

Universidad de Palermo
Licenciatura en Psicología
Armado, implementación y evaluación del proyecto de
Capacitación

Autor: Cabrera Paula

Tutor: Adriana Marcovich

Septiembre 2013

INDICE

1.	
Índice.....	2
2. Introducción.....	4
3. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo General.....	5
3.2. Objetivos Específicos.....	5
4. Marco Teórico.....	6
4.1. Psicología Industrial.....	6
4.2. Psicología Organizacional.....	7
4.3. Psicología Organizacional Positiva.....	7
4.4. Psicología del Personal.....	8
4.5. Concepto de Organización.....	8
4.5.1. Organización Inteligente.....	10
4.6. Cultura Organizacional.....	11
4.7. Gestión de Recursos Humanos.....	12
4.8. Capacitación.....	14
4.9. Etapas de la Capacitación.....	17
4.9.1. Conocer la situación, detectar las necesidades y reconocer a los actores.....	17
4.9.2. Elaborar el Proyecto.....	21
4.9.3. Implementar e Integrar al Proyecto.....	22
4.9.4. Evaluar el proceso de capacitación.....	25
4.10. Accountability.....	29
5. Metodología.....	31
5.1. Tipo de estudio.....	31
5.2. Participantes.....	31
5.3. Instrumentos.....	31
5.4. Procedimientos.....	31
6. Desarrollo.....	33
6.1. Análisis de los principales elementos implicados en el armado del proyecto de capacitación.....	33
6.2. Descripción del proceso de implementación del proyecto “Accountability for Assistants”.....	36

6.3. Descripción de los resultados obtenidos y el tipo de instrumento utilizado para evaluar la efectividad del proceso de capacitación.....	39
7. Conclusiones.....	42
8. Referencias.....	45
9. Anexo.....	49

2. INTRODUCCIÓN

La práctica profesional y de integración número 5 tuvo lugar en una consultora en Capital Federal. Este lugar está especializado en procesos de consultoría, programas de capacitación y coaching para organizaciones en Argentina y en otros países de Latinoamérica.

Esta práctica tiene una carga horaria de 320 horas en las cuales se realizaron diferentes actividades entre las que se destacan:

- Armado de presentaciones en diversos temas para ser utilizadas en la implementación de las capacitaciones.
- Realización de una herramienta de evaluación sobre los conocimientos adquiridos en un proceso de capacitación.
- Participación en la implementación de diversos temas de capacitación para diferentes empresas.

Del armado de uno de estos procesos de capacitación desde el inicio, específicamente “Accountability for Assistants”, se toma como ejemplo principal para el desarrollo del siguiente plan de trabajo basado en la descripción de todo el proceso de capacitación implementado por la consultora.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Describir el proceso de capacitación sobre el tema de accountability dirigido a secretarías.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los principales elementos implicados en el armado del proyecto de capacitación
- Describir el proceso de implementación del proyecto “Accountability for Assistants”
- Describir los resultados obtenidos y el tipo de instrumento utilizado para evaluar la efectividad del proceso de capacitación.

4. MARCO TEORICO

Para iniciar el desarrollo de este marco teórico se realizará una breve introducción al campo de la Psicología desde la cual, se quiere abordar el tema principal del presente trabajo: la capacitación, partiendo de lo general a lo particular dándole un campo de estudio al cual pertenece dicho tema.

La Psicología a lo largo de su evolución ha sido incluida en gran variedad de temas y ámbitos de la vida, entre ellos el lugar de trabajo y las organizaciones en donde las personas son el principal recurso para mantener en marcha la actividad de las mismas, es por eso que en este ámbito se presta especial atención a los individuos que componen dichas organizaciones y su evolución personal y laboral durante el ciclo de vida dentro de la organización.

4.1 Psicología Industrial

Según Shultz (1991), la psicología industrial tiene su auge en la primera guerra mundial cuando el ejército estadounidense solicitó ayuda para seleccionar y clasificar reclutas. Se define entonces, a la psicología industrial como: “La aplicación de los métodos, los hechos y principios de la ciencia de la conducta humana a los trabajadores.”(p.66), pone énfasis en la conducta que se puede observar objetivamente.

Si bien se comenzó a tener en cuenta algunos factores diferentes al sujeto, se debe aclarar que la psicología industrial tiene un carácter marcadamente individual, enfatizando sus diferencias en el estudio del comportamiento laboral y dejando de lado una serie de aspectos grupales y organizacionales que son de gran importancia e influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo (Fernández, 2004).

4.2 Psicología Organizacional

Es importante resaltar el estudio Hawthorne de Elton Mayo, a partir del cual se da un importante giro en el campo de la psicología en el ámbito laboral, este estudio fue una de las primeras investigaciones sobre los efectos que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficiencia del empleado, en este estudio se descubrió la importancia de los factores socio psicológicos del ambiente en el desempeño laboral (Shultz, 1991).

En sus inicios la psicología de las organizaciones se abocó a las intervenciones, para lograr beneficios económicos en las empresas a partir de la aplicación de ideas y métodos de la Psicología a los problemas que surgían en el contexto organizacional (Munchinsky, 2002).

Se elige para el desarrollo de este trabajo la definición de Palací (2005), el cual después de hacer un recorrido teórico de los aportes de diferentes autores para la construcción de una definición de la psicología organizacional, pone el énfasis del estudio del comportamiento en la perspectiva psicosocial, es decir los fenómenos que se generan de

la interacción entre lo individual y lo social, donde los mismos son afectados a su vez por la organización.

4.3 Psicología Organizacional Positiva

En el ámbito de la psicología de las organizaciones, debido a los cambios que atraviesan las sociedades modernas y que afectan no solo en los puestos de trabajo si no también la seguridad, salud y bienestar de los empleados, surge la necesidad de un cambio en el paradigma de la psicología, una nueva perspectiva más positiva del funcionamiento humano y organizacional. (Salanova, 2004)

Desde esta perspectiva de la Psicología Organizacional positiva, se busca el funcionamiento óptimo de las personas, mejorar su calidad de vida laboral para lograr su óptimo funcionamiento que dará como resultado organizaciones productivas que logran mejores resultados, alcanzar metas laborales, reducir las demandas del puesto y los costos fisiológicos y psicológicos (Gómez, 2005).

4.4 Psicología del Personal

Según Munchinsky (2002), esta rama de la Psicología se centra en las relaciones entre las personas y la organización, se toma a las personas como empleados y son analizados como tal.

La psicología el personal se ocupa de las necesidades humanas, el compromiso de la organización, el desarrollo de carrera y la formación entre otras.

4.5 Concepto de Organización

Todas las personas viven en contextos organizacionales fuera del ámbito laboral, estos contextos proporcionan normas escritas y verbales, formales e informales sobre la conducta que han de observar sus integrantes. La primera organización a la que pertenece el ser humano es la familia, donde se definen reglas, actitudes, valores y conductas que hacen de ella una organización especial diferente a las demás (Shultz, 1991).

Según Schein (1994), una organización se define como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para llegar a lograr objetivos en común, donde hay una jerarquía y una división del trabajo y las funciones. Es necesario tener presente que las organizaciones son sistemas sociales complejos con características las cuales se pueden mantener en el tiempo o que se irán transformando y desarrollando de acuerdo a sus necesidades o del contexto particular al que pertenecen.

Se identifican 3 aportes importantes de Schvarstein (1998), acerca de las organizaciones:

- Organización como un lugar visible y reconocible.
- Reconoce la existencia de diferentes componentes y la interacción entre ellos actuando en función de un logro en común.
- Le da importancia al factor humano como parte fundamental de la organización.

Adicional a lo antes mencionado y relacionando a la organización y al aprendizaje, este último como medio para lograr otros objetivos, se cita a Argyris (2009), quien dice que una organización debe estar en capacidad de:

- Reconocer e identificar los problemas
- Encontrar y desarrollar soluciones
- Implementar soluciones
- Analizar los procesos internos

Por último se resalta el hecho de que para la organización los cambios no son una alternativa y se darán inevitablemente sin poder controlarlo, siendo la organización misma afectada por lo que sucede en su entorno en cuanto al mercado, los competidores y el avance del mercado; además de los cambios internos como las expectativas sus integrantes, sus esquemas y las nuevas formas de relacionarse entre otros (Blake, 2008).

4.5.1 Organización Inteligente

Senge (1995), habla del concepto de organizaciones inteligentes como aquellas que son capaces de fomentar la creatividad y el aprendizaje de los individuos que la conforman, posibilitando así el crecimiento y desarrollo de nuevas capacidades. Se resalta la importancia que les da esta teoría a los miembros de la organización, ya que se les consideran capaces de hacer contribuciones de gran valor para la misma.

Senge (1995), cree que este concepto de organización inteligente es posible debido a que en el fondo todas las personas son aprendices y basa su teoría en 5 disciplinas principales:

- **Dominio Personal:** Aprender a expandir la capacidad personal para crear los resultados deseados.
- **Modelos mentales:** Reflexionar, aclarar y mejorar la propia imagen interna del mundo, viendo como modela los actos y decisiones.
- **Visión compartida:** Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se desea crear y los principales lineamientos de cómo lograrlo.

- **Aprendizaje en equipo:** La transformación de las actitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de manera que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

- **Pensamiento sistémico:** Un modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas.

Por otra parte Lazzati (2008), hace referencia a las organizaciones inteligentes como aquellas en las cuales sus integrantes son capaces de resolver los conflictos actuales, a la vez que desarrollan la capacidad para resolver positivamente los posibles problemas futuros.

Es entonces, el aprendizaje profundo la base de las organizaciones inteligentes, que deja de lado la teoría clásica que ve a las empresas como sistemas en funcionamiento automáticos alejados de la influencia de quienes la integran y toma en cuenta la teoría contemporánea, centrada en los miembros que hacen parte de la empresa y su influencia en la misma (Shultz, 1991).

4.6 Cultura organizacional

Una de las definiciones más completas, que no pierde vigencia a través de los años y es aceptada en la actualidad es la de Schein (1988), quien define a la cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas–inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, p.25).

La cultura de la organización es entendida también, como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la diferencia de otras. (Robbins, 2004).

Es importante resaltar que dentro de esta cultura organizacional se encuentran los valores, creencias, costumbres y normas con las cuales se establecerán los criterios de selección, mantenimiento y capacitación de personal, esta última tomada como una actividad que mantiene activa la cultura organizacional (Gonzales & Olivares, 1999).

Según Gore (2004), la organización es un contexto ambiguo, donde hay una continua dinámica que dificulta conocer la realidad de lo que sucede, la cual es de gran

importancia saberla y entenderla, para esto la gente genera y comparte significados, mitos y creencias que van conformando la cultura organizacional, la misma se toma como un patrón de supuestos básicos que son inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de gente que confiere de cierta identidad a sus miembros y ayuda a hacerle frente a las demandas externas sin perder el orden interno.

Por último se debe tener en cuenta la situación actual de algunas empresas debido a la crisis económica, la cual ha generado despidos y recorte de beneficios entre otros, estos acontecimientos han tenido gran impacto en la cultura de las organizaciones en donde los empleados han perdido una serie de significados que los mantenían alineados a cierta cultura organizacional. Esta dinámica cambiante hace necesario generar una construcción en conjunto de significados, donde estén claros los valores, la misión, la visión, elaborar programas de incentivos y capacitación que les permitan a los empleados reconstruir las bases de la cultura de la organización (Setser, 2010).

4.7 Gestión de Recursos Humanos

Según Petrick y Furr (1997), las organizaciones cuentan con 3 tipos de recursos principales:

- Financieros
- Materiales
- Humanos

Dentro de estos tres nombrados anteriormente el único imposible de copiar por parte del competidor es el humano, es por eso que el trabajo del departamento de Recursos Humanos es el de ofrecer calidad a los individuos que componen este grupo y comprometerse a velar por el bienestar de estos, en un mundo en el cual cada vez se presta menos atención al cuidado de los empleados.

La gestión de RRHH se caracteriza por tener una función directiva, en la que participa toda la organización, manteniendo la transformación y productividad, dinamizando así, todos los componentes de la misma logrando mayor eficiencia y eficacia debido al adecuado uso de sus recursos humanos, está directamente relacionada con el desarrollo de los procesos de la organización y orientada a lograr sus objetivos, fomentando al mismo tiempo el desarrollo sostenido del personal y el cumplimiento de sus metas, tratando de lograr una buena relación entre los empleados y la organización (Puchol, 2007). Debido a las distintas necesidades por parte de los empleados, el trabajo de Recursos Humanos debe ser buscar la flexibilidad interna para así lograr mejorar la

productividad, debido a las continuas transformaciones por los que ha pasado el trabajo a través de la historia, los trabajadores y las organizaciones han sido expuestos a cambios constantes que en ocasiones pueden ser amenazantes o beneficiosos dependiendo de cómo sean afrontadas. El departamento de Recursos Humanos debe conocer las estrategias necesarias para que esos cambios sean afrontados de forma positiva y su impacto no ponga en juego diferentes aspectos como la productividad o el bienestar de los empleados (Nilson, 1994).

La gestión de Recursos Humanos (Nilson, 1994) se encarga de que el empleado sienta la calidad en su trabajo, está definida como: “Un término que se utiliza para describir la consecución de auténticos cambios en la satisfacción del cliente mediante el aumento de la motivación del personal y el compromiso con los objetivos” (p. 267). En este punto resaltaremos que el principal cliente del departamento de Recursos Humanos es la organización en sí y específicamente los empleados de la misma, es por eso que debe tener en cuenta 4 dimensiones para cumplir con dicha calidad:

- Aprendizaje
- Integridad
- Creatividad
- Mantenimiento

Según Bayon y García (1992), existen tres áreas principales en las cuales se ve con más claridad la gestión del departamento de Recursos Humanos:

- **Función de empleo:** La cual se encarga de cubrir los puestos de trabajo con la calidad solicitada garantizando el funcionamiento de los procesos de producción, esta función es técnica y unidireccional.
- **Función de Gestión de Recursos Humanos:** El objetivo principal de esta función es integrar los intereses y objetivos de la empresa con la de los trabajadores, logrando un desarrollo laboral, profesional, humano y económico generando una evolución de las personalidades individuales.
- **Función de administración:** Se centra en el correcto uso y aprovechamiento de los recursos humanos, administrándolos y planificando que hacer con ellos de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa.

4.8 Capacitación

Con el surgimiento de una concepción de la psicología organizacional desde la perspectiva positiva y la relevancia que se le da a la gestión de recursos humanos dentro de una organización, la cual resalta la importancia de los empleados como base

fundamental del funcionamiento de una organización, se integra a este nuevo cambio un aspecto fundamental que es la capacitación, tenida en cuenta como un recurso de los procesos organizacionales y una herramienta que ayuda a las tareas cotidianas, se toma como un medio para alcanzar otros objetivos y no un fin en sí mismo (Blake, 2000).

Según Blake (2008), el objetivo de la capacitación es “poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer” (p. 38), lo que no garantiza que así lo sea, es necesario sumar otras variables que colaboren a que este objetivo sea cumplido.

Para Pfeffer y Sutton (2005), existe una brecha entre los conocimientos que poseen el empleados y los que se necesitan para determinado puesto de trabajo, a esto lo llama “El problema del saber y el hacer” (p.23), para achicar dicha brecha surge la capacitación como herramienta fundamental del aprendizaje.

Según Blake (2000), cuando una organización está en busca de procesos de capacitación esperan que la misma cubra 4 puntos principales:

- Que lo que se quiere enseñar responda a una necesidad de la organización.
- Que lo que se enseñe logre ser aprendido.
- Que lo aprendido pueda aplicarse en la tarea
- Que una vez aplicado en la tarea se mantenga en el tiempo.

La implementación de una capacitación surge por la detección de la ausencia o la necesidad de mejorar conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desempeño adecuado, por eso es importante definir con la mayor precisión las necesidades de capacitación de los empleados.

Según Blake (2008), los conocimientos, habilidades y actitudes son los elementos principales con los cuales se trabajará en el proceso de capacitación y a su vez están relacionados entre sí:

- **Conocimientos:** Tomados como “datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto” (p.66), es posible alcanzar mayor cantidad de ellos por medio del aprendizaje y se pueden almacenar.

- **Habilidades:** Se usa para describir una acción y poner en uso los conocimientos. Toda habilidad estaba basada en conocimientos cognitivos.

- **Actitudes:** Están compuestas por las predisposiciones, la manera de ver las cosas, los posicionamientos personales entre otros y son condiciones importantes en la forma en que se desarrolla la acción.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones como espacios para la interacción deben crear contextos adecuados que ayuden a ampliar las posibilidades de aprendizaje, desde esta perspectiva surgen ciertas características para resaltar(Gore y Dunlap, 2006):

- El aprendizaje debe ser tenido en cuenta como algo más que simple recepción de la información, es un proceso activo el cual requiere de compromiso, motivación, interés y participación activa por parte de los individuos involucrados.

- Lo que se quiere enseñar debe tener un formato en el cual está incluido el contexto en el que los conocimientos serán aplicados; aprender implica recrear la nueva información en dicho contexto, más que memorizar la teoría impartida.

- No todos los factores implicados en el aprendizaje pueden ser tenidos bajo control.

Simon (1957), hace un aporte centrado en la organización como un sistema de premisas y supuestos acumulados. Señala que la modificación de la conducta humana no debe enfocarse en el cambio del individuo impartiendo formalmente nuevas habilidades, sino que es la organización quien debe cambiar sus premisas y ciertos aspectos ya instaurados sobre los cuales los integrantes de la misma toman las decisiones (Como se cita en Gore y Dunlap, 2006).

Gore (2004), señala que: “La capacitación, como toda acción educativa, es transformadora de la organización” (p.144). Lo que se intenta es tener una influencia en la forma en que las personas se relacionan, los temas de conversación, los estilos de liderazgo, las formas de realizar las tareas y los conceptos que tienes de la dinámica de la organización, estos cambios se relacionan directamente con los cambios culturales.

La Capacitación no pretende tener una influencia únicamente en los conocimientos sino también en el contexto en el que estos son aplicados, esto significa cambiar organizaciones y costumbres arraigadas.

4.9 Etapas de la Capacitación

4.9.1. Conocer la situación, detectar las necesidades y reconocer a los actores

Como dice Blake (2008), la decisión de optar por un proceso de capacitación no es debido a un acto voluntario sino por la detección de una necesidad es por eso que al momento de detectar las necesidades se deben tener en cuenta varios aspectos:

- Cuál es la situación que respalda la decisión de realizar una acción de capacitación.
- Qué resultado se desea obtener.

- Cuál será el cambio en el hacer de las personas y qué nueva tarea podrán realizar que no lo hicieran antes.

- Qué es necesario que sea aprendido para que las personas cambien las acciones y así modificar las situaciones a las que se ven enfrentadas.

Es necesario no solo conocer las necesidades sino además, poder analizarlas para que desde el inicio no exista un error en el tipo de capacitación y así no generar insatisfacción por partes de las personas involucradas; además es necesario evaluar si el costo de la capacitación está relacionado positivamente con el beneficio que se quiere lograr.

Lo primero que se debe hacer es registrar con la mayor precisión posible el pedido por parte de la organización para poder definir y tener una clara perspectiva de lo que se espera del proceso de capacitación, una problemática que se puede generar en este punto es que la demanda inicial este ocultando un objetivo real o una necesidad a cubrir que puede no ser vista por la organización; por esto es importante involucrar a todos los posibles participantes del proceso y así lograr una correcta definición de los objetivos de la capacitación(Pain, 2011).

Un punto muy importante a tener en cuenta es el momento en el cual se va impartir la capacitación, ya que el tiempo invertido en aprendizaje será restado de las tareas diarias y por lo tanto traerá un costo para la organización, no solo a nivel económico, sino también de productividad, es por eso necesario encontrar la forma de reducir al mínimo el impacto generado en las operaciones (Blake, 2008).

Se agrupan las necesidades de capacitación en 3 conjuntos (Blake, 2008):

- **De discrepancia:** Surge cuando hay un descontento con la tarea realizada por falta de conocimientos y habilidades, no hay concordancia entre el resultado que se obtiene y el que se desea.

- **De cambio:** Se debe a que la realización de una acción ha sido modificada y es necesario la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para la nueva ejecución.

- **De incorporación:** Es la suma de una nueva tarea en la cual la persona que la ejecuta desconoce la forma de llevarla a cabo.

En cuanto al público que recibe la capacitación es necesario tener en cuenta diferentes aspectos claves que tendrán gran influencia en el éxito o no del proceso de capacitación. La capacitación se considera buena cuando es pensada para un grupo particular o un trabajo específico, por eso es importante tener en cuenta la audiencia de dicho entrenamiento (Nilson, 1994).

En principio el sujeto puede sentirse amenazado por el cambio y esto generará que se aferre con mayor fuerza a la forma en que ha hecho las cosas hasta el momento (Pfeffer y Sutton, 2005).

Con lo anterior es necesario resaltar la importancia de que este nuevo proceso de capacitación se está llevando a cabo en adultos, personal que tal vez no pasa por procesos de aprendizaje desde hace mucho tiempo y además están inmersos en contextos organizacionales que a su vez, están regidos por una cultura en la cual el aprendizaje debe ser coherente con las reglas ya constituidas.

Se toman entonces 6 aspectos a tener en cuenta para la educación en adultos (Blake, 2008):

1. La motivación con la que el participante afronte el proceso de capacitación es de gran importancia para obtener resultados positivos. El capacitador necesita mostrar la utilidad que tendrá lo aprendido en la tarea diaria del participante para así lograr atraer su interés.
2. La participación es un requisito indispensable al momento de capacitar adultos, sin su colaboración y actitud activa frente al proceso no será posible llevar a cabo un aprendizaje satisfactorio.
3. El compromiso con el que se enfrenta el participante al proceso de capacitación es un aspecto indiscutible y se relaciona directamente con la claridad con la que son transmitidos los objetivos del aprendizaje por parte de la organización.
4. El compromiso por parte del capacitador. Es necesario que conozca las dificultades con las que llegan los participantes, que pueda generar un ambiente colaborativo y de confianza en el cual los participantes no se sientan juzgados y logren ver el profesionalismo del coordinador.
5. La experiencia previa y el pasado de los participantes juegan un papel relevante en la capacitación, se les debe permitir reflexionar sobre los momentos por los cuales han pasado en el aspecto laboral y que puedan confrontar la experiencia anterior con el nuevo aprendizaje.
6. La evaluación permanente como forma de permitir al adulto conocer lo que está sucediendo y además poder corregir a tiempo los defectos del proceso de aprendizaje.
7. La incorporación de lo aprendido con la realidad del participante ayudará a la integración de los nuevos conocimientos a la labor diaria generando el menor impacto negativo posible.

Se debe tener en cuenta que más allá de las modificaciones en la organización habrá un cambio en la propia persona, por eso se vuelven a resaltar aspectos indispensables para el individuo tales como:

- Claridad en el objetivo de la capacitación
- Motivo por el cual participan del proceso y cuál fue el método de la elección del tema.
- Conocer qué actividad se realizará en la actividad de capacitación.
- Dar a conocer que se espera de la persona después de la etapa de aprendizaje.

Otro individuo a tener en cuenta en el proceso de capacitación es la persona a cargo de transmitir el conocimiento, está puede ser externa a la organización quien tendrá como ventaja poder hacer una evaluación más objetiva de las necesidades de capacitación, además de no estar influenciada por las situaciones previas o por sus propias percepciones u opiniones pero que por otra parte puede tener un conocimiento pobre de la organización, no conocer a los protagonistas y no verse afectado por las consecuencias o resultados del proceso de capacitación.

Por otra parte al ser una persona interna cumpliendo un rol diferente o adicional al que tiene comúnmente permitirá un trabajo en ocasiones más preciso sobre las modificaciones que se desean hacer o sobre los nuevos conocimientos que se quieren transmitir, debido a que tiene un conocimiento más real de las situaciones diarias, del lugar de trabajo, de los participantes del proceso de capacitación y podrá verse afectado por los resultados obtenidos (Pain, 2011).

4.9.2 Elaborar el proyecto

Según Pain (1989), Una vez que se conoce la demanda por parte del cliente o la empresa, es necesario analizarla y conocer con la mayor claridad posible los objetivos, expectativas, participantes y recursos por parte de la empresa, con esto se inicia la elaboración del proyecto el cual debe enfocarse en resolver la dificultad presentada utilizando la experiencia, conocimiento y creatividad de los consultores.

Se inicia la elaboración de un anteproyecto en el cual se detallaran los objetivos, los individuos que participaran, los plazos para la entrega del proyecto final, los recursos que se usaran, las actividades a realizar, la fechas de implementación, los materiales a utilizar, la forma en que se evaluará y cada aspecto que se crea necesario adicionar, este anteproyecto se enviará a la empresa para que manifieste la conformidad del programa y haga preguntas o sugerencias que sean convenientes para que se logre el objetivo propuesto (Pain, 2011).

Gore (2004), hace énfasis en que un buen diseño en el programa de capacitación

no garantiza el éxito del mismo y en ocasiones los resultados van más allá de la calidad de propuesta educativa, dándole mayor importancia en el proceso de aprendizaje al tipo de relación que se pueda establecer con otras variables o el nivel de aceptación dentro de la cultura de la organización.

Es importante que en el proyecto estén claras las etapas por las cuales se atravesará durante el proceso de capacitación, que las mismas se elaboren paralelamente y exista una interacción y análisis en simultaneo de cada una de ellas, esto permitirá hacer una observación más crítica del proyecto y la realización de una correcta elaboración de los pasos a seguir de acuerdo a los objetivos planteados (Pain, 2011).

4.9.3 Implementar e Integrar el Proyecto

Una vez se ha llegado a un acuerdo en cuanto al diseño del proyecto, se pasa a la implementación, aquí se ponen en marcha los mecanismos para alcanzar los objetivos, es necesario tener en cuenta que los elementos deben ser aprendidos sin necesidad de tener conocimientos previos en el tema.

Blake (2008), resalta la importancia de preparar a las personas para el inicio del proceso de capacitación debido a que muchas de ellas pueden no estar acostumbradas a procesos de aprendizaje o los contenidos que recibirán serán muy diferentes a los que ya conocen.

En la implementación es necesario (Gonzales & Olivares, 1999):

- Graduar los contenidos logrando que toda la información que se desea dar no se exceda y sea la necesaria para ser aplicada.
- Ordenar el contenido para facilitar la adquisición de los temas, apoyándose en retroalimentación verbal o física.
- Seleccionar las técnicas de instrucción tomando en cuenta los objetivos, temas y participantes.
- Estimar el tiempo pronosticando la duración de cada actividad. Durante el proceso de capacitación en ocasiones se hace necesario hacer ajustes a medida que se van desarrollando los contenidos y las actividades, lo que hace imposible seguir el proyecto al pie de la letra, es por esto que el mismo debe ser capaz de adaptarse a las situaciones que surgen durante la implementación; el capacitador debe encontrar la forma de resolver con agilidad los imprevistos que puedan alterar el plan inicial y generar los ajustes necesario para una eficaz resolución, en este punto es muy importante mantener el contacto constante con todos los involucrados en el proceso (Pain, 2011).

Una de los principales aportes de Pfeffer y Sutton (2005) a tener en cuenta, es lo que llaman “aprender haciendo” (p.48). Si lo que se desea aprender se adquiere poniendo en práctica los nuevos conocimientos, es decir volcándolos a la tarea específica, no existirá entonces una brecha entre lo que se sabe y lo que se debe hacer debido a que el sujeto aprenderá en base a sus propias acciones, es por eso indispensable en la capacitación dedicar más tiempo a la realización de tareas con una ejecución efectiva.

Según Pain (2011) un proyecto de capacitación debe garantizar la integración de los resultados con la tarea diaria y brindar las herramientas necesarias para que el sujeto ponga en marcha los mecanismos que le ayuden a lograr los objetivos esperados después del proceso de capacitación, adicionalmente el participante debe tener la habilidad de ajustar lo aprendido a su realidad y permitir que haya una evolución de su quehacer.

Lograr que lo aprendido sea correctamente integrado a la tarea diaria es el desafío más grande de la capacitación. Si el sujeto no logra ver los beneficios de modificar o sumar algo a su labor, será aun más difícil que el conocimiento adquirido sea integrado (Blake, 2008).

Es de gran importancia que la experiencia por la cual van a pasar los empleados sea significativa, por lo tanto debe ser una experiencia diferente a la del trabajo cotidiano.

Hay 4 pautas que ayudaran a la capacitación a lograr este objetivo (Nilson, 1994):

1. Lograr que se relacione con el trabajo generando condiciones y espacios similares evitando que lo que se enseña no tenga un contexto determinado.
2. Encontrar un lugar externo o interno adecuado para la capacitación en el cual no hayan interrupciones que desvíen la atención.
3. Procurar que los participantes se sientan cómodos, en un espacio adecuado y en las condiciones necesarias para el aprendizaje.
4. Preparar un material auxiliar adecuado, ya sean cuadros, resúmenes o presentaciones de buena calidad que le permitan al participante conservar la información correspondiente y pueda acceder a ella después de la capacitación.

Gore (2004), señala que la única forma de aprender y entender lo que se quiere enseñar, es explorando e integrando la nueva información con el hacer y autoevaluando el propio aprendizaje. Para que una organización pueda crecer es necesario que sea capaz de adquirir nuevos conocimientos, saber cómo adquirirlos y desaprender algunos que ya se

tienen interiorizados, la capacitación tiene como objetivo ayudar a la organización a “funcionar como un contexto que aprende y enseña”(p, 104).

Por otra parte es fundamental que los conocimientos adquiridos sean comprendidos, esto significa tener la habilidad de hacer algo con lo que se sabe, demostrar que el conocimiento ha sido interiorizado e integrado para su aplicación en diversas situaciones en las que tiene sentido aplicarlo (Gore y Dunlap, 2006).

Argyris (2009) habla de dos pasos fundamentales para corregir los errores por medio del aprendizaje:

1. Modificar las conductas con un aprendizaje simple.
 2. Cambiar los fundamentos o las bases de la conducta a través de un aprendizaje doble.
- Con esto Argyris muestra la importancia de cambiar la base de los comportamientos ya que, si las acciones cambian pero no hay una modificación real de los fundamentos de las acciones, el aprendizaje será efímero y fracasará.

Basándose en lo anterior se resalta la importancia de lo que Argyris (2011) llamó la teoría de acción y la teoría en uso entre las cuales puede existir alguna incongruencia. La primera se trata de la teoría en la cual los individuos incluyen sus creencias, comportamientos y valores y la segunda es la teoría que usan comúnmente para su vida diaria. Es por esto que el objetivo de la capacitación debe ser generar una teoría que le permita al individuo actuar de forma efectiva, ayudándolo a implementar acciones que tengan las consecuencias deseadas logrando así una concordancia entre las creencias y los comportamientos.

4.9.4. Evaluar el proceso de capacitación

Por último es necesario evaluar los contenidos que se implementaron, ya que se debe verificar la eficacia de las actividades, analizar en qué medida han sido alcanzados los objetivos, medir la rentabilidad de la acción y medir los cambios productivos en el entorno (Pain, 2011).

Lo primero que se debe tener claro al momento de evaluar, es saber con la mayor precisión posible los aspectos que están siendo tenidos en cuenta para la evaluación, si se inicia este paso sin saber lo que se busca, se generará confusión en la lectura de los resultados del proceso de capacitación. Según esto la evaluación puede tener 5 objetivos principales (Pain, 2011):

1. **Correctivo:** Resaltar los componentes a mejorar del proceso de capacitación.
2. **Verificador:** Comprobar en qué medida han sido alcanzados los objetivos propuestos.

3. **Formativo:** Evaluar si el proceso como acción capacitadora le permitió a los participantes adquirir nuevas herramientas.

4. **Económico:** Medir la rentabilidad de la acción.

5. **Sociológico:** Analizar los cambios producidos en el entorno.

Para Blake (2008) la capacitación en ocasiones no produce muchos resultados por sí misma pero es posible ver sus aportes en aspectos como: calidad en las tareas, productividad, relaciones personales y aportes para generar cambios entre otros.

En un de las fichas prácticas de Pain (2011), se sugieren algunos aspectos por los cuales será importante la evaluación en el proceso de capacitación:

1. Mejorar algún elemento que hace parte de la acción de capacitación en sí misma como: materiales, métodos, documentación etc.

2. Tomar decisiones en cuanto si continuará o no la acción de capacitación y que es necesario mejorar.

3. Involucrar a todo el personal incluso el de mayor jerarquía.

4. Mostrar lo que se hizo y logró durante las actividades.

5. Evaluar a los capacitadores.

6. Preparar el plan de capacitación para el próximo periodo.

7. Definir las nuevas competencias que adquirieron los participantes.

Para Pain (2011) un error que se ha tratado de corregir a medida que ha evolucionado el proceso de capacitación, es el tiempo y la inversión que se hace en la evaluación del mismo. Debido a que son muchos los aspectos que serán cuestionados sobre la efectividad o no de lo aprendido se requiere considerar algunos aspectos tales como:

- El tiempo invertido por parte de los participantes.

- La inversión económica hecha por la organización.

- El periodo de observación prolongado después de la finalización del proceso.

- El dialogo entre los participantes para lograr maximizar las enseñanzas y aplicarlas en la tarea diaria.

Es necesario tener en cuenta que la evaluación en los procesos de capacitación no se hace exclusivamente después de culminar el aprendizaje, tiene varios momentos que hacen parte de la evaluación final (Pain, 2011):

- **Antes de la capacitación:** En este momento es importante evaluar la preparación por parte del capacitador, el plan que preparo para la transmisión de lo que se quiere

enseñar, las razones para elegir quien participara, cuál es su interés y motivación inicial y las necesidades de capacitación.

- **Durante la capacitación:** Es importante durante el proceso de aprendizaje hacer un seguimiento de los nuevos conocimientos y como estos están siendo trasladados a las situaciones de la labor diaria de los participantes. En este mismo momento es posible evaluar los contenidos, los métodos y el material pedagógico, la participación de los participantes y la motivación con que encarar el momento de aprendizaje, entre otros.

- **Después de la capacitación:** Acá es necesario comenzar a sacar conclusiones sobre los resultados obtenidos y objetivos alcanzados, evaluar la satisfacción de los participante, la duración del programa, la aplicación de los aprendizajes transmitidos, los efectos no esperados, y los cambios en el entorno.

Para este último momento es necesario destacar que la evaluación después de la capacitación tiene varios momentos en sí mismo, ya que los resultados de la percepción del proceso de aprendizaje puede cambiar para los participantes si se hace inmediatamente después o si se va analizando a medida que va pasando el tiempo. La evaluación en caliente, es decir la que se hace al momento de terminar la capacitación probablemente tendrá resultados diferentes ya que los nuevos conocimientos están comenzando a incorporarse y no se usaron o se usaron poco en la tarea diaria.

Adicional a lo anterior cuando el momento de la capacitación ha pasado, los supervisores de las personas que participaron en la capacitación pueden hacer una evaluación de cómo ha influido el nuevo aprendizaje en las tareas diarias de la persona que se capacitó y ayudará a tomar decisiones para la continuación o no de estas acciones o las mejoras que deben implementarse.

Por último nombraremos algunos de los instrumentos que pueden ser usados al momento de la evaluación, según Pain (2011) para cada momento se pueden usar técnicas diferentes de evaluación entre las cuales se encuentran:

- Cuestionarios con preguntas abiertas
- Test
- Cuestionarios con opciones de respuesta
- Frases a completar
- Reuniones de equipo
- Observaciones
- Entrevistas individuales con participantes y sus superiores.

Resulta positivo comunicar los resultados de la capacitación a los participantes ya que colaborará a la integración de los nuevos conocimientos y generará mayor compromiso para la próxima acción de capacitación.

4.10. **Accountability**

Entre las diferentes definiciones de Accountability, el cual es objeto de reciente investigación, amplio debate y para el que no existe una traducción en español, se toma la definición de Connors, Smith y Hickman (1994), quienes lo definen como el proceso de: “verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo”, en donde las personas deben ser proactivas logrando un resultado satisfactorio de los objetivos planteados y comprometerse con los mismos.

No debe confundirse con el término responsabilidad ya que las personas con accountability cuentan con características especiales que les permite aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones dando respuestas y razones para su comportamiento y discurso, aunque es una línea muy delgada la que separa este termino con la definición de responsabilidad, se resalta que se toma el término accountability como un constructo diferente e individual (Word & Winston, 2005).

Connors et al. (1994), hacen énfasis en que las personas con accountability tienen una clara visión de la realidad teniendo la capacidad de ver los problemas y los retos que se presentan en cada situación, siendo capaces de ver diferentes perspectivas y de entender la problemática a través de la investigación más profunda del tema a tratar haciéndose cargo y adueñándose de la búsqueda de soluciones y haciéndole frente a los resultados obtenidos en el momento y a futuro.

En el Principio de Oz Connors et al. (1994), sugieren algunos puntos a tener en cuenta para desarrollar una actitud o comportamiento accountable:

- Buscar continuamente una devolución sincera del propio desempeño.
- Defender sobre todas las cosas la verdad.
- Identificar con rapidez la situación real a la que se enfrenta con problemas y desafíos.
- No perder tiempo en cosas que no se pueden controlar.
- Tener absoluto compromiso con la tarea realizada.
- Adueñarse de las circunstancias y resultados aunque no sean positivos.
- Reconocer las propias falencias y poder sobreponerse rápidamente
- Disfrutar de la tarea diaria y la realización de nuevas actividades.

- Cuestionarse frecuentemente sobre lo que puede realizar para lograr los resultados deseados.

Corvalan & McMeekin (2006), hablan del término Accountability asociado a la rendición de cuentas refiriéndose a la necesidad de responder por los medios usados para la consecución de un objetivo establecido, frente a las personas involucradas en el proceso educativo y que a su vez incentive a un mayor compromiso por parte de las mismas.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de estudio

Descriptivo

5.2. Participantes

La capacitación se implementará a un grupo de 20 personas de género femenino que ocupan el cargo de secretarias, con un rango de edad entre 30 y 55 años, las cuales cuentan con formación académica variada entre profesionales y no profesionales con prevalencia del segundo grupo. La antigüedad promedio en la empresa es entre 5 y 20 años, realizan principalmente trabajos de oficina en la planta y no tienen gente a cargo. Este grupo de personas generalmente muestran necesidad de conversar y compartir experiencias por lo que los momentos de participación y rescates resultan muy importantes en el desarrollo de la capacitación.

5.3. Instrumentos

- Observación.
- Test múltiple choice: Se realizara en base de los requerimientos de la empresa que solicita la capacitación para evaluar los conocimientos adquiridos.

5.4. Procedimiento

Se realizará el armando del diseño del proceso de capacitación en base de las necesidades y exigencias de la empresa solicitante, una vez aprobado el diseño se iniciará con la preparación de los materiales que la el solicitante requiere tales como:

- Presentación PowerPoint: Conteniendo los contenidos a utilizar durante la capacitación.
- Manual del Instructor: Incluirá los contenidos detallados a ser impartidos por el instructor en cada instancia del curso, las instrucciones para utilización del material didáctico, los detalles operacionales de las actividades previstas, etc.
- Manual del Participante soporte al curso a ser entregado a los asistentes.

- Examen: consiste en 30 preguntas múltiple choice con 4 opciones y solo una correcta. Debe estar relacionado con los contenidos desarrollados en el curso.

- Sugerencia de Bibliografía Global: Links de Internet de sitios, artículos, videos de acceso público que amplíen los contenidos.

Una vez sean aprobados todos los materiales nombrados se participará en la prueba piloto de los contenidos implementados por parte de los miembros de la consultora en una jornada de 8 horas.

6. DESARROLLO

6.1 Análisis de los principales elementos implicados en el armado del proyecto de capacitación

Para llevar a cabo el análisis de los elementos que se deben tener en cuenta al momento de armar el proyecto de capacitación se realizó previamente una charla con el cliente para tener detalles del público al que estaría dirigida la capacitación y cuál sería el tema que se quería tratar; ya que tener los objetivos claros del proceso y conocer la demanda real es el paso inicial para crear un proyecto que pueda ser satisfactorio y no genere frustración no solo entre los participantes, si no en la organización como tal, en esta primera charla es importante detectar las barreras que presenta la organización para el aprendizaje, en ocasiones se cree que la capacitación organizacional es un simple incrustación del ámbito escolar en la organización, sin tener en cuenta que para el caso de aprendizaje organizacional se está trabajando para lograr cambios específicos en tareas claras con un tiempo y espacio determinado (Gore & Vázquez, 2003).

Durante la charla los miembros del equipo de Recursos Humanos de la organización, manifestaron su interés por capacitar a las secretarias las cuales reportan directamente a un superior y llevan a cabo tareas administrativas en su mayoría, la empresa deseaba que el personal de esta área estuviera más comprometida con su tarea y tuviera las herramientas necesaria para desempeñarse mejor y poder tomar decisiones en el día a día siendo capaces de responder con las exigencias y necesidades de sus superiores, en este punto es importante resaltar un aspecto principal de la tarea de las secretarias en la actualidad, las cuales han modificado sus tareas diarias que incluyen no solo aquellas que tradicionalmente fueron propias de este puesto de trabajo, sino que además aprendieron sobre lo que sucede en las organizaciones y modificaron sus funciones para poder hacer parte de nuevo funcionamiento de las empresas, creando su propio terreno

siendo capaces de organizar, coordinar y administrar tareas que anteriormente no conocían (Jones,1997).

Adicional a esto se debe tener en cuenta como han ido transformándose las empresas en cuanto a los niveles jerárquicos; en las cuales se promueven menos niveles de jerarquía y se fomenta la flexibilidad de los mismos, en donde las relaciones son de tipo horizontal, la palabra y la comunicación tienen un papel fundamental en las relaciones, prevalece la confianza y el aprendizaje es tenido en cuenta para la evolución de la organización.

A continuación de la reunión con la organización, el equipo de consultores se reunió para discutir los temas que podrían ser enseñados y cuáles serían las diferentes actividades que se implementarían durante el proceso de capacitación, de esta discusión uno de los temas que se decidió tener en cuenta para la enseñanza de lo deseado por la empresa fue el de accountability, el cual debe ser principal en el esfuerzo de mejorar la calidad, el rendimiento, el compromiso, la eficacia y trabajar para cumplir los objetivos por parte de los empleados de una organización (Connors et al.1994).

Después de realizar todo el temario y un primer modelo del manual que se les entregarían a los participantes del proceso de enseñanza, en este caso las secretarías, se realizó una nueva reunión con el equipo de recursos humanos de la organización para que ellos pudieran ver el temario y realizar algunas modificaciones o comentarios sobre el manual que se les había entregado, para este se tuvieron en cuenta varios aspectos a destacar en la preparación del mismo (Nilson, 1994):

- El manual no debe incluir todo el contenido dictado a profundidad
- Debe ser simple y fácil de consultar
- Las paginas deben ser sencillas y sin exceso de información
- La información incluida debe ser útil
- Debe ser revisado por otro colega para mayor calidad y precisión de la información.

Después de algunos días se recibió el feedback por parte de la organización y se realizaron algunos cambios en los contenidos de la capacitación y en el manual del mismo, una vez se acordó el material final se inició el planeamiento de las actividades para cada tema, la agenda del día y el tiempo dedicado a cada temática, los apoyos visuales y recursos didácticos que se iban a utilizar, el material que deberían tener disponible como hojas, birromes, proyector, porfolio etc., es importante resaltar que estos recursos le permitirán al participante tener las experiencias sensoriales adecuadas para el logro de los objetivos del proceso de capacitación, además el uso adecuado de

estos recursos ayudará a los participantes a mantener el interés, sintetizar y reforzar puntos claves, generar un ambiente dinámico y agradable que promueva la comunicación y favorecer el aprendizaje por medio de la asociación de imágenes o esquemas (Mitchell, 1995).

Una vez que todos los elementos de la capacitación fueron recopilados y se acordaron las fechas de la prueba piloto con la organización, se estaba listo para iniciar la segunda etapa de implementación, es importante recordar que el proceso de capacitación tiene 3 etapas de evolución para el empleado según Bayón y García (1992):

- **Primera:** Comienza con la contratación del empleado y sigue con el adiestramiento para su puesto de trabajo a partir del cual podrá reorientar su carrera profesional.
- **Segunda:** Se trata de potenciar las aptitudes y cualidades del nuevo empleado aprovechando su motivación inicial por el nuevo empleo, a través del traslado a nuevas tareas que favorezcan el desarrollo profesional y las pretensiones económicas del mismo.
- **Tercero:** Reconocer el desempeño de los empleados más calificados mediante la promoción a puestos superiores y de mayor responsabilidad, esta calidad en su trabajo vista como el resultado de una buena formación y preparación profesional por parte del sujeto.

6.2 Descripción del proceso de implementación del proyecto “Accountability for Assistants”

Una vez llegó el número total de participantes se entregaron escarapelas en las cuales se les pidió que escribieran sus nombres y colocaran en un lugar visible para que los capacitadores pudieran llamarlas por sus nombres, por otra parte los miembros de la consultora se presentaron explicando cual era la razón por la cual estaban ahí y de que se trataría la capacitación, al inicio se pidió a cada una de las participantes que dieran una breve descripción de las tareas que realizaban, el tiempo que llevaban en la empresa y cuáles eran las expectativas de la jornada, es importante recordar que aunque todas ellas ocupaban puestos similares, sus tareas variaban y de acuerdo a los años de experiencia y a sus habilidades personales cada una tenía una manera particular de llevar a cabo las tareas del día a día.

Lo que se busca con la capacitación (Lazzati, 2008) es lograr un cambio de hábitos en comportamientos tales como, la comunicación, la delegación de tareas y el

reconocimiento de prioridades entre otros, generalmente estos hábitos están profundamente arraigados y son difíciles de reemplazar, en por eso que una primera explicación a los participantes de cómo los contenidos que serán enseñados pueden ser de utilidad para su labor diaria utilizando ejemplos reales, ayudará a que haya una mayor recepción e interés de conocer la temática presentada y la resistencia existente al cambio no sea tan elevada.

Durante la jornada se quisieron dar varios temas que contribuyeran a desarrollar habilidades accountables en las participantes, las cuales en repetidas ocasiones manifestaron su preocupación en cuanto al rol que tenían en la organización y como no eran claras sus responsabilidades, el alcance de las tareas en su labor diaria, la forma en que sus superiores asumían que ellas debían hacerse cargo de ciertas actividades respondiendo así por lo que realizaban otras personas que no estaban bajo su supervisión y como las consecuencias de la confusa definición de sus roles en ocasiones les generaba conflictos con sus superiores.

Es por eso de gran importancia que la organización acompañe la generación de cambios, iniciando con los ajustes necesarios en la cultura organizacional para que no solo una persona se sienta responsable por los resultados, sino que todos los miembros de la organización se sientan parte de esta. Se inicio una dinámica en la cual a través de varios cortos de diferentes películas se podían ver algunas acciones que promovían comportamientos accountables tales como las que aconseja el Principio de Oz de Connors et al. (1994):

- Buscar continuo feedback sobre la labor realizada.
- Ser siempre honesto y comprometerse totalmente con las tareas a realizar.
- Hacerse cargo de los resultados.
- Cuestionarse sobre lo que se puede hacer para lograr lo que se desea.
- Disfrutar de las labores que se realizan.

Uno de los cortos que se mostró fue el de la película “El diablo viste a la moda”, con la cual se quería ejemplificar no solo el papel de la secretaria que con el cambio de accionar a través de la interiorización del concepto de accountability mejoró su rendimiento y la forma de relacionarse con su superior, sino además, se trato de señalar algunas actitudes que pueden ser positivas al momento de trabajar con jefes que pueden tornarse difíciles.

Una vez que terminaron de ver los cortos se abrió un espacio de reflexión en el cual, cada una de las participante pudo hacer una conexión entre lo que vieron y lo que les pasaba en sus trabajos, en este momento lo que se intentó fue buscar ejemplos de cómo podían aplicar el comportamiento accountable en las tareas que realizaban y hacer que vieran cuales serían las ventajas de modificar ciertas respuestas o acciones que comúnmente tenían, logrando así apropiarse de las decisiones que se tomaban a su alrededor y por las cuales debían responder, tratando de no tener un papel de víctima, si no por el contrario manteniendo una actitud proactiva que les permitiera hacerle frente a las situaciones que se les presentaban.

Debido a que lo se quería enseñar eran habilidades blandas o Soft Skills, las cuales son intra-personales e inter-personales que benefician las relaciones con los demás e incluyen habilidades como escuchar, hablar, liderar, delegar, analizar, negociar entre otras, además de involucrar el pensamiento crítico y sistémico, la capacidad de adaptación al cambio y la orientación a los logros (Yturralde, s.f.), se hizo más difícil un aspecto principal de la capacitación el cual es la integración de lo aprendido a la realidad laboral, se trato entonces de generar constantemente espacios no solo de reflexión, sino también momentos en los cuales las participantes pudieran contar situaciones por las que pasaban habitualmente y que intentaran plantearlas desde otra perspectiva tomando en cuentas los conceptos enseñados.

Debido a la dificultad planteada anteriormente, otra de las actividades que se realizó durante la jornada de capacitación fue el cambio de roles (Baeza & Pfefferman, 2006), en donde lo que se quiere lograr es mejorar la perspectiva desde la cual se generan los intercambios que se tienen con las demás personas y lo que se propone es ponerse en el lugar del otro, conservando los propios sentimientos pero tratando de incorporar nuevas perspectivas a los hechos, de esta forma las participantes podrían poner en práctica los conceptos aprendidos a través de la representación de situaciones por las cuales habían pasado anteriormente y otras hipotéticas que podrían llegar a darse. De esta forma se logro un acercamiento entre la teoría y la práctica, achicando así la brecha entre la conducta que se tenía y una más provechosa, que se dio por la incorporación de los conceptos enseñados; con esto las participantes lograrán aumentar la confianza en sí mismas al comportarse de tal forma que ellas y los demás evaluarán la conducta como efectiva, logrando utilizar los conocimientos adquiridos para describir y comprender la realidad, inventando nuevas soluciones a los conflictos planteados e indicando las acciones a tomar frente a la situaciones que se presenten (Argyris, 2009).

En este cambio de roles nombrado anteriormente, se les propuso que se apropiaran de la posición de sus superiores y ante situaciones hipotéticas actuaran de la forma en que ellas creían que lo harían sus jefes, con esta actividad lo que se buscó fue tratar de que las participantes pudieran darse cuenta que en ocasiones no es fácil el rol que desempeñan los mismos y que la forma en que ellas actúan puede llegar a ser una facilitadora no solo para sus superiores, sino también para ellas mismas. En esta misma actividad se les incentivo a que actuaran en la misma situación como a ellas les gustaría que lo hicieran sus jefes y de esta forma motivarlas a dialogar con ellos y lograr modificar a través su cambio el actuar de sus supervisores.

Finalmente después de la realización de otras actividades como un cuestionario para la autoevaluación de la asertividad, la puesta en común de situaciones para ver las diferentes soluciones por parte de las participantes entre otras actividades, se inició el cierre de la jornada preguntando a las participantes lo que se llevaban del proceso de capacitación, en su mayoría reconocieron la necesidad de trabajar en conjunto con sus superiores para un mejor logro de los objetivos y destacaron la utilidad de los conocimientos impartidos para un nuevo estilo de interrelación en el trabajo y una manera más accountable de realizar sus tareas diarias, se les pidió que completaran un plan de acción que tenían en su cartilla en el cual podían resaltar las cosas que habían descubierto de sí mismas durante la jornada y generar algunos compromisos que reafirmaran su papel protagonista y de apoderamiento de las situaciones en el desempeño de sus tareas.

6.3 Descripción de los resultados obtenidos y el tipo de instrumento utilizado para evaluar la efectividad del proceso de capacitación.

Para la evaluación de la efectividad del proceso de capacitación se realizó un cuestionario de respuestas múltiples basadas en los contenidos que se dieron durante el día, para este instrumento es importante destacar que lo que evalúa es la fijación y comprensión de conocimientos pero no garantiza la habilidad y la puesta en práctica de lo enseñado durante la jornada, es por eso que el seguimiento que se haga después del proceso de capacitación es de gran importancia para asegurar que están siendo utilizadas las herramientas aprendidas.

La descripción de los resultados obtenidos solo se podrá obtener una vez transcurrido un tiempo de observación por parte de superiores o del departamento de recursos Humanos, quienes podrán notar si hubo un cambio o no en la forma de hacerse cargo y

adueñarse las situaciones, después de esto se podrán evaluar 3 aspectos principales de la capacitación (Pain, 2011):

- El cumplimiento del contrato, asegurando un dialogo entre las contrapartes.
- La percepción de la efectividad del proceso mediante la observación de resultados y efectos.
- La devolución por parte del capacitador de los aspectos observados durante la capacitación, tales como el funcionamiento de la organización y las indicaciones para la continuación del proceso implementado.

Una vez terminado el proceso de capacitación se reunieron los miembros de la consultora con el departamento de recursos humanos de la organización, para hacer una devolución de cómo había sido la jornada y los aspectos a mejorar, debido a que la primera jornada fue una prueba piloto, en este punto se hizo una autoevaluación de las fallas y aciertos que se dieron durante el proceso, así mismo se hicieron algunas observaciones que se dieron como resultado de la jornada, se evaluó la participación de las secretarias, como respondieron al proceso de capacitación, se hizo énfasis en los comentarios relevantes que hicieron y se evaluaron igualmente algunos aspectos a tener en cuenta que pueden llegar a estar bloqueando o no colaborando con el desarrollo de las habilidades accountables por parte de la empresa.

En esta parte del proceso es necesario que se involucren todos los miembros de la organización, en especial de aquellas personas que interactúan a diario con las participantes, dando así su opinión sobre los cambios que vieron para poder evaluar el efecto del proceso de enseñanza, los cambios no esperados y hacer el seguimiento correspondiente que incentive a las participantes a aplicar los conocimientos introducidos

Una vez finalizado el encuentro, los miembros de la consultora se dispusieron a redactar un informe en el cual se mostraba el análisis a profundidad del proceso de capacitación, dentro de este informe se analizaron el cumplimiento o no de los objetivos propuestos, los obstáculos que se dieron desde el inicio del proceso, sugirieron algunas recomendaciones para la forma de proceder durante la observación de los cambios, se incluyeron las recomendaciones que las participantes hicieron, no solo de las mejoras del proceso de capacitación, si no de aspectos de la organización que pueden ayudar a mejorar los resultados; este informe lo que busca es tratar de darle un cierre a la primera prueba del programa de capacitación que se diseño en conjunto con la organización.

Como dice Pain (2011), la actividad de capacitación da la posibilidad de observar las formas de relacionarse entre los participantes del proceso, la organización y la forma en que fluye la información entre ellos, respetando siempre lo manifestado por los individuos. La síntesis en un informe brinda datos a la organización que serán útiles para que se den los cambios deseados, es necesario que la misma acepte las recomendaciones surgidas de las conclusiones para que así, se generen nuevas propuestas de acción y mejoras para el funcionamiento de la organización y beneficie el desarrollo de los miembros que forman parte de la empresa.

7. Conclusiones

Con todo lo expuesto anteriormente se puede asegurar que es de gran importancia el proceso de capacitación que brinda una organización para sus miembros, teniendo en cuenta la evolución que ha tenido la industria a través del tiempo y el papel fundamental de las personas que la componen siendo ellas parte integral de la organización, se da la generación de nuevas necesidades y la detección de carencias que son indispensables de cubrir, generando un cambio drástico en las estructuras organizacionales en donde las relaciones entre sus miembros sean inclusivas y todos las partes tengan una participación en la toma de decisiones sobre las necesidades que se desean abarcar.

De igual forma se rescata la importancia de un buen armado del proyecto de capacitación en el que se encuentren todos los aspectos deseados y esperados por parte de la organización, este proyecto será el cimiento para del proceso de capacitación en sí. Si se logra una buena definición de las necesidades se podrán enfocar los contenidos de forma correcta eligiendo la temática y las actividades que sean más favorables no solo para el público al que está dirigida la capacitación, sino además ayudara a la organización a generar los cambios culturales que sean necesarios para una mejor obtención de los resultados deseados. De la consultora se rescata el empeño por ayudar en el proceso de aprendizaje en herramientas de capacitación que llevadas a la práctica demostraran en la organización una mejora en la productividad y la calidad del ambiente laboral.

Por otra parte es de gran importancia que la organización genere los espacios para que los contenidos dictados sean puestos en práctica y utilizados en el día a día de los participantes, se rescata el aporte de Pfeffer y Sutton (2005), acerca de la necesidad de volcar el conocimiento en acción, es decir permitiendo que el nuevo conocimiento tenga un seguimiento y se de la asignación de responsabilidades de acuerdo a lo aprendido,

esperando que algo suceda en el sujeto y haya una acción que elimine la brecha entre el saber y el hacer, debido a que se aprenderá a partir de la realización de acciones.

En cuanto a la preparación de este trabajo se resalta la importancia de la realización del mismo, el cual permitió la unión de lo teórico y lo visto en la práctica durante el tiempo de participación en la habilitación profesional dentro de la institución correspondiente, aunque el trabajo y la participación en diferentes instancias del armado del proceso de capacitación fue satisfactorio, se resalta una limitación del trabajo la cual fue, la poca participación después de terminada la prueba piloto; por una parte la salida de la institución debido a que se cumplió el tiempo estimado para la práctica profesional y por otro lado la consultora en sí, no hizo un seguimiento del proceso de capacitación impartido, en este caso “Accountability for Assistants”, dificultando el cumplimiento del tercer objetivo específico con el cual se quería evaluar el proceso de capacitación.

En cuanto al marco teórico se trataron de tomar los principales autores, existe una amplia variedad de opiniones y teorías pero algunos autores que son referentes en la temática tratada fueron más nombrados por la importancia de sus trabajos, sería un buen complemento para este trabajo la inclusión de más autores de profundicen algunos de los temas que solo se nombraron, por otra parte una dificultad presentada en el marco teórico es el término en inglés usado que no permite traducción y que puede confundir al lector con otros términos usados más comúnmente en el ámbito de la capacitación, de igual forma se trato de ejemplificar lo más claro posible durante la prueba piloto y marcar las diferencias de lo que es la palabra responsabilidad con la definición de Accountability, tomada como algo que va más allá, en donde la persona se apropia de las tareas y piensan y actúan en función de lograr los resultados esperados (Connors & Smith, 2002).

Por último se quiere reforzar el mensaje de la importancia de la inversión en capacitación para los miembros de una organización en todos los niveles jerárquicos, cada vez es más importante que las personas que componen las organizaciones se sientan valoradas y tenidas en cuenta como parte importante del funcionamiento de la organización y no solo, como un número más. Es necesaria la generación de sentimientos de pertenencia por medio de actividades que denoten la importancia que le dan las organizaciones a sus miembros, escuchándolos y apoyándolos en sus deseos de evolución y crecimiento. Una de estas actividades es la capacitación.

Se debe tener en cuenta que la inversión en el capital humano marca la diferencia entre una y otra organización, es claro que no son las organizaciones los dueños de este

capital humano, sino los propios empleados son quienes deciden cuándo, cómo y en dónde realizarán sus aportes (Davenport, 2000), es por esto que ayudarles a la mejora de sus actividades degenerará una mayor identificación con su actividad, se preocuparán por los resultados y mejorarán el desempeño de sus labores, generando así un bien para todos los miembros que componen la organización.

A futuro sería interesante poder hacer un relevamiento de las necesidades de los participantes antes de la preparación de la capacitación para que la temática que se elija pueda ser de mayor provecho para las personas que van a participar del proceso, por otra parte se hace necesario hacer un mejor seguimiento del proceso de capacitación, no solo para medir la efectividad del proyecto que se prepara , sino además para garantizar a los participantes los espacios adecuados y las herramientas necesarias para poder poner en práctica lo aprendido, generando un mayor compromiso por parte de la empresa y de los participantes, en donde puedan ver que la inversión de tiempo que realizaron tiene resultados satisfactorios y que lo aprendido es una herramienta que no solo mejorará su desempeño laboral, si no que le dará más habilidades para desenvolverse en la vida diaria.

Una mejora que también puede ser de utilidad es dividir la jornada de capacitación en dos días de 4 horas, no solo porque se hace muy extensa sino además, sería muy útil durante el primer encuentro dar las nociones básicas de lo que se quiere transmitir y asignar actividades para que las participantes pongan en práctica en su tarea diaria y durante la segunda jornada evaluar lo que pudieron realizar y conocer las dificultades que se presentaron para poder dar más herramientas que sean útiles y puedan darse cuenta que el proceso de capacitación es una herramienta útil y beneficiosa.

8. REFERENCIAS

- Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización.* (1a Ed.). Buenos aires: Granica S.A.
- Baeza, S. & Pfefferman, R. (2006). Intervenciones con procedimientos dramáticos. En Wainstein, M. *Intervenciones para el cambio.* (p. 153-176). Buenos Aires: JCE Ediciones.
- Bayon, F. & García, I. (1992). *Gestión de recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas.* Vallehermoso, Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Blake, O.J. (2008). *La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones.* (6ta. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Blake, O.J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Bodil, J. (1997). *Descubra a su secretaria: con capacitación y una nueva mentalidad, podrá especializarse en campos diferentes*. Gestión vol. 2, n. 2. P.136-140
- Connors, R., Smith, T. & Hickman, C. (1994). *The Oz principle: Getting Results Through Individual And Organizational Accountability*. Ed. Prentice Hall, New York.
- Connors, R. & Smith, T. (2002). *Journey to the Emerald City. Implementing the Oz Principle to Create a Culture of Accountability*. Ed. Prentice Hall, New York.
- Corvalan & McMeekin (2006) (editores). *Accountability educacional: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional*. Santiago, Chile: Editorial San Marino
- Davenport, T.(2000). *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Fernández, A.R. (2004). *Psicología de las organizaciones*. España:Uoc, S.L
- Gómez, A. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. En Palací, F. (ed.). *Psicología de la organización*. (p.218-244).Madrid, España: Pearson Prentice hall
- González, M. & Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: Continental.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. (2da Ed.). Buenos aires: Granica S.A.
- Gore, E. & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. (1a.Ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Jones, B. (1997). *Descubra a su secretaria: con capacitación y una nueva mentalidad, podrá especializarse en campos diferentes*. Gestión vol. 2, n. 2. P. 136-140.

- Lazzati, S. (2008). *El cambio en el comportamiento en el trabajo*. (1a. Ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Mitchell, G. (1995). *Manual del capacitador*. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Muchinsky, P.M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. (6ta ed.). España: International Thomson Editores, S. A. de C. V.
- Nilson, C. (1994). *Cómo formar a su personal. Técnicas de entrenamiento para no especialistas*. Barcelona, España: Granica S.A.

- Pain, A. (1989). *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Barcelona, España: Granica S.A.
- Pain, A. (2011). *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación. (2da Ed.)*. Barcelona, España: Granica S.A.
- Pain, A. (2011). *Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción. (2da Ed.)*. Buenos aires: Granica S.A
- Petrick, J & Furr, D. (1997). *Calidad total en la dirección de recursos Humanos*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Pfeffer. J. & Sutton.R. (2005). *La brecha entre el saber y el hacer. Cómo las compañías inteligentes transforman el conocimiento en acción*. Ediciones Granica S.A.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos Humanos. (7ma ed.)*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. (10 ed.)*. México: Pearson Prentice Hall.

- Salanova, S. (2005). Cultura Organizacional. En Palací, F. (ed.). *Psicología de la organización*. (p.349-376).Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura Organizacional y el Liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza&Janés.
- Schein, E. H. (1994). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall, Inc.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseños de Organizaciones: Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires: Paidós Ibérica
- Sester, C. (2010). Workers Agree: Company Culture Matters. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de: <http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=43317&from=Home%20Work-Life%20News>
- Wood, J. & Winston, B. (2005). Toward a new understanding of leader accountability: Defining a critical Construct. *Journal of leadership. Ip & organizational Studies*, 11 (3), 84-94. Psychology of Organizations
- Yturralde, E. (s.f.). *Habilidades Blandas*. Recuperado el 20 de marzo de 2013 de: <http://www.habilidadesblandas.com/>

ANEXO

Accountability for Assistants

1 Ser accountable es:

- a. Una virtud
- b. Una ventaja
- c. Un capital
- d. Un propósito

2 ¿Qué acción es necesaria para lograr asumir el rol accountable?

- a. Culpar a los demás
- b. Hacer el trabajo
- c. Confirmar las actividades
- d. Identificarse dentro del problema

3 ¿Cuál de las siguientes transformaciones ocurre cuando se asume el accountability personal?

- a. Un objetivo se convierte en una obligación
- b. Un trabajo se convierte en una misión
- c. Una labor se convierte en una tarea
- d. Un equipo se convierte en una compañía

4 ¿Cuál de las siguientes acciones identifica a un PADRE en la transacción social?

- a. Eludir las responsabilidades
- b. Buscar hechos concretos para tomar decisiones
- c. Hablar a los demás de manera acusatoria
- d. Actuar racionalmente y de forma calculadora

5. ¿Cuál forma de actuar es necesaria para permanecer en el ADULTO en las transacciones sociales?

- a. Mantener la posición de PADRE comprensivo
- b. Darle la razón al interlocutor

47

- c. Ser desafiante y desacreditar al interlocutor
- d. Tomar distancia de la situación y solicitar datos

6 ¿Cuál de las siguientes características es importante para desarrollar una personalidad sana basada en la madurez?

- a. Tener objetivos cambiantes

- b. Tener proyección a largo plazo
- c. Tener dificultad para la propia identificación
- d. Tener creatividad y ser afectuoso

7 ¿Cuál de las siguientes salidas posibles toma el cerebro para actuar frente a una amenaza?

- a. Agresividad
- b. Angustia
- c. Inhibición
- d. Ansiedad

8 ¿Qué es necesario tener en cuenta para la comunicación asertiva?

- a. Tener en cuenta la opinión y deseos de los demás si son iguales a los propios
- b. Tener en cuenta la opinión y deseos de los demás sin tener en cuenta los propios
- c. Tener en cuenta la opinión y deseos de los demás y los propios por igual
- d. Tener en cuenta la opinión y deseos propios sin importar la opinión y deseos de los demás

9 ¿En qué se basa el estilo pasivo?

- a. Darle la razón a los demás
- b. No compartir las opiniones propias
- c. Pensar que la propia postura es la equivocada
- d. Tener sentimientos de confianza y respeto

10 ¿Cuál de las siguientes acciones es recomendable para ser asertivos con eficacia?

- a. Negociar las decisiones con los demás
- 48
- b. Fundamentar las decisiones con hechos concretos
 - c. Tomar las decisiones en base a las necesidades de los demás
 - d. Mantener las decisiones sin importar que los demás estén inconformes

11 ¿En que se basa la proactividad?

- a. Esperar que las acciones ocurran
- b. Ser efusivo
- c. Estar alertas frente al peligro
- d. Participar en el logro de resultados

12 ¿En cuales componentes de la zona de preocupación de pueden influir?

- a. En todos los componentes
- b. En ningún componente
- c. En algunos si y en otros no
- d. En los que otras personas lo permitan

13 ¿Qué aspecto es importante tener en cuenta para que la conducta accountable tenga un enfoque proactivo?

- a. Mantenerse igual, no generar cambios
- b. Ser pesimista y saber que nada se puede cambiar
- c. Esforzarse en ser distinto y generar un cambio interno
- d. Evitar solucionar los problemas de afuera

14 ¿Cuál de los siguientes discursos no es característico de una persona que actúa como víctima?

- a. "Mis compañeros no saben hacer las cosas"
- b. "los gerentes no tienen en cuenta el tiempo de los empleados"
- c. "Los nuevos empleados perturban nuestro trabajo"

49

- d. "No comprendo con claridad la tarea que debo realizar"

15 ¿Cuál de las siguientes características es propia de las acciones de la victima?

- a. Evitar dar explicaciones sobre sus comportamientos
- b. Crear grandes proyectos que sean implementados por otros
- c. Hacerse cargo de tareas para crear mejoras
- d. Estar motivado para realizar acciones concretas

16 ¿Cuál de las siguientes emociones caracteriza a la victima?

- a. Tranquilidad
- b. Resentimiento
- c. Confianza
- d. Pertenencia

17 ¿Cuál de los siguientes pensamientos aleja de la actitud accountable y protagonista?

- a. "Qué aporte podría realizar para contribuir a la solución de este problema?"
- b. Debo tener en cuenta la opinión de los demás y complementarla con la mía"
- c. "No es mi culpa lo que sucedió, que ellos arreglen el problema"
- d. "No entendí bien la tareas debo pedir otra explicación.

18 ¿Cuál de las siguientes actitudes es importante para pasar de la reactividad a la

proactividad?

- a. Dejarse llevar por las emociones
- b. Elaborar una presentación clara y efectiva de las propuestas
- c. Dejas que los demás elijan sin proponer ideas
- d. hacer lo que se indica y saber que no hay poder de decisión

19 Uno de los principios de la cultura accountable es?

- a. La persona de mayor jerarquía es la responsable de los resultados
- b. Todos los miembros de la organización son responsables de los resultados
- c. Jefes y directores de la organización son responsables de los resultados
- d. Los empleados de la organización son los únicos responsables de los resultados

20 ¿Cuál de las siguientes acciones pone a los individuos por debajo de la línea?

- a. Ayudar a la resolución de problemas
- b. Darle valor a los propios comportamiento
- c. Hacerse responsable de lograr las metas
- d. Ignorara la presencia de problemas

21 ¿Cuál de las siguientes indicaciones ayuda a permanecer arriba de la línea?

- a. Hacer todo lo posible por cambiar cosas que no dependen de la persona
- b. Comprometerse a tener un excelente rendimiento en las tareas realizadas
- c. No aceptar la retroalimentación que se recibe sobre el propio desempeño
- d. Saber que no se es responsable de los resultados desfavorables

22 ¿Para cual de los siguientes indicadores es efectivo el feedback?

- a. Saber que las tareas realizadas no son valoradas por los demás
- b. Mejorar el desempeño de las tareas
- c. Darse cuenta que los demás están en contra
- d. Las indicaciones que se dan no son claras

23 ¿Cuál de las siguientes pautas es necesaria para recibir un feedback productivo?

- a. No escuchar al otro e ignorar lo que se dice
- b. Solicitar a la otra persona que explique los juicios realizados
- c. Defender el propio punto de vista sin importar las justificaciones
- d. Ser orgulloso y no aceptar sugerencias o recomendaciones

24 Indique que competencia no corresponde a las requeridas para su puesto

- a. Priorizar objetivos de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo

- b. Realizar las tareas con esfuerzo
- c. Ignorar los problemas y dejar que el jefe se encargue

- d. Dar a conocer a tiempo las metas logradas

25 ¿Cuál de las siguientes características corresponde a la persona accountable?

- a. Trabajar solo, sin un equipo de trabajo
- b. Sentirse paralizado frente a nuevos desafíos
- c. responder por el cumplimiento de las tareas
- d. Orientarse al cumplimiento de los logros personales

26 ¿Cuál de las siguientes características lleva al accountability?

- a. Darse cuenta que no es el causante de los problemas
- b. Llevar a cabo acciones para que las cosas ocurran
- c. Reconocer que la realidad en la que se está es diferente a la de los demás
- d. Tener paciencia hasta que los demás solucionen los problemas

27 ¿Cuál de los siguientes pasos aleja de la conducta accountable?

- a. Dar aportes sinceros que reflejen la realidad
- b. Hacerse cargo de los problemas y superarlos
- c. Usar en la práctica lo que ha sido planeado
- d. Esperar que las cosas se solucionen sin participar en el proceso

28 ¿Qué característica no forma parte del campo de la inteligencia emocional?

- a. Reconocer las propias fortalezas
- b. Cerrarse al dialogo y no aceptar observaciones
- c. Conocer las áreas que debo mejorar
- d. Tener conciencia de las propias capacidades

29 ¿Cuál de las siguientes es una barrera para la accountability?

- a. Espacios de formación y cambios por parte de la organización
- b. Trabajar con objetivos comunes y coherentes

- c. Juzgar comportamientos por no percibir un cambio
- d. Organizaciones maduras que promueven el éxito

30 ¿Cuál de los siguientes es un pensamiento de una persona accountable?

- a. "Si no me ayudan, no lo voy a hacer"
- b. "No tengo que darle explicaciones a nadie"
- c. "Yo respondo por mis tareas"

d. "No sé porque no se cumplió el objetivo"