

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

“COMPETENCIAS LABORALES Y COEFICIENTE EMOCIONAL: ANÁLISIS Y
EJECUCIÓN DESDE UN PROGRAMA PSICOSOCIAL EN LA EMPRESA”

MAYRA ALEJANDRA ÁNGEL CHACÓN
PSICÓLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
FLORIDABLANCA
2013

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

“COMPETENCIAS LABORALES Y COEFICIENTE EMOCIONAL: ANÁLISIS Y
EJECUCIÓN DESDE UN PROGRAMA PSICOSOCIAL EN LA EMPRESA”

DIRECTOR DEL PROYECTO
CLAUDIA MILENA SERRANO
PSICÓLOGA

AUTOR:
MAYRA ALEJANDRA ÁNGEL CHACÓN
PSICÓLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
FLORIDABLANCA
2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	4
2. ABSTRAC	5
3. INTRODUCCIÓN	6
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. MARCO TEÓRICO	8
5. METODOLOGÍA	16
5.1. PARTICIPANTES.....	16
5.2. INSTRUMENTOS.....	18
5.3. PROCEDIMIENTO.....	21
6. RESULTADOS	23
7. DISCUSIÓN	32
8. CONCLUSIONES	35
9. RECOMENDACIONES	36
10. REFERENCIAS	37
11. ANEXOS	39

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: COMPETENCIAS LABORALES Y COEFICIENTE EMOCIONAL: ANÁLISIS Y EJECUCIÓN DESDE UN PROGRAMA PSICOSOCIAL EN LA EMPRESA

AUTOR(ES): MAYRA ALEJANDRA ANGEL CHACON

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

RESUMEN

El presente trabajo muestra el proceso y resultados del proyecto “Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa”, realizado en la cooperativa de transportadores del sur - COTRASUR” durante el primer semestre del año 2013; Los participantes fueron 11 mujeres y 2 hombres entre los 20 y 58 años de edad que se encuentran vinculados en el área de secretaría dentro de la cooperativa. Para la selección de estos se tuvo en cuenta la evaluación de desempeño realizada anualmente, donde se reconoció el personal que sería vinculado al programa psicosocial y las competencias institucionales a reforzar. En la presente exploración se empleo un enfoque de investigación cuantitativo, donde se aplico un pre-test y pos-tes a los participantes, logrando así los resultados esperados y visualizar a gran medida el impacto positivo que forjo el programa en la organización. El reciente proyecto se realizo con el fin de mejorar el clima organizacional, aumentar el desempeño, la producción y fortalecer las competencias psicosociales del personal secretariado de la empresa, resultados, que nos llevan a concluir, lo importante que es en las organizaciones darle cabida y espacio al fortalecimiento del coeficiente emocional de los empleados, ya que si no existe un equilibrio entre este y el coeficiente intelectual, el resultado, desempeño, producción y éxito que buscan las compañías, no va a ser emanado.

PALABRAS

CLAVES:

Competencias laborales, Coeficiente emocional, desempeño, organización, clima laboral

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: OCCUPATIONAL COMPETENCIES AND EMOTIONAL COEFFICIENT: ANALYSIS AND IMPLEMENTATION FROM A PSYCHOSOCIAL PROGRAM IN THE COMPANY

AUTHOR(S): MAYRA ALEJANDRA ANGEL CHACON

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

ABSTRACT

The present work shows the process and results of the project "Occupational competencies and emotional coefficient: Analysis and implementation from a psychosocial program in the company", made in the southern conveyor cooperative - COTRASUR "during the first half of 2013; Participants were 11 women and 2 men between 20 and 58 years old who are linked in the secretarial area within the cooperative. For the selection of these will take into account the performance assessment conducted annually where staff recognized that it would be linked to psychosocial program to strengthen institutional competencies. In this exploration we used a quantitative research approach, which apply a pre-test and post-test to the participants, achieving the expected results and visualize largely forged the positive impact the program in the organization. The latest project was conducted in order to improve organizational climate, increase performance, production and strengthen psychosocial skills secretarial staff of the company, results, lead us to conclude, how important it is to make room and organizations space to strengthening the emotional coefficient of the employees, and that if there is a balance between this and the intellectual coefficient, the results, performance, production and seeking success, it will not be issued.

KEYWORDS:

Occupational competencies, emotional coefficient, performance, organization, organizational climate.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCION

COMPETENCIAS LABORALES Y COEFICIENTE EMOCIONAL: ANÁLISIS Y EJECUCIÓN DESDE UN PROGRAMA PSICOSOCIAL EN LA EMPRESA

El presente estudio se propone con el fin de desarrollar y mejorar algunas de las competencias institucionales y específicas en los empleados de la cooperativa de transportadores del sur, COTRASUR, a través de la intervención y realización de talleres grupales, esto con el propósito de implementar el buen desarrollo de competencias de los trabajadores y mejorar sus relaciones laborales, lo cual aporte tanto en el crecimiento de la empresa como en el proceso individual de cada persona que hace parte de ella, para esto es necesario tomar como referencia los objetivos de trabajo de la organización, su clima laboral y las necesidades presentes en su capital humano.

Teniendo en cuenta lo anterior y una vez tomados como referencia los resultados de las intervenciones con los miembros de la organización, se tiene como propósito, mostrar de qué manera está influyendo negativamente la ausencia de buenas competencias laborales y habilidades interpersonales en el

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

rendimiento y producción de las organizaciones, y evidenciar cómo influye positivamente al rendimiento de un personal cuando su capital humano o coeficiente emocional se es tenido en cuenta dentro de la organización. Lo anterior está encaminado a llegar un paso más cerca a la reestructuración de la idea que existe hoy en día, aun en la mayoría de organizaciones colombianas donde el mejor opcionado para ejercer un cargo, es el que mayor conocimiento y más preparación académica tiene plasmada en su hoja de vida.

Objetivo General

Desarrollar un proceso de capacitación interno en la cooperativa de transportadores del sur “COTRASUR”, que mediante la aplicación de una temática integral (organizacional y personal), permita el crecimiento y la valorización del capital humano de la empresa, con el fin de generar y fortalecer en los empleados su CE (coeficiente emocional) y el desarrollo de competencias dentro de la misma, lo cual permita la optimización del clima laboral y mejore el desempeño de sus empleados.

Objetivos específicos

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

- (a) Realizar un diagnóstico de necesidades reales de capacitación en competencias y CE, a partir de la evaluación de desempeño realizada al personal de la empresa, lo cual apoye el desarrollo de un proceso más enriquecedor que parta de las necesidades propias de los empleados.

- (b) Elaborar una escala de evaluación PRE, la cual permita identificar el nivel de autoconciencia de los funcionarios frente a sus competencias y una evaluación y POS que nos muestre el impacto del programa psicosocial implementado en la cooperativa.

- (c) Elaboración y ejecución del programa de capacitación en competencias que permitan desarrollar habilidades interpersonales en los trabajadores, lo cual aporte en su buen desempeño en la empresa y a un clima laboral óptimo dentro de la misma.

Marco teórico

Los seres humanos somos por naturaleza seres sociales, no podemos subsistir aislados y la integración a una colectividad garantizaría de cierta manera nuestra subsistencia en diferentes medios, siendo entonces seres sociales

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

estamos casi que obligados a saber convivir en comunidad, por esto es importante enfatizar en un ambiente positivo dentro de las organizaciones, ya que estas están formadas por grupos de personas que desde diferentes campos tienen en común los resultados de producción y crecimiento de una misma empresa. El crear un ambiente laboral positivo en una empresa muestra la importancia que ésta le está dando a su capital humano, lo cual le permite además al trabajador unas condiciones adecuadas para desarrollar mejoras en su trabajo o producción, lo cual está favoreciendo directamente el crecimiento de esta organización pero sin frenar el desarrollo y crecimiento de la persona individual; para esto es importante aplicar temas como inteligencia emocional y desarrollo de competencias ya que si todos los integrantes de una organización hacen uso de ellas el clima laboral va a ser más cómodo y como resultado el desempeño de sus trabajadores va a aportar positivamente para mejoras y crecimiento de la empresa.

Hasta hace algunos años las personas que están a la cabeza del progreso personal en el medio laboral estaban únicamente centradas en la experiencia y el historial académico del empleado, conceptos que hoy en nuestros días las organizaciones en campos como el político, el educativo, el empresarial, para citar algunos siguen haciendo parte, pero estos han resultado insuficientes ya que personas con impecables historiales académicos que aplican a cargos en una organización han sido un fracaso como directivos o empleados, es por esto que aunque no se quita la importancia de la formación, esta no deja de ser un componente más que se debe de complementar de otro tipo de competencias o

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

capacidades en las personas debido a que no solo los conocimientos de formación hacen a una persona la más adecuada para enfrentar una situación.

En los seres humanos los exámenes utilizados para determinar su Coeficiente Intelectual se enfocan exclusivamente en la inteligencia intelectual o académica, sin considerar para nada la inteligencia emocional. Sin embargo, este coeficiente de inteligencia emocional (ce) ha llegado a ser mucho más significativo que el CI para predecir el éxito y la satisfacción en la vida de una persona.

Según Valls (1997) "investigaciones en el campo de la medicina y la psicología han puesto de manifiesto la fuerte conexión entre la mente racional y emocional de la persona, llegándose a establecer la existencia de una relación físico-evolutiva entre ambas funciones del cerebro" (p.11). Son estas investigaciones y realidades las que han dado que pensar y han dejado al descubierto el enorme potencial que brinda también el considerar el factor emocional de los empleados. Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común.

Para Goleman (1999), quien ha sido un gran aportador con sus investigaciones en esta teoría, nos dice en su libro "La inteligencia emocional en la

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

empresa” que una manera de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales de sus trabajadores, lo cual está siendo frecuentemente ignorado, dejando de ver que “Sondear la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos”, concluyendo así que la inteligencia emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones.

Para este autor, sí una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo, como la autorregulación, la motivación, empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro le traiga, lo cual aplica para la vida diaria del individuo dentro y fuera de la organización.

El manejo de estas habilidades interpersonales que menciona Goleman son el secreto para desenvolverse con eficacia dentro de una organización además del diario proceder de la vida en sociedad, pero con esto también está de acuerdo Valls(1997), quien manifiesta la importancia de desarrollar habilidades de interacción personal como directivos o sea también como empleados, ya que siendo como los primeros “estas habilidades nos permitirán abordar la dirección de personas con decisión, justicia, decencia y sin producir en ningún caso más dolor del necesario en el prójimo”(p.30), Y si desempeñamos labores como subordinado podemos, entre otras cosas, mejorar o tener nuestras expectativas profesionales,

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

ser mas asertivos en lo que hacemos, desarrollar más adaptabilidad a los cambios que se presentan y mantener un empleo por bastante tiempo; aunque esto también implica competencias profesionales y hacer las cosas en la organización de manera adecuada.

Conceptos mencionados anteriormente como inteligencia emocional o competencias son temas en los cuales nos vamos a enfocar para que el clima y el crecimiento organizacional sea adecuado, algunos autores como Zabala & Arnau (2008, citado por Guzmán& Marín 2011), propone que las competencias: “Son la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada” (p.4).

Para complementa este término según Chomsky (1999, citado por Rueda 2010), las competencias son una “habilidad” o “destreza” que el mismo ser humano va adquiriendo, ya sea, por autorrealización de la persona o por necesidad de destacarse en determina área.

Similar a lo que anteriormente menciona el autor, para Lawler (1994, citado por Rueda 2010)“la competencia termina refiriéndose al hecho de saber

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable, por lo tanto, el concepto exige un uso mayor de otras características individuales, que van más allá de conocimientos y habilidades específicas tales como la motivación, la identidad personal y las competencias cognoscitivas, que enfatizan y reconocen la determinación que tienen las competencias cognitivas mediacionales, en la utilización apropiada de las habilidades específicas como repertorio conductual para el desempeño” (P. 21).

Las competencias de los funcionarios son un aspecto que genera gran impacto en las organizaciones ó empresas por ello la importancia de apostarle al fortalecimiento del CE, pues el crecimiento o estabilidad del mismo no solo generar reacciones óptimas a nivel personal, sino un fortalecimiento del sentido de pertenecía con la organización llevando esto a tener una mejora en la producción y calidad del trabajo, además naturalmente estarán dispuestos a brindar un servicio óptimo y adecuado a sus clientes.

En este espacio, es importante concretar el trabajo realizado, por ello cabe resaltar las siguientes competencias; la agilidad, la atención al detalle, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, competencias institucionales propuestas por el departamento de gestión humana de la Cooperativa de Transportadores del Sur, (COTRASUR), con las cuales se dio a cabalidad la ejecución del programa institucional.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

Edel (2003), nos dice que la Agilidad, “es la rapidez para actuar y tomar decisiones correctas, teniendo en cuenta lo que es importante y lo que es urgente, la agilidad es la que permite hacer las cosas bien, cumplir con las tareas de manera eficiente y eficaz, la que nos da claridad para tener un camino determinado hacia el éxito y lograr que cada acción del presente sea una semilla para los frutos del futuro” (P.6). Pero esta competencia no se puede dejar de complementar con la atención detallada, ya que según el diccionario de competencias, esta se caracteriza por “la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicaciones”, yendo las dos de la mano se obtendrá un trabajo eficiente de calidad.

Otra competencia que tiene gran impacto en el desarrollo de una organización es el liderazgo; según Pedraja & Rodríguez (2004): “es una determinada decisión que requiere del análisis de un conjunto de factores, tales como: la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad de éxito, la experiencia del líder, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo” (P.64).

Siguiendo en el desarrollo y en la presentación de las connotaciones de las competencias trabajadas, encontramos con otro autor, quien nos habla de la importancia trabajar en equipo en la empresa y lo define como:

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

“Un cuidado determinado para realizar una actividad laboral y asumir un conjunto de valores, es un espíritu que anima uno modo de ser entre personas que lo constituyen. Es un estilo, que está basado en la confianza, la comunicación y la sinceridad. Es asumir la actividad del equipo como propias. Es planificar y realizar conjuntamente las tareas. Es solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo que conlleva a una actitud de aprendizaje permanente. Es un talento y sobre todo un talante”. (Trecherra, J. 2004).

Dentro de esta recolección de información, se encontró que la comunicación asertiva es una de las habilidades que debe ser fortalecida en las personas, pues es de vital importancia para las relaciones interpersonales como intrapersonales, Neidharet, Weinstein y Conry (1989 citado por Naranjo. 2008), dicen: “Todos los seres humanos tenemos derechos, opiniones y reclamaciones que afectan a otras personas y en diversas ocasiones la única manera de lograr que se escuchen esas opiniones, se satisfagan esas relaciones y se respeten esos derechos, consiste en levantar la voz y defender lo que a la persona le parece que le corresponde por algún motivo”. Otro autor en definir la conducta asertiva es Riso (1988 citado por Naranjo. 2008) quien la define como: “Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta”. Por ello es pertinente fortalecer, fomentar y/o promover la comunicación asertiva, para así expresar de manera óptima pensamientos, sentimientos, ideas, posturas y necesidades propias frente a diferentes contextos o situaciones, sin lastimar a otras personas.

Metodología

Población cubierta

Para la selección de la muestra, se tuvo en cuenta la evaluación de desempeño realizada anualmente, donde se reconoció el personal que sería vinculado al programa psicosocial además de las competencias institucionales a reforzar, utilizándose así un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

La muestra está conformada por 11 mujeres y 2 hombres entre los 21 y 58 años de edad, que se encuentran vinculados en el área de secretaria en la Cooperativa de Transportadores del sur – COTRASUR. Los criterios de inclusión tenidos en cuenta para la participación del programa son los siguientes; personas vinculadas a el área de secretaria o que desempeñen una labor de atención

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

directa de personal y sujetos con edades entre los 20 y 60 años que tuvieran un tiempo de trabajo mínimo de 3 años dentro de la cooperativa.

A continuación se presenta (Grafica 1) la descripción grafica de las personas atendidas en los talleres realizados en el Programa de Psicología organizacional dirigido a los empleados de la Cooperativa de Transportadores del Sur – COTRASUR.



Grafica 1. Población cubierta

La población cubierta en su totalidad en la sede principal de la Cooperativa de Transportadores del Sur, fue de 52 personas del área administrativa, equivalentes al 100% de la población, las personas vinculadas al programa psicosocial fueron 13, equivalentes al 25% de la población atendida, lo que quiere

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

decir que el otro 75% es la población desertada como muestra la grafica presentada.

Instrumentos

Para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo se aplicará un Cuestionario PRE y POS diagnóstico, el cual permite la medición de 5 competencias organizacionales, la agilidad, atención al detalle, la comunicación asertiva, el liderazgo y el trabajo en equipo.(anexo 1)

El instrumento presenta 50 ítems, 25 de ellos miden Las habilidades interpersonales, es decir las competencias presentes en la persona y los 25 restantes miden comportamientos inadecuados sin presencia de habilidades o competencias personales en la organización. La distribución factorial de los ítems, se presenta de la siguiente manera; presencia de competencias (ítems 2, 3, 5, 7, 9, 12, 14, 16 y 18, 20, 23, 25, 26, 28, 30, 33, 35, 36, 37, 39, 42, 44, 46, 49, 50), y ausencia de competencias (ítems 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 22, 24, 27, 29, 31, 32, 34, 38, 40, 41, 43, 45, 47, 48), preguntándose a cada sujeto mediante una escala de 0 a 2 puntos, con qué frecuencia presenta la conducta.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

El cuestionario de evaluación del comportamiento y competencias personales en el trabajo, fue creado para el desarrollo del presente proyecto, el cual se basó en medir los comportamientos y la personalidad de las personas involucradas dentro de la organización, con el fin de obtener resultados y medir la existencia o ausencia de competencias en los trabajadores dentro de una empresa.

Para definir cuales sujetos tienen tendencia a las competencias y cuales tienen ausencia de ella, se hace una sumatoria total de los 25 ítems de cada variable, siendo el puntaje máximo que puede sacar un individuo con presencia de competencias de 50 puntos y el puntaje máximo que puede sacar un individuo sin competencias de 50 puntos. Para definir cuales personas tienen tendencia de ser competentes y cuáles no, se clasifica cada valor absoluto (50 para presencia y 50 para ausencia) con el 100% cada uno.

Teniendo como base el punto anterior, entonces se hace una regla de tres por comportamiento, con base en el puntaje sacado por cada sujeto. Ej. El sujeto A Sacó en comportamiento con presencia de competencias 23 puntos y en comportamiento sin competencias 38 puntos.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

Se procede de la siguiente manera:

a. Comportamiento con competencias CC =

$\frac{23 \times 100}{50} = 46\%$

50

b. Comportamiento sin competencias CsC =

$\frac{38 \times 100}{50} = 76\%$

50

Se precisa que todo sujeto que esté por encima del 40% es un individuo que presenta competencias en el trabajo, es decir, por encima de 20 puntos y entre más alto es el porcentaje y mayor puntos sume, mayor prosocialidad y presencia de competencias laborales.

VALORACION DEL PUNTAJES

MEDIO: Equivale a una puntuación entre 21 y 30 o 42% y 60%

ALTO: Va desde los 31 puntos a 40 o 62% a 80%.

MUY ALTO: Puntúa desde 41 resultados a 50, lo que sería entre un porcentaje del 82% y el 100%.

Por el contrario a lo anterior, se define que todo sujeto que esté por encima del 40% presenta comportamientos ausentes de competencias con frecuencia; es decir, por encima de 20 puntos y entre más alto es el porcentaje y mayor

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

puntuación sume, menor es la presencia de competencias y habilidades pro sociales.

VALORACION DE PUNTAJES.

BAJO: Desde 1 punto a 20 o el 2% al 40%

MEDIO: Equivale a una puntuación entre 21 y 37 o 42% y 74%

ALTO: Va desde los 38 puntos a 50 o 76% a 100%.

Descrito lo anterior y teniendo en cuenta el ejemplo expuesto primero, se puede decir que el sujeto (A) es un individuo con comportamientos sin presencia de competencias laborales y habilidades pro sociales a la cual sería conveniente para la empresa involucrar en un programa de fortalecimiento de las mismas.

Procedimiento

Durante la ejecución del proyecto, se realizaron algunas fases para que el cumplimiento del programa se diera a cabalidad, a través de estas podemos observar el proceso dado en la ejecución y recolección de información.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

Fase 1: Identificación de la problemática y revisión de la bibliografía existente acerca del tema seleccionado a trabajar en la organización.

Fase 2: Se Conoció la organización y estableció un contacto con la población a través de la evaluación de desempeño antes de formular cualquier tipo de intervención, lo cual ayudo a identificar de forma más objetiva las necesidades psicosociales del segmento de la población con la que trabajamos, además se aplicó un instrumento pre diagnóstico a la ejecución de los talleres (Anexo 1), con el fin de obtener la información pertinente frente al estado de cada uno de los participantes.

Fase 3: Propuesta de intervención. Se concreto con los jefes inmediatos del personal involucrado permisos y horarios para la participación de los trabajadores. Posterior a esto los participantes de los talleres fueron citados por medio de invitaciones personalizadas (ANEXO 3) con las respectivas fechas para la ejecución de los talleres de Competencias y así motivar a los mismos a participar de las diferentes actividades propuestas.

Fase 4: Aplicación de la propuesta de trabajo. Para el cumplimiento de los objetivos se diseño sesiones de dos horas semanales de trabajo generando temáticas de desarrollo de competencias y habilidades interpersonales en los trabajadores. Además se realizaron actividades satélites apoyando en las diferentes áreas del departamento de talento humano de la empresa como,

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

evaluación de desempeño, selección de personal, entrevistas de ingreso, confirmación de datos, programas de prevención y promoción, ingresos de personal al sistema de la cooperativa, entre otros.

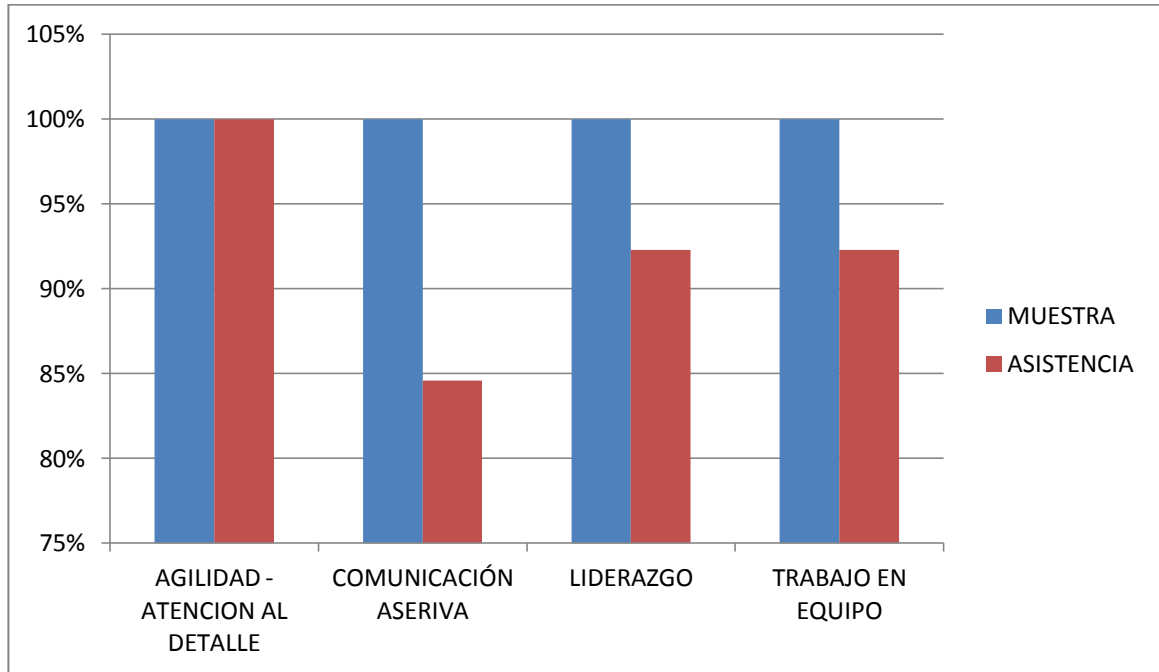
Finalmente se realizó la aplicación del instrumento POS al programa de fortalecimiento de competencias consumiendo así el proceso para la obtención de los resultados del impacto que forjó la implementación del proyecto en la cooperativa.

Resultados

En el presente capítulo se podrá obtener una visión de los resultados arrojados en el proyecto organizacional a través de la implementación del programa psicosocial en 13 personas, 2 hombres y 11 mujeres del área de secretaría de la cooperativa de transportadores del sur, en edades entre los 21 a los 58 años, ubicada en la ciudad de Floridablanca Santander, es importante aclarar al inicio de este capítulo que para el análisis de resultados no se tuvo en cuenta la participación de uno de los sujetos, ya que aunque se aplicó el instrumento PRE diagnóstico, no se pudo realizar la aplicación del POS por su ausencia por incapacidad.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

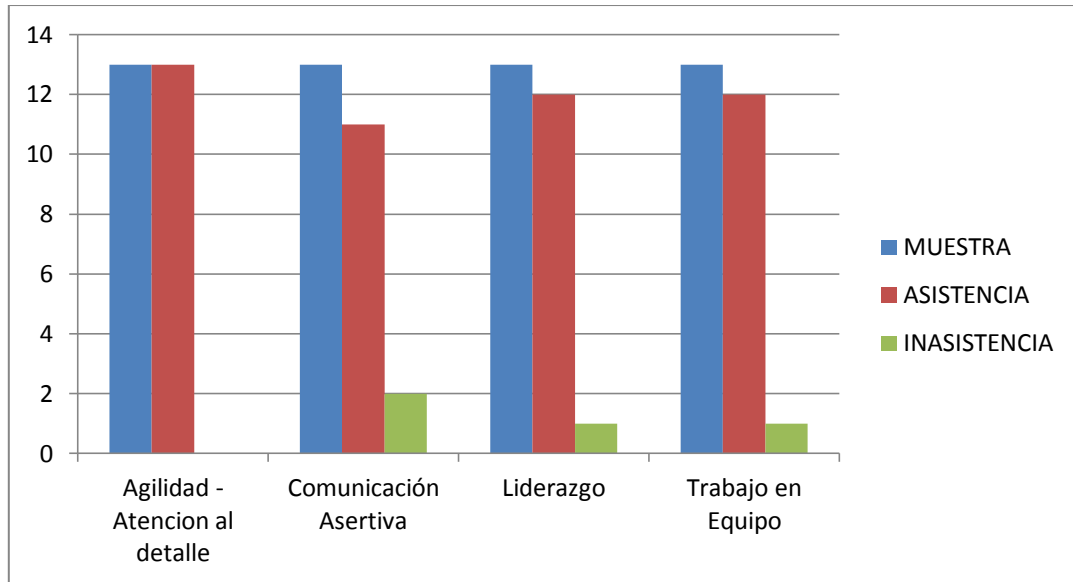
Durante el periodo de ejecución de los talleres de Competencias se obtuvo la siguiente asistencia (gráfica 2).



Gráfica 2. Asistencia al Programa

La gráfica 2 nos muestra que en los talleres de Agilidad y atención al detalle se obtuvo un 100% de participación en cada una de sus sesiones, teniendo en cuenta que fueron citadas 13 personas y asistió el mismo número de ellas. En el taller de comunicación asertiva se contó con una asistencia del 84.6% teniendo en cuenta que se citaron 13 personas y asistieron 11 de las mismas. En los talleres de liderazgo y trabajo en equipo se contó con una participación de un 92.3% siendo citadas 13 personas y asistentes 12.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa



Grafica 3. *Inasistencias al Programa*

Dentro de las inasistencias al programa se presentó lo siguiente (gráfica 3): 1 trabajador de 13 que correspondían a la muestra, no asistió a los talleres de liderazgo y trabajo en equipo ya que se encontraba incapacitado por enfermedad, 2 trabajadoras no asistieron a la 2 y 4 sesión del taller de comunicación asertiva por vacaciones y cita médica.

Los resultados que nos muestra la asistencia e inasistencias de los sujetos a los talleres nos deja ver la gran receptividad con el programa de parte de los participantes, ya que en general la asistencia fue favorable para que no existieran

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

sesgos en el proyecto de investigación y los resultados esperados tras el reforzamiento de competencias fueran más valederos.

En los resultados generales obtenidos de la aplicación PRE de la escala de competencias laborales, se encontró que el nivel de auto percepción de la muestra coincide con las calificaciones proporcionadas en un primer momento por los jefes inmediatos en la evaluación de desempeño (anexo 2), haciendo ellos mismos conscientes de la necesidad de participar del programa. Del mismo modo se halló que los trabajadores poseen las competencias institucionales, pero que existe la necesidad de que estas competencias sean fortalecidas, con el fin de que mejore el clima laboral y los resultados para la institución sean más favorables.

En cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación PRE-DIAGNOSTICA **(grafica 4)** del cuestionario de evaluación de comportamiento y competencias podemos observar que:

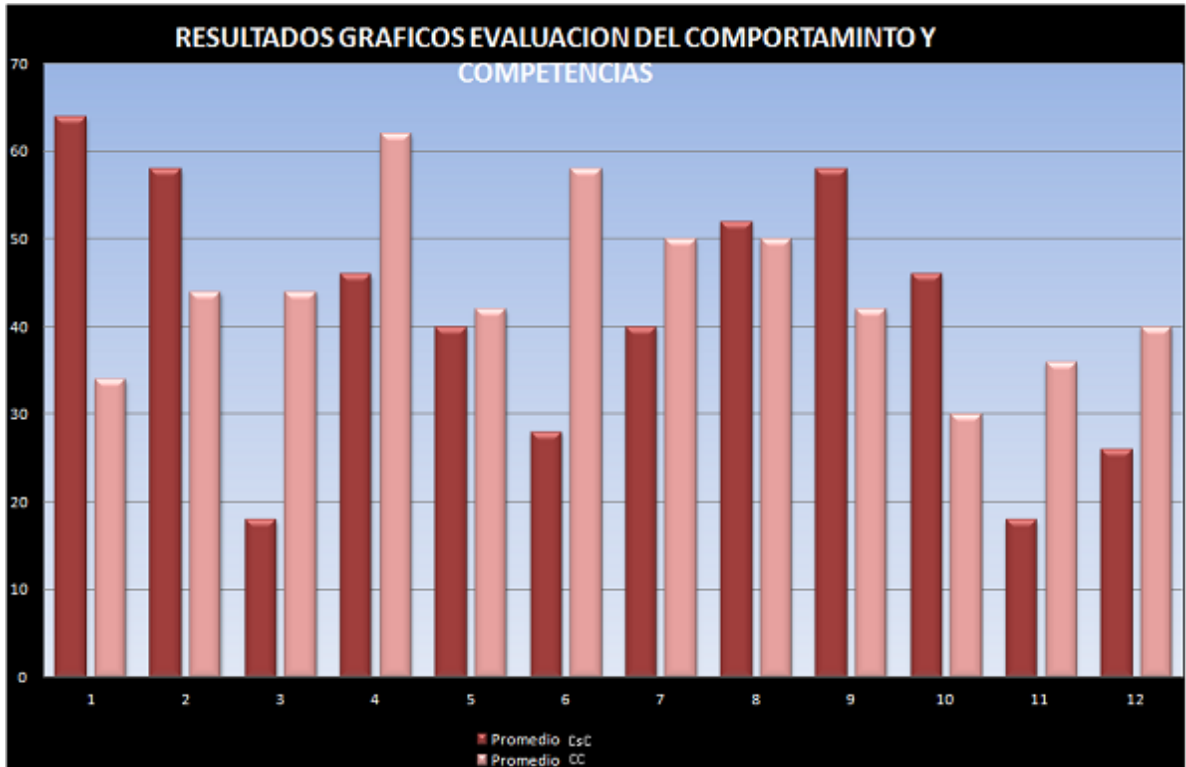
- a. Solo 1 sujeto de 12 se encuentra en un nivel alto de competencias, con una puntuación exacta de 31 puntos o 62% sobre un total de 50 puntos que equivaldrían al 100% de la puntuación obtenida.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

- b. 11 de 12 sujetos que desarrollaron la escala presentan comportamientos con presencia de competencias por debajo de los 31 puntos (62%) lo cual equivale a un nivel medio de competencias, significando que aunque presentan habilidades prosociales, no tienen el nivel alto de competencias laborales requeridas para crear un ambiente laboral y un prestar un servicio de atención a personal adecuado.

- c. 12 de 12 personas presentan algún tipo de conducta que desfavorece en la convivencia y la atención al personal dentro de una compañía; 6 sujetos de 12 presentan una puntuación CsC (comportamientos inconvenientes) por debajo de 21 puntos (42%), lo cual equivale a un nivel bajo de conductas inapropiadas.

- d. 6 personas de 12 presentan una puntuación CsC (comportamientos inconvenientes) por encima de 20 puntos (40%), lo cual equivale a un nivel medio de conductas inapropiadas que desfavorecen el buen desenvolvimiento de una empresa.



Grafica 4. Evaluación PRE, escala del comportamiento y competencias

En cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación POS-DIAGNOSTICA y haciendo una comparación con la evaluación PRE a la ejecución del programa de competencias, podemos observar que: (grafica 5).

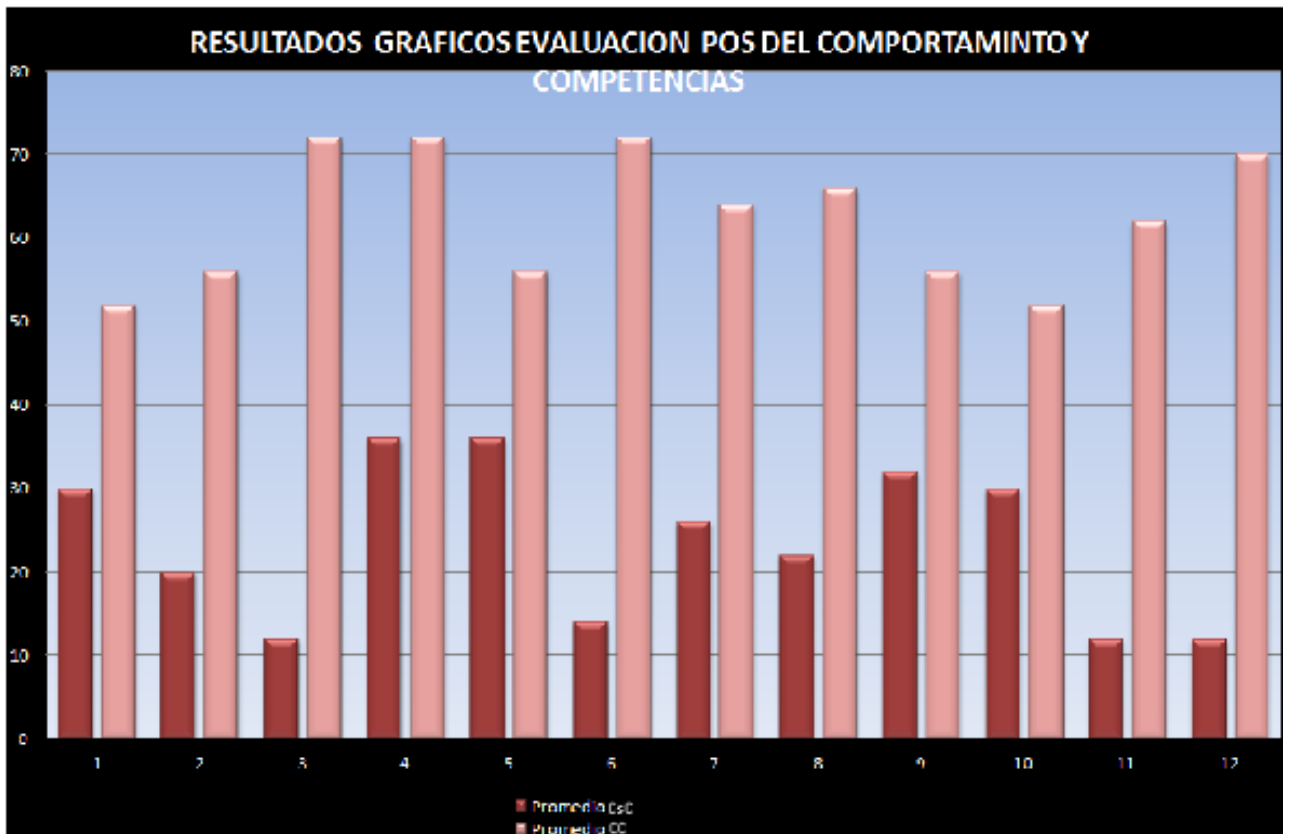
- a. Aunque ningún sujeto logro obtener una puntuación MUY ALTA en presencia de competencias, si se logra evidenciar tras la aplicación de la prueba POS que un 58% de la muestra alcanzo a puntuar por

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

encima de un nivel ALTO, lo que quiere decir que hubo 6 personas alcanzando este nivel que en la prueba PRE-DIAGNOSTICA, donde solo 1 sujeto logro alcanzarlo.

- b. 5 de los 5 sujetos restantes del total de la muestra, aunque no alcanzaron un nivel de competencias alto, si evidencian un aumento casi del doble en la puntuación, siendo estos resultados significativos para los resultados y evidenciar el impacto que generó el programa en la población.

- c. En la evaluación PRE, 6 de 12 sujetos presentaban un nivel BAJO de conductas inapropiadas y los 6 restantes un nivel ALTO, con la aplicación del POS-TES se evidencia que el 50% de la población total que estaba en un nivel ALTO paso a un nivel BAJO de presentar esas conductas que afectan el desarrollo de una empresa y de la persona misma, obteniendo así un 100% de la población que logro eliminar o modificar esas conductas maladaptativas bajando todos en su totalidad la puntuación que media esta variable.



Grafica 5. Evaluación POS, escala del comportamiento y competencias

Actividades satélites

La directriz asignada por la institución frente a la problemática que debía ser atendida durante el periodo de pasantía fue el fortalecimiento de Competencias Institucionales de los trabajadores de la Cooperativa de Transportadores del Sur, COTRASUR, teniéndose a éste como el foco central de la práctica; pero además

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

de esto se desarrollaron a lo largo del periodo actividades como modificación y reestructuración de ítems de medición de la evaluación de desempeño de la cooperativa, aplicación de la misma correspondiente al periodo del año 2012, revisión y modificación del manual de conductores, realización de entrevistas de ingreso a conductores nuevos en la cooperativa, aplicación instrumentos internos que buscan recolectar toda información de la persona para así ver si cumple con el perfil del cargo, desarrollo de actividades de promoción y prevención, atención y asesoría psicológica individual y registro de empleados nuevos al sistema.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo propuesto

Realizar un diagnostico de necesidades reales de capacitación en competencias y CE, a partir de la evaluación de desempeño realizada al personal de la empresa, lo cual apoye el desarrollo de un proceso más enriquecedor que parta de las necesidades propias de los empleados

El anterior objetivo fue alcanzado ya que se logro un primer acercamiento a la población a través de la evaluación periódica de desempeño que se realiza en

las empresas, por este medio se evidencio la población más vulnerable en el tema y la más adecuada para participar del programa reforzador logrando así, obtener mayor información de los participantes de los talleres.

Otro de los objetivos que se tenían presentes con el desarrollo de esta propuesta era elaborar una escala de evaluación PRE, la cual permita identificar el nivel de autoconciencia de los funcionarios frente a sus competencias y una evaluación y POS que nos muestre el impacto del programa psicosocial implementado en la cooperativa

El segundo objetivo fue rebasado, ya que se logro a cabalidad la aplicación de los dos cuestionarios, logrando evidenciar el impacto que forjo el programa de competencias en todos y cada uno de los participantes, demostrando una percepción propia de sus competencias antes y después del reforzamiento de las mismas.

Discusión

El objetivo de este capítulo, es permitir dar una mirada a los resultados obtenidos teniendo en cuenta la teoría planteada, viendo así, que tan impactantes

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

fueron los talleres que se realizaron para la vida laboral de los empleados del área de secretaria de la Cooperativa de Transportadores del sur, COTRASUR, en el reforzamiento de las competencias institucionales planteadas.

Para dar inicio a esto, es importante resaltar la siguiente problemática; en Colombia y el mundo vemos y resaltamos un sinnúmero de empresas grandes y chicas, pero no nos fijamos o dejamos de dar crédito a quienes realmente hacen que día a día esa empresa sea lo que es. Son estos sujetos del común, quienes están a diario trabajando y dedicando parte de su vida a ese nombre, a esa empresa, a que esta crezca produzca y se haga grande, son estos sujetos también merecedores de agradecimiento, buen trato, atención y reconocimiento, pero no solo de sus habilidades intelectuales, también de su estado emocional y sus habilidades personales, ya que esto no solo le concierne y le hace bien a la propia persona, sino al medio donde se desenvuelve y por supuesto con gran valor a la organización misma.

¿Pero porque es de gran importancia que las organizaciones se centren en el capital humano? Este fue uno de los objetivos con el presente proyecto, demostrar que no solo prima en los seres humanos el coeficiente intelectual, sino que darle cabida y atención al coeficiente emocional estableciendo un equilibrio entre ambos, va a llevar no solo a la persona sino a la organización completa a estar un paso más cerca y seguro al éxito.

Para darle crédito a lo mencionado anteriormente y teniendo presente la revisión teoría realizada concluimos que las habilidades sociales son una herramienta fundamental para prevenir patrones de agresión, logrando la asertividad de las personas en la respuesta a muchas situaciones, en este caso la importancia en un ámbito organizacional donde la convivencia de individuos con características de personalidad diferentes se ve casi que obligados a asumir un mismo rol y trabajar hacia una misma meta, lo cual en ocasiones de tensión y sin la presencia de buenas habilidades interpersonales y estabilidad emocional para afrontar dichas situaciones, hacen que surjan discordias en la convivencia, haciendo así, mucho más dificultosa la obtención de la meta, situación que además de hacer más difícil el clima laboral, va a perjudicar directamente a la empresa en cuanto a la obtención de resultados en producción y calidad.

En demasiadas organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan nuestra atención de esa dinámica emocional como si no tuvieran importancia, por ello este no va a seguir siendo el caso y en cambio a partir de lo repasado anteriormente cabe prevalecer que las Competencias y su desarrollo son de gran importancia, pues por medio del reforzamiento estas, se pudo percibir dentro de la organización involucrada una mejora a nivel global.

Conclusiones

Una ventaja que tiene la Cooperativa de Transportadores del sur, es que es una institución que promueve al trabajador buscando generar en los mismos un gran sentido de pertenencia frente a la empresa, llevando así al crecimiento de la misma. Gracias a mi participación durante el proceso en la institución, pude evidenciar porque no se estaba dando a cabalidad ese propósito que la institución tiene, y es que al ser una empresa que acoge a sus empleados y los hace parte de ella existiendo en su mayoría trabajadores de más de 15 años, se estaba generando en los mismos un costumbrismo y conformismo, eliminando de ellos el interés de sobresalir o ser el empleado del mes porque esa estabilidad que todo empleado busca ya la tienen, lo cual estaba generando pasividad y falta de sentido de pertenencia por la empresa, problema al que además ayudo a suprimir el programa psicosocial implementado en la cooperativa.

Para concluir, el fortalecimiento de las competencias institucionales en los trabajadores de COTRASUR fue de gran importancia pues estas se comprueban a diario en el trabajo que desarrollan y desempeñan cada uno de los integrantes de la cooperativa, siendo evidente en la buena atención que brindan a sus socios y clientes; lo cual se dio gracias a que se logro generar conciencia en los participantes del programa, lo cual fue el principal impulso al cambio.

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

A nivel personal y profesional; se lograron adquirir destrezas en campos de acción que con anterioridad no se habían explorado, lo cual me hace asegurar que el trabajo desarrollado durante este periodo de tiempo, fue gratificantes aportando al crecimiento y enriquecimiento personal, pero además de evolución personal para todas las personas involucradas en el programa lo cual condujo a una mejora evidente en la producción y el ambiente de trabajo de esta cooperativa.

Recomendaciones

Se sugiere a la cooperativa que se cree un espacio adecuado para la atención individual de los empleados, ya que en estos espacios surgen temas y comentarios muy privados que requieren de atención y privacidad, lo cual se dificulta debido al ruido generado por la cantidad de tránsito de personas que a diario se encuentran en el área de talento humano, lo cual podría además y de manera grave dar paso a la expansión de los comentarios por receptores intrusos generándose un conflicto directo con la persona.

Seria de gran importancia seguir con reforzamiento en temáticas de competencias con la población en general, ya que éste tiene campo amplio a trabajar para que el proceso de capacitación sea del todo satisfactorio, evitando así exista vulnerabilidad en la población, conflictos y un clima laboral inapropiado.

Referencias

Brunet, L. (2005). EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Edel, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. Revista Iberoamericana; 1696-4713. (p.6).

Furnham, A. (2008). Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Mexico: Alfaomega

Goleman, D. (2002). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos

Goleman, Daniel. (2007). La Inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Zeta Bolsillo.

Guzmán, I., & Marín, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. Recuperado 16-01-2013 de http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1301588498.pdf

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa

Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*, 8a. Ed.

Naranjo, I. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista electrónica*, 1409-4703.

Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Chile*. (pgs. 64, 65).

Rueda, N. Competencias complejas para la gestión de los procesos sustantivos en las instituciones de educación superior un sistema para determinarlas y una metodología para su aplicación. Recuperado 17-01-2013 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-complejas.pdf>

Trecherra, J. (2004). *Trabajar en equipo: Talento y Talante*. Ed.

DESCLÉE

Valls, Antonio. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. España: Gestion 2000.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS PERSONALES E INSTITUCIONALES DE LOS EMPLEADOS					
Grupo: Personal cooperativa de transportadores del sur - cotrasur					
Nombre de quien elabora la evaluación:					
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR					
Puntaje: Frecuente (2), ocasional (1) y no presenta (0).					
	Indicadores	<i>Frecuencia con que presenta la conducta</i>			
		Frecuente (2)	Ocasional (1)	Nunca (0)	
1	Raramente le busco un significado mas profundo a las cosas				
2	Tengo dominio de mi mismo, y seguridad de mis pasos.				
3	Respeto y se hacerme respetar				
4	A menudo me siento incomodo rodeado de los demás				
5	Me agrada escuchar nuevas ideas de los demás				
6	Prefiero que otros tomen las decisiones				
7	Busco transmitir una impresión de respeto por mi mismo y por los demás a la hora de comunicarme				
8	Dejo para mas tarde lo que puedo hacer de una vez				
9	Se escuchar a los demás				
10	No hablo o doy una opinión a menos que me la pidan				
11	Niego los errores y me cuesta superarlos				
12	Disfruto del trabajo en equipo				
13	Me frustro con facilidad				
14	Confió en la gente que usualmente me rodea				
15	No me molesta el desorden				
16	Disfruto siendo parte de un grupo				
17	Intento evitar a la gente complicada				
18	Me siento realmente cómodo rodeado de gente				
19	Me frustro con facilidad				
20	Miro a los ojos a las personas con las que estoy manteniendo una conversación				
21	Prefiero realizar mi trabajo solo que contar con la ayuda de otra persona				
22	Mi vocabulario es pobre				
23	Me gusta insistir hasta que todo este perfecto				
24	Pospongo tareas desagradables				

Competencias laborales y coeficiente emocional: Análisis y ejecución desde un programa psicosocial en la empresa


25	identifico aspectos positivos y negativos de situaciones presentes				
26	Hago caso omiso a las distracciones				
27	No estoy realmente interesado en los demás				
28	Acepto o rechazo opiniones de manera asertiva sin discriminar o destruir a otros con mis comentarios				
29	Espero a que sean otros los que me enseñen el camino				
30	Observo permanentemente y detecto cambios				
31	No me gusta estar rodeado de gente				
32	En ocasiones hago cosas que no me agradan por no ser capaz de decir que NO				
33	Verifico el cumplimiento de mis tareas y obligaciones				
34	No me preocupa ni tengo miedo de hacer lo incorrecto o equivocarme				
35	Quiero estar a cargo				
36	Me gusta involucrarme en los problemas de los demás y ayudar en lo que pueda a resolverlos soy capaz de comunicarme con facilidad y libertad con cualquier persona, sea esta extraña o conocida				
37	No cuento con la opinión de los demás				
38	Soy preciso en mi trabajo				
39	Respondo despectivamente cuando estoy de mal humor				
40	registro la información o hago mi trabajo de manera rápida sin revisar nuevamente para asegurarme que este correcto				
41	Siembro esperanza en los demás				
42	Soy tímido e inseguro, prefiero no participar en conversaciones grupales y permanecer el mayor tiempo en silencio.				
43	Tengo habilidad para conducir equipos de trabajo				
44	Cometo errores antes presentes de manera repetida				
45	Soy activo, directo y sincero				
46	No me gusta compartir y argumenta mis puntos de vista con mis compañeros				
47	No soporto que las personas me contradigan				
48	Percibo con minuciosidad mi entorno				
49	Presto atención a lo que otra persona esta hablando				
50					
	Total CsC	0	0	0	0
	Total CC	0	0	0	0

ANEXO 2: Evaluación de desempeño

		FORMATO: EVALUACION DE DESEMPEÑO - TÉCNICO Y ASISTENCIAL SIN PESONAL A CARGO				EDICIÓN: 4					
						FT-GT-11					
1. DATOS EVALUADO											
NOMBRES Y APELLIDOS:											
CARGO:					AGENCIA:						
PERIODO A EVALUAR:					FECHA:						
EVALUADOR											
NOMBRES Y APELLIDOS:											
CARGO:					AGENCIA:						
2. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES								R	B	MB	EXC
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: Emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones de manera adecuada										
	CALIDAD: Realiza los trabajos asignados de acuerdo con los requerimientos establecidos en términos de contenido, exactitud y presentación										
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.										
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.										
RESPONSABILIDADES HSEQ	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.										
	Conoce los aspectos, impactos, peligros y controles establecidos para evitar daños ambientales, así como los requisitos legales aplicables.										
	Participa activamente haciendo aporte o sugerencias en las actividades de inducción, capacitación y entrenamiento en materia de HSEQ.										
	Conoce los planes de emergencias que tiene establecidos la cooperativa y participa en la toma de acciones correctivas, preventivas y en el diseño de planes de mejoramiento.										
	Vigila con el fin de detectar incidentes, condiciones y prácticas inseguras en los sitios de trabajo o en el medio ambiente, reportando a la coordinación de HSEQ o toma una acción inmediata si el caso lo amerita.										
	Cumple con las normas del reglamento e instrucciones de higiene y seguridad industrial										
COMPETENCIAS	Da buen uso y mantenimiento a los elementos de protección personal que le son suministrados por la cooperativa.										
	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la cooperativa										
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación asertiva con usuarios superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.										
	TRABAJO EN EQUIPO: Demuestra capacidad para integrarse a un equipo de trabajo con aportes objetivos										
	INICIATIVA: Resuelve de manera ágil los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos										
	COLABORACION: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.										
	CONFIABILIDAD: Genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.										
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad y asertividad en la atención ante la demanda de un servicio o producto											
TOTAL							0	0	0	0	
							2	3	4	5	
							CALIFICACION				
RANGOS DE CALIFICACIÓN:											
REGULAR (R): 1,0 - 2,9					BUENO (B): 3,0 - 3,9						
MUY BUENO (MB): 4,0 - 4,5					EXCELENTE (E): 4,6 - 5,0						
3. COMPROMISOS ADQUIRIDOS											
4. METAS QUE ESPERA ALCANZAR EN LA COOPERATIVA											
ASCENSOS TRASLADOS CAPACITACION							OTROS, CUALES?				
FIRMA TRABAJADOR					FIRMA JEFE INMEDIATO						

ANEXO 3: INVITACIONES

ANEXO 3: Invitaciones al programa



Estas cordialmente invitado a participar del taller,

Atención al detalle

te sentirás diferente y con una competencia nueva para aplicarla en tu vida y en tu trabajo,

No te lo pierdas!!!

Lugar: Sala de juntas
Hora: 5:00pm

Fechas: VIERNES 12, 19, 26 abril y viernes 3 de Mayo.



Estas cordialmente invitado a participar del taller de

COMUNICACIÓN ASERIVA

Lugar: Sala de juntas
Hora: 5:00pm
Fechas: VIERNES 10, 17, 24 y 31 de Mayo.

NO TE PIERDAS ESTA OPORTUNIDAD!!!





Estas cordialmente invitado a participar del taller de

LIDERAZGO

Te sentirás diferente y con una competencia nueva para aplicarla en tu vida y en tu trabajo,

Te esperamos!!!

Lugar: Sala de juntas Hora: 5:00pm
Fechas: VIERNES 7, 14, 21 y 28 de Junio.

Estas cordialmente invitado a participar del taller de

Trabajo en Equipo

Te sentirás diferente y con una competencia nueva para aplicarla en tu vida y en tu trabajo,

No te lo pierdas!!!

Lugar: Sala de juntas Hora: 5:00pm
Fechas: VIERNES 5, 12, 19 de Julio de 2013



