para los aspectos relacionados con capacidades cognitivas, concernientes al pensamiento, procesamiento de la información, la motivación y responsabilidad personal.

**Gráfico 6. Competencias cognitivas**

**Fuente: Elaboración propia**

En el gráfico anterior se puede percibir una tendencia a incrementar las conductas adaptativas que se requería reforzar, en relación con aspectos cognitivos, relativos al pensamiento, como la atención, la capacidad de recordar instrucciones y situaciones que resultan relevantes para los participantes, la introspección para reconocer áreas de fortaleza y de oportunidad, así como procesos mentales como la capacidad de análisis y participación, y aspectos derivados de ello como el cumplimiento de solicitudes específicas y tareas.

Conforme avanzaron las sesiones, quienes iniciaron con puntuaciones bajas, fueron aumentando el interés en los temas de manera proporcional. En algunos comportamientos, la aparición de conductas favorables fue menor, en tanto las razones para incumplir se presentaron como excusas, debido a la cantidad de otras tareas producto de sus obligaciones. La participación fue uno de los aspectos que

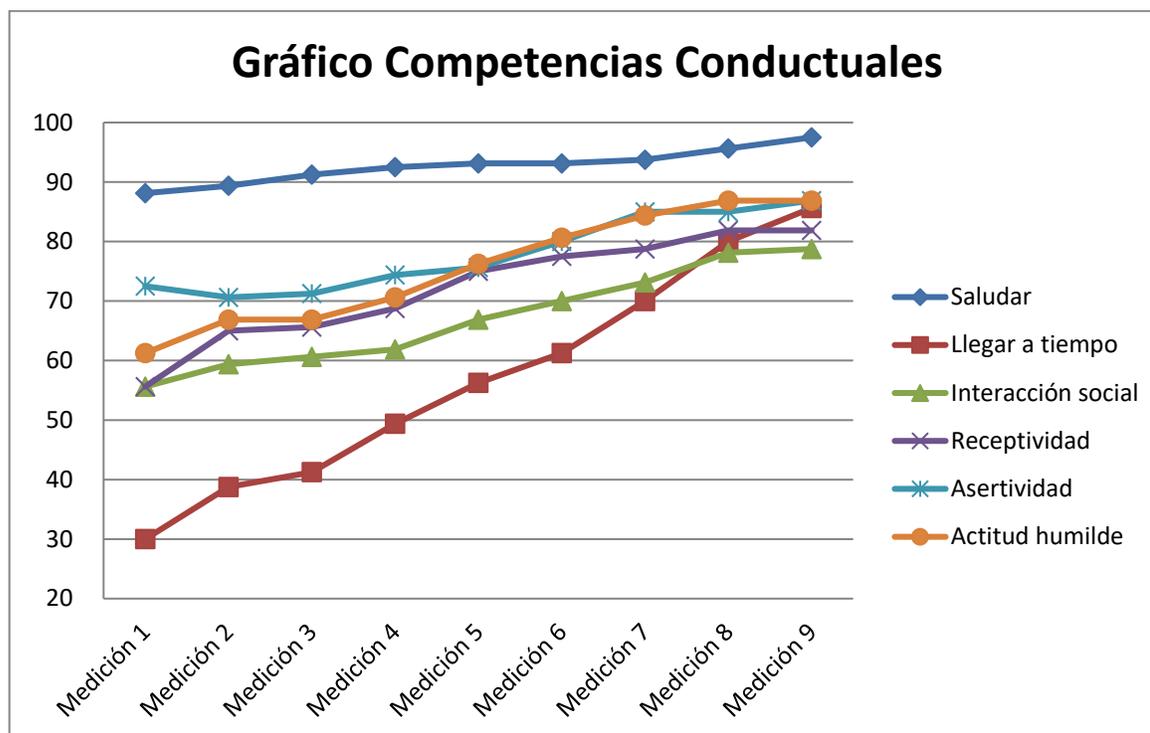
comenzó bastante bajo, pues algunas de las personas convocadas a los talleres no lo hicieron por su propia voluntad, entonces esto se reflejó en la resistencia a participar y emitir comentarios. Y esta conducta fue la que tuvo un repunte contundente y sufrió más cambio, en tanto se generó mayor interés en los temas y participación, conforme fueron adquiriendo más confianza con la facilitadora y les fueron pareciendo útiles los temas tratados, aplicables no sólo al ámbito laboral sino también a su vida personal.

Una de las conductas que fue bastante difícil de reforzar fue la de autoconocimiento, en vista de que para los participantes este no era un asunto relacionado con los temas del liderazgo, por considerarlo demasiado personal y a la vez irrelevante; sin embargo, conforme avanzaron las sesiones, se dieron cuenta de que no pueden ser líderes de otras personas, si no son capaces de liderarse a sí mismos, y que esto es posible únicamente a través del autoconocimiento.

Las conductas relacionadas con recordar también sufrieron cambios importantes, ya que, en un inicio, ni se percataban de las distracciones y los olvidos y luego los empleaban como excusas por su excesiva cantidad de otras responsabilidades (“más importantes que esto”) y, conforme avanzaron las sesiones, lograron conectar las razones de los olvidos o el recuerdo selectivo, con sus propias evitaciones, falta de motivación e incapacidad para encontrar un propósito en lo que hacían. Al ir asumiendo su responsabilidad personal, fueron incrementando las conductas relacionadas con recordar, enfocar el pensamiento y evitar las distracciones. Esto, aunado a la información que se les transmitió durante los talleres respecto de que la efectividad depende de la capacidad de mantenerse enfocados, presentes en el “aquí y ahora”, evitando las multitareas y prestando toda la atención posible.

En el gráfico siguiente se representa la tendencia en referencia a las competencias conductuales.

Gráfico 7. Competencias conductuales



Fuente: Elaboración propia.

Si bien existen muchas competencias que son relevantes para ser líderes exitosos, para efectos de esta intervención, se tomó en cuenta algunos vinculados con temas individuales que refieren a responsabilidad personal como la puntualidad, la comunicación asertiva y otros que hacen alusión a la relación con otras personas, como la actitud humilde, la receptividad y la interacción cordial con otros.

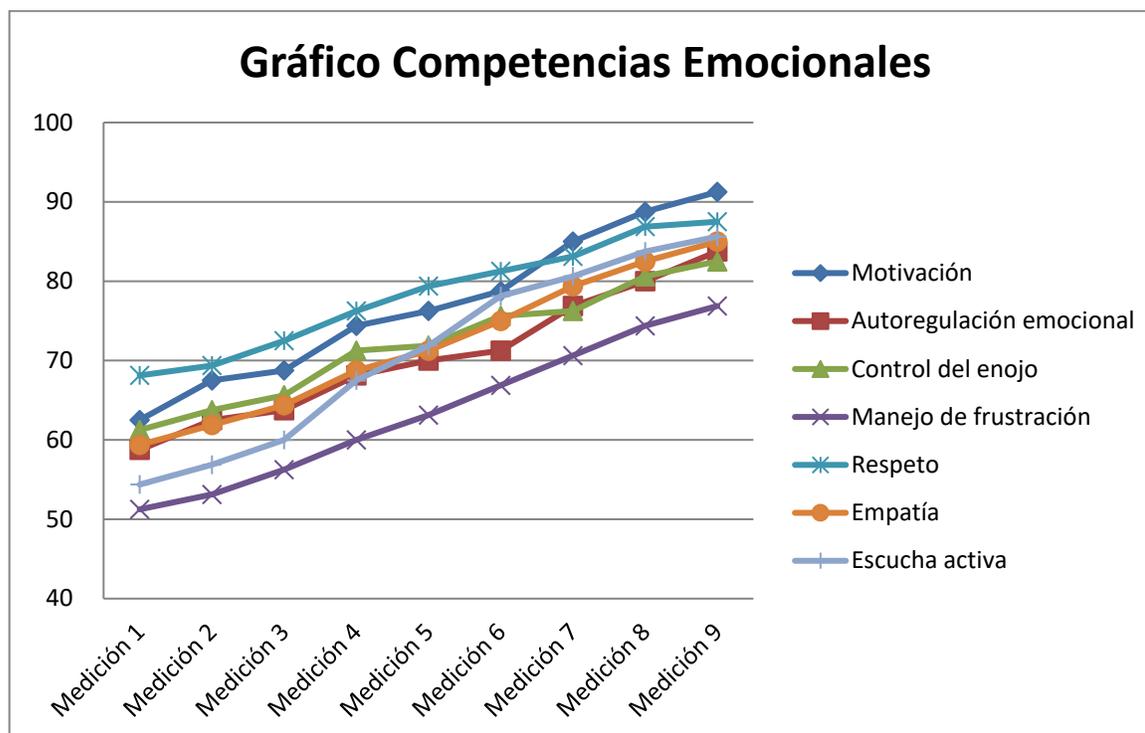
Como se percibe en el gráfico, la tendencia conductual más estable, es decir, la que varió menos, fue la de saludar. Inicialmente porque fue la que mejor se puntuó desde el inicio de los talleres, aunque algunos participantes no saludaban a nadie al llegar, lo que generaba un ambiente poco amigable. Esta conducta se fortaleció también a través del aprendizaje vicario, por modelamiento de comportamientos que fueron reforzados positivamente en los participantes que sí los demostraban, razón por la cual, el resto fácilmente adoptó la conducta.

El cambio más significativo se generó en la conducta de llegar a tiempo, ya que, aunado a la falta de interés inicial, las constantes excusas y condiciones laborales de excesivo trabajo, en las primeras sesiones, se puntuó muy bajo (30). Esta conducta fue incrementando proporcionalmente al punto de que en la medición número 9, se le otorgó un puntaje de 85 en promedio. Cabe mencionar que la puntualidad no sólo se evaluó al inicio de las sesiones, sino al regresar de las pausas efectuadas a lo largo de los talleres.

Todos los demás comportamientos reforzados tendieron a incrementar, sin un aumento significativo, pero de igual manera reflejan la efectividad del reforzamiento al reproducir las condiciones esperadas.

Durante el primer taller, en las primeras tres mediciones, fue cuando se registró un menor aumento en las conductas deseadas, probablemente por la resistencia inicial y el poco interés manifestado por la mayoría de los participantes.

En el gráfico siguiente se observa la tendencia de crecimiento de las competencias emocionales a lo largo de las nueve mediciones y los comportamientos con mayor cambio.

**Gráfico 8. Competencias emocionales.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Estas competencias subieron en la misma proporción y de manera constante durante los tres talleres. Los comportamientos de autorregulación emocional y empatía iniciaron con la misma puntuación de 60 y, al cabo de la novena medición, se puntuaron con 85, al incrementar en 40%. La que inició más baja fue el manejo de la frustración, y se incrementó aproximadamente 50% sobre la base del comportamiento inicial. En promedio, todas las conductas de esta categoría tuvieron un incremento de alrededor de 50%.

Los aspectos relacionados con temas de aprendizaje emocional tuvieron un aumento sostenido a lo largo de los tres talleres, posiblemente debido a que los contenidos abordados empezaron siendo un poco amenazantes y personales, pero fueron adquiriendo sentido y siendo incorporados conscientemente al trabajo durante las sesiones.

En general, el reforzamiento conductual tuvo un efecto positivo en el aprendizaje y desarrollo de competencias, al reproducir los comportamientos esperados.

#### *10.4. Los planes de desarrollo*

Se estableció, a partir del modelo de competencias, la evaluación de brechas y las técnicas de modificación conductual implementadas en los talleres, una serie de herramientas para el aprendizaje, y se les dejó una propuesta de planes de desarrollo que pudiesen instaurar con el resto de su personal.

Estos planes, basados en principios cognitivo-conductuales, plantean que el conocimiento se construye, no sólo mediante el acceso a la información nueva y su acumulación sobre estructuras subyacentes sino por la capacidad de poner en práctica lo aprendido e interactuar con otras personas en función de ello. Además, juega un papel muy importante en el aprendizaje, la capacidad de vincularse afectivamente con el conocimiento, es decir, de encontrar un sentido personal y relevante a lo que se está aprendiendo. Esto, aunado a la capacidad de los seres humanos de aprender mediante la repetición contingente de situaciones que le generan un beneficio o una reacción placentera.

Como se representa en el siguiente diagrama, el aprendizaje es el producto de la información que se tiene, de cómo se procesa y para qué se utiliza. Si falta alguno de estos componentes, los simples datos, llamados información, se vuelven irrelevantes.

## Diagrama 2. Elementos del aprendizaje organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

De este modo, si se logra incorporar el conocimiento a acciones concretas, se lleva a la práctica y se construye a partir de situaciones cotidianas, adquiere significados relevantes, y si se realizan reiteradamente, generan experiencias. Este cúmulo de experiencias, contextualizadas y ejecutadas por medio de comportamientos en situaciones diversas, son las que generan aprendizaje.

Así, la propuesta ofrecida a Mundimar contempla diversas acciones que inician por el diagnóstico y la detección de necesidades de capacitación, basándose en el Modelo de Competencias y efectuando una evaluación de brechas mediante la herramienta propuesta para medir el ideal de la competencia versus la autoevaluación del nivel que cada persona considera que tiene. Luego la selección de una serie de actividades que fortalezcan el aprendizaje a través de métodos diversos que complementen las acciones necesarias para hacerlo de manera

integral. Y que además sean elegidas basándose en las capacidades e intereses de cada persona y en congruencia con los objetivos organizacionales.

Y cuyo enfoque no solamente contemple acciones de aprendizaje orientadas a mejorar aspectos técnicos, sino que también se oriente a fortalecer las competencias blandas, que refuercen las habilidades directivas de los colaboradores, complementando el desarrollo profesional.

Algunas de las herramientas sugeridas para la ejecución de dicho plan, que complementan el desarrollo cognitivo, tienen que ver con formas de adquirir conocimiento pasivo. Por ejemplo, a través de lecturas, libros completos, videos, cursos virtuales, charlas magistrales, cursos presenciales, entre otros, que permiten, al individuo, acceder a información de manera directa y sin intervención de terceras personas.

Para convertir el conocimiento pasivo en activo, se propone una variedad de herramientas tanto de autoconocimiento como de temas específicos, prácticas, asignaciones de trabajo, rotación de puestos, que facilitan la generación de experiencia directa. Así mismo, la elección de mecanismos que posibiliten la adquisición de retroalimentación en procesos constructivos como el coaching, las mentorías y otras técnicas de aprendizaje, a través de modelado y sombreado en las que el aprendizaje se logra participando de situaciones en contextos similares a los reales o siguiendo las acciones de quienes lo hacen muy bien.

Y con el propósito de consolidar lo aprendido e interactuar con otros en la transferencia y enriquecimiento de ese conocimiento, se proponen actividades de intercambio social, como foros, talleres, sesiones de realimentación, mesas de discusión, charlas, entre otras. En ellas, los participantes pueden tener la posibilidad de poner en ejecución lo aprendido e intercambiar experiencias comunes con sus compañeros y construir comunidades de apoyo.

Se sugirió, además, un directorio de actividades y se consolidó la idea de crear un Campus Virtual, con el fin de que los participantes tengan acceso a las lecturas y videos que refuercen sus competencias, posibilitando su elección de acuerdo con sus necesidades, intereses y recursos personales (tiempo, habilidades, etc.). Que sea dinámico y versátil, que pueda refrescarse continuamente y estar al corriente de las tendencias y contenidos más actualizados, proveyendo así un aporte tecnológico al programa.

En consecuencia, para este programa de desarrollo, se sugirieron algunas consideraciones generales, como que el plan durara aproximadamente 18 meses, para poder realizar otra evaluación e identificar si existió algún avance respecto del aprendizaje. Se sugirió, también, incorporar acciones conductuales que pudiesen ser comprobadas mediante la observación de comportamientos específicos y algunas otras acciones que se refieren en el apartado de recomendaciones.

Y para concluir, se sugirió una parte fundamental de todo programa de desarrollo, que tiene que ver con el seguimiento y la realimentación. Seguimiento, como todo proceso que debe ser evaluado y modificado de acuerdo con las lecciones aprendidas sobre la marcha. Y realimentación, como proceso que representa la información que se recibe de forma externa acerca del trabajo individual y colectivo para el enriquecimiento del proceso de desarrollo.

## *11. CONCLUSIONES*

A partir de la implementación de las acciones propuestas por esta intervención, se llegó a algunas conclusiones importantes respecto del desarrollo y aprendizaje de las personas en ámbitos laborales competitivos como el de Chiquita.

Desde el punto de vista de las organizaciones, algunas **ventajas evidentes del desarrollo de las habilidades de su capital humano** son que “se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se enfrentan los desafíos de obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y se disminuye la tasa de rotación de los empleados” (Werther, J y Davis, K., 2000, p.210). Esto, visto en términos de que en la medida en que los colaboradores cuenten con programas que les permita desarrollar sus potencialidades y que los puestos de trabajo se vinculen de manera directa con su propósito personal, se reducen los índices de rotación, se alivianan los procesos de atracción y selección de talento y se generan acciones que favorecen el compromiso y buena ejecución del trabajo, en función de los resultados esperados.

No obstante, existe otra serie de aspectos positivos intrínsecos producto de reforzar el conocimiento de la gente. Aspectos que trascienden el beneficio de incrementar y pulir las competencias y que se refieren a cuestiones más de carácter individual y psicológico. La capacitación y desarrollo de competencias, mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores, cambia actitudes e incrementa su motivación, esto a su vez conduce a un mejor desempeño que se ve reflejado en la productividad y en la rentabilidad” (Chacón, D et al, 2006, p.66). Además, facilita los procesos de toma de decisión, la resolución de problemas, aumenta la confianza, las posiciones asertivas y el desarrollo personal, se contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones, se forja líderes con mejores actitudes comunicativas, incrementa los niveles de satisfacción laboral, posibilita el logro de metas

individuales, se desarrolla un sentido de progreso y elimina los temores a la incompetencia (Chacón D, et al., 2006, p: 66)

Es por esta razón que los planes de desarrollo deben, sin discusión, incorporar aspectos que permitan, la creación, manejo y administración del conocimiento desde una perspectiva más amplia. En este sentido, el desarrollo de competencias debe orientarse a proveer a sus miembros las oportunidades para adquirir y desarrollar el conjunto integrado de conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su rol” (Schvarstein, L., 2003, p. 71) sin olvidar la integralidad de las funciones que debe cumplir el desarrollo.

A partir de la intervención efectuada y representadas en el diagrama siguiente, se ponen de manifiesto las conclusiones alcanzadas que luego se explican con detenimiento:

### Diagrama 3. Conclusiones relevantes



Fuente: Elaboración propia.

1. Si bien la gestión por competencias en las organizaciones no resulta nada nueva, y son conceptos que han venido siendo acuñados a los contextos corporativos desde los años noventa, las empresas que deciden dedicar su tiempo y recursos a la construcción de modelos y la aplicación de estos principios en sus procesos de desarrollo, sí son pocas y en el ámbito

costarricense aún menos. Chiquita, con esta intervención, realiza un salto trascendental en los mecanismos que emplea para gestionar el desarrollo de su personal, y acoge la propuesta de elaboración y aplicación del Modelo de Gestión por Competencias con gran apertura y compromiso, acciones que, a la postre, producen enormes e innovadores resultados, principalmente en cuanto a la forma de acercarse al aprendizaje de sus miembros y a la construcción de resultados visibles a través de la modificación de comportamientos no deseables, en otros deseables y necesarios para llevar a la empresa a un próximo nivel de desempeño. Si bien este proyecto sienta sólo las bases de un programa que requiere ser más grande, genera mecanismos funcionales para la ejecución de acciones concretas y sostenibles, que influyen sostenidamente en el aprendizaje y desarrollo de sus miembros.

2. La intervención tuvo un efecto positivo en toda la organización, en un inicio debido a la inserción de alguien ajeno a la empresa, con el propósito de revisar y modernizar los planes de capacitación que tenía, y consecuentemente, al ser partícipe de sus procesos, conocer a su personal de manera más cercana e interesarse por generar crecimiento y desarrollo en los participantes de los programas. Esto redujo considerablemente la resistencia inicial, ante la amenaza percibida, condición natural de las personas y grupos que trabajan juntos, cuando alguien externo “invade” sus espacios comunes e impacta en su funcionamiento habitual. Lo cual permite concluir que siempre existirá algo de resistencia al recibir la intervención de alguien externo, pero si el consultor o la consultora asume una posición abierta, interesada por los procesos de la empresa y poco a poco el personal se va familiarizando con su presencia, bajan las barreras y se produce un clima de apertura, accesibilidad y progreso.
3. El factor “familiaridad” con la facilitadora, al incrementar las sesiones, tuvo un efecto positivo también, ya que se rompió la resistencia inicial y los participantes fueron sintiéndose en confianza.

4. La creación del Modelo de Competencias, como parte de la intervención, fue de mucho valor para la organización y generó una respuesta muy favorable por parte de los altos directivos, ya que, por sus particularidades, atendió de manera explícita los aspectos relevantes atinentes a la estrategia corporativa en términos de desarrollo, e incorporó elementos que se vincularon de manera directa con sus indicadores de productividad, resultados, calidad y proyección socio ambiental.
5. La apertura y disposición de la plana gerencial respecto al proyecto facilitó la consecución efectiva del mismo, ya que logró permear en la organización la importancia del programa y contagió al resto de participantes a contribuir y participar activamente en su construcción. Esta participación generó sentido de pertenencia, en tanto no sintieron que el Modelo de Competencias les fue impuesto, sino que fue creado en conjunto de acuerdo con sus necesidades y particularidades. Este fue uno de los aprendizajes más importantes del proceso, ya que, al ser replicado en otros países, su aceptación resultó más o menos exitosa en la medida en que los participantes se sintieron integrados y tomados en cuenta en la tropicalización del suyo.
6. Contar con un Modelo de Competencias estratégico fue importante para la empresa, ya que su diseño atendió demandas competitivas que pudieron ser implementadas en toda la organización mediante la elaboración de otros planes de desarrollo.
7. Respecto a los objetivos formulados desde el inicio de esta intervención, cabe mencionar que se logró identificar claramente los métodos que empleaban en Mundimar para la capacitación del personal, comprendiendo que utilizaban mecanismos tradicionales y no daban énfasis en el desarrollo del personal de supervisión, ni daban la debida importancia a las competencias blandas, como propuso el modelo.

8. El reforzamiento mediante técnicas conductuales tuvo el efecto esperado en el sentido de que incrementó competencias cognitivas, conductuales y emocionales, de modo que comportamientos relacionados con el autoconocimiento, liderazgo, comunicación, reconocimiento al trabajo de los demás, entre otros; a su vez requeridos para gestionar personas de manera más efectiva, fueron cobrando importancia para los participantes, inicialmente ante la toma de consciencia y luego en la manifestación de conductas de interés y respeto hacia los colaboradores, aspectos que influyen en el buen clima laboral y productividad.
9. Las conductas identificadas como incidentes críticos durante el establecimiento de la línea base, se eligieron a partir de las condiciones que la empresa consideró relevantes para mejorar, y estas fueron coincidentes con lo que la misma intervención fue identificando como crucial para el desarrollo de competencias de los colaboradores. Así que el reforzamiento de conductas deseadas y el aprendizaje de otras mediante los talleres, resultó importante para los líderes, quienes decidieron impulsar la continuidad del programa, incluso en otras áreas y divisiones de la empresa.
10. Los talleres incidieron de manera positiva en el incremento de conductas deseadas, a partir de las técnicas empleadas de modificación conductual, principalmente por reforzamiento positivo, aprendizaje vicario y RDO, que, a la hora de socializar con los demás participantes, implicaron un cambio del comportamiento acostumbrado, por un comportamiento reproducido por el resto de compañeros. Esto quiere decir, que muchas de las conductas que son aprendidas y reproducidas por los grupos, son perpetuadas mientras el resto del grupo así lo haga, mientras que se extinguen o modifican adaptativamente en la medida en que los demás las consideren necesarias y las adopten de acuerdo con las circunstancias.
11. Incrementar reforzadores positivos tuvo un mejor resultado que la extinción de conductas, debido al efecto social que tuvo recibir premios versus no tener la realimentación positiva de los compañeros al emitir una conducta deseada.

12. Mediante la implementación de estos mecanismos y el establecimiento del programa de desarrollo y el modelo de competencias, Chiquita se convierte en una “organización que aprende”, que confiere el primer lugar a las potencialidades de sus individuos y pone de manifiesto su interés en el fortalecimiento de sus habilidades, invirtiendo en su desarrollo y empoderando a sus colaboradores para crear los resultados que realmente desean, propiciando nuevas formas de aprender y de hacer las cosas.
13. Así mismo, los programas de desarrollo proporcionaron un mecanismo estructurado, congruente con las necesidades del negocio, orientado al aprendizaje e incremento de capacidades laborales de los empleados y con un enfoque en habilidades blandas y aspectos de liderazgo, además del ya existente y bien reforzado enfoque de competencias técnicas, dando énfasis a los aspectos psicológicos conductuales que movilizan a las personas a generar buenos resultados, estar más motivados y ser parte de equipos altamente efectivos.
14. A partir de la creación del modelo de competencias que se elaboró para Mundimar, otras sedes lo adoptaron también, incluso las oficinas regionales de Chiquita, en donde tuvo gran acogida entre el equipo gerencial y se convirtió en su Modelo Organizacional de Gestión por Competencias. Se fue ajustando a las necesidades de las sedes en otros países paulatinamente. Si bien, la característica principal de su ejecución resultó ser, aplicarlo para grupos identificados como clave para la empresa, en un período de dos años, se replicó en los departamentos de Producción y Calidad de Ecuador, Panamá, Honduras, Guatemala, Costa Rica (todas sus sedes) y el Sur de México.
15. Aunque no en todos los países se adoptó el abordaje mediante técnicas conductuales, sí se emplearon el resto de mecanismos propuestos, como la identificación de competencias clave, herramienta de evaluación de brechas, los directorios de aprendizaje, los mecanismos para actividades de aprendizaje y el seguimiento de los programas. Las técnicas conductuales,

se limitaron por no contar con profesionales expertos en psicología conductual en todas las áreas.

16. Con el diseño del modelo se puso a su disposición una herramienta completa, basada en sus requerimientos específicos, funcional, versátil, pragmática, que permitió el aprendizaje y el incremento de habilidades técnicas y gerenciales en sus posiciones críticas.
17. Y mediante la información recabada durante los talleres, encuesta, grupo focal, se logró determinar la efectividad del modelo en términos de modificación conductual, aprendizaje, desarrollo de nuevas estructuras de pensamiento y percepción general respecto a la adquisición y reproducción del conocimiento.
18. Una de las conclusiones más importantes que refiere la intervención es que la efectividad del modelo de gestión por competencias y los planes de desarrollo dependen de la capacidad de la organización para comprender su dinamismo, valorar su utilidad y adaptarlos a sus cambiantes requerimientos.
19. Y, en consecuencia, el éxito del programa dependerá enteramente del grado de madurez y anuencia que tenga la empresa para abrazar el cambio, de una cultura que favorezca el aprendizaje abierto y continuo y del apoyo gerencial que reciban este tipo de iniciativas.
20. Por último, la novedad de implementar estos modelos basados en enfoques psicológicos conductuales, consiste en integrar al ámbito organizacional aspectos de la psicología que contribuyen con los procesos de aprendizaje de las personas, articular lo clínico con lo laboral, incorporando técnicas que tradicionalmente se emplean en ámbitos solamente clínicos, al entorno de trabajo, como el reforzamiento, modelaje, entre otras; para generar cambios de comportamiento que se traduzcan en productividad, calidad y resultados.

## *12. DISCUSIÓN*

Durante todo el proceso de intervención en Chiquita, específicamente en su subsidiaria Mundimar, se abordaron tres procesos principales:

1. La creación de un modelo de gestión por competencias, que estuviese enfocado en las necesidades particulares de la empresa desde su visión estratégica. Y que partiera del estudio de la situación de la compañía en términos de sus propios planes de desarrollo y, a la vez, propusiese mejoras considerables. Que además sirviera para administrar los procesos generales que tienen que ver con el capital humano, es decir; que sirviera como ente rector de la atracción de personal calificado, con las competencias deseables que generen un desempeño óptimo, con las descripciones de puestos basadas en esos parámetros y cuyo propósito fundamental fuera ser el gestor de aprendizaje de los colaboradores y colaboradoras desde mecanismos novedosos e integrales.
2. La ejecución de talleres empleando la técnica propuesta, en la cual la construcción del conocimiento se gestione a partir de la participación e involucramiento más que desde una dinámica magistral y pasiva. Que aporte conocimientos nuevos basados en tendencias actuales y que logre un nivel de consciencia mayor entre sus participantes.
3. Y sobre esa línea, la creación de cambios conductuales que, aunque implementados en pequeña escala, son el reflejo de una técnica de modelado de comportamientos que sí funciona para el aprendizaje de competencias de alto impacto para la organización, en tanto vinculan la psicología conductual y su condicionamiento, con el propósito personal de quienes son sujeto de aprendizaje, sus necesidades y motivaciones, y lo circunscriben al ámbito de los negocios, resaltando la importancia de las intervenciones psicológicas al trabajar con gente.

A ese respecto, es imprescindible determinar que este tipo de intervenciones son únicas en su género.

Desde la psicología conductual, se ha abordado ampliamente casos clínicos de modificación de comportamientos, tanto en padecimientos como el Autismo y otras condiciones médicas, como en situaciones de aprendizaje y disciplina, principalmente con niños. Algunas investigaciones recientes han empleado el análisis conductual aplicado a temas de rehabilitación neuropsicológica (Aguilar, J. y Caycho, T. 2016). Pero en ámbitos organizacionales no es tan frecuente su uso.

No obstante, en algunas organizaciones se ha empleado técnicas conductuales para la determinación de incidentes críticos y para la construcción de programas de aprendizaje, mas estos no han estado vinculados con la creación de modelos completos de gestión por competencias. En este sentido, esta intervención hace aportes desde diversos flancos.

Para las organizaciones, el tema de la gestión por competencias inició su aplicación alrededor de los años 90, cuando Martha Alles introdujo el término y se dedicó a la categorización y descripción de los principales comportamientos presentados por las personas, en competencias. Y este aporte conceptual, ha representado la dinámica que han seguido las empresas durante dos décadas en cuanto a la gestión por competencias. Concepto que han acuñado en sus diferentes procesos de recursos humanos, como en reclutamiento y selección, algunos procesos de evaluación del desempeño y mayormente en temas de capacitación.

En referencia específica a modelos de competencias con programas de desarrollo basados en constructos de psicología cognitivo-conductual, el análisis devenido de la interacción en Chiquita arroja varios aspectos relevantes por considerar:

- El enfoque de identificación de incidentes críticos, empleado para la definición de competencias, es un mecanismo bastante objetivo para cuantificar aspectos que, por lo general, son considerados completamente subjetivos y, por lo tanto, genera, en quienes lo implementan (crean o utilizan), credibilidad y confianza en su validez.
- Las técnicas de modificación conductual, como estrategia de aprendizaje, aunque son útiles y generan resultados visibles y susceptibles de ser medidos, no deben, ni pueden ser usadas como único mecanismo de capacitación. Deben estar acompañadas de otras alternativas que, en conjunto, conformen todo un programa de desarrollo de competencias, que se acompañen tanto de la teoría, la construcción de conocimiento y el cambio de comportamientos. En Mundimar, si sólo se hubiese aplicado el cambio conductual, y no se hubiese incorporado el taller con contenidos apropiados al contexto organizacional, probablemente no habría generado un aprendizaje, de acuerdo con lo esperado.
- El que un modelo como el creado para Chiquita, tenga éxito y resulte sostenible en el tiempo, no es obra de la casualidad ni de su buena construcción; depende enteramente del empoderamiento de quienes lo ejecutan y lo posicionan como algo importante para la organización, y también de la capacidad que tengan para darle continuidad, evaluarlo constantemente y conferirle el seguimiento que resulte necesario.
- El que el modelo de gestión por competencias y los planes de desarrollo resulten efectivos, tendrá que ver con la capacidad de la organización para comprender que estos son programas dinámicos, que no están escritos en piedra y son siempre susceptibles de mejorar. Y tengan la capacidad de valorar su utilidad y adaptarlos a sus cambiantes requerimientos.
- Los cambios de comportamiento no se dan de la noche a la mañana, ni tampoco son determinantes del aprendizaje si no se prolongan en el tiempo. Así, las manifestaciones ocurridas en respuesta a los programas de reforzamiento, el aprendizaje vicario, entre otras técnicas, sólo serán

permanentes si se emplean por un período largo de tiempo, si se cuantifican, analizan y evalúan continuamente. De lo contrario, se convierten sólo en una experiencia interesante que se acaba cuando termina la capacitación.

La propuesta de desarrollo contempla varios aspectos que proporcionan integralidad al programa, y tienen que ver con los tipos de aprendizaje que deben confluir en distintos escenarios, y en la medida de lo posible, emplearse de acuerdo con las formas de aprendizaje distintas que tengan sus miembros. Por tanto, el entrenamiento de las competencias no se da mediante incorporación de teoría, ni tampoco de sólo experiencias que carezcan de fundamentación teórica, tiene que haber una combinación de ambas, de modo que se desarrollen los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias.

Es también relevante resaltar que, durante estos procesos, se generan mecanismos defensivos de resistencia que, aunque naturales en todo proceso de cambio, pueden entorpecer el avance o su continuidad y poner en juego su efectividad. Para que este tipo de intervenciones tenga una buena acogida en las empresas, lo ideal es que quien las crea sea parte de la organización, y quienes quedan a cargo de su ejecución, tienen que haber sido parte de su construcción y haber desarrollado un sentido de pertenencia, para garantizar que su divulgación y promoción sean las óptimas. No obstante, la labor de agente externo, consultor es sumamente importante desde el diagnóstico, creación y guía de implementación, ya que le proporciona al proceso una objetividad muy conveniente, enriquecedora.

Así mismo, aunque los modelos de gestión por competencias y el desarrollo mediante técnicas de modificación conductual resultan efectivos, no se debe descuidar el hecho de que su éxito depende del grado de madurez y anuencia que tenga la organización, de una cultura que favorezca el aprendizaje abierto y continuo y del apoyo que la plana gerencial ofrezca. Ya que, en su posición de autoridad de la empresa, son los líderes quienes tienen la responsabilidad de difundir los

programas y persuadir a los demás acerca de su importancia para los objetivos estratégicos y el logro de resultados.

En definitiva, el análisis que resulta de esta intervención es que el abordaje conductual de los procesos de aprendizaje no sólo apoya la modificación de comportamientos y los cambios visibles en el desarrollo de competencias de las personas que conforman las organizaciones, sino que favorece la incorporación de nuevas estructuras de pensamiento, se vincula con las motivaciones de los y las colaboradoras y establece mecanismos permanentes de aprendizaje basados en retribución y reconocimiento de aportes. Lo cual que redundan en efectividad, propósito y compromiso laboral.

## 13. LIMITACIONES

Este apartado resume, en gran medida, algunas de las limitaciones que se tuvo durante las diversas etapas de la intervención y, además, algunos aspectos que, de ser modificados para una posterior replicación de un modelo similar, contribuirían a que se generen mejores resultados.

Entre ellos, circunstancias que tienen que ver con las interacciones entre las personas, otros aspectos relativos a la construcción y diseño del modelo y la aplicación de técnicas de modificación conductual, otras limitaciones de tipo metodológico.

En el siguiente cuadro se detallan algunas, que luego se resumen más ampliamente:

<p><b>1. Metodológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información respecto de los programas de capacitación</li> <li>• Tiempo de la intervención, talleres insuficientes, falta de profundidad</li> <li>• Mediciones más espaciadas lo cual generaría un mayor registro observacional de conductas.</li> <li>• Criterios subjetivos de valoración, que el propio sujeto determine su criterio conductual</li> </ul>
<p><b>2. Interacción de las personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad de las jefaturas debido a restricciones de tiempo y volumen de trabajo</li> <li>• Percepción de falta de relevancia</li> <li>• Resistencia y mecanismos defensivos psicológicos subyacentes</li> </ul>
<p><b>3. Construcción del Modelo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento y falta de experiencia respecto de los modelos de gestión por competencias</li> <li>• Evaluación de brechas de competencias amenazante</li> <li>• Continuidad del programa y actualización del modelo de manera constante.</li> </ul>
<p><b>4. Modificación conductual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados conductuales y el aprendizaje insuficientes</li> <li>• Muestra más amplia de sujetos participantes para identificar cambios de comportamiento contundentes.</li> <li>• Ampliar temas y actividades adicionales, con dinámicas cognitivas de interacción grupal.</li> </ul>

### *13.1. Metodológicas*

- ✓ Aspectos relacionados, en un inicio, con el acceso a información respecto de los programas de capacitación y estrategias de aprendizaje que tenía la empresa. Fue un poco complicado acceder a archivos y documentos que estaban desordenados y en distintos lugares, incluyendo oficinas centrales. Incluso, este acceso se vio limitado por las personas involucradas, destinadas a proporcionar información, en tanto hubo que depender de su disposición y tiempo para brindar la documentación requerida.
- ✓ El tiempo de la intervención; en vista de que tres talleres no resultan suficientes para abordar los temas a profundidad y tampoco para efectuar cambios trascendentales en los participantes.
- ✓ Adicional y metodológicamente, algunas limitaciones del proceso de modificación conductual podrían ser que las mediciones fuesen más espaciadas y con un mejor registro observacional de conductas. Al incrementar la cantidad de sesiones, se podría destinar más tiempo para ver los cambios conductuales con mayor especificidad. Esto implicaría más objetividad en los resultados.
- ✓ Podrían definirse de manera más objetiva, algunos de los criterios de valoración de la manifestación de comportamientos e incremento o disminución de conductas a partir del empleo de técnicas conductuales, con el fin de evidenciar la efectividad o no de las técnicas de reforzamiento. Podrían, por ejemplo, partir de una auto valoración en la cual el sujeto determine su propio criterio conductual y el respectivo avance o cambio conductual.

### *13.2. Interacción de las personas*

- ✓ Accesibilidad de las jefaturas para conceder espacio para entrevistas, debido a restricciones de tiempo, cantidad de trabajo y excesivas reuniones. El proceso no fue tomado con seriedad en un inicio y hubo que hacer una labor

persuasiva importante con las jefaturas, para convencerlas de la utilidad del programa.

- ✓ Por parte de los participantes, en ocasiones, la asistencia a las sesiones se vio limitada, al considerar que el programa los desviaba de sus funciones, agregaba trabajo y resultaba irrelevante. Esto se logró medir en algunas de las llegadas tardías, incluso luego de los recesos, evidenciando falta de interés.
- ✓ Las resistencias y mecanismos defensivos psicológicos subyacentes en cualquiera de estos procesos también fueron una limitación en alguna medida, ya que permearon las actitudes de los participantes en un inicio y dificultaron las dinámicas.

### *13.3 Construcción del modelo*

- ✓ Respecto del proceso de construcción del modelo de competencias, una limitación fue el poco conocimiento que se tenía, en ese momento, respecto de los modelos de gestión por competencias, y consecuentemente, la falta de experiencia en torno a estos temas en su aplicación a modelos de desarrollo. Las lecciones aprendidas posteriormente han hecho que cambie el enfoque en cuanto a la creación y ejecución de programas como este.
- ✓ En algún momento de la evaluación de brechas de competencias, los participantes sintieron que este modelo constituiría una amenaza a su estabilidad laboral, al pensar que se evaluaría y pondrían de manifiesto sus deficiencias y en riesgo sus puestos, en lugar de servir como base para generar planes que incrementaran sus oportunidades de desarrollo.
- ✓ Por esta razón, la limitación consistió en poder vincular el Modelo de Competencias con todos los procesos de Recursos Humanos y tuvo que verse solamente circunscrito al proceso de Capacitación y Desarrollo, para no referenciarlo a temas de evaluación del desempeño.

### *13.3. Modificación conductual*

- ✓ Por no contar con más tiempo para realizar una intervención más amplia, de igual manera, se dificulta ver los resultados conductuales y el aprendizaje, ya que los procesos de desarrollo de competencias no se dan de un día para otro, toman tiempo y requieren de seguimiento y evaluación.
- ✓ Al replicar el modelo y la implementación de mecanismos conductuales para el desarrollo de competencias en otras organizaciones, se recomienda contar con una muestra más amplia de sujetos participantes, ya que 8 personas son una muestra muy pequeña para identificar cambios de comportamiento contundentes.
- ✓ El tiempo limitado para implementar todo el programa de desarrollo, con la posibilidad de emplear más talleres, desarrollando temas relacionados con las competencias abordadas, como inteligencia emocional, motivación, trabajo en equipo, manejo adecuado de emociones, entre otros. Y adicionalmente, acceder a las otras formas de aprendizaje, como el conocimiento teórico y el desarrollo experiencial.
- ✓ Así como poder ver implementado el programa de desarrollo completo, empleando los diversos mecanismos de aprendizaje propuestos.

De contar con este modelo y tipo de intervención para replicarlo en otras empresas, de la mano de la utilización de mecanismos conductuales para el desarrollo de competencias, debería revisarse las limitaciones surgidas en este, con el fin de implementar las lecciones aprendidas, en la mejora circunstancial de nuevos modelos, adaptados a las organizaciones, contemplando las condiciones básicas que debería existir en la empresa así como la eliminación de barreras, en la medida de lo posible, que impidan el éxito de la intervención.

## *14. RECOMENDACIONES*

Una de las maneras de adquirir y transmitir el conocimiento lo constituye la **Gestión del Conocimiento** que representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización, para transformar su habilidad de almacenar y utilizar el conocimiento, mejorando los resultados; es un proceso dinámico, que no se limita a la mera gestión del stock de conocimiento existente, sino que promueve la generación de otros nuevos capaces de atender a las necesidades emergentes” (Benavides, C y Quintana, C., 2003, p.36). Consiste en transmisión del capital intelectual de los expertos de la organización a los demás colaboradores, a través de formas sistematizadas y documentadas que se conviertan en conocimiento para la empresa.

Según Udaondo, M., citado por Benavides Velasco, Carlos y Quintana García, Cristina. (2003), la gestión del conocimiento se descompone en dos facetas: “por un lado, administrar el conocimiento actualmente disponible (knowledge management) y por otro, supone la capacidad de aprender mediante la generación de nuevos conocimientos (organizational learning)”. Ambos constituyen aspectos por valorar dentro de los planes de desarrollo, como recursos disponibles para propiciar programas en los que la responsabilidad de la creación del nuevo conocimiento no sea exclusiva de un grupo o departamento de expertos, sino de todos los que tengan la posibilidad de contribuir con el aprendizaje organizacional. Además de que complementan los mecanismos del aprendizaje planteados por la teoría cognitivo-conductual, en tanto utilizan la experiencia vivida como un recurso para enseñar a través del modelaje y la observación participante del resto de los individuos.

Así, una de las principales recomendaciones que se genera a partir de esta intervención, consiste en gestionar los conocimientos adquiridos durante este proceso, para trasladarlos a otras áreas, divisiones, sedes de la organización, para que puedan reproducir en ellas los mecanismos que les dieron buen resultado y así

sacar el máximo provecho a las bondades del programa. Esto posibilita, también, evitar errores, a partir de la revisión de las lecciones aprendidas durante el proceso.

Entonces, a partir del conocimiento adquirido durante la intervención, se formulan recomendaciones en 3 sentidos: para la organización, para el ámbito de la Psicología Laboral y para el Posgrado de Psicología de la Universidad de Costa Rica.

### *14.1. Para la Organización*

Una de las principales recomendaciones para Chiquita tiene que ver con la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional. Es decir, tomar lo aprendido durante este proceso para hacer los ajustes requeridos, replicar las condiciones exitosas y evitar los aspectos que hayan fallado durante el mismo para no repetirlos. De igual manera, esto implica gestionar la experiencia y conocimientos de sus colaboradores y colaboradoras, para crear capacidad técnica instalada y fortalecer aspectos importantes relacionados con la continuidad del negocio, yendo más allá de unas pocas personas que saben en los puestos, y generando el aprendizaje conjunto de todos.

Se les recomendó también efectuar revisiones periódicas del Modelo de Competencias, de las teorías actualizadas relacionadas con competencias y las buenas prácticas ejecutadas en otras empresas, con el propósito de mantener el modelo vigente y acorde con las necesidades corporativas cambiantes.

Además, se recomienda continuar con los planes de desarrollo propuestos, a partir de una nueva identificación de comportamientos asociados a su Manual de Competencias, creado a partir de esta intervención, y así ejecutar acciones de desarrollo que garanticen la permanencia de un enfoque de aprendizaje como el sugerido durante este proceso. De igual forma, se sugirió realizar, al cabo de unos

18 meses, una evaluación, para poder medir el impacto de los planes de desarrollo ejecutados en el incremento de conductas deseables y las respuestas de aprendizaje aplicadas a sus entornos laborales.

Se sugiere, también, incorporar a mayor cantidad de personas en los procesos de desarrollo de competencias, dando a conocer el modelo, pero principalmente con la intención de reproducir las técnicas de modificación conductual para el aprendizaje a distintos niveles de la organización e incluir aspectos técnicos de ser necesario su reforzamiento.

Ampliar los conceptos abordados en los talleres también resultará positivo a partir de conceptos relevantes como Liderazgo personal, inteligencia emocional y social, entre otros. Así como ampliar el tema de comunicación, con conceptos novedosos como la Comunicación No Violenta y Empatía, desde la percepción del otro desde las particularidades propias.

En las acciones de desarrollo es recomendable incluir la diversificación de actividades, con dinámicas cognitivas de interacción grupal, con la creación de repositorios virtuales de acceso colectivo y con alternativas de reforzamiento individual de conceptos y material técnico relevante.

También resultaría favorable, mantener viva la creación de nuevas alternativas que refresquen y actualicen el modelo de manera constante. Haciendo ejercicios de planeamiento, ejecución y seguimiento del programa de manera regular, modificando, ampliando temas de actualidad, etc., que proporcionen herramientas útiles a los colaboradores y los mantengan interesados por continuar aprendiendo.

Y crear programas de reconocimiento adaptados a las técnicas de modificación conductual, que favorezcan la reproducción de comportamientos deseados y posibiliten ambientes integrales de trabajo, en donde se contemple el bienestar de

las personas de la mano de la estrategia corporativa de productividad, calidad y eficacia que pretenden mantener y mejorar en Chiquita.

### *14.2. Para el ámbito de la Psicología Laboral*

Para la Psicología Laboral es sumamente importante incorporarse a espacios más estratégicos dentro de las organizaciones, no mediante un rol transaccional de Recursos Humanos, sino siendo partícipes de la toma de decisiones directivas de las empresas, ejerciendo voz y voto en las iniciativas que tienen relación con el capital humano, con la productividad, calidad, eficiencia de las operaciones, mediante personas preparadas, satisfechas, en pleno control de su propio desarrollo técnico y de habilidades blandas, indispensables para la rentabilidad de las organizaciones. Dando un lugar preponderante al rol de la psicología desde su aporte en relación con el comportamiento humano.

Así mismo, contemplar la gestión por competencias a través del uso de programas de reforzamiento, constituye un enfoque novedoso, al que tradicionalmente se ha venido trabajando desde la Administración, de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. Refiere al aprendizaje como producto de los cambios conductuales que pueden ser medidos, reforzados, reproducidos, estimulados mediante consecuencias positivas, que aumenten su probabilidad de respuesta y se modelen a otras personas.

Vincular temas de motivación de las personas al aprendizaje, también da paso para el abordaje desde la Psicología Laboral, empleando en los procesos de Gestión del Desempeño y otros relacionados con productividad, sistemas de recompensa que incrementen la satisfacción laboral y favorezcan ambientes más propositivos, dinámicos y dispuestos al crecimiento.

Es recomendable también para la Psicología Laboral, tomar la palabra en las organizaciones para hablar de gente, de capital intelectual, de propósitos personales vinculados con razones para ser productivos en el trabajo, de liderazgos, no desde un rol de autoridad, sino desde la perspectiva de responsabilidad personal, de contribución, co-creación, colaboración.

En fin, la recomendación para los y las psicólogas laborales, tiene que ver con alcanzar un mayor posicionamiento en las organizaciones y demostrar la importancia de las ciencias del comportamiento humano, aplicadas al entorno económico de los países en construcción como el nuestro.

### *14.3. Para el Posgrado de Psicología*

La recomendación para el Posgrado de Psicología va en una línea similar a esta. Tiene que ver con crear más conocimiento en torno a temas de aprendizaje organizacional mediante enfoques conductuales. Y proporcionar a sus estudiantes, alternativas epistemológicas integradoras de temas clínicos, aplicados a ambientes laborales.

También es una buena idea fomentar en los grupos de estudiantes este tipo de intervenciones e investigaciones con el propósito de hacer ciencia, documentar experiencias, recopilar indicadores de éxito, creando mediciones mediante mecanismos conductuales que consigan objetivizar aspectos humanos que han sido considerados poco importantes por ser subjetivos, identificar mejores formas de hacer las cosas, todas orientadas a incrementar el rendimiento de las personas en sus trabajos, sin olvidar que estos rendimientos sólo son sostenibles en la medida en que se generen espacios saludables y felices para las personas.

Además de promover en los estudiantes la necesidad de tomar posiciones en las organizaciones en las que se promueva el rol imprescindible de la psicología, en el afán de comprender el comportamiento humano relacionado con la productividad y la importancia de contemplar temas subjetivos en la planificación y orientación económica de las mismas.

Una recomendación adicional para el Posgrado es que, a partir de este modelo empleado con éxito en una empresa de manufactura, se desarrollen modelos similares de aprendizaje que puedan ser empleados en otras áreas sociales y educativas, que fomenten el desarrollo de capacidades mediante mecanismos conductuales que generen aprendizaje permanente y continuo.

Así se contribuirá desde esta intervención, a que profesionales en Psicología Laboral consigan tener un papel protagónico en la ruptura de paradigmas tradicionales y propongan desde su disciplina social, esquemas de pensamiento novedosos, inclusivos, abiertos.

# 15. BIBLIOGRAFÍA

## 15.1. Referencias Bibliográficas

1. Al-Hawamdeh, Suliman. (2003). *Knowledge Management. Cultivating knowledge professionals*. Oxford, Gran Bretaña: Chandos Publishing Limited.
2. Alles, Marta. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
3. Balcázar, Patricia et al. (2005). *Investigación Cualitativa*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
4. Benavides Velasco, Carlos y Quintana García, Cristina. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
5. Chacón, Daniela, et al (2006). *Evaluación del proceso de capacitación para el desarrollo de competencias de gestión en mujeres del sector público costarricense e implementación de la herramienta red*. Trabajo Final de Graduación no publicado, San José, Costa Rica.
6. Chaves, Lina, Rodríguez, Gabriela, et al. (2006). *Centro de recursos para la Enseñanza y el Aprendizaje*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
7. Espinoza, Ramón, et al. (2010). *Diseño e implementación de un Programa de Educación para la Salud que permite el Desarrollo de Conductas Saludables y el Manejo del Estrés, en un grupo de personas con factores de Riesgo Cardiovasculares*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

8. Fajardo, Adriana y Fajardo, Isabel. (2010). *Estrategias pedagógicas de modificación de conducta que favorecen la calidad del proceso de aprendizaje en los niños y niñas de primer ciclo de la Escuela Cacique Nicoya, del circuito 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de Nicoya. (2008 -2009)*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
9. Froufe, Manuel (2006). *Psicología del Aprendizaje. Principios y Aplicaciones Conductuales*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
10. Guerrero, Natalie y Mora, Catalina. (2010). *Diseño y aplicación de una propuesta de programa de desarrollo para la promoción de un exitoso ejercicio del liderazgo, basado en la teoría de competencias y en los aportes sistémicos, dirigido a los (las) líderes de producción del turno A, de la empresa de manufactura "X"*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
11. Guns, Bob. (1998) *The faster learning organization: gain and sustain the competitive edge*. California, EE.UU.: Editorial Jossey-Bass Inc.
12. Luthans, Fred y Kreitner, Robert (1980). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Editorial Trillas.
13. Maier, Gunter. W et al. (2003) *Handbook of Organizational Knowledge*. London, UK: Oxford University Press.
14. Martin, G y Pear, J. (2007). *Modificación de conducta. ¿Qué es y cómo aplicarla?* Madrid: Pearson.
15. Martínez, América y Corrales, Marta (2011). *Administración de Conocimiento y Desarrollo basado en Conocimiento. Redes e Innovación*. México: Cengage Learning Editores.

16. Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth (2000). *Las organizaciones que aprenden. The Power of Learning*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
17. Mejía Mejía, Elías (2005). *Técnicas e Instrumentos de Medición*. Lima, Perú: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM
18. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México
19. Padilla, Ramón y Juárez, Miriam (2006). *Efectos de la Capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México: Publicación de las Naciones Unidas.
20. Pozo, J Ignacio (2006). *Teorías Cognitivas del Aprendizaje*. Madrid, España: Ediciones Morata.
21. Rikowski, Ruth. (2007). *Knowledge Management: Social, Cultural and Theoretical Perspectives*. Oxford, England: Chandos Publishing.
22. Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
23. Rugama, José y Bornemisza, Albert (1990). *Investigación de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Nacional de Comunicaciones, CORTEL*. Tesis de xxxxx sin publicar. Universidad de Costa Rica, San José.
24. Salazar, Guillermo y Salas, Carlos (1999). *Análisis de algunos factores motivacionales que intervienen en el clima organizacional de los Instructores de planta del Instituto Nacional de Aprendizaje*. Tesis de licenciatura sin publicar. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
25. Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. United States

26. Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte, Ross, Richard, Roth, George and Smith, Bryan (2000). *Más allá de la quinta disciplina. La Danza del Cambio, Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
27. Valhondo, Domingo. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

### 15.2. Referencias Electrónicas

- ✓ Bandura, Albert. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: United States of America. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Foundations\\_of\\_Thought\\_and\\_Action](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_Foundations_of_Thought_and_Action)
- ✓ Bernard, H. Russell (Ed.) (1998). *Handbook of methods in cultural anthropology*. Walnut Creek: AltaMira Press. Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- ✓ Cano, Agustín. (2012). *La metodología de taller en los procesos de educación popular*. Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales. Vol 2. N°2. Recuperado de <http://www.pim.edu.uy/files/2013/05/La-metodolog%C3%ADa-de-taller-en-los-procesos-de-educaci%C3%B3n-popular.pdf>
- ✓ Crespo, María y Larroy, Cristina. (1998). *Etsogel. Entrevista Conductual*. Recuperado de <https://kik3.wordpress.com/psicologia/modificacion-de-la-conducta/tecnicas-de-modificacion-de-conducta/entrevista-conductual/>
- ✓ De Long, David.W y Fahey, Liam. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. *Academy of Management Executive*;Nov2000, Vol. 14 Issue 4, p113. Recuperado de:

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/3979820/diagnosing-cultural-barriers-knowledge-management>

- ✓ Dorrego, María Elena. (2011) *Características de la instrucción programada como técnica de enseñanza*. Revista de Pedagogía 2011, XXXII (Julio-Diciembre). Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65926549005>> ISSN 0798-9792
- ✓ González Maura, Viviana. (2002) *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII No.1. 2002, pp. 45-53. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/Maura.PDF>
- ✓ Herrera Ramírez, Carlos David. (2013). *El Aprendizaje Basado en Proyectos y las Competencias Profesionales Agrícolas de los estudiantes en la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Trabajo de Investigación. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5447/3/Mg.DCEv.Ed.1770.pdf>
- ✓ Kawulich, Barbara. (2005). *La observación participante como método de recolección de datos*. Forum: Qualitative Social Research. Vol 6, No. 2, Art. 43. Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- ✓ Kotter, John P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Recuperado de: <http://hbr.org/2007/01/leading-change/ar/pr>
- ✓ López, Carlos. (2001) *La Gestión del Cambio*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm>

- ✓ López, Carlos. (2000). *Introducción al aprendizaje organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/aporg.htm>
- ✓ Martínez, Sergio G. (2011). *Modificación del Comportamiento Organizacional. Gestión de las personas*. Recuperado de: <http://gestionydesarrollodepersonas.blogspot.com/2011/11/modificacion-del-comportamiento.html>
- ✓ Mella, Orlando (2000). *Grupos Focales. Técnica de Investigación Cualitativa*. Publicado como Documento de Trabajo N° 3, CIDE., Santiago, Chile. Recuperado de: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txt105091.pdf>
- ✓ Paz, Karim y Torres, Mariela (2006). *Métodos de recolección de información para una investigación*. En Boletín Electrónico N03. Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar. Recuperado de [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf)
- ✓ Rivadeneira Rodríguez, Elmina Matilde (2015). *Las competencias cognitivas-tecnológicas y perfil del docente universitario*. Recuperado de: [http://www.edutec.es/sites/default/files/congresos/edutec15/Articulos/CCSX XI-Competencias claves para el siglo XXI/erivadeneira competencias cognitivas tecnologicas.pdf](http://www.edutec.es/sites/default/files/congresos/edutec15/Articulos/CCSX%20XI-Competencias%20claves%20para%20el%20siglo%20XXI/erivadeneira_competencias_cognitivas_tecnologicas.pdf)
- ✓ Sánchez Díaz, Marlery. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. ACIMED, 13(6) Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&tlng=es).
- ✓ Toribio, Oscar y Sánchez, Manuel. (2008). *Wolfgang Kohler. Biografía*.

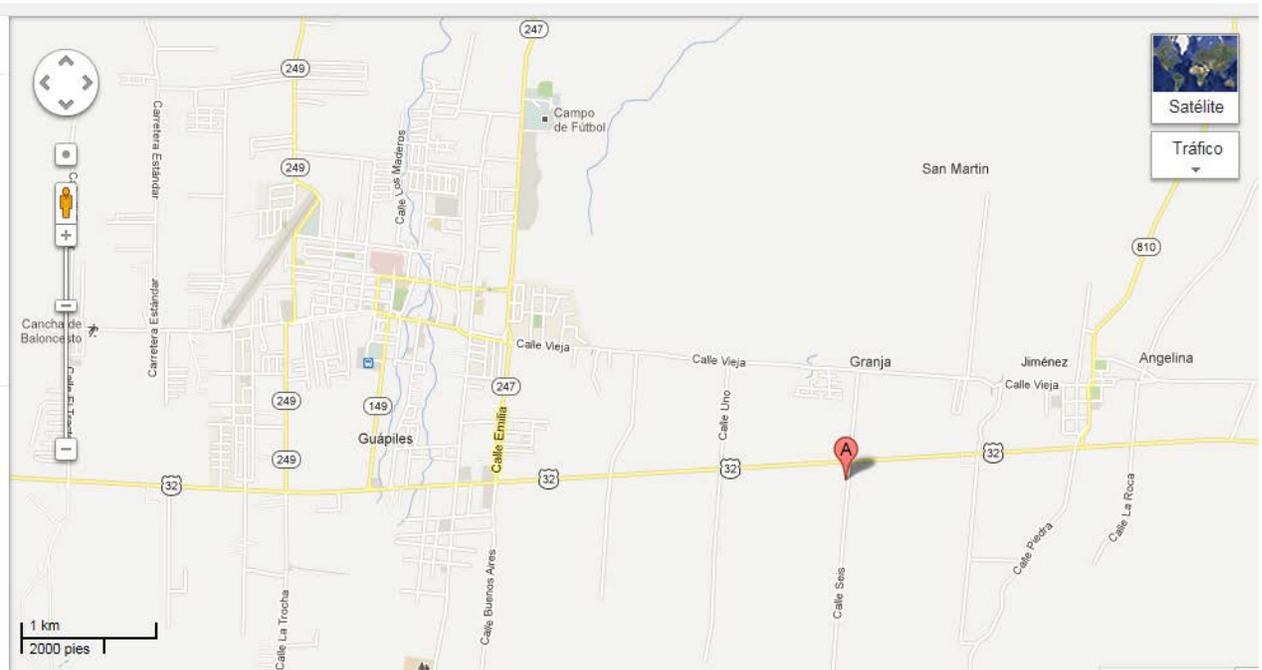
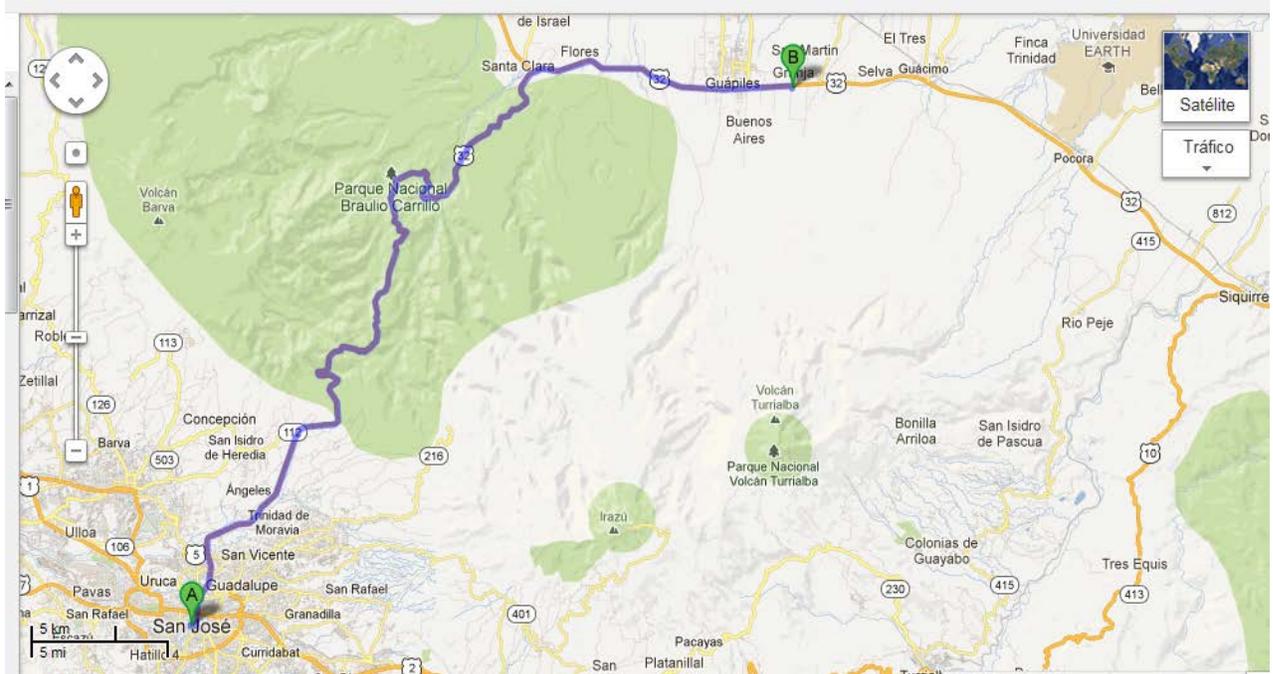
Recuperado de:

[http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos\\_kohler.pdf](http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_kohler.pdf)

- ✓ Tosti, Donald. (2010). Artículo en <http://www.behavior.org/resources/397.pdf>. Cambridge Center for Behavioral Studies, Inc. England.
- ✓ Vargas Halabí, Tomás. (2007). *Contribuciones de la Modificación de Conducta Organizacional (OBM) para la Gestión Total de la Calidad (TQM)* en Revista Costarricense de Psicología, 26, 39. Recuperado de: <http://www.rcps-cr.org/articulos/RCP-39/4.RCP-No.39-Contribuciones-de-la%20modificacion-de-conducta-organizacional.pdf>

# 16. ANEXOS

- **Anexo 1: Mapa de Localización, Google Maps Compañía Mundimar, Limón**



- **Anexo 2: Carta de Autorización de la empresa para efectuar la práctica y poner a disposición los recursos.**



30 de Junio del 2013

Señores

Universidad de Costa Rica

Comisión estudios de posgrado de Psicología

Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Estimados Señores,

En calidad de Gerente de Planta de Compañía Mundimar, subsidiaria de Chiquita Brands International, hago constar que estamos de acuerdo que la estudiante Anjeaney Chaves Vargas carné 946662, desarrolle el proyecto de Graduación para optar por el grado de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones titulado "Diseño de un Modelo de Desarrollo de Competencias en Compañía Mundimar, subsidiaria de Chiquita Brands International" con nosotros.

Estamos anuentes a proveer los recursos de tiempo, accesibilidad a la información y espacio que se requiera para su práctica, y tenemos la apertura para atender los requerimientos adicionales que surjan de ésta.

La estudiante cuenta con nuestro apoyo, en tanto este proyecto resultará provechoso para la organización en lo que respecta a los procesos de desarrollo de competencias del personal.

Sin más por el momento se despide;

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Humberto Wedderburn".

Humberto Wedderburn, Gerente de Planta

Compañía Mundimar S.A.

- ***Anexo 3: Descripción de Posiciones Críticas por desarrollar de los departamentos de Producción y Calidad***

**Gerente de Producción:**

- Masculino de 44 años, con 21 años de trabajar en la empresa. Inició en la empresa como operador de Scholle (una de las máquinas de llenado aséptico de producto), luego fue promovido a Operario de Panel, también muy importante para el proceso productivo. Luego se desarrolló como Operador de Preparación de Producto, de donde pasó a ser Supervisor interino de producción. Posteriormente fue nombrado en la posición de Supervisión en la línea de enlatados de donde pasó a ser Superintendente de Producción, posición en la cual desarrolló el sistema de tiempos perdidos y eficiencia de producción. En la planta de manufactura de Ecuador se desempeñó como Gerente general y encargado de proyectos por un período de 9 meses. Es un hombre de familia (3 hijos) y además posee negocios adicionales independientes de Chiquita que le proporcionan una mayor solvencia económica. A pesar de su enorme experiencia técnica y su trayectoria en la compañía, no cuenta con un título universitario. No obstante, es una persona autodidacta que tiene mucho conocimiento y excelentes destrezas gerenciales.

**Superintendente de Producción:**

- Masculino de 34 años de edad, con 15 años de trabajar en la empresa. Ingresó como Pelador de Fruta, luego pasó a Operador de Panel, posición de mucha responsabilidad. En el 2002, fue promovido a Encargado de Personal, de donde luego pasó a ser Supervisor de Producción. En el 2012 fue nombrado Superintendente de Producción, debido a su amplio conocimiento técnico y sus buenas habilidades de manejo de personal. Está estudiando Ingeniería Industrial y cuenta con un potencial significativo. Tiene

2 hijos y está casado, se encuentra en buenas condiciones socioeconómicas y su trabajo le ha proporcionado mucha estabilidad familiar.

### **Supervisores de Producción:**

- Femenino de 29 años, con 12 años de trabajar en la empresa. Inició en el 2001 como Peladora de Fruta, en ese mismo año pasó a ser Encargada de personal, en el 2004 se nombró como Supervisora de Mantenimiento y luego asumió la posición de Supervisora de Producción. Tiene mucho conocimiento técnico de los procesos de la planta, tanto mecánicos como de manufactura. Es licenciada en Administración de Empresas y es madre de familia de 2 niños. Su aporte a la empresa es muy bien valorado.
- Masculino, 34 años de edad, con 15 años de laborar para Mundimar. Inició como Pelador de Fruta en el 98, luego ascendió a Operador de Panel, luego a Encargado de Personal (2005) debido a sus cualidades de líder. Después fue nombrado Encargado de Línea Productiva y posteriormente, Supervisor de Producción. Está cursando la carrera de Ingeniería Industrial y sus contribuciones son bien estimadas por su pro actividad, buen criterio para tomar decisiones y carisma con el personal. Padre de 2 hijos.
- Masculino de 40 años de edad y 21 años de trabajar para la empresa. Empezó en el área de Recibo y Preparación de Fruta, en el mismo año pasó a labores de Empaque con una mayor responsabilidad. En el 97 fue nombrado como Supervisor de Producción, posición que desempeña actualmente. Estudia Tecnología de Alimentos y es padre de 3 hijos.

### **Superintendente de Calidad:**

- Masculino de 39 años, con 3 años de laborar para la compañía. Entró en el 2010 como Supervisor de Producción, contratado de una empresa similar en la que adquirió experiencia en procesos productivos y, en el 2011 fue

promovido a Superintendente de Control de Calidad tras participar en un proceso de reclutamiento con otros candidatos externos. Es Tecnólogo de Alimentos y posee mucho conocimiento técnico en temas de Calidad e Inocuidad Alimenticia.

### **Especialistas de Calidad:**

- Femenino de 29 años, que trabaja en Mundimar desde hace 6 años. Ingresó como Coordinadora de Microbiología, y Supervisora de Control de Calidad, coordinando los análisis físico-químicos del producto y otras especificaciones requeridas por los clientes y ahora se desempeña como Especialista de Calidad y es la que se encarga de atender las inconformidades del mercado respecto a Calidad. Es Biotecnóloga de profesión, soltera y no tiene hijos. Posee bastante experiencia.
- Masculino de 33 años, con 14 años de laborar en Mundimar. Inició como Monitor de Control de Calidad, luego fue Asistente Administrativo y luego pasó a ser Supervisor de Control de Calidad, a cargo del control de especificaciones de producto. En el 2012 se nombró como Especialista de Calidad. Está por culminar su carrera de Derecho.

## • Anexo 4: Entrevistas Conductuales sostenidas con el personal de Producción y Calidad

### Entrevista Conductual

Nombre _____	Número de Empleado _____
Posición _____	Tiempo en la posición _____
Jefatura Directa _____	

Con el propósito de determinar las habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente las responsabilidades inherentes a los puestos de supervisión en su empresa, le solicitamos contestar las siguientes preguntas, usando criterios lo más objetivos posibles, y teniendo en mente ejemplos concretos en los que se evidencien conductas, para la elaboración de sus respuestas. Para obtener buenos resultados es precisa su colaboración y por ello, la veracidad de la información que ud proporcione es de suma importancia

Recuerde que la información que usted brinde en esta entrevista es de carácter confidencial y sólo pretende ser utilizada como herramienta para conocer las competencias ideales que el personal en determinados puestos debería tener y proponer mejoras. No está de ningún modo orientada a propósitos relacionados con su desempeño profesional en Chiquita.

- 1 Para alcanzar los objetivos generales que le demanda su posición, qué habilidades requiere usted?
- 2 Describa sus principales responsabilidades en su puesto actual
- 3 Identifique las conductas principales que ud  
 si       no
- 4 El sistema de capacitación es congruente con los requerimientos de los clientes y las auditorías?  
 si       no
- 5 El personal administrativo está continuamente capacitándose?  
 si       no
- 6 El personal operativo está continuamente capacitándose?  
 si       no
- 7 Recibe usted actualización frecuente acerca de temas de Inocuidad Alimentaria?  
 si       no
- 8 Reciben los colaboradores los procesos de inducción adecuados para el desempeño exitoso de sus puestos?  
 si       no
- 9 Existen procedimientos escritos en torno al tema de capacitación?  
 si       no
- 10 Usted ha leído alguna vez el procedimiento de capacitación que tiene Mundimar?  
 si       no
- 11 Alguien le ha dicho cual es su plan de desarrollo?  
 si       no
- 12 Hay un registro de las capacitaciones que lleva el personal?  
 si       no
- 13 Existe actualización de las capacitaciones que reciben los empleados?  
 si       no
- 14 Los métodos de capacitación logran fijar lo aprendido en las conductas del personal?  
 si       no
- 15 Las capacitaciones satisfacen al 100% las necesidades de desarrollo del personal?  
 si       no
- 16 Recibe usted capacitación que refuerce sus habilidades de supervisión?  
 si       no
- 17 Existe un plan de capacitación acorde con sus metas?  
 si       no
- 18 La capacitación proporcionada por la empresa le da herramientas para hacer mejor su trabajo?  
 si       no
- 19 Ha servido la capacitación para reforzar su liderazgo?  
 si       no
- 20 Ha servido la capacitación para reforzar sus habilidades de comunicación?  
 si       no
- 21 Cuenta usted o la empresa con una forma para medir la eficacia de la capacitación?  
 si       no
- 22 Tiene ud claro cuales competencias se necesitan para realizar las funciones de su puesto?  
 si       no

• **Anexo 5: Encuesta para triangular información referente a capacitación y dar validez a los datos de las entrevistas con el personal**

Encuesta Producción y Calidad Programas de Capacitación	
Nombre _____	Número de Empleado _____
Posición _____	Tiempo en la posición _____
Jefatura Directa _____	

Con el propósito de conocer su percepción y conocimientos en torno a los programas de capacitación con que cuenta Chiquita, le solicitamos contestar las siguientes preguntas, usando criterios lo más objetivos posibles, y teniendo en mente ejemplos concretos en los que se evidencien conductas, para la elaboración de sus respuestas.

Para obtener buenos resultados es precisa su colaboración y por ello, la veracidad de la información que ud proporcione es de suma importancia

Recuerde que la información que usted brinde en esta entrevista es de carácter confidencial y sólo pretende ser utilizada como herramienta para conocer sus procesos de capacitación y proponer mejoras. No está de ningún modo orientada a propósitos relacionados con su desempeño profesional en Chiquita.

---

1 Las capacitaciones que tiene Mundimar son planeadas o programadas con anticipación?	planificación
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
2 Está la capacitación enfocada en posiciones administrativas?	alcance
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
3 Está la capacitación enfocada en posiciones operativas?	alcance
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
4 El sistema de capacitación es congruente con los requerimientos de los clientes y las auditorías?	objetivos
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
5 El personal administrativo está continuamente capacitándose?	frecuencia
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
6 El personal operativo está continuamente capacitándose?	frecuencia
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
7 Recibe usted actualización frecuente acerca de temas de Inocuidad Alimentaria?	frecuencia
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
8 Reciben los colaboradores los procesos de inducción adecuados para el desempeño exitoso de sus puestos objetivos	
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
9 Existen procedimientos escritos en torno al tema de capacitación?	planificación
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
10 Usted ha leído alguna vez el procedimiento de capacitación que tiene Mundimar?	comunicación
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
11 Alguien le ha dicho cual es su plan de desarrollo?	comunicación
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
12 Hay un registro de las capacitaciones que lleva el personal?	planificación
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
13 Existe actualización de las capacitaciones que reciben los empleados?	objetivos
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
14 Los métodos de capacitación logran fijar lo aprendido en las conductas del personal?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
15 Las capacitaciones satisfacen al 100% las necesidades de desarrollo del personal?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
16 Recibe usted capacitación que refuerce sus habilidades de supervisión?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
17 Existe un plan de capacitación acorde con sus metas?	objetivos
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
18 La capacitación proporcionada por la empresa le da herramientas para hacer mejor su trabajo?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
19 Ha servido la capacitación para reforzar su liderazgo?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
20 Ha servido la capacitación para reforzar sus habilidades de comunicación?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
21 Cuenta usted o la empresa con una forma para medir la eficacia de la capacitación?	efectividad
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
22 Tiene ud claro cuales competencias se necesitan para realizar las funciones de su puesto?	comunicación
<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	

- **Anexo 6. Registro observacional**

### Registro Observacional de Conductas

Este registro tiene como propósito, recopilar las principales y más relevantes observaciones efectuadas como parte del proceso de recopilación de información. En los distintos eventos de capacitación observados para efectos de comprender la línea base que poseían en la empresa y las metodologías empleadas. Identifica los comportamientos y actitudes de los participantes y enriquece el ejercicio de realimentación empleado para el diseño de la intervención, así como sus posteriores resultados.

Puntos de observación	Capacitación #1 Puntos Críticos de Control en Inocuidad Alimenticia	Capacitación #2 Salud Ocupacional	Capacitación #3 Buenas Prácticas de Manufactura
1. Participación	La asistencia es obligatoria pero la participación no, Se nota la falta de interés. Dos personas hicieron preguntas. Los demás callados toda la sesión. Un grupo de chicas, conversando entre sí y riendo, aparentemente no hablan del tema	Llegan 20 personas. Estaban citadas 22 pero una está de vacaciones y la otra incapacitada por maternidad. Hay un par de dinámicas planteadas para ver el tema de primeros auxilios. La gente participa feliz. No participa ningún supervisor.	Había 50 personas convocadas. La sesión se desarrolla en el auditorio. Por la cantidad de gente, la dinámica no se presta para mucha participación. La expositora, no promueve la conformación de grupos para trabajar en células más pequeñas.
2. Proactividad e interés en los contenidos expuestos	No se promueve el interés en el tema. Los participantes no cuestionan los	Hay bastante interés, aunque la mayor parte de la charla se da de	En un grupo tan grande, (43 asistentes) es difícil observar las

	<p>contenidos. Algunos toman nota. La mitad pone atención y asiente ante los enunciados del expositor.</p>	<p>manera magistral. Más gente pregunta.</p>	<p>conductas que reflejan interés. Al menos la mitad, parecen prestar atención. Sin embargo, gran cantidad de ellos juegan con su celular o conversan con la persona al lado.</p>
<p>3. Dinámicas ejecutadas</p>	<p>El expositor no lleva ninguna dinámica preparada. Solo una presentación con 45 diapositivas. No tiene suficiente tiempo para cubrirlas todas, por los que las últimas no las ve o se salta algunas.</p> <p>Es una exposición magistral con algunas imágenes en sus filminas. Al parecer, el tema requiere rigurosidad.</p>	<p>Hay una dinámica de resucitación que genera muchas risas y buen ánimo por parte de los participantes. Hay algunos otros ejemplos acerca de enfermedades infectocontagiosas, con algunas imágenes un poco impactantes que generan disgusto pero interés en los participantes.</p>	<p>Hubo una dinámica inicial para romper el hielo, que consistió en contarle algo personal al compañero del lado. No estaba vinculada con el tema expuesto y generó desorden y dispersión al inicio de la sesión. A la expositora, le costó retomar el control del auditorio para dar inicio con su tema. El resto de la sesión fue magistral, con una presentación bastante cargada de imágenes. Algunas desordenadas</p>

4. Características del facilitador	Persona entrada en años, al parecer con amplia experiencia en temas de inocuidad alimenticia. No muy dinámico y con un tono de voz bastante plano. No promueve el interés. Su presentación no denota creatividad.	El doctor de la empresa, tiene habilidades para exponer. No así su compañero de Salud Ocupacional, que es un poco menos ameno. Ambos están bien preparados y conocen el tema a profundidad.	Es una persona capacitada en la materia. Con alguna gracia para exponer, sin embargo sin mucho dinamismo. Se percibe que ha impartido esta misma charla muchas veces. No tiene suficiente tiempo para cubrir el tema completo.
5. Asistencia y puntualidad	La sesión inició 25 minutos más tarde de lo programado, ya que no estaba presente la totalidad de convocados.  De 30 personas convocadas, asistieron 24, 23 operarios y un supervisor de Calidad. Las otras 6 faltaron por causas desconocidas. Durante la sesión, varias personas salieron al baño, una salió por una llamada urgente y el supervisor no se	La mayor parte de la gente llega entre 5 y 10 minutos tarde. 30 minutos después se incorporan un par de chicas que, al parecer vienen llegando de la soda. Riéndose e interrumpiendo la sesión. El expositor les hace una mueca en desaprobación. Hubo un receso luego de la resucitación, y 2 personas regresaron tarde. El resto estuvo a tiempo.	Tanta gente entra en oleadas al auditorio. Muchos acaban de suspender labores en Producción para asistir al curso, por lo que llegan animados por un descanso. Un grupo del área de Congelados aparece algunos minutos tarde. Al menos 7 personas no asisten del todo. El gerente de Producción introduce a la expositora (quien ya ha estado antes ahí) y habla de la importancia del

	quedó hasta finalizar la sesión		tema para la empresa. Luego se retira del auditorio.
6. Conductas observables	<p>Irrespeto al no prestar atención. Irresponsabilidad al llegar tarde y salir frecuentemente. Desinterés, apatía. En algunos (pocos) casos, algo de interés por la temática. Algunos asintiendo. Pocos preguntando. Otros viendo el reloj. Algunos bostezando</p>	<p>Interés, participación en las dinámicas. El tema genera un interés natural debido a que toca temas de salud que todos quieren conocer. El ambiente es agradable y la gente comenta y conversa entre sí. Hay un leve irrespeto hacia uno de los expositores. Algunas personas sacan su celular cuando él expone.</p>	<p>La mayoría, al ingresar, empiezan ocupando los espacios de más atrás. Quienes llegan tarde se quedan de pie, aún habiendo espacios al frente. La expositora no los insta a sentarse más adelante. Algunos están cómodos en sus asientos y se recuestan en posición de dormir. Conversan entre sí, irrespetando quien habla adelante.</p>
7. Observación general	<p>La sesión inicia a las 9:30 y se suponía que iniciara a las 9. Se extiende hasta las 12, lo cual genera que algunas personas bostecen de hambre. Algunas personas hacen chistes respecto al almuerzo. La</p>	<p>En este taller no participa ningún supervisor. Fue programado cuando ellos tenían otra reunión por lo que no hay presencia de ningún líder. La sesión se desarrolla bastante fluida. Los contenidos generan conversaciones posteriores en la</p>	<p>Esta sesión al parecer también es obligatoria, y este es el tercer grupo programado para llevarla. Toma tiempo que suspenden de producción, y nuevamente, no hay personal de supervisión, excepto por la</p>

	participación es amplia ya que la capacitación es obligatoria. Nadie pregunta. El tiempo transcurre lentamente.	soda, muestra de que quedaron fijados en las personas.	Supervisora de Calidad, que llega tarde y se queda de pie con algunos chicos de Congelados.
--	---	--	---

En general, las tres sesiones demuestran una dinámica algo viciada en cuanto a mecanismos de aprendizaje. No se modelan conductas de interés por los temas, por parte de los líderes, ya que no hay presencia de ellos durante las sesiones. Se reconoce la costumbre de capacitarse de esta forma. No se promueve la creatividad, la interacción, ni la propuesta de experiencias. La tónica magistral se presenta en todas las sesiones. La capacitación se entiende como un requisito, no como parte de un proceso de aprendizaje

- **Anexo 7. Guía para los talleres**

## Taller de Liderazgo

Instrucciones del entrenamiento Instructor: HRBP

Audiencia Elegida: Supervisores de Gente

Duración del Entrenamiento: 6 horas

Material de Apoyo:

- Como identificar su estilo de Liderazgo (Assessing your leadership style)
- Caso: Un reto de Liderazgo
- Liderazgo que genera resultados (Leadership that gets results)
- Video de Rosa García, TedX. La emoción, una guía para liderar. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=4modSNImxhQ>
- Rotafolios, papel blanco en pliegos, marcadores

Actividades:

1. Lluvia de ideas acerca de ¿Qué es Liderazgo?
2. Breve exposición magistral acerca de estilos de liderazgo.
  - Liderazgo no tiene nada que ver con antigüedad en la empresa, con posiciones en la jerarquía de una compañía
  - Liderazgo no tiene nada que ver con títulos
  - Liderar no es gerenciar**

**“Liderazgo es un proceso de influencia social, que maximiza los esfuerzos de otros, hacia la consecución de una meta.” – Kevin Kruse**

3. Características de un líder

- Managers vs. Líderes
  - Actitudes de un líder.
  - Se enfocan en las cosas
  - Hacen las cosas correctamente.
  - Planean
  - Organizan
  - Dirigen
  - Controlan
4. Estilos de liderazgo. Descubrir su propio estilo
  5. Enfoque en las personas. Construcción en equipos
    - Hacen las cosas correctas
    - Inspiran a otros
    - Influyen
    - Motivan
    - Construyen
  6. Cuáles son las responsabilidades claves de un líder?
  7. Construcción de Mi Historia de Liderazgo. Actividad en la que el equipo dibuja un camino sobre lo que ha sido su vida, y los momentos en que ha manifestado actitudes de liderazgo. Lo comparten en parejas y se dan cuenta de las coincidencias respecto a las historias de los demás

## Taller de Comunicación

Instrucciones del entrenamiento Instructor: HRBP

Audiencia Elegida: Supervisores de Gente

Duración del Entrenamiento: 6 horas

Material de Apoyo:

- Video: El peligro de una sola historia. Disponible en [https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story?language=es](https://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=es)
- Herramienta de Comunicación No Violenta
- Rotafolios, papel blanco en pliegos, marcadores
- Libro: Los cuatro acuerdos. Miguel Ruiz

Actividades:

1. Video y conversatorio al respecto
2. Exposición acerca de los juicios que emitimos acerca de los
  - Revisión del proceso de comunicación
3. En grupos, valorar necesidades y sentimientos relacionados con lo que se quiere comunicar
4. Práctica con palabras no violentas para pedir lo que se necesita
5. **EN grupos, ¿Cómo es nuestra comunicación corporativa?**
  - Mecanismos para hacer la comunicación en el trabajo más efectiva**
6. Magistral: las características de la escucha efectiva

## 7. Comunicación asertiva.

### Taller de Reconocimiento

Instrucciones del entrenamiento Instructor: HRBP

Audiencia Elegida: Supervisores de Gente

Duración del Entrenamiento: 6 horas

Material de Apoyo:

- Video: Celebrate what's right with the world. Dewitt Jones. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=gD\\_1Eh6rqf8](https://www.youtube.com/watch?v=gD_1Eh6rqf8)
- Libro de referencia. Rompiendo el hábito de ser uno mismo. Joe Dispenza.
- Rotafolios, papel blanco en pliegos, marcadores
- Reforzadores comestibles

Actividades:

1. Pausa para respirar. Espacio de meditación para hacer una pausa del ajetreo y estar en el momento presente. Música relajante. Meditación guiada
2. Conversatorio acerca de lo que les motiva
3. Exposición acerca de las bases neurofisiológicas de la motivación
4. Teoría sobre mecanismos correctos para dar Reconocimiento y Realimentación
5. En grupos, construir casos en los que es necesario reconocer a otros
  - Casos de realimentación negativa y contraste con casos de realimentación positiva
  - Construcción del concepto de empatía
6. Información general acerca de los conceptos básicos de empatía
7. Mecanismos que les motivan.
  - Práctica de reforzamiento a través de reforzadores comestibles
8. Cierre de talleres

- **Anexo 8. Guía para el Grupo Focal**

Esta herramienta tuvo como propósito validar los resultados alcanzados por la intervención a partir de las percepciones de un grupo de personas, entre ellos participantes del programa y jefaturas como valoradores externos.

La siguiente información, corresponde a la guía de preguntas empleadas durante la sesión y las dinámicas empleadas para su análisis proyectivo

1. Objetivo	Abrir un espacio de reflexión en el que se evalúe la percepción que tienen los participantes de la intervención realizada, en torno al diseño del Modelo de Competencias, los talleres, las técnicas de modificación conductual y la propuesta de programa de actividades de desarrollo
2. Dinámicas	<p>En un círculo, se emplea una serie de imágenes, que son colocadas en el suelo, con el fin de que los y las participantes tomen una con la que se identifican, haciendo las preguntas generadoras de: ¿Qué ha significado todo este proceso para mí? ¿Qué me llevo? ¿Qué aspectos deseo replicar con otras personas?</p> <p>Posteriormente se abre un espacio para compartir los comentarios de la elección de tarjetas y se buscan coincidencias que son anotadas en un rotafolio y validadas con los y las participantes.</p> <p>Se les pide que conformen grupos y en cada grupo se les solicita definir con tres palabras, los principales logros que ha tenido para ellos el programa. En lo cual coinciden con palabras como: “efectividad, versatilidad, cambio, consciencia, diversión, motivación, liderazgo, aprendizaje, diferencia”</p> <p>Se abre un espacio para discusión a partir de algunas preguntas específicas relativas al éxito o fracaso del programa.</p>

	Se cierra con una dinámica de agradecimiento y compromiso, en la cual cada participante, pone de manifiesto lo que le dejó la experiencia y lo que se compromete a hacer para que el programa resulte sostenible.
3. Preguntas generadoras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué aspectos del modelo le resultaron más importantes?</li> <li>2. ¿Hubo algo en particular del modelo que le llamó la atención?</li> <li>3. ¿Resultaron relevantes los temas abordados durante los talleres?</li> <li>4. ¿Le parecieron efectivas las técnicas de modificación conductual?</li> <li>5. ¿Logró percibir un cambio en los participantes (y en usted) a partir de la implementación de técnicas de reforzamiento? ¿Cuál/es?</li> <li>6. ¿Cuál es su opinión respecto a la herramienta de evaluación de brechas, el directorio y las acciones sugeridas de aprendizaje?</li> <li>7. ¿Considera útil el programa propuesto para generar aprendizaje?</li> <li>8. ¿Le resulta fácil, comprensivo, el modelo y las técnicas de modificación conductual?</li> <li>9. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar del programa?</li> </ol>
4. Variables consideradas para análisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectividad del programa</li> <li>2. Accesibilidad</li> <li>3. Facilidad para comprender el programa con sus herramientas</li> <li>4. Percepción general de los talleres</li> <li>5. Percepción acerca de los cambios conductuales observados</li> <li>6. Aspectos por mejorar</li> </ol>
5. Compromiso	Los participantes consideraron que es un reto darle continuidad a un programa como este, ya que, por sus particularidades, requiere una considerable inversión de tiempo. No obstante, lo consideran efectivo y muy útil, por lo que todos manifestaron su compromiso por seguir empleando el modelo, tanto para validar sus brechas, como para utilizar mecanismos alternativos para generar conocimiento y producir cambios duraderos.

- **Anexo 9: Sistematización de Perfiles de Puestos de acuerdo con competencias requeridas para las posiciones clave de Producción y Calidad.**

Puesto	Actividades Principales	Competencia Gerencial	Competencia Técnica
<b>Superintendente de Producción</b>	Administrar la producción de Congelados y Deshidratados mediante la planificación programa de producción para cumplir con el requerimiento del mercado	Liderazgo, adaptabilidad a cambios, ejecución, planificación adecuada del tiempo	Conocimientos de Excel
	Supervisar que los procesos de producción se desarrollen de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.	Liderazgo y comunicación	Planificación de Volúmenes y estimación de Producción
	Supervisar las eficiencias de las líneas de proceso, para garantizar el cumplimiento de los parámetros establecidos con el presupuesto anual	Manejo efectivo del tiempo y los recursos	Administración de proyectos y planes de producción
	Planificar en conjunto con el depto de Mantenimiento las mejoras requeridas en los equipos	Comunicación	
	Desarrollar nuevos productos y administrar los procesos de expansion que se establezcan en el area de IQF	Innovación	Benchmarking, Lean Manufacturing, Six Sigma
	Gestionar condiciones seguras de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, para evitar accidentes en la planta. Responsable de modelar conductas seguras en el personal	Conductas de Seguridad Industrial	Conocimientos amplios de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Puesto	Actividades Principales	Competencia Gerencial	Competencia Técnica
Supervisor de Producción	Conocer, monitorear y controlar los parámetros del proceso productivo que afecten: Calidad, productividad y costos	Liderazgo, administración de la Producción	Conocimientos de procesos térmicos, llenado aséptico, cierres de envases herméticos, IQF
	Verificar que los materiales y suministros utilizados en el proceso productivo diario corresponden a las formulaciones, e informar oportunamente al departamento	Control	Contabilidad básica e inventarios
	Producir los volúmenes programados logrando una alta productividad y eficiencia de los equipos y el personal a su cargo. Tomando como referencia los	Comunicación	Microsoft Office
	Conocer y aplicar las normativas relacionadas con los sistemas de gestión de la empresa (AIB, HACCP, SA 8000 y NFPA, etc), y		Sistemas de control de calidad e inocuidad alimenticia
	Velar por el cumplimiento de las políticas de Seguridad Industrial y por las condiciones seguras del personal a su cargo	Conductas de Seguridad Industrial	Conocimiento de Prácticas de Salud y Seguridad Ocupacional
	Supervisa los procesos de recepción, maduración y procesamiento de fruta con la calidad esperada	Ejecución	Maduración de fruta e índices de etileno, temperatura, tiempo y brix

Puesto	Actividades Principales	Competencia Gerencial	Competencia Técnica
<b>Superintendente de Calidad</b>	Planificar y generar los recursos de implementación y capacitación en buenas prácticas de manufactura, HACCP y normativas de legalidad e inocuidad de alimentos, especificaciones de calidad, con el fin de garantizar productos de excelentes condiciones de mercado, que satisfagan la demanda de los clientes y se generen en condiciones de inocuidad y seguridad para el consumo humano.	Planificación, dirección, control, ejecución. Toma de decisiones	HACCP y Sistemas de Inocuidad Alimenticia, Six Sigma, Sistemas de Producción más limpia. Mejoramiento de Procesos
	Coordinar con el mercado el desarrollo y producción de productos nuevos, y la logística respectiva de producción y responsabilidad de otros productos fuera de Costa Rica.	Innovación, creatividad, Comunicación	Logística y Cadena de Suministros. Mercadeo
	Facilitar los procesos para la implementación de Responsabilidad Corporativa en relación con Calidad	Liderazgo, Dirección, Control	Responsabilidad Corporativa, Sistemas de Calidad
	Coordinar las actualizaciones e implementación de los cambios en las regulaciones y normativas aplicables de seguridad e inocuidad alimentaria y aspectos legales relacionados con las normativas y estándares internacionales.	Planificación, Administración de Proyectos, Comunicación, Manejo Efectivo del Tiempo	Project Management

Puesto	Actividades Principales	Competencia Gerencial	Competencia Técnica
Supervisor de Calidad	Velar el cumplimiento de los estándares de calidad	Ejecución	Microbiología y Química Clínica
	Organizar, supervisar y evaluar el personal de monitoreo de la	Liderazgo	
	Participar en la ejecución de estudios de calidad (análisis en el tiempo, pruebas de cambios de	Comunicación	Conocimientos de Calidad
	programas de sanitización y limpieza de la planta y sus especificaciones, así como lo relacionado con la normativa AIB	Liderazgo	Conocimientos de HACCP e inocuidad alimenticia
	los monitoreos o análisis que se realicen, microbiológicamente, en el Lab, tales como Muestras de producto, agua, operarios, superficies, materias primas etc	Atención al detalle	Muestreo y análisis microbiológico
	Evaluar eficacia microbiológica y aprobación de los desinfectantes o sanitizantes de uso en Planta		
	Responsable por modelar y gestionar conductas de Seguridad	Conductas de Seguridad Industrial	Conocimientos técnicos y prácticos de Safety

- **Anexo 10: Temas de capacitación que tiene Mundimar para el total del personal, que no se enfocan en competencias gerenciales ni habilidades estratégicas, sino en aspectos técnicos.**

Mes	Nombre del Curso	Data		% Completado	Area
		Programado	Asistencia		
07	Manejo Seguro de Montacargas	52	45	86.54%	Mantenimiento y Producción
<b>07 Total</b>		<b>52</b>	<b>45</b>	<b>86.54%</b>	
08	Acidificación	70	26	37.14%	Producción y Calidad
	Better Process Control School	2	2	100.00%	Mantenimiento y Producción
	Programa de Selección, Evaluación y Gestión de Proveedores	3	3	100.00%	Calidad
	Regulaciones de Procesamientos Asépticos	48	33	68.75%	Producción
	Seguridad con Soldadura	80	74	92.50%	Mantenimiento y Producción
<b>08 Total</b>		<b>203</b>	<b>138</b>	<b>67.98%</b>	
09	Conceptos Básicos de Tratamiento Térmico	55	40	72.73%	Producción
	Filtración y Detección de Metales	75	54	72.00%	Producción
	Manejo de Materiales de Empaque para Producto Final	69	44	63.77%	Producción
	Procedimientos Standard de Limpieza	135	66	48.89%	Producción
	Higiene Postural 1/4	196	58	29.59%	Total de MM
<b>09 Total</b>		<b>530</b>	<b>262</b>	<b>49.43%</b>	
10	Control de Energías Peligrosas	104	131	125.96%	Producción y Calidad
	Inmersión en Acido para Productos Congelados	40	31	77.50%	Producción y Calidad
	Llenado Aséptico 3Litros	0	0	0.00%	Pendiente
	Llenado Aséptico como PCC	0	0	0.00%	Pendiente
	Manejo de Cargas	0	0	0.00%	Mantenimiento y Producción
	Proceso Térmico de Enlatado de Puré	0	0	0.00%	Producción y Calidad
	Procedimientos Standard de Operación	58	42	72.41%	Producción
	Equipo de Protección Personal	528	231	43.75%	Total de MM
	Protección Auditiva	55	55	100.00%	Total de MM
	Alianza contra el Terrorismo de las Aduanas en Estados Unidos	528	184	34.85%	Total de MM
	Primeros Auxilios	11	11	100.00%	Brigada de Emergencias
	Respeto del Lugar de Trabajo	55	38	69.09%	Mantenimiento
	Revisión del Procedimiento de Recibo de Fruta en Cajas	13	13	100.00%	Fruta Verde
	Video del Mes (Investigación de Accidentes)	528	446	84.47%	Total de MM
<b>10 Total</b>		<b>1920</b>	<b>1182</b>	<b>61.56%</b>	
11	Manejo de Cargas	88	45	51.14%	Mant, Embarques y Encarg
	Procedimientos Standard de Operación	16	16	100.00%	Reprogramación Producción
	Protección Auditiva			0.00%	Total de Planta
	HACCP Manager Training	7	7	100.00%	Equipo HACCP
	Protección contra Caídas	69	24	34.78%	Mantenimiento y Encargados
	Capacitación de Beneficios	62	33	53.23%	Personal Administrativo
	Liderazgo para Mantenimiento	10	9	90.00%	Lideres de Mantenimiento
	Acidificación y Manejo de instrumentos para medición de pH	33	13	39.39%	Acidificación
	BRC para Transportistas	39	32	82.05%	Transportistas
	Manejo de Químicos para Bodegas	16	14	87.50%	Bodegueros
	Video del Mes	528	249	47.16%	Total de Planta
	Prevención de Enfermedades Infectocontagiosas	528	0	0.00%	Total de MM
	Uso de extintores y revisión de contenedores			0.00%	Total de Planta
	BRC Standards for Food Safety			0.00%	Equipo HACCP
<b>11 Total</b>		<b>1396</b>	<b>442</b>	<b>31.66%</b>	
<b>Grand Total</b>		<b>4101</b>	<b>2069</b>	<b>50.45%</b>	

## Competency Assessment and Process Planning - CAPP

### Definición Competencias - Chiquita



El manual del evaluador de CAPP incluye las definiciones de las calificaciones para los perfiles de trabajo, las definiciones de las calificaciones para empleados específicos así como descripciones de cada competencia y las conductas específicas asociadas con esa competencia.

**Niveles de calificación:** Los niveles ayudan a identificar habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias específicas, incluyendo los niveles de desempeño esperados y demostrados dentro de cada competencia en una escala de:

✓ **En desarrollo (D)** A veces muestra comportamientos clave, está desarrollando una conducta clave, pueden enfrentar dificultades en ciertas situaciones, requiere entrenamiento y retroalimentación, a veces muestra conductas que obstaculizan. Esta clasificación se suele utilizar con mayor frecuencia para las posiciones de entrada a la compañía que requieren poca o ninguna experiencia. Sin embargo, también puede ser utilizado como una clasificación de una competencia que no es relevante para una posición particular.

✓ **Experimentado(E)** Demuestra consistentemente comportamientos claves, comportamiento clave experimentado, resuelve efectivamente situaciones difíciles de una manera oportuna; raras veces muestra conductas desviadas. Esta clasificación se suele utilizar con mayor frecuencia para las posiciones que requieren más experiencia que el nivel de posiciones de entrada.

✓ **Maestro (M)** Constantemente ejemplifica comportamientos clave, dominio activo de las conductas clave, actúa como ejemplo de acciones clave en todas las situaciones y ayuda a otros a hacer lo mismo, no muestra conductas desviadas. Esta clasificación se suele utilizar con mayor frecuencia para las posiciones que requieren más experiencia en un grupo.

**NOTA:** El manual no pretende ser un listado completo de los conocimientos, las habilidades, destrezas y otras características asociadas con una competencia en particular. Si no que ayuda a guiar en la clasificación de los perfiles de puestos así como las competencias que debe tener un empleado basado en el perfil de puesto.

## • Anexo 11. Directorio de Competencias

CATEGORÍA DE COMPETENCIAS BÁSICAS				
Factores de Éxito de Chiquita				
Las principales competencias que impulsan conductas exitosas en toda la organización de Chiquita				
Competencias	Definiciones / Conductas	En desarrollo	Experimentado	
	Es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización orientada a alcanzar objetivos esperados y proyectar una buena imagen al público externo. Comunicación efectiva y directa que fomenta el diálogo abierto, favorece el entendimiento, crea un impacto positivo y apoya a altos niveles de compromiso. Proceso que pretende regular propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo de la empresa a través de métodos eficaces para transmitir información.	Entiende, elabora e interpreta la comunicación, teniendo en cuenta su significado literal y también las implicaciones y la intención del emisor. Fomenta la comunicación abierta al comunicarse de forma clara, abierta y honesta, demuestra empatía y un interés genuino al escuchar a los demás, admite sus errores y muestra receptividad a diferentes opiniones. Expresa de forma efectiva sus pensamientos, ideas y opiniones tanto verbalmente como por escrito y adapta el lenguaje a la audiencia. Fomentando la confianza mediante la comunicación permanente. Comprende procesos básicos de comunicación como políticas, instructivos, reglamentos y procedimientos que le permiten hacer su labor adecuadamente.	Fomenta la comunicación abierta al discutir temas difíciles y quejas, entendiendo y respondiendo positivamente a las opiniones contrarias. Asume una forma de comunicación asertiva, congruente y equilibrada para defender puntos de vista sin herir ni perjudicar a otros. Exhibe comunicación de alto impacto al sintetizar, simplificar, organizar la información para expresar un mensaje claro que se presenta con entusiasmo. Logra la atención y compromiso de su audiencia. Logra transmitir a su personal a cargo, comunicaciones de importancia, así como regular conductas y gestionar conocimientos.	<b>Maestro</b> Fomenta la comunicación abierta alentando a otros a expresar puntos de vista contrarios y a participar en discusiones saludables. Concibe la comunicación como un tema estratégico, liderando cambios organizacionales y fomentando la confianza mediante la comunicación permanente, eficaz y honesta. Emplea la comunicación para informar, cohesionar, educar y persuadir haciendo sinergias para el logro de objetivos y comprometiendo a los receptores a una participación activa y orientada al cumplimiento de metas organizacionales. Genera formas más eficientes dentro de la organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.
<b>Comunicación</b>				

<p><b>Desarrollo</b></p>	<p>Dedicación al desarrollo de sí mismo y de los demás a partir de la motivación de crecer profesionalmente. Acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias que favorecen el aprendizaje de otros y apoya e inspira a las personas a desarrollar todo su potencial. Desarrollo efectivo de las capacidades del equipo y de organización necesarias para el éxito actual y futuro.</p>	<p>Facilita el logro de metas de manera activa comprometiéndose a los objetivos del equipo y aclarando las funciones y responsabilidades del equipo. Proporciona retroalimentación positiva y explica por qué las cosas tienen que hacerse de cierta manera. Conoce sus fortalezas y debilidades y busca oportunidades para desarrollar sus habilidades y capacidades en consonancia con objetivos de desarrollo autodefinidos. Está siempre anuente a aprender y adquirir nuevos conocimientos que le permitan crecer profesionalmente. Se asegura de aumentar el nivel de excelencia en el desempeño de sus funciones a través de la actualización continua</p>	<p>Practica la autorreflexión y autoevaluación, solicita la opinión constructiva de los demás y es capaz de determinar las prioridades para su propio desarrollo. Diagnostica las capacidades del equipo y responde a las necesidades participando en conversaciones que impulsan el rendimiento y el desarrollo y tomando decisiones informadas y equilibradas sobre las personas y el rendimiento. Aprovecha sus habilidades y las de otros miembros de su equipo, para generar situaciones de aprendizaje para personas de su ámbito laboral. Emplea los conocimientos a su disposición para incrementar el nivel de desempeño de su personal a cargo y lo visualiza en posiciones de crecimiento de acuerdo a sus</p>	<p>Anticipa la necesidad de nuevas competencias y toma medidas para asegurar que el equipo posea las capacidades deseadas (desarrollo, reclutamiento). Desarrolla habilidades de liderazgo en los demás. Enseña a sus colaboradores a desarrollar sus potencialidades a través del pensamiento creativo. Es un ejemplo del aprendizaje continuo como un valor personal y se mantiene al día con las nuevas tendencias en su área funcional y en el mundo empresarial. Sabe como enseñar a otros a elegir alternativas para alcanzar objetivos y proporciona herramientas para hacerlo de mejor manera. No teme transmitir sus conocimientos a otros. Y conoce formas adecuadas para gestionar el conocimiento del personal más</p>
--------------------------	---	---	---	--

<p><b>Ejecución</b></p>	<p>La voluntad y la capacidad para ejecutar nuestra estrategia. El enfoque en la ejecución para continuamente dar seguimiento y desafiar a sí mismo y a otros a alcanzar niveles de más alto rendimiento. Poner en acción los planes previamente concebidos para alcanzar un objetivo común.</p>	<p>Responde con rapidez al enfrentarse con situaciones que requieren acción inmediata. Planifica bien sus actividades y las ejecuta. Selecciona las prioridades para enfocar el trabajo y asigna los horarios y los recursos para lograr o superar las metas de manera sistemática. Comunica los plazos, mantiene informadas a las personas y promueve la apropiación de los procesos y los resultados. Mantiene un seguimiento del progreso con medidas claves y reconoce el buen rendimiento de sus compañeros y del equipo. Entrega resultados oportunamente y efectúa los trabajos con excelencia.</p>	<p>Establece objetivos de rendimiento difíciles de alcanzar alineados con la estrategia de Chiquita y define planes de acción claros y prioridades para alcanzar esos objetivos. Define y delega responsabilidades, asigna responsabilidades y aclara las expectativas. Impulsa resultados deseados mediante estandarización de procesos, así como con mediciones y la visibilidad a los resultados. Reconoce y recompensa el buen rendimiento. Se asegura de que se cumplan los planes tanto personales como los de su equipo de trabajo y</p>	<p>Define un curso de acción estratégico para lograr los resultados deseados. Establece una estrategia de comunicación que impulsa la participación y la ejecución. Prevé y toma medidas para cambiar el rumbo cuando es necesario. Impulsa la responsabilidad y la rendición de cuentas con medios efectivos: visibilidad, medidas claras, planes de acción y seguimiento. Muestra un alto nivel de responsabilidad por los resultados obtenidos, aunque las consecuencias no hayan sido las deseadas. Tiene la capacidad de anticipar situaciones que</p>
<p><b>Innovación</b></p>	<p>Un insaciable deseo de mejorar constantemente nuestros procesos, productos y resultados. Creatividad para proponer y ejecutar cambios en procesos e investigar formas alternativas para mejorar procesos</p>	<p>Entiende los procesos productivos desde el punto de vista funcional de la empresa y también desde los requerimientos de los clientes. Sugiere y promueve la mejora de los procesos y garantiza que las mejoras se mantengan. Implementa acciones que modifiquen lo que se hace por costumbre, teniendo en cuenta mejora de resultados. Piensa expansiva y creativamente, aprende de las experiencias y de los errores. Implementa nuevas ideas o soluciones potenciales sin que se lo presione para ello; no espera a que otros tomen medidas o soliciten la realización de acciones.</p>	<p>Tiene iniciativa y propone formas alternativas de trabajo. Usa información sobre el cliente y el consumidor para tomar decisiones, aprovecha su conocimiento del cliente y del consumidor para apoyar mejoras e innovaciones. Toma riesgos informados y utiliza la información histórica de prever los posibles resultados de una decisión. Lidera el cambio para facilitar procesos innovadores. Investiga y aporta nuevos conocimientos. Retoma ideas creativas de su equipo de trabajo para generar acciones.</p>	<p>Usa su conocimiento de los clientes y del consumidor para impulsar las prioridades estratégicas que capturan valor para la empresa. Emprime negocios rentables. Promueve activamente las ideas e iniciativas innovadoras y prioriza el trabajo de innovación. Es un modelo a seguir en cómo balancear el riesgo, la innovación y el mejoramiento continuo. Entiende como los procesos innovadores transforman la productividad del negocio y direcciona los esfuerzos de sus equipos a generar acciones que involucren retos.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p>	<p>Concibe y permite los resultados deseados mediante la colaboración, el alineamiento y la toma de decisiones. Percibe el éxito como el logro colectivo y no individual. Comunica adecuadamente y refuerza los logros de sus equipos</p>	<p>Influye positivamente en quienes le rodean. Aborda el trabajo desde una perspectiva de sistema/proceso. Tiene una línea de visión clara entre el trabajo y las estrategias. Tiene formas adecuadas de comunicarse con sus equipos de trabajo. Explora y lidera las oportunidades de alianzas de manera proactiva en las diferentes áreas. Coloca los objetivos laborales de Chiquita por delante de los objetivos individuales o el de su equipo.</p>	<p>Balanea los objetivos de la División con las metas a corto plazo. Gestiona el logro de resultados en a través del trabajo de sus equipos y reconoce el éxito de cada uno de manera adecuada. Lidera la colaboración asegurando la participación de aliados clave. Facilita el logro de los objetivos. Comparte con el equipo información relevante relacionada con la organización y sus metas. Toma decisiones acertadas para el logro de las mismas.</p>	<p>Define la dirección y opciones estratégicas y mantiene una visión panorámica del negocio a largo plazo que le permite anticipar y comprender los problemas organizacionales. Conecta el equipo y el trabajo con una visión más amplia de la empresa. Elimina los silos e identifica oportunidades claves de alineamiento. Proporciona los recursos necesarios, ayuda a eliminar los obstáculos para cumplir con sus objetivos. Modela conductas de liderazgo e influye estratégicamente. Sabe como manejar la resistencia al cambio de su gente.</p>
---	---	--	---	---

## CATEGORÍA DE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS

### Mejorar la Calidad de Vida

Habilidades y conocimientos generales que permiten funcionar en una organización y que soportan la filosofía de mejorar las vidas de nuestros consumidores y colaboradores al producir alimentos saludables y convenientes con excelente sabor, al mismo tiempo que creamos oportunidades de crecimiento para nuestra gente.	
Competencias	Maestro
Definiciones / Conductas	Experimentado
<p><b>Planificación - Organización:</b> Proceso que permite enfocar esfuerzos que se realizan con el fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos. Método que permite ejecutar planes de forma directa. Distribución correcta del tiempo y la ejecución de actividades para lograr un fin.</p>	<p>Define el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas estratégicas y genera los recursos necesarios para lograrlo. Sabe como seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Planifica acciones de modo que se potencien resultados y se trabaje eficientemente. Orienta sus equipos de trabajo hacia prácticas que promuevan el trabajo eficiente (Lean Manufacturing, Six Sigma) Dirige planificadamente, toma decisiones anticipadas</p>
<p><b>Adaptabilidad al Cambio:</b> Flexibilidad y adaptación a las necesidades del negocio: Ser flexible y versátil, capacidad para adaptarse a entornos empresariales en constante cambio. Capacidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos. Conocimiento sobre cómo los clientes impulsan los requerimientos del negocio y gestionar maneras de agilizar los procesos y procedimientos en la búsqueda de alternativas para enfrentar los cambios.</p>	<p>Se anticipa a las acciones que es necesario realizar para el logro de objetivos. Coordina sus acciones y las de sus equipos de trabajo de modo que se cumplan las metas propuestas. Toma decisiones acertadas en cuanto a la planificación y aprovechamiento de los recursos para alcanzar objetivos. Puede anticipar riesgos que pongan en peligro el logro de metas. Tiene un enfoque racional y orientado a resultados. Conoce los procedimientos requeridos por la empresa y ejecuta consecuentemente</p>
<p><b>Desarrollo Personal</b></p>	<p>Reconoce cuando es necesario hacer cambios para mejorar el rendimiento, está familiarizado con la naturaleza del negocio y prevé situaciones de cambio. Impulsa el cambio de manera adecuada y dirige al equipo para controlar la resistencia, lleva al equipo a desarrollar formas flexibles de trabajo. Es capaz de adquirir nuevas pericias o habilidades e incorporarse fácilmente a un nuevo equipo de trabajo. Permanece abierto a los nuevos datos y pueden renunciar a antiguas creencias y adaptarse a nuevos requerimientos.</p>
	<p>Demuestra una actitud positiva hacia el cambio y lidia adecuadamente con los requerimientos nuevos que se le impongan en una tarea o labor. Tiene conductas adaptativas que aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios: Se resiste en menor grado a modificar sus conductas para el logro de objetivos comunes. Es flexible y sabe como reorganizar pronto sus actividades para adaptarse al cambio. No interpone obstáculos que perjudiquen el buen logro de metas, ni influencia negativamente a otros</p>
	<p>Impulsa el cambio organizacional, tiene un punto de vista estratégico sobre las necesidades del negocio e impulsa los resultados deseados con recursos alternos. Se adapta a un entorno que se mueve a paso acelerado y que cambia de acuerdo a los nuevos desafíos que presentan los negocios y el mercado. Planea para el cambio y maneja la resistencia con medidas y procedimientos estratégicos. Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras y es un promotor de cambios constructivos.</p>

<b>Desarrollo Personal</b>	<p><b>Rendición de Cuentas / Accountability:</b> Responsabilidad de responder por un desempeño particular ante las expectativas de distintas audiencias o partes interesadas. Legitimidad, credibilidad, transparencia, buenas prácticas, responsabilidad social, rendición de cuentas, balance social y muchos otros equivalentes, las cuales son relevantes para justificar palabras y actos.</p>	<p>Es responsable por el cumplimiento de labores o tareas que se le asignen con un fin. Hace lo mejor que puede para que los resultados de sus acciones favorezcan los procesos, objetivos y procedimientos de la empresa. Entrega resultados en la manera y tiempo establecidos. Si tiene algún inconveniente para terminar las tareas asignadas, busca apoyo de compañeros y superiores con el fin de concluir con lo esperado.</p>	<p>Es responsable por el logro de sus objetivos y de los objetivos de sus equipos y analiza los esfuerzos hacia la finalización eficiente de tareas. Reconoce que el logro propio es construcción de su equipo y toma responsabilidad por fallos e incumplimientos. Fortalece la legitimidad de los procesos y genera credibilidad y confianza. Demuestra su capacidad y cumplimiento y participa de las actividades que involucran generación de resultados efectivos.</p>	<p>Es principal responsable del logro de los objetivos estratégicos de su área de trabajo. Conoce y emplea sistemas de información adecuados para rendir cuentas y demostrar la efectividad de sus labores. Impulsa acciones que generen resultados eficientes. Tiene la capacidad de autocriticar y autorregular sus prácticas y métodos para alcanzar objetivos e implementar las mejoras correspondientes. Cumple sin excepción plazos establecidos y emplea los recursos necesarios para minimizar riesgos que impidan la finalización de proyectos. Demuestra transparencia e integridad.</p>
	<p><b>Sentido de Urgencia:</b> Es la determinación de mantenerse concentrado en los resultados y los plazos hasta que una tarea o proyecto se haya completado. Capacidad para ponerse una fecha límite y actuar intensamente para ejecutarla. Estar bajo control durante todo el proceso y actuar consistentemente para lograr los objetivos en el plazo establecido.</p>	<p>Reconoce la importancia de tener plazos para hacer las cosas y actúa rápidamente para completar tareas asignadas. Trabaja bajo presión pero de manera productiva, generando resultados. Trabaja en equipo para lograr las metas inmediatas. Apoya y solicita apoyo de otros. Se enfoca en los resultados, no en la tarea, por lo que busca las herramientas necesarias para cumplir con los plazos establecidos. Es comprometido con la tarea. Es responsable y perseverante. No se rige por la ley del Mínimo Esfuerzo.</p>	<p>Sabe como administrar bien su tiempo y el de sus equipos para que se cumplan los plazos de situaciones urgentes. Establece fechas límite para diversas tareas y asigna los recursos necesarios y las personas para alcanzarlos. No pierde tiempo en tareas innecesarias, sino más bien tiene un enfoque exclusivo en el objetivo. Sabe cuando abandonar una tarea para acoger otra más significativa. Es dinámico y establece buenas relaciones con otros para lograr el resultado. Sabe identificar y anticipar problemas potenciales.</p>	<p>Conoce lo que sucede fuera de su empresa, qué está haciendo la competencia. Toma acción, en los asuntos críticos e importantes. Promueve el cumplimiento de fechas límite en los diversos proyectos que tiene a cargo. Proporciona acompañamiento y recursos necesarios para que las metas se logren. Desarrolla en otros las habilidades para priorizar y lograr más con menos recursos. Reconoce estratégicamente cuando los proyectos requieren atención urgente y tiene la capacidad de tomar decisiones de suspender o reprogramar actividades en situaciones de crisis.</p>

<p><b>Desarrollo Personal</b></p>	<p><b>Toma de Decisiones:</b> Es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Implica identificar el problema. Localizar, reunir y organizar la información relevante. Generar alternativas. Adoptar y aplicar una solución.</p>	<p>Prevé o reconoce la existencia de un problema. Identifica la verdadera naturaleza del problema mediante el análisis de sus componentes. En situaciones para las cuales no existen soluciones de rutina, exhibe una forma de pensar y actuar dirigida hacia un objetivo. Toma decisiones de carácter simple con empoderamiento y criterio para definir la mejor acción. Sabe cuándo pedir apoyo a su supervisor en temas complejos.</p>	<p>Ante un problema, evalúa, analiza y toma en cuenta las alternativas para ejecutar acciones con éxito. Utiliza de forma eficaz los recursos, tanto internos como externos, para localizar y recabar información, recuerda la información relevante para el problema y la organiza adecuadamente para obtener una mejor comprensión del mismo. Integra la información aprendida y obtenida externamente para generar una variedad de enfoques alternativos de alta calidad para el problema y selecciona un método para resolverlo. Planea y supervisa la aplicación de la mejor alternativa y verifica la resolución del problema. Entiende hasta donde llega su grado de ingerencia y toma de decisiones y hasta donde debe escalar las mismas.</p>	<p>Es capaz de interpretar las tendencias del mercado y de la industria para tomar decisiones. Elige decisivamente la mejor solución después de contemplar las soluciones disponibles para el problema. Sus decisiones son estratégicas y toman en cuenta factores externos que pueden influir tanto en el problema como en la solución. Toma decisiones difíciles, incluso en situaciones muy ambiguas o con poca definición. Sabe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar para lograr objetivos. En situaciones complejas, sabe anteponer los intereses de la compañía y no busca su beneficio personal.</p>
<p><b>Desarrollo de Equipos</b></p>	<p><b>Establecer Alianzas (Teaming):</b> Habilidad para crear equipos de trabajo efectivos que logren resultados en cuanto a un objetivo común. Buscar la complementariedad de recursos entre dos o más equipos de trabajo para lograr un fin. Buscar relaciones de cooperación entre áreas. Trabajo en equipo con objetivos beneficiosos para la empresa a nivel interno y externo.</p>	<p>Sabe como trabajar en equipo, posee la capacidad de establecer relaciones adecuadas con los demás. Contribuye con el equipo y tiene claro qué necesita de los demás. Entiende las dinámicas que se gestan en los equipos y saca provecho de las relaciones para cumplir con las metas, reconoce los esfuerzos de otros y genera un clima de cordialidad y apoyo. Conoce sus limitaciones y sabe cómo complementarlas con las fortalezas de los demás. Fomenta discusiones productivas en donde toma en cuenta los puntos de vista de los demás. Favorece el espíritu colectivista y la cooperación. Acepta las correcciones y sugerencias de los demás.</p>	<p>Analiza la situación operacional y del área de trabajo para identificar las relaciones clave que deberían iniciarse o mejorarse, a fin de reforzar el logro de los objetivos. Establece relaciones de cooperación entre personas o áreas que tengan habilidades distintas y complementarias y sabe sacar provecho del conocimiento de otros para contribuir con sus resultados. Promueve equipos de alto desempeño y maneja bien las relaciones interdepartamentales para promover consecución de metas. Busca resultados de equipo y antepone las necesidades del equipo ante las propias. Facilita acuerdos y formula planes de acción.</p>	<p>Establece alianzas estratégicas al interior de la empresa como con asociados externos que generen mayor ventaja competitiva para la compañía. Genera condiciones ganar-ganar con socios estratégicos. Reconoce y saca provecho de su integración, como ente clave, a una cadena de valor. Da mayor prioridad a los objetivos de la organización que a los de su área; prevé los efectos de las acciones y las decisiones de su área sobre los aliados; influye en otros para que apoyen los objetivos de la alianza. Minimiza el uso de recursos, riesgos, consolida esfuerzos, accede a mejores opciones y desarrolla ventajas competitivas. Sabe controlar inteligentemente las personas que trabajan en conjunto y liderar los esfuerzos hacia un enfoque común. Responde por los resultados de las alianzas según objetivos.</p>

<p><b>Desarrollo de Equipos</b></p>	<p><b>Negociación:</b> Es la capacidad de generar y fortalecer las oportunidades comerciales y de generar acuerdos mediante consolidar las relaciones interpersonales, utilizando estrategias coherentes que resuelvan las necesidades y los intereses de ambas partes. Habilidad para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo dentro de un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.</p>	<p>Tiene un conocimiento básico de técnicas de negociación y utiliza herramientas básicas para analizar y generar alternativas para resolver los problemas. Se comunica clara y asertivamente. Define la dimensión de la disputa y explora las posibles áreas de acuerdo para establecer un tono más equilibrado para que todas las partes puedan seguir adelante. Explora las posibilidades de generar un enfoque donde todos ganen. Conoce los intereses de su contra parte y sabe cómo lograr consenso sin perjudicarlo, pero obteniendo sus ganancias. Logra el apoyo y aceptación de la otra parte.</p>	<p>Tiene la capacidad y el conocimiento técnico para dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Puede identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios. Presenta efectivamente sus ideas con el fin de crear un ambiente favorable para los negocios. Utiliza habilidades de persuasión e influencia para lograr resultados efectivos. Reconoce los intereses y las necesidades de otros para ofrecer soluciones y situaciones donde todos ganen y que favorezcan los intereses de la empresa.</p>	<p>Plantea soluciones y resuelve diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales. Utiliza sus habilidades de persuasión para convencer y motivar a los empleados y otros clientes acerca de puntos de su interés. Demuestra habilidades de comunicación bien estructuradas, propone mejoras que generan cambios, productividad y rentabilidad. Es capaz de prever o predecir el comportamiento futuro o riesgos futuros y previene influencias negativas. Utiliza la información y el poder de manera adecuada para lograr el objetivo. Concreta,</p>
	<p><b>Resolución de Conflictos:</b> Proceso de analizar e intervenir en puntos de vista opuestos con el fin de alcanzar un objetivo o propósito común.</p>	<p>Es capaz de describir, analizar, comprender e intervenir en situaciones donde dos puntos de vista diferentes causan una reacción violenta contradictoria. Comprende los sentimientos de las personas involucradas y manifiesta empatía al plantear alternativas para resolver las diferencias. Escucha con atención y respeto los puntos de vista de otros. Tiene la capacidad de prever y prevenir conflictos usando sus habilidades de comunicación.</p>	<p>Es capaz de sentir empatía y generar discusiones positivas en el equipo usando estilos y métodos interpersonales adecuados para reducir las tensiones. Promueve la asertividad y la inteligencia emocional entre las partes Toma una posición no jerárquica, no directiva y que no hace juicios, y facilita un proceso de participación en el que todas las partes en un litigio determinan juntas en qué consiste éste, con ayuda de técnicas de apoyo, y llegan a su resolución. Favorece y controla el diálogo entre los interesados.</p>	<p>Maneja estratégicamente todos los asuntos que podrían poner en peligro la estabilidad del negocio. Toma ventaja de las situaciones críticas y las convierte en oportunidades para la negociación. Asegura que los acuerdos alcanzados en las negociaciones son factibles y que las soluciones propuestas se implementen. Favorece los cambios que deben gestarse, resuelve los conflictos que puedan surgir y anticipa conflictos posteriores. Toma acción sobre los efectos adicionales producto del conflicto.</p>

## Proteger Nuestro Planeta

Competencias específicas definidas orientadas al manejo de personas y equipos que trabajen para respaldar la filosofía de Chiquita de reducir continuamente nuestro impacto ambiental y contribuir a un mundo capaz de sostener efectivamente a nuestras futuras generaciones.

Competencias	Definiciones / Comportamientos	En desarrollo	Experimentado	Maestro
	<p><b>Seguridad y Salud Ocupacional:</b> Capacidad para identificar los riesgos laborales y aplicar medidas de control para evitar incidentes.</p>	<p>Tiene conocimientos básicos que le permiten identificar las condiciones de peligro en las áreas de trabajo y las medidas de seguridad para realizar el trabajo. Conoce el uso correcto de los equipos de protección personal y cómo supervisar el cumplimiento de su uso adecuado. Maneja las situaciones de emergencia y enseña a otros. Está familiarizado con los procedimientos de seguridad y actúa en consecuencia. Es capaz de generar informes e investigar accidentes e incidentes. Capacita en los temas de seguridad e incentiva al equipo a sugerir y crear condiciones de seguridad en el trabajo.</p>	<p>Tiene un conocimiento integral del riesgo y pone en práctica medidas preventivas de control para minimizar su impacto. Identifica necesidades y requerimientos de equipos de protección personal en diferentes áreas y ofrece soluciones. Se asegura q procedimientos de seguridad y planes de emergencia se implementen, reconozcan y se realicen correctamente. Supervisa los informes e investigación de incidentes, accidentes. Coordina las medidas preventivas o correctivas. Audita las medidas de seguridad del equipo y realiza simulacros. Registra incidentes y accidentes.</p>	<p>Asume como propios los procesos de trabajo, administra y garantiza el cumplimiento de procedimientos escritos de seguridad y garantiza su cumplimiento. Coordina los planes y proporciona los medios y los recursos para la ejecución de planes de seguridad que reduzcan los riesgos de salud. Supervisa los informes y las investigaciones y proporciona respuestas a las necesidades urgentes. Planifica y coordina estratégicamente programas relacionados con otras áreas críticas de la empresa.</p>

<p><b>Excelencia Organizacional</b> Gestión de relaciones laborales: El proceso de lograr los objetivos de la empresa gestionando los recursos humanos en una combinación óptima y tomando la mejor decisión para la organización mientras se tiene en cuenta su entorno operativo.</p>	<p><b>Responsabilidad Social Corporativa:</b> Ordenar, mantener e implementar los procesos de certificación y el sistema de gestión de las normas SA 8000, Rainforest Alliance y Global G.A.P (Cabe mencionar que cualquier actividad que se realice en RC generalmente está avalada o es con el propósito de cumplir con algún criterio de cualquiera de las tres normas). Cumplimiento de los requisitos internos y externos que pueden garantizar el uso adecuado de los recursos en favor del medio ambiente.</p>	<p>Conoce de qué tratan las normas y el por qué de las mismas. Demuestra el compromiso con la sostenibilidad: recicla, reduce, reutiliza y utiliza los recursos adecuadamente. Entiende el impacto medioambiental de las actividades económicas de la empresa y es capaz de identificar y sugerir ideas para minimizar este impacto. Genera, participa e involucra a otros en iniciativas enfocadas en el medio ambiente. Cumple con las normas básicas propuestas por las Certificaciones.</p>	<p>Comprende los procedimientos de las Normas y el por qué de su implementación. Garantiza el cumplimiento de sus equipos de las normas y procedimientos requeridos. Lidera la aplicación de medidas de ahorro de energía y otras ideas sobre manejo de residuos para administrar mejor los procesos de la empresa. Fomenta la participación del equipo en prácticas medioambientales y facilita las herramientas y la orientación para poner en práctica mecanismos de protección del medio ambiente. Mantiene al día los sistemas de documentación del cumplimiento de las empresas con información oficial precisa. Garantiza la ejecución de las Normas por parte de sus equipos, facilitando la comprensión del personal e influenciando su práctica. Propone soluciones a las no conformidades e implementa dichas soluciones</p>	<p>Gestiona los procedimientos de las normas a todo nivel y garantiza su aplicación en áreas de producción. Está actualizado en Sistemas de Gestión e informa decisiones y cambios. Alimenta y actualiza el sistema de gestión de las normas, asegura el cumplimiento general de las mismas. Considera la sostenibilidad como estratégica y la incorpora en estrategias de negocios y guía para las decisiones empresariales. Alinea los objetivos de sostenibilidad con objetivos corporativos más amplios. Fomenta una cultura corporativa que apoya la sostenibilidad. Crea directrices y políticas corporativas, lleva a cabo medidas de control y retroalimentación para prevenir y reducir el impacto de la compañía en el medio ambiente. Garantiza que Chiquita cumple y excede los requisitos medioambientales. Incorpora nuevas tecnologías o prácticas para reducir el impacto ambiental. Provee los recursos para dar solución a las no conformidades y supervisa su correcta ejecución.</p>
---	---	---	---	--

	<p><b>Relaciones laborales y manejo de los sindicatos:</b> Cualquier acuerdo entre la gerencia y los trabajadores sobre las condiciones de trabajo. Se refiere también a las relaciones entre la gerencia y una fuerza laboral sindicalizada o con el potencial de sindicalizarse. Manejo adecuado del personal de forma inteligente, responsable y persuasiva.</p>	<p>Tiene conocimientos básicos de las leyes laborales y de relaciones con los sindicatos. Escucha y gestiona asertivamente las solicitudes de los colaboradores (sindicalizados o no) sin generar falsas expectativas y con criterio para persuadir cuando sea necesario. Evita mensajes contradictorios verbales y no verbales. Está familiarizado con las herramientas básicas de negociación para evitar problemas legales. Conoce, comprende y representa el ideal de Chiquita como empleador responsable en cuanto a la atención de los trabajadores</p>	<p>Se anticipa los problemas legales y solicitudes laborales y resuelve los que puedan generar contingencias para la compañía antes de que se vuelvan críticos. Busca un buen ambiente de trabajo con iniciativas y acciones específicas. Sabe controlar, persuadir y gestionar acciones para resolver inquietudes de los trabajadores sin acceder a solicitudes exageradas. Busca equilibrio entre necesidades de los trabajadores y las de la empresa. Delega la autoridad apropiadamente y proporciona las instrucciones, herramientas y equipos que los empleados necesitan para realizar su trabajo. Previene reacciones sindicales.</p>	<p>Diseña e implementa una estrategia de relaciones laborales a mediano y largo plazo compatible con la estructura de la organización. Proporciona recursos para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. Se asegura que los asuntos legales se manejen adecuadamente, sin comprometer los intereses de la empresa. Está al tanto de la relación con representantes laborales o sindicales periódicamente. Se mantiene abierto a múltiples perspectivas para resolver conflictos de manera objetiva. Se mantiene actualizado en cuanto a la información de Legislación Laboral vigente e informa sus equipos acerca de cambios o decisiones recientes.</p>
<p><b>Líder Nuestra Industria</b></p>				
<p><b>Competencias</b></p>	<p><b>Competencias específicas definidas para grupos funcionales particulares relacionadas con aspectos técnicos que apoyan la filosofía de Chiquita de liderar la industria y sostener un crecimiento rentable, creando valor para nuestros clientes, consumidores, comunidades y otros accionistas.</b></p>			
<p><b>Definiciones / Comportamientos</b></p> <p><b>Aseguramiento de Especificaciones de Calidad:</b> Criterios de cumplimiento para satisfacer las expectativas del cliente. Aseguramiento de la ejecución de los procesos orientados a la Calidad, desde los procesos de cultivo hasta Producto Terminado, Materiales y la calidad de información.</p>	<p>Conoce todas las especificaciones de los productos que son procesados en la planta empaquetadora y la División. Es capaz de dar una retroalimentación al personal identificando desviaciones en los procesos. Gestiona conductas que aseguren el cumplimiento de la Calidad. Monitorear que los procesos se desarrollen de acuerdo a los estándares de Chiquita.</p>	<p>Es responsable por el aseguramiento de las Especificaciones durante todo el proceso. Es capaz de identificar las desviaciones y reorientar al personal para que se modifiquen las conductas que generan las oportunidades. Identifica las causas y efectos para solucionar problemas desde su origen. Modela conductas adecuadas para obtener Calidad óptima. Se reúne periódicamente con el personal para enfocar aspectos de calidad e identifica las oportunidades más críticas. Desarrolla planes de acción congruentes con las especificaciones y áreas de oportunidad. Monitorear que los procesos se desarrollen de acuerdo a los estándares de Chiquita.</p>	<p><b>Experimentado</b></p> <p>Se mantiene actualizado en torno a eventos que permitan modificar y hacer actualizaciones de las Especificaciones y de los procesos para mejorar defectos, empaque, problemas de Calidad. Genera acciones preventivas de acuerdo con análisis de riesgos basado en el Calendario de Defectos. Mantiene comunicación con el Mercado y con los Departamentos Regionales de Chiquita, para asegurar la estandarización de la Calidad y los Procedimientos. Actúa como enlace entre Mercado y Producción a nivel Local. Lidera equipos de alto desempeño. Desarrolla personal con conocimiento técnico de Especificaciones. Asegura la estandarización y la facilita a través de la creación de manuales y procedimientos. Asegura la Calidad de Materiales y la</p>	

<p><b>Aseguramiento de la Calidad:</b> Es el esfuerzo total de la ejecución de la planificación, organización, dirección y control de la calidad y la seguridad alimentaria en un sistema de producción.</p>	<p><b>Conocimiento Técnico de Labores Agrícolas:</b> Conocimiento de los factores que intervienen en la Producción del banano, como manejo de suelo (propiedades químicas y físicas), clima (irrigación, drenaje, inundaciones, vientos, temperatura, humedad relativa), clima cultivado (William, Valery y Gran Enano) y manejo de Plagas y Enfermedades. Conocimiento de las actividades necesarias para hacer producir eficientemente el cultivo, como siembra, deshoja, deshoje, fertilización, protección de fruta, cosecha y empaque</p>	<p>Posee un amplio conocimiento para dirigir actividades necesarias para hacer producir eficientemente y con Calidad el cultivo, tales como Siembra, Resiembra, Deshoja, Fertilización, Control de Malezas, Deshoja, Manejo de Aguas, Protección de Fruta, Cosecha y Labores de Planta Empacadora. Ejecuta consistentemente las instrucciones del Control de Plagas, que provienen del monitoreo. Entrena a trabajadores con poca experiencia en todas las labores agrícolas. Proporciona Coaching para mejorar el desempeño de los colaboradores. Supervisa la ejecución correcta de las labores, evalúa y retroalimenta al personal a su cargo. Proporciona continuamente lineamientos para la ejecución de labores basados en los SOPs.</p>	<p>Es experto en la dirección de actividades necesarias para hacer producir eficientemente y con Calidad el cultivo, tales como Siembra, Resiembra, Deshoja, Fertilización, Control de Malezas, Deshoja, Manejo de Aguas, Protección de Fruta, Cosecha y Labores de Planta Empacadora. Tiene un conocimiento técnico sobre el Manejo de Plagas y Enfermedades y toma acciones para mitigar el impacto, generando labores específicas (citrugía, deshoja, destololo, aplicaciones de acaricidas; guerra al conde, uso de la corbata, etc.) basado en información proveniente de monitoreos. Identifica y realiza acciones de mejora de suelos (descompactación, drenajes, nutrición, etc.). Busca los recursos necesarios para garantizar la ejecución de las labores agrícolas.</p>	<p>Conoce la justificación técnica de las labores agrícolas, valida los procedimientos SOPs, asesora la negociación de nuevas prácticas con los entes sindicales. Administra la ejecución de los programas técnicos y los recursos relacionados con las prácticas agrícolas. Apoya los programas de investigación y da seguimiento.</p>
<p><b>Políticas y Procedimientos SOPs:</b> Conocimiento y ejecución de conductas orientadas al cumplimiento de Procedimientos de Operación para garantizar el Estándar de Calidad de los productos de acuerdo a los requerimientos del cliente, tanto interno como externo.</p>	<p>Conocer todos los lineamientos de Operación exigidos por Chiquita para asegurar el buen funcionamiento de las actividades productivas, que maximicen la productividad y garanticen la Calidad. Modela conductas adecuadas para ejecutar las labores de la forma esperada y documentada en las Políticas de la empresa. Retroalimenta a otros en cuanto a la realización de las labores (oportunidades o aspectos positivos a reforzar).</p>	<p>Es responsable de la correcta ejecución de las Políticas y Procedimientos de la empresa. Conoce profundamente y aplica los SOPs relacionados con su área de trabajo. Crea y ejecuta planes de acción para mejorar las prácticas agrícolas y procesos de poscosecha. Tiene la habilidad para dar formación sobre los procedimientos y cómo ponerlos en práctica.</p>	<p>Se mantiene actualizado en torno a eventos que permiten modificar y hacer actualizaciones de los Procedimientos SOPs y de los procesos para mejorar la productividad y la Calidad de la fruta. Genera acciones preventivas de acuerdo con análisis de riesgos basado en el Calendario de Defectos. Mantiene comunicación con los Departamentos Regionales de Chiquita, para asegurar la estandarización de los procesos productivos (fertilización, manejo de plagas, nutrición, manejo de aguas y drenajes). Es responsable por el desempeño de sus equipos en cuanto al cumplimiento de SOPs. Desarrolla personal con conocimiento técnico de Labores Agrícolas. Asegura la estandarización y la facilita a través de la creación de manuales y procedimientos.</p>	

	<p><b>Seguridad Alimenticia:</b> Capacidad de comprender, aplicar, evaluar y controlar las prácticas de control de calidad del producto en términos de seguridad alimentaria e inocuidad dentro de la organización y en coordinación con los colaboradores, para garantizar que la fruta se produzca de forma segura y saludable para consumo humano.</p>	<p>Conoce los conceptos básicos de disponibilidad, acceso y ventajas biológicas de los productos de consumo seguro. Detecta los riesgos asociados a productos que pueden generar rechazo en el mercado por razones relacionadas con la inocuidad y seguridad del producto. Sugiere mejores prácticas de producción que garantizan fruta adecuada para el consumo humano y propone soluciones a los problemas de seguridad alimentaria. Reconoce cómo su contribución personal impacta directamente la garantía de inocuidad del producto e influye en los resultados de la División.</p>	<p>Tiene un conocimiento formal acerca de los programas, principios y requisitos de seguridad alimentaria. Es capaz de auditar y de asegurar que los productos cumplan con las condiciones estipuladas propuestas por FDA y Global GAP para productos inocuos y sanos en las fincas y los centros de empaque. Impulsa programas eficaces para reforzar los programas de seguridad alimentaria y prevenir los riesgos. Investiga, propone y gestiona las directrices de seguridad alimentaria para mejorar los procesos. Supervisa el cumplimiento de las normas en sus equipos de trabajo.</p>	<p>Tiene un conocimiento experto de las normas mundiales de seguridad alimentaria y los procedimientos de auditoría y realiza evaluaciones periódicas para mejorar la producción, el empaque, las buenas prácticas de manufactura a lo largo de la cadena de suministro y a través de múltiples negocios. Lidera estrategias de seguridad alimentaria e influencia las directrices de la industria para el cumplimiento de las mismas. Crea programas estratégicos con la seguridad alimentaria y la seguridad de los productos como objetivos principales de la organización. Se mantiene actualizado en torno a nuevas investigaciones.</p>
	<p><b>Certificaciones de calidad y auditorías (Sistema de Administración de la Calidad):</b> Conocimiento y ejecución de las diferentes herramientas que ayudan a administrar los procesos para asegurar que los productos cumplan con las expectativas de calidad del cliente en mercados internacionales.</p>	<p>Tiene una comprensión básica de las herramientas del PSA (Precosecha, Cosecha, Poscosecha) y ejecuta las prácticas para asegurar que el producto esté dentro de las especificaciones. Supervisa que las conductas del personal se ejecuten de acuerdo con los procedimientos. Conoce los procedimientos para realizar un Diagnóstico o Inspección de Calidad. Analiza la información y proporciona una buena retroalimentación.</p>	<p>Conoce ampliamente y aplica los principios del PSA y sus implicaciones para las operaciones. Utiliza la herramienta para tomar acciones preventivas en el control de los procesos. Lidera los equipos multifuncionales para proporcionar procesos de calidad que cumplen con las normas de Chiquita. Proporciona asistencia técnica en fincas y planta empacadora para el entrenamiento del personal de acuerdo a las oportunidades detectadas. Analiza en profundidad y crea planes de acción basados en las oportunidades detectadas en las auditorías.</p>	<p>Identifica y evalúa las nuevas posibilidades de certificación que agregan valor a los productos y procesos de Chiquita. Se mantiene al tanto de políticas y especificaciones relacionados con la implementación de Certificaciones de Calidad. Desarrolla estrategias regulatorias, enfoques, documentos de posición, etc., para toda la empresa en temas de Calidad. Analiza de manera global las oportunidades del negocio y brinda lineamientos para asegurar que los productos cumplan con las expectativas del cliente. Se comunica con el mercado para conocer resultados y otros aspectos relevantes.</p>

<p><b>Planificación del Presupuesto (Forecast):</b> Plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, mediante el cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período.</p>	<p>Identifica la cantidad de recursos que se necesita para cada una de las actividades a realizar en la finca (labor, insumos y servicios). Tiene conocimientos básicos en medición y saber calcular los recursos empleados para producir.</p>	<p>Tiene conocimientos de utilización de recursos y sabe calcular la eficiencia de los mismos (recurso invertido vs producto generado). Genera planes de ahorro a través de métodos innovadores y creativos. Sabe como planificar, ejecutar y verificar la ejecución presupuestaria y darle seguimiento. Tiene la habilidad para hacer los ajustes necesarios para cumplir el presupuesto. Utiliza los sistemas informáticos para controlar el presupuesto.</p>	<p>Tener la capacidad de alinear los esfuerzos de todo el equipo para el cumplimiento de los presupuestos, obtención de ahorros y alcance de metas estratégicas en el costo por caja a nivel de finca/división. Manejar las herramientas y entender cada una de ellas para control y seguimiento y poder retroalimentar al personal para hacer cambios conductuales oportunos en torno a los resultados. Identificar los riesgos y oportunidades de manera anticipada en cuanto a la ejecución del presupuesto. Tomar decisiones acertadas y estratégicas</p>
<p><b>Control de Costos:</b> Valor monetario de los consumos de una actividad económica destinada a la producción. <b>Administración de la cantidad de recursos económicos utilizados para generar un producto.</b> <b>Ejecución de recursos monetarios</b></p>	<p>Identifica las causas de incumplimiento de lo asignado/permitido y reporta las inconsistencias, así como busca soluciones para su área de influencia. Conoce y está bien alineado con las metas de su área de trabajo.</p>	<p>Entiende y utiliza las herramientas para el análisis y control de costos, (cumplimientos de CPAM, rendimiento alcanzados en las labores, reportes semanales, mensuales). Es crítico de los resultados obtenidos para generar las correcciones inmediatas. Toma decisiones en torno a la asignación de recursos de acuerdo a necesidades críticas.</p>	<p>Conduce estrategias de control de costos y supervisa una evaluación periódica de la efectividad de los sistemas de control y resultados esperados. Retoma todos los esfuerzos operativos y se asegura de que lleven el rumbo correcto para cumplir los objetivos financieros, previniendo posibles riesgos. Tiene un amplio conocimiento de factores externos e internos que podrían afectar las operaciones y tiene la capacidad de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades de negocio.</p>

de acuerdo a lo proyectado	<p><b>Inventarios, Reportes y Materiales:</b> Relación detallada de la existencia de insumos, materiales, herramientas, equipos de protección personal a utilizarse en el proceso de producción diaria, el cual debe tener un registro documental de ingresos, salidas, consumos, rendimientos, que genere el mejor aprovechamiento y una optimización de costos.</p>	<p>Establece las vías de comunicación adecuada para asegurar la calidad, cantidad, rendimiento de los insumos y materiales utilizados en el proceso productivo. Conoce y administra los CPAM para procesar solicitudes de equipos, materiales y herramientas requeridas para la producción. Está al tanto de las labores agrícolas y entiende los procesos productivos. Llevan registros de consumo de EPP</p>	<p>Tiene habilidad predictiva basada en la planificación y ejecución de las labores diarias y los programas agrícolas de manera exacta con el fin de reducir costos de adquisición de materiales. Conoce los procedimientos para limitar el costo total del inventario. Sabe hacer un análisis de control de inventario tomando en cuenta los niveles de reposición y los históricos de pedidos así como las circunstancias particulares de las fincas.</p>	<p>Lidera la planificación de labores para mantener un uso adecuado de materiales e insumos. Es responsable por analizar los inventarios y los niveles de reposición de acuerdo con metas de la organización y reducción de costos. Emite reportes gerenciales que orienten al personal a su cargo en cuanto a la correcta administración de inventarios y materiales. Toma decisiones relevantes en cuanto al uso y distribución de los materiales y suministros en inventarios.</p>
Competencias	<p><b>Definiciones / Comportamientos</b></p> <p><b>Mejoramiento de Procesos:</b> <b>Eficiencia y Rendimiento:</b> Conocimiento y uso de las mejores prácticas para reducir los costos operativos. Capacidad de prever los posibles beneficios y el impacto económico en la producción, de establecer relaciones con proveedores. Enfoque sistemático para cerrar brechas en los procesos de rendimiento, mediante la racionalización y reducción de los ciclos. Identificación y eliminación de las causas de las desviaciones de calidad del producto terminado. Identificación y eliminación de las variaciones en los procesos y actividades que no añaden valor.</p>	<p><b>En desarrollo</b></p> <p>Conoce detalladamente los procesos del cultivo de banano y proceso en planta empacadora y cómo hacer mejoras para reducir costos. Utiliza la información para identificar áreas de mejora y realizar seguimiento a las mejoras del proceso. Tiene conocimientos básicos de cómo implementar un proceso de cambio. Identifica las causas fundamentales de falta de rendimiento en el personal a su cargo y cuellos de botella de producción.</p>	<p><b>Experimentado</b></p> <p>Sabe como diagramar el flujo del proceso actual y entiende cómo los procesos de diferentes áreas afectan el negocio. Recaba información sobre los procesos y datos de referencia para promover acciones para mejorarlos. Analiza y toma decisiones para mejorar la productividad. Implementa medidas destinadas a mejorar la eficacia, eficiencia y la adaptabilidad del proceso. Cuestiona la manera de hacer las cosas para asegurar que los procesos y los resultados sigan siendo relevantes y añadir valor.</p>	<p><b>Maestro</b></p> <p>Alinea los procesos de diferentes áreas con la estrategia empresarial, los acuerdos de nivel de servicio, de gobierno corporativo, las especificaciones del sistema, la capacitación, los roles y las responsabilidades. Rompe los paradigmas y revoluciona la forma de hacer las cosas. Conduce a mejoras en los procesos que impulsan nuevos niveles de rendimiento basados en las necesidades cambiantes de negocio.</p>

<p>Eficiencia de los Procesos Operativos (Productividad): La búsqueda constante de mejoras en la forma de hacer las cosas que se traduce en una reducción en los costos y un aumento de la eficiencia empresarial.</p> <p>Cantidad de cajas por hectárea producidas a un bajo costo.</p>	<p><b>Administración Eficiente de Recursos: Reducción del Desperdicio.</b> Capacidad para prevenir la utilización efectiva de recursos asignados a su área de trabajo. Capacidad para transformar el 100% de la materia prima en producto terminado destinado al mercado.</p>	<p>Capacidad para identificar las causas que generan pérdida de materia prima (plagas, enfermedades o conductas incorrectas del personal bajo su responsabilidad). Promueve las habilidades del personal orientadas a mejorar los procesos productivos a través de herramientas como Coaching, Mentoring, etc y gestiona cambios conductuales que favorezcan la eficiencia en finca y planta empacadora. Modela conductas de reducción de desperdicio. Posee capacidad de evaluación y retroalimentación efectiva. Emplea técnicas de reforzamiento positivo en su personal.</p>	<p>Posee el conocimiento técnico de las causas que generan desperdicio de los recursos disponibles. Conoce el efecto del mal aprovechamiento de los recursos involucrados en la producción. Analiza y delibera para prevenir las pérdidas y aumentar la eficiencia. Genera planes de acción y es el principal responsable de su promoción y ejecución. Sabe diagramar el flujo del proceso actual y entiende cómo los procesos de diferentes áreas afectan el negocio. Se comunica efectivamente logrando influir en las conductas que favorecen el aprovechamiento de recursos. Toma decisiones acertadas y muestra empoderamiento, así como iniciativa y proactividad, en torno a sus</p>	<p>Posee una visión integral y estratégica que garantiza la viabilidad financiera, ambiental y social de los proyectos o iniciativas orientados a la reducción del desperdicio. Alinea los objetivos organizacionales con iniciativas Lean (Producción más Limpia). Es el patrocinador y principal responsable de iniciativas orientadas a la administración eficiente de recursos disponibles. Se mantiene actualizado y promueve la investigación en temas de mejora de procesos. Busca alternativas diversas de hacer las cosas para promover mejoras, con pensamiento creativo.</p>	<p><b>Análisis y Control de Riesgos:</b> Es la aplicación de un método sistemático de recopilación, evaluación, registro y difusión de información necesaria. Adopción de medidas y recomendaciones en respuesta a peligros relacionados con la producción o eficiencia de las fincas y plantas empacadoras.</p>	<p>Es capaz de identificar los riesgos asociados a la Producción y el uso de herramientas disponibles para anticipar acciones y reducir los impactos negativos. Propone alternativas para reducir riesgos de pérdidas de manera consistente. Está al tanto y contribuye con acciones específicas para minimizar riesgos operativos de manera consistente. Ejecuta eficientemente las acciones orientadas a reducir los impactos negativos. Mantiene informado al personal bajo su cargo en cuanto a los riesgos y sus efectos (cicatriz viva, rechazos, maduración temprana, etc). Habilidad para transmitir ideas e influir en el equipo en cuanto al control de riesgo.</p>	<p>Tiene la capacidad y el conocimiento técnico para identificar los riesgos potenciales, las probabilidades y posibilidades de enfrentar situaciones adversas en Producción, evaluar sus consecuencias y el grado de incertidumbre que generan. Propone mecanismos de gestión del riesgo y pone en acción planes para evitar recurrencias. Tiene un buen nivel de comunicación del riesgo en diversas áreas de la empresa, para una mejor comprensión de los factores que intervienen en el riesgo y una mejor toma de decisiones.</p>	<p>Tiene conocimientos formales en cuanto a análisis y cuantificación de riesgos. Analiza y estudia la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo involucrado con la Producción, con el fin de establecer el nivel de riesgo de nuestro producto y anticipar acciones para prevenir impactos negativos significativos. Posee una visión estratégica en cuanto a la predicción y análisis de riesgos y comunica predicciones y resultados a nivel ejecutivo. Provee los recursos adecuados para solventar riesgos de calidad en los productos. Involucra a otros en la toma de decisiones relevantes para controlar riesgos de productividad.</p>
--	---	--	---	---	--	---	---	--

	<p>Tiene conocimientos básicos de Office (Excel, PPT, Word). Sabe utilizar sistemas de la compañía como FMS, Fresh, QMS. Usa adecuadamente Outlook con sus herramientas de planificación personal. Digita adecuadamente la información en los sistemas. Conoce y utiliza los Mapas Georeferenciados para identificar variables en localizaciones puntuales en la producción.</p> <p><b>Sistemas de Información:</b> Es la capacidad de acceder y emplear adecuadamente los sistemas de información para la administración y procesamiento de datos relacionados con la producción y la toma de decisiones.</p>	<p>Tiene conocimientos básicos de Office (Excel, PPT, Word, Visio, Project). Conoce la aplicabilidad y el funcionamiento básico de los sistemas de la compañía como FMS, Fresh, QMS, Workday, JDE. Es capaz de generar reportes, autorizar planillas, compras, contratos, etc., de comprender y analizar la información. Sabe buscar la información de los sistemas, la interpreta, sintetiza y transmite de una forma mas entendible al resto del equipo. Usa adecuadamente Outlook con sus herramientas de planificación personal. Administra la información de los Mapas Georeferenciados para identificar variables en localizaciones puntuales en la producción.</p>	<p>Utiliza de forma profesional las herramientas de Office (Excel, PPT, Word, Visio, Project). Conoce la aplicabilidad y el funcionamiento básico de los sistemas de la compañía como FMS, Fresh, QMS, Workday, JDE. Es capaz de generar reportes, autorizar planillas, compras, contratos, etc., de comprender y analizar la información. Sabe buscar la información de los sistemas, la interpreta, sintetiza y transmite de una forma mas entendible al resto del equipo. Usa adecuadamente Outlook con sus herramientas de planificación personal. Administra la información de los Mapas Georeferenciados para identificar variables en localizaciones puntuales en la producción.</p>	<p>Es capaz de tomar decisiones basadas en la información de los Sistemas para predecir condiciones futuras en la Producción. Tiene un enfoque global basado en conocimientos de Mercado para mejorar las Estimaciones de Producción. Conoce ampliamente los Competidores, la Demanda de los Mercados y los factores que intervienen en la Cadena de Suministro. Conoce la variabilidad de los precios de las Materias Primas con el fin de adaptar las estrategias de la compañía. Fomenta el uso adecuado y continuo de los sistemas en sus colaboradores.</p>
--	--	---	---	--