



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LAS DIRECTORAS DE  
CUENTAS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD NOLCK RED AMÉRICA  
BASADO EN COMPETENCIAS**

**Tutora:** Margarita Badillo

**Autores:** Farfán, Silvia C.I.19.371.757

Rodríguez, Andrea C.I. 18.712.742

Caracas, Marzo de 2012



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LAS DIRECTORAS DE  
CUENTAS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD NOLCK RED AMÉRICA  
BASADO EN COMPETENCIAS**

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para  
optar a la Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo de Recursos  
Humanos**

Caracas, Marzo de 2012



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1460 de fecha 07-03-2012 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **FARFÁN BADILLO, Silvia Gisela**, C.I. 19.371.757; **RODRÍGUEZ DE SENA, Andrea Carolina**, C.I. 18.712.742; bajo el título: **PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LAS DIRECTORAS DE CUENTAS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD NOLCK RED AMÉRICA BASADO EN COMPETENCIAS** para optar la Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, deja constancia de lo siguiente:

- Hoy 26-03-2012 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO  APROBADO  otorgándole la mención:  
 SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE   
 Y por sus condiciones meritorias especiales acordó por unanimidad:  
 Recomendar su PUBLICACIÓN  Otorgarle MENCIÓN HONORÍFICA

- Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Propicia la incorporación de modelos didácticos al ámbito organizacional. Claridad y precisión de la presentación oral y escrita de las respuestas. Presenta una introducción al desarrollo de una Propuesta de capacitación computacional

Prof. Armatja Ferrero



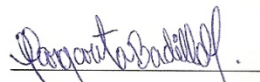
Alejandro Gómez

Tutora. Prof. Marganta del C. Badillo

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Profesora Margarita Badillo**, de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado Programa de formación dirigido a las Directoras de Cuentas de la agencia de publicidad Nolck Red América basado en competencias, realizado por las ciudadanas **Farfán, Silvia C. I.** 19.371.757 y **Rodríguez, Andrea C. I.** 18.712.742, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los diez (10) días del mes de Abril de 2012.



**Profesora Margarita Badillo**

**C.I. 4.283.248**

## DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de grado principalmente a Dios y a nuestras familias, ya que sin su apoyo incondicional no sería posible haber podido concluir este importante ciclo de nuestras vidas. A nuestros padres, Gisela Badillo y Orlando Farfán y Cecilia De Sena y Fernando Rodríguez, este trabajo es para ustedes por acompañarnos durante todos los momentos buenos y malos y por ser siempre un ejemplo a seguir para nosotras. A nuestros hermanos Silvana Farfán, Vanessa Badillo y Daniel Rodríguez que con su experiencia y comprensión nos guiaron durante todo este proceso alentándonos para no desmayar y poder encarar las adversidades que se nos presentaron.

A nuestra Tutora Margarita Badillo que desde el primer día nunca nos abandonó y confió en nuestra capacidad para lograr cumplir con nuestro objetivo y nos oriento durante todo el recorrido que nos permite hoy en día poder defender con orgullo el presente trabajo de investigación.

A nuestras amigas incondicionales y compañeras de la carrera que día a día fueron partícipes de nuestros esfuerzos y cómplices de todas nuestras experiencias.

A nuestros abuelos, tíos, primos y amigos que de una forma u otra colaboraron con nosotras dándonos ánimo y acompañándonos durante toda nuestra carrera, por lo que hoy están presentes en nuestra dedicatoria ya que sin su presencia hubiese sido imposible poder concluir con éxito nuestra obra.

A todos ellos, muchas gracias de corazón

¡Este Trabajo es para ustedes!

## **RECONOCIMIENTOS**

A la Dra. Margarita Badillo nuestra tutora, por la asesoría y orientación brindada en todo momento de manera incondicional tanto presencial como virtualmente, sin su ayuda este trabajo no hubiese sido posible.

Agradecemos a Nolck Red América por tener las puertas abiertas para la investigación, por facilitarnos todo el material y la información requerida, igualmente al personal de la agencia, a su Vicepresidente que nos apoyo al momento de necesitarlo, a la Gerente de Recursos Humanos y a las Directoras de Cuentas por su disposición.

De igual manera le damos las gracias a la Profesora Amalia Herrero por sus asesorías durante y después de culminada la asignatura Seminario de Tesis, ya que estuvo siempre a la orden para guiarnos en esta investigación, y a los Profesores Saturno Ramírez y Jorge Altuve por sus sugerencias y orientación.

## INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
RECONOCIMIENTOS.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Importancia de la investigación.....	7
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Delimitación de la investigación.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.....	11
Antecedentes de la investigación.....	11

Bases Teóricas.....	15
Recursos Humanos: Organización y Proceso de Administración	16
Formación Profesional.....	21
Detección de Necesidades.....	25
Programa de Formación.....	27
Perfil de Cargo.....	36
Competencias.....	37
Formación por Competencias.....	39
Marco Referencial de la Empresa.....	40
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	43
Diseño y Nivel de la Investigación.....	43
Variables del estudio.....	45
Procedimiento para la selección de los participantes en el estudio....	48
Técnicas para la recolección de datos.....	48
Cuestionario.....	49
Validación.....	51
Proceso para la recolección de la información.....	52
Procedimiento para el análisis de la información.....	53
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	57
Análisis individual.....	61



Análisis Global.....	66
Programa de Formación (Modelo ADITE).....	73
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS .....	116
ANEXOS.....	123
A. Perfil de Cargo para las Directoras de Cuentas de la Agencia Nolck Red América.....	124
B. Cuestionario de Detección de Necesidades de Nolck Red América.....	127
C. Validaciones.....	133
CURRICULUM VITAE.....	136

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Operacionalización de Variables.....	55
2. Clasificación de Competencias del perfil de cargo de la Agencia Nolck Red América.....	110
3. Discrepancias entre el Perfil de Cargo establecido y el Perfil Real de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América.....	112

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Modelo de Diseño Instruccional de Hannafin y Peck.....	28
2. Modelo de Diseño Instruccional de Alvarado y Altuve.....	29
3. Modelo ADITE.....	30

República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LAS DIRECTORAS DE  
CUENTAS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD NOLCK RED AMÉRICA  
BASADO EN COMPETENCIAS**

**Tutora:** Lic. Margarita Badillo

**Autores:** Farfán, Silvia  
Rodríguez, Andrea

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito principal Diseñar un Programa de Formación dirigido a las Directoras de Cuentas de Nolck Red América, a través de un Diseño Instruccional (Modelo ADITE) basado en competencias. Dicho programa se realizó con base a una Investigación de Campo de nivel Descriptivo, y fue llevado a cabo a través de la aplicación del cuestionario DNFNRA (Detección de Necesidades de Formación Nolck Red América), donde se midieron las competencias Actitudinales, Conceptuales y Procedimentales de las seis (6) Directoras de Cuentas de la organización. El mismo fue aplicado mediante una encuesta Cara a Cara y el análisis de los resultados arrojados fue realizado tomando en cuenta la frecuencia y la moda de los datos. Con dicha aplicación se demostró una clara deficiencia en las competencias de Adaptación y Planificación y Organización, por lo cual el programa de formación: “El Proceso de Planificación y Organización: una herramienta efectiva para adaptarnos al cambio” fue diseñado con el propósito de reforzar los conocimientos en dichas áreas, a través de cuatro (4) módulos comprendidos por estrategias teórico-prácticas enfocadas en la construcción propia de conocimientos. Entre las implicaciones más importantes del estudio está la demostración de la importancia de considerar la formación profesional como política organizacional para garantizar el crecimiento personal de los empleados y por ende la productividad.

Descriptor: Formación Profesional, Competencias, Programa de Formación, Diseño Instruccional, Recursos Humanos.

Universidad Central de Venezuela  
Faculty and Education Human  
School of Educations

**COMPETENCY-BASED TRAINING PROGRAMME FOR ACCOUNT  
DIRECTORS OF THE ADVERTISING AGENCY NOLCK RED AMERICA**

**Tutor:** Lic. Margarita Badillo

**Authors:** Farfán, Silvia  
Rodríguez, Andrea

**ABSTRACT**

The main objective of this investigation was to design a training programme targeting account directors of Nolck Red America, through the use of a competency-based instructional design model (known as ADITE for its acronym in Spanish). The training programme was based on a descriptive field research undertaken through the questionnaire DNFNRA (stands for detection of training needs Nolck Red America, in Spanish). This questionnaire measured the attitudinal, conceptual and procedural competencies of the six (6) account directors of the above-mentioned organization. It was administered on a face-to-face basis and the analysis of its results was made taking into account the frequency and mode of its data. A clear deficiency in the planning and organizing, and adaption competencies was identified through the application of these methods. Therefore, the training programme "The planning and organizing process: an effective tool for adapting to change" was designed with the aim of reinforcing knowledge in these areas. This programme consisted of four (4) modules of practical-theoretical strategies focused on the self-development of knowledge. One of the most important implications of this study is the fact that it demonstrates the importance of considering professional development an organizational policy, to guarantee personal development of employees and thus productivity.

**Keywords:** professional development, competencies, training programme, instructional design, human resources.

## INTRODUCCION

El proceso de globalización y la evolución en la humanidad, ha originado que se den cambios en cuanto a la perspectiva que se tenía sobre el papel de las personas dentro de las organizaciones, ya que hoy en día son consideradas como agentes para que dichos cambios se produzcan y puedan mantener vigentes a las empresas a las que pertenecen. Es por esto que en un mundo empresarial tan competitivo, los recursos humanos que operan dentro de las organizaciones se han convertido en una pieza clave para alcanzar el éxito, por lo cual es necesario que se encuentren actualizados según las nuevas tendencias, y la manera más efectiva de hacerlo es a través de la formación y el reforzamiento de las competencias de sus miembros. La presente investigación centró su Diseño en una Investigación de Campo y tiene un nivel Descriptivo, ya que describe una situación referente al ámbito formativo que se da en la Agencia de Publicidad Nolck Red América, específicamente en el Área de Cuentas.

En el primer capítulo se realiza un análisis situacional que explica cuales fueron las razones que permitieron visualizar un problema real en la organización, específicamente en la gestión de las Directoras de Cuentas, lo que permitió decidir el tema en el cual se centraría el estudio, el cual es la falta de formación y la necesidad de reforzamiento de algunas competencias de las directoras, así como también se incluyen las preguntas iniciales a las cuales se dio respuesta y los objetivos general y específicos de la investigación.

El segundo capítulo hace referencia a las obras que fueron tomadas como estudios previos y que sirvieron de guía para el desarrollo de la investigación, así como también se realiza una recopilación de algunas obras de varios autores que hacen referencia a temas como los Recursos Humanos, Formación Profesional y por Competencias, Plan de Formación, entre otros, y se explica el marco referencial de la organización donde se desarrolló el estudio, Nolck Red América.

Los aspectos metodológicos representan el tercer capítulo, y contiene los elementos que identifican el camino recorrido de la investigación. En el mismo se explica detalladamente el tipo de investigación el cual es una Investigación de Campo de nivel Descriptivo; además se hace referencia al proceso de selección de las seis (6) Directoras de Cuentas que representan las participantes en el estudio y a las cuales se les aplicó la Encuesta Cara a Cara con el instrumento de recolección de datos llamado Cuestionario DNFNRA, el cual permitió conocer la situación en la cual se encontraban las Directoras de Cuentas con respecto a sus competencias actitudinales, conceptuales y procedimentales. En este capítulo se expone claramente el cómo y cuándo del proceso de recolección de datos, lo que permitió obtener los resultados que dan apertura al cuarto capítulo.

El cuarto capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a las participantes del estudio; y en el mismo se concretan varios de los objetivos específicos que se plantearon en el primer capítulo de la investigación.

Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Es aquí donde se concretan todos los resultados, y se demuestra el logro de los objetivos iniciales, además de plantear una serie de recomendaciones que surgieron a lo largo del desarrollo de la investigación, y que pueden ser tomadas en cuenta para estudios futuros.

El presente estudio representa un aporte significativo al campo de la investigación y de los recursos humanos, ya que el mismo contiene aspectos que demuestran la importancia de formar al recurso humano que labora en las organizaciones, otorgándole el nivel de importancia que merecen al demostrar que el éxito o fracaso de las empresas dependerá del nivel de compromiso e identificación que tengan sus miembros, además de corroborar el hecho de que las competencias son herramientas claves que deben ser explotadas.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al momento de relacionar la formación y el empleo, por lo general, se considera importante la formación obtenida en el momento previo de solicitar el empleo, es decir, la educación recibida desde la niñez. En la mayoría de los casos se piensa que mientras más amplio sea dicho proceso la persona estará más capacitada, y por lo tanto tendrá más oportunidades de aspirar por un cargo en cualquier organización.

A este respecto, Arias y Hereida (2006) plantean: “las personas cuya formación sólo les permite ejercer una ocupación pueden verse desplazadas; de no seguir una reconversión mental, se verán en grandes dificultades” (p.50). Es por esto, que la relación (formación-empleo) es mucho más amplia, por lo que hoy en día se plantea que la educación y la formación deben ser procesos continuos y permanentes, e incluso deben estar inmersos en el sistema laboral.

En este orden de ideas, muchas organizaciones han aplicado como política laboral la capacitación de sus empleados, ya que, consideran que esto les otorga herramientas para que estén preparados ante los cambios que se producen frecuentemente, en cuanto a innovaciones tecnológicas, métodos de trabajo, entre otros, tal como lo plantean Peluffo y Contreras (2002):



La generación del conocimiento organizacional representa la base de sustentación de los procesos de aprendizaje organizacional que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las organizaciones frente a los cambios en los entornos en los cuales se desenvuelven. (p.61)

Según lo expuesto anteriormente, los autores mencionados ratifican el hecho de que si no se dan procesos formativos en las organizaciones, los empleados podrían enfrentar un mayor número de dificultades al momento de desarrollar plenamente sus habilidades a través de las competencias, lo que podría tener repercusiones a nivel organizacional afectando la puesta en marcha de algunos procesos y por ende la productividad.

Aunque hoy en día la formación juega un papel importante en las empresas, no todas se preocupan por la capacitación de sus empleados, ignorándola por completo como política laboral, o tomándola en cuenta pero de manera no exitosa. Al respecto comenta Mertens (2008):

...es muy probable que esto se deba a que la organización no sabe articular el impulso al esfuerzo formativo con el desempeño efectivo esperado, y que la relación entre formación y productividad en la práctica no exista tan claramente como se plantea en los discursos y teorías. Aparentemente, el mayor problema está en la deficiente capacidad de las organizaciones para lograr establecer dicha conexión. (p.18)

Es por esto, que se considera de vital importancia que las organizaciones empleen métodos efectivos de formación. Con relación a lo anteriormente planteado, Ares (2000) plantea una pregunta muy interesante: “¿Podría una empresa adaptarse e innovar si las personas que la componen no están dispuestas y capacitadas a aprender?” (p.4), a la cual responde que no, ya que si este proceso no se da, las organizaciones no podrían mantenerse en un mundo tan competitivo ni estarían preparadas para adaptarse a los cambios que se producen constantemente, respondiendo de manera ineficaz a las exigencias de la sociedad.

Esta situación se evidencia en empresas de diferente índole, como industrias alimenticias, textiles, agencias enfocadas al servicio de distintas áreas (incluyendo la publicitaria); lo que llamó la atención de las investigadoras, ya que en el caso específico de la agencia de publicidad Nolck Red América existe la carencia de métodos formativos para sus empleados, tal como se verificó a través de un diagnóstico preliminar a un grupo de 25 empleados (un 51% de la totalidad, donde la mayoría pertenecía al Área de Cuentas), donde se obtuvieron los siguientes resultados: el 92% de los encuestados considera que la formación es necesaria para los empleados, y vale acotar que en su mayoría, opina que la formación debe estar orientada hacia el área de trabajo en que se desempeñan; con respecto a la organización Nolck Red América, un 64% de los encuestados indicó no haber recibido nunca ningún tipo de formación desde su ingreso a dicha empresa y el 96% señaló que les gustaría recibir algún tipo de formación a través de cursos o talleres, sobre todo en el área de atención al cliente, planificación estratégica y manejo de personal, entre otras.

Estos resultados permitieron evidenciar debilidades en la formación como un problema que se encuentra presente en la agencia Nolck Red América, y que sin duda se debe atacar en pro de mejorar las condiciones laborales para los trabajadores.

Las consecuencias más claras de este problema, se reflejan en sucesos cotidianos que se dan en la organización, como discusiones entre las directoras y el equipo de trabajo que tienen bajo su cargo, un ambiente laboral tenso al mostrar debilidades en el tema de las relaciones interpersonales, entre otros, lo que permite percibir la necesidad de capacitación para el área de cuentas, tal como se especificó en la encuesta analizada anteriormente. Se pudo constatar que el personal del Área de Cuentas es muy joven para las tareas que les toca asumir frente a los clientes y el equipo laboral que tienen a su cargo, además de la falta de experiencia para enfrentar situaciones del día a día, lo que a su vez origina una fuga de personal talentoso significativa.

La fuga de personal es un tema delicado para toda empresa y por lo general se consideraría que la causa principal está relacionada con la remuneración salarial, sin embargo, hoy en día intervendrían otros factores relevantes que tienen que ver con el clima organizacional, tal como lo plantea Mosqueira (2010):

...nadie se irá si no puede conseguir un puesto donde le paguen más. Pero la brújula ha girado hacia otros horizontes, donde la calidad de vida tiene un peso mayor... Si el dinero no asegura nada se entiende mejor el concepto de salario emocional, dónde intervienen factores cualitativos (s/p).

Además de la fuga de personal, otra de las consecuencias que genera la inexistencia de formación es la pérdida de clientes, quienes representan la base de toda empresa. Según un estudio realizado en el año 2010 por la Consultora RMG & Asociados el 73% del grupo encuestado cree que es la empresa y sus estrategias la culpable de la reducción de la cartera de clientes. Esto demuestra la importancia de aplicar métodos de formación para los empleados, de modo que consigan atraer y mantener a los clientes, ya que de lo contrario se generarían pérdidas significativas de los mismos y una disminución en la productividad de la empresa.

Pareciera, entonces que los problemas que se presentan en la agencia Nolck Red América, estarían ocurriendo por la falta de formación y capacitación en el área de Cuentas, lo que generan conflictos interpersonales entre sus miembros.

Enmarcado en lo anteriormente planteado, se logró a través de esta investigación demostrar las condiciones actuales en cuanto a necesidades de actualización, y determinar posibles soluciones para solventar dicha problemática existente en el área de formación en la empresa Nolck Red América, diseñando una propuesta de formación para resolver la situación detectada en dicha agencia a través de la capacitación por competencias del personal.

La presente investigación respondió las siguientes interrogantes:

**¿El perfil real de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América se adapta a los requerimientos de sus respectivos equipos de trabajo?**

**¿Las Directoras de Cuentas de Nolck Red América cumplen a cabalidad las funciones establecidas en el perfil de cargo de la empresa?**

**¿Cuáles serían las posibles soluciones para solventar los inconvenientes causados por la falta de formación y capacitación en el Área de Cuentas de Nolck Red América, específicamente para las Directoras?**

### **Importancia de la investigación**

La problemática de esta investigación tiene que ver con el área de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, específicamente en la Agencia de Publicidad “Nolck Red América”, ya que luego de realizar un diagnóstico para constatar la realidad sobre la carencia de formación en dicha organización, se comprobó que efectivamente nunca había existido ningún tipo de capacitación enfocada al mejoramiento del clima organizacional ni al reforzamiento de las competencias de sus empleados, a través de sus conocimientos, destrezas y habilidades, por lo que se determinó que se producían una serie de problemas internos y externos, evidenciándose principalmente la fuga de personal al generarse situaciones de conflictos entre los miembros de la empresa.

Una vez conocida la situación a través del diagnóstico, lo que se buscó fue contrarrestar esta realidad, y lograr intervenir de manera positiva aportando soluciones, para que las mismas fueran incluidas en la gestión de la organización, en pro de la mejora de su funcionamiento.

La realización de esta investigación contribuyó directa e indirectamente con todas las partes involucradas en su desarrollo y ejecución; principalmente a la organización Nolck Red América, ya que al llevar a cabo la propuesta de formación se garantizaría la permanencia y el desarrollo del recurso humano, específicamente del Área de Cuentas, ya que favorece a su crecimiento en cuanto a habilidades y aptitudes que deberán desarrollar durante su permanencia en esta empresa publicitaria; lo cual representa una garantía de que los procesos organizacionales se realizaran de manera eficaz y efectiva logrando la disminución de los problemas detectados al inicio de la investigación y un aumento considerable en la productividad, ya que al generar un ambiente agradable para desempeñar las labores, los empleados las desarrollaran a gusto y adecuadamente. Vale acotar que además de esto, la presente investigación representó un aporte significativo desde el punto de vista educativo, ya que demuestra la necesidad de llevar a cabo procesos formativos en la organización, por lo que podemos garantizar que luego de la puesta en marcha de la propuesta que se presentó en este estudio, Nolck Red América considerará incluir como política organizacional la capacitación continua del recurso humano que la conforma. Este aspecto es sumamente importante ya que contribuye a que los cambios en la perspectiva que se tiene sobre el papel de las personas en las organizaciones continúen evolucionando y en el ámbito social se le dé el valor que merece a la formación profesional.

Por último es importante mencionar que esta propuesta aportó herramientas y una metodología de trabajo que servirá como referencia a futuros estudiantes de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela que se interesen en el área de estudio que aquí se plantea.

## **Objetivos de la investigación**

Los objetivos de la investigación se desglosan en un objetivo general y cuatro objetivos específicos los cuales se presentan a continuación:

### **Objetivo General**

Determinar necesidades de capacitación de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América, a fin de proponer una solución dirigida a cubrir dichas necesidades en cuanto a la formación requerida.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir el perfil de cargo y las funciones establecidas para las Directoras de Cuentas de Nolck Red América.
2. Determinar el perfil real y las funciones cumplidas por las Directoras de Cuentas de Nolck Red América.
3. Establecer las discrepancias entre el perfil de cargo y funciones establecidas y las que realmente cumplen las Directoras de Cuentas de Nolck Red América en su gestión.
4. Proponer un Programa de Formación que satisfaga las necesidades detectadas para la capacitación de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América.

## **Delimitación de la investigación**

La presente investigación se enmarcó dentro del área de Educación en la mención Desarrollo de Recursos Humanos; la misma fue realizada en la Agencia Nolck Red América, específicamente en el Área de Cuentas, en un período comprendido entre Enero de 2011 hasta Febrero de 2012.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

Al momento de desarrollar esta investigación se hizo necesario tomar en cuenta los aportes de las publicaciones de diferentes autores que a través de sus trabajos de investigación permitieron construir una base teórica que orientó los resultados de esta investigación hacia el éxito; así como también fue importante realizar una revisión detallada de otras investigaciones referentes al tema de estudio, las cuales representan los Antecedentes de la Investigación:

#### **Antecedentes de la investigación**

Se realizó una búsqueda de información sobre los antecedentes del tema a investigar, por lo cual se llevó a cabo el análisis de varias obras que fueron elaboradas previamente y que tienen como tema principal la formación del Recurso Humano en las empresas, lo cual también representa el objeto de estudio de la presente investigación.



- Específicamente se tomó en cuenta el trabajo realizado por Cadenas y Navas (2009) el cual lleva por título: “Programa de capacitación bajo el enfoque de competencias dirigido a los supervisores de la Dirección de Seguridad de la Universidad Central de Venezuela”.

El trabajo mencionado fue seleccionado como antecedente de la presente investigación ya que su tema de estudio llamó la atención de las investigadoras, el mismo fue la Capacitación por Competencias dirigida al recurso humano del sector de Seguridad de la UCV, lo que guarda una relación directa con el tema de esta investigación que busca capacitar al recurso humano de la agencia Nolck Red América a través de la formación por competencias.

Los objetivos que se plantearon fueron los siguientes: como objetivo general plantearon: “Diseñar un programa de capacitación bajo el enfoque de competencias dirigido a los supervisores de la Dirección de Seguridad de la UCV”; mientras que como objetivos específicos precisaron, en primer lugar: establecer los problemas de formación que estaban ocurriendo en la organización donde realizaron su investigación; en segundo lugar: determinar el perfil de competencias que debía poseer el aspirante al cargo de Supervisor en dicha entidad y por último: formular el programa de capacitación, validarlo y proponerlo oficialmente a la Dirección de Seguridad de la UCV. Es importante mencionar que el Diseño de dicha investigación es de campo y su nivel es descriptivo.

En cuanto a las técnicas e instrumentos que se aplicaron en la obra mencionada anteriormente, se destaca la encuesta y el cuestionario, los cuales fueron aplicados a una muestra de 27 empleados con el cargo de Supervisores en la Dirección de Seguridad de la UCV, lo que representa el 100% de la población de dicha estructura. Este aspecto también nos pareció pertinente, ya que se utilizaron las mismas técnicas e instrumentos, y los mismos fueron aplicados a la totalidad de la población, al igual que en el presente estudio.

Los resultados de la investigación fueron satisfactorios ya que lograron que la Dirección de Seguridad de la Universidad Central de Venezuela reconociera la necesidad de aplicar un programa de capacitación como el que propusieron Cadenas, M. Osman J. y Navas, M. Luis E, por lo que el mismo fue tomado en cuenta y se llevó a cabo su ejecución, demostrando la importancia que tiene la formación en las organizaciones, sea cual sea el ámbito al cual se dedique.

- Otra investigación revisada fue la realizada por Carmona y Rodríguez (2003) titulada: “Diseño Curricular de un Programa de Formación basado en Competencias, para los Operadores de Transporte Superficial (Metrobus) de la C.A Metro de Caracas”. Dicha investigación centra su estudio en los recursos humanos de la organización Metro de Caracas, y establece como problemática principal la capacitación de los mismos a través de un Programa de Formación, por lo cual se consideró pertinente tomarla como referencia.

El objetivo general planteado fue: “Elaborar el Diseño Curricular de un Programa de Formación basado en Competencias, para los Operadores de Transporte Superficial (Metrobus) de la C.A Metro de Caracas”; por su parte los objetivos específicos señalan: investigar la información teórica sobre el tema, determinar en el perfil actual los requerimientos del cargo de Operador de Transporte Superficial, identificar las competencias necesarias para el cargo de Operador de Transporte Superficial, jerarquizar las competencias, definir perfil de competencias, rediseñar la descripción del cargo de Operador de Transporte Superficial y por último, aplicar las nuevas competencias identificadas, en la construcción del diseño curricular del Programa de Formación basado en Competencias; lo que evidencia la similitud existente entre dicha investigación con la presente, ya que una de las consideraciones pertinentes fue el cambio del Perfil de competencias que poseía la organización y el rediseño del cargo de los miembros de la misma. Este aspecto también fue tomado en cuenta en el presente estudio debido a que el perfil de cargo de las Directoras de Cuentas es sumamente básico por lo cual una de las recomendaciones fue rediseñar el

mismo y tomamos como base las consideraciones expuestas en el trabajo de Carmona y Rodríguez (2003).

En cuanto al Tipo de Investigación se encontró que es una Investigación Documental e Investigación de Campo, presentando un alcance netamente descriptivo; mientras que en lo que respecta a las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados están la Entrevista y la Encuesta.

Los resultados de la investigación de Carmona y Rodríguez (2003) fueron óptimos ya que cumplieron a cabalidad los objetivos planteados al inicio de la misma, aportando a la organización el nuevo Perfil de Competencias, la nueva descripción del cargo de Operador de Transporte Superficial y el Programa de Formación basado en Competencias para el cargo de Operador de Transporte Superficial (Metrobus) de la C.A Metro de Caracas.

- Por último se tomó en cuenta una investigación elaborada por Carvajal y Moreno (2003) en el Metro de Caracas denominada “Diseño de un programa instruccional bajo el enfoque de formación por competencias dirigido al cargo de inspector de Transporte Superficial de la C.A. Metro de Caracas”, el objeto de investigación fue la formación del personal basándose en el diseño de un programa instruccional bajo el enfoque de competencias ya que el mismo permite la debida capacitación del recurso humano para optimizarlo y que sigan respondiendo a la calidad de servicio que ha caracterizado a dicho medio de transporte.

El objetivo general de la investigación fue: Proponer un Diseño Instruccional, basado en competencias con miras a estructurar un programa de formación dirigido a los supervisores aspirantes a obtener el cargo de inspector de Transporte Superficial de la C.A. Metro de Caracas. Por su parte en cuanto a los objetivos específicos se tiene en primer lugar: Determinar las posibles competencias (habilidades, conocimientos, destrezas) que requiera el cargo de Inspector de Transporte Superficial, segundo: describir el perfil de competencias que debe tener un trabajador para optar al cargo de Inspector de Transporte Superficial y por último: establecer un

Diseño Instruccional para el programa de formación de Inspectores de Transporte Superficial.

En cuanto al Tipo de Investigación, se evidenció que es una Investigación Documental e Investigación de Campo, presentando un nivel descriptivo; mientras que, en lo que respecta a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó la Entrevista, tomando una población del 76% de las personas que trabajan directa e indirectamente en dicho cargo.

Los resultados obtenidos en dicha investigación fueron satisfactorios para la empresa Metro de Carcas C.A ya que permitieron la correcta realización del Programa de Formación de Inspectores de Transporte Superficial, respondiendo a los objetivos planteados inicialmente. Este punto alentó a las investigadoras a llevar a cabo la propuesta de formación que se plantea en el presente estudio, y a proponerla directamente en la Agencia de Publicidad Nolck Red América, ya que se pueda corroborar a través de la aplicación del Programa realizado por Carvajal y Moreno (2003) que el propósito de beneficiar a las organizaciones a través de la capacitación del recurso humano mediante un Diseño Instruccional basado en competencias es totalmente factible, tangible y satisfactorio.

### **Bases teóricas**

A continuación se presenta una revisión de autores, literatura y documentos que conforman el contexto teórico de la presente investigación.

## **Generalidades**

En la actualidad el mundo se encuentra en constante evolución gracias a las innovaciones y demás avances que la globalización y las tecnologías han permitido. Todo esto es posible gracias a que miles de organizaciones de diferentes ramas funcionan día a día y llevan a cabo sus procesos con la finalidad de ampliar el mercado laboral. Esta situación genera que la mayoría de las personas pasen una gran parte de su tiempo conviviendo dentro de las organizaciones, es decir, en ellas crecen, se forman, se divierten a la vez que trabajan y cumplen con las tareas que les son establecidas.

Lo planteado anteriormente refleja el hecho de que el funcionamiento de las organizaciones depende de las personas que laboran en ella, siendo igual de importantes todos los miembros de la misma, sin importar el cargo o la jerarquía que structure dicha organización. Estas condiciones permiten que se haya considerado crear un departamento que se ocupe exclusivamente de todo lo referente al capital humano con que cuenta la organización, desde el momento en que se inicia la búsqueda para su ingreso a la empresa, hasta la remuneración y capacitación que deberán recibir los empleados durante su gestión. Este departamento se conoce como Administración de los Recursos Humanos.

## **Recursos Humanos: Organización y Proceso de Administración**

Al comenzar a desarrollar el planteamiento teórico sobre recursos humanos es importante destacar que cada organización le otorga a este aspecto una denominación que puede variar, aunque por lo general mantiene la misma esencia. Enmarcado en lo anteriormente expresado se tiene que:

Fernández (1999) define a los Recursos Humanos dentro de la organización como:

Sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficacia y la eficiencia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos. (s/p)

Con este planteamiento se podría deducir que la finalidad principal de la administración de los recursos humanos es desarrollar el capital humano de la organización, de modo que los empleados se sientan a gusto en su ambiente laboral y desempeñen sus funciones a cabalidad y sintiéndose satisfechos, obteniendo beneficios para todas las partes involucradas, es decir, tanto a nivel personal como organizacional. Este planteamiento es apoyado por Chiavenato (2001) cuando afirma que:

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales., y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización (p.11)

El proceso de administración de los recursos humanos es de vital importancia para la organización ya que el mismo persigue objetivos claros que benefician a la organización, tal como plantea Chiavenato (2001) al indicar que los objetivos de la administración de recursos humanos son:

a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización. b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales y c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p.14)

Sin embargo, el proceso de administrar los recursos humanos de una organización es mucho más complejo de lo que parece, incluso puede ser visto como un sistema que incluye diversos procedimientos que permiten gestionar al capital humano desde el momento en que ingresa a la organización. Este sistema reparte sus funciones a través de varios subsistemas que permitirán controlar el ingreso, desarrollo y mantenimiento de las personas dentro de la organización. Dichos subsistemas son: Reclutamiento y Selección de personal; Diseño, Descripción y Análisis de Puestos; Desarrollo y Capacitación; Mantenimiento y Remuneración y Evaluación del Desempeño.

El subsistema de Reclutamiento y Selección en primer lugar se encarga de estudiar cuales son las habilidades y competencias que se requieren para ocupar un cargo específico, y posteriormente se inicia la búsqueda de los posibles candidatos que aspiran ocupar dicho cargo. Dicho subsistema debe contar con la participación de expertos en el área de recursos humanos así como también de psicólogos industriales que son los que se encargaran de entrevistar a los aspirantes y de dirigir las diferentes pruebas que les son aplicadas a los mismos. Para Chiavenato (2001) “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.20), mientras que la selección representa “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (p.22).

En cuanto al subsistema que se encarga de establecer los puestos y definir los cargos en la organización, se puede decir que tiene como tarea principal establecer los requisitos que se deben tener para optar a ese cargo de acuerdo a las funciones que la persona deberá desempeñar en el mismo, todo esto será reflejado en el manual de cargos de la organización y será entregado a los empleados en el momento en que se realice el proceso de inducción a la empresa. Con respecto a este punto Chiavenato (2001) plantea que “el diseño de cargos es la especificación del contenido, de los

métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (p.21).

La presente investigación centró su estudio en uno de los subsistemas más importantes de todas las organizaciones, ya que es el que se encarga de explorar y desarrollar las potencialidades de los empleados con el fin de aprovecharlas al máximo para el beneficio de la organización. Se trata del subsistema de Desarrollo y Capacitación de personal, encargado principalmente de dirigir la formación continua de los miembros de la organización. Dicho proceso será explicado con más detalle a lo largo de este capítulo.

Una vez que las personas ya se encuentran dentro de la organización es importante tener presente que si no se encuentran a gusto dentro de la misma no lograrán desempeñar su funciones de manera adecuada, lo que traerá efectos negativos para la producción de la organización y el ambiente laboral se tornara desagradable. Es por esto que las empresas deben incluir en la administración de sus recursos humanos el subsistema de Mantenimiento de Personal, el cual se encarga de manejar todo lo referente a las remuneraciones, la salud y bienestar de los miembros de la organización, velar por mantener un buen ambiente laboral, entre otros aspectos. Para Chiavenato (2001) todas estas responsabilidades “forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya” (p.40).

La forma más adecuada de conocer si los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización están siendo desarrollados adecuadamente es realizando lo que se conoce como Evaluación del Desempeño, que permite conocer si las tareas son llevadas a cabo de la manera en que se establece en el manual de cargo de la organización. Cada empresa establece los períodos en que este proceso de evaluación debe ser llevado a cabo ya que como lo expresa Chiavenato (2001) “la evaluación del



desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo” (p.36).

Todos los subsistemas explicados anteriormente pueden variar dependiendo de la naturaleza de la organización, sin embargo lo ideal sería que todos estos fueran tomados en cuenta y sean incluidos en la estructura de todas las organizaciones para garantizar que el capital humano de la organización se encuentre satisfecho y cumpla con sus funciones de manera eficaz y eficiente. Si todos los subsistemas cumplen su función y dirigen el proceso de administración de los recursos humanos adecuadamente, los miembros de la organización deberían sentirse a gusto y las organizaciones funcionarían sin mayor dificultad. Sin embargo, a nivel organizacional existen diversos problemas o inconvenientes que pueden retrasar o entorpecer el logro de sus objetivos.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, al hablar de organización se hace referencia a un grupo de personas que trabajan para un fin en común, y son éstas las que suelen generar conflictos, bien sea interpersonales o en la realización de sus tareas. Esto se puede deber a la necesidad de formación para desarrollar competencias y mejorar la productividad de la organización, minimizando problemas entre el personal y logrando la efectividad de los procesos.

Es importante tener presente que muchos autores denominan de manera diferente este proceso educativo, algunos lo llaman formación, otros adiestramiento, entrenamiento, capacitación; pero todas esas denominaciones tienen el mismo sentido, ya que representan uno de los caminos más efectivos para el crecimiento organizacional. En este sentido Amaro (1990), describe al entrenamiento como “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución” (p. 266).

También se puede decir que el entrenamiento es un proceso de aprendizaje que le permite al trabajador adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y

destrezas para mejorar las actitudes hacia el trabajo según las tareas que desempeñe, con la finalidad de que desarrolle las actividades que le corresponden según el cargo que ocupa, de una manera eficiente y eficaz. Es por esto que se dice que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, a través del cual se pueden modificar conductas.

En cuanto al adiestramiento, Chiavenato (1999), señala que “es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos”. (p.557)

Como se pudo observar todos los términos definidos anteriormente hacen referencia al desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de la organización, por lo que se puede afirmar que sea cual sea la terminología utilizada es evidente que la formación es un proceso que está inmerso en la vida cotidiana de todos los seres humanos, ya que a medida que van creciendo, tanto personal como profesionalmente, por lo general se está sujeto a recibir algún tipo de educación, bien sea formal, informal o no formal; el hecho es que mientras pasa el tiempo se hace necesario reforzar los conocimientos para adquirir habilidades y aptitudes que permitan desempeñarse en el ámbito laboral. En todo este proceso de crecimiento está inmersa la Formación, y de acuerdo al contexto en que se realizó esta investigación se denomina Formación Profesional.

## **Formación Profesional**

Podría pensarse que el auge de la Formación Profesional se debe a que en el entorno actual se presenta un nivel mayor de competitividad entre las empresas, por lo que es necesario que éstas estén reinventando constantemente y generando nuevas propuestas que le permitan enfrentar los retos que se presenten. Es por esto que se

hace obvia la necesidad de fortalecer periódicamente las competencias del equipo humano con los que cuenta una organización para funcionar.

Casanova (2003) define formación profesional como: “una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional.” (p.10)

Además de lo planteado anteriormente, la Formación Profesional genera beneficios para todos los involucrados en el proceso, tal como lo especifica Casanova (2003):

Desde el punto de vista del trabajador individual, está claro que el acceso a mayores niveles de calificación mejora sus posibilidades de mantener su empleo y de mejorar sus condiciones de trabajo en varios aspectos. De ahí que, en general, los trabajadores siempre van a estar interesados en aumentar su calificación. (p.15)

Este planteamiento es reforzado por Yacuzzi (2006) cuando asegura que: “Educar es producir la revolución del pensamiento para la gestión” (p.3), ya que al interpretarlo se corrobora la creencia de que la formación en las organizaciones es vital y debe ser consecuente, ya que al “producir la revolución del pensamiento” se puede despertar el ingenio de los empleados, de manera que se puedan lograr cambios significativos y beneficiosos, tanto para ellos como para los clientes y la organización en general.

La Formación debería estar inmersa en todas las organizaciones, a lo que Ares (2000) plantea que: “la empresa forma porque lo necesita para ser competitiva, por rentabilidad económica y por su compromiso social con el desarrollo de sus colaboradores” (p.5), es decir, la formación se debe ver como una inversión, ya que al momento de capacitar el personal se produce una relación de ganar-ganar, donde los beneficios no son únicamente económicos, sino que representa una manera de preparar a los empleados para que realicen eficaz y eficientemente sus tareas y contribuye con su formación como individuos capaces de relacionarse y de generar

un ambiente laboral agradable, además de que estarán preparados para afrontar nuevos retos que se presenten en su ámbito laboral.

Las organizaciones, de acuerdo con lo anteriormente señalado, deberían establecer cómo formar continuamente a sus empleados, ayudándolos en el desarrollo de las habilidades que ya poseen para que las adapten adecuadamente a las tareas que deben desempeñar dependiendo del cargo que ocupen, de modo que en un futuro sean capaces de orientar a otro que lo necesite y de esta manera formar parte de un equipo de trabajo que permanezca activo y preparado ante los cambios que puedan producirse, tal como lo plantea Ares (2000) cuando indica “un profesional alcanza su competencia cuando domina la habilidad, la puede enseñar a otros y se anticipa al futuro transformando lo que hace y mejorándolo” (p.29).

En referencia al planteamiento realizado anteriormente se puede decir que existen muchos países que ya llevan varios años adoptando dicha medida, como lo es el caso de España. Al respecto De la Torre (1997) asegura que:

En España, se ha desarrollado desde 1992 un modelo de gestión de formación continua, basado en la concertación social, que tiene unos efectos de gran alcance. Los más destacables son el desarrollo de una cultura formativa en el tejido empresarial y la formulación de un sistema general de formación profesional, integrando los distintos subsistemas educativos y formativos (p.p. 31,32).

Este planteamiento sustenta la necesidad y la importancia de la formación a nivel empresarial, pues desde hace más de una década se están tomando medidas en algunos países, en este caso España para lograr una mayor productividad en las organizaciones; y se considera que Venezuela no debe ser la excepción. Desde las más pequeñas hasta las más grandes organizaciones deben capacitar a sus empleados para lograr un mayor rendimiento y evitar futuros errores y conflictos tanto a nivel profesional como a nivel de las relaciones humanas, como lo es el caso de la agencia Nolck Red América y de todas las organizaciones, sea cual sea el ámbito al que se

dediquen, ya que como indica De La Torre (1997), “la formación tiene su ámbito en las organizaciones y, cualquiera que sea el tipo de organización que identifiquemos, en su estructura organizativa podemos localizar un tipo de conocimiento específico” (p.21), por lo que será necesario que este conocimiento sea aprovechado para el beneficio de la organización, aplicándolo de manera efectiva hacia el logro de los objetivos; sin olvidar que una de las maneras más eficaces de alcanzar este propósito es reforzando y actualizando las técnicas y conocimientos de los miembros de la organización a través de la formación continua de los mismos.

El citado autor reitera que: “la formación podemos considerarla como el medio que brindan las organizaciones para facilitar oportunidades sociales a los miembros que las integran y al conjunto de la sociedad por extensión” (p.22).

Sin embargo, es primordial que las organizaciones estén dispuestas a innovar. Para Senge citado por Nuñez (2011) la piedra angular de la organización inteligente es estar abierta al aprendizaje, como lo es el caso de Nolck, agencia publicitaria reconocida a nivel mundial, cuyos directivos reconocen la necesidad y la importancia de la capacitación de los empleados, pero que no se ha realizado a lo largo de su gestión principalmente por motivos administrativos; sin embargo, en la actualidad tienen las puertas abiertas a tomar en cuenta propuestas significativas de aprendizaje, bien sea cursos, talleres o diversos programas de formación para incorporarlos en su gestión para lograr mayor éxito de la empresa.

Es importante mencionar que este proceso es complejo y en primer lugar debe realizarse un estudio minucioso que arroje como resultado las verdaderas necesidades de formación que posee la empresa y las áreas que se encuentran más afectadas; de este modo se podrá proceder a realizar una planificación de la formación, donde se incluyan los métodos que se van a aplicar, a quién va dirigida la misma, los recursos con los que se cuenta y los resultados esperados. Sin esta planificación sería casi imposible que el programa de formación de los empleados fuese exitoso, tal como lo menciona Salinero (2007) cuando establece que:

La Formación debe planificarse para cubrir las deficiencias y carencias en las personas, no debe ser una respuesta a una necesidad puntual, sino que ha de actualizarse y tener continuidad; se debe precisar quién, cuándo, dónde y cómo se deberá formar, por lo que podemos decir que toda acción formativa debe llevarse a cabo siguiendo un orden determinado (Plan de Formación). (p.p. 66,67)

Dicha planificación permite conocer cuáles son las fallas que existen en la organización, y al proceso se le conoce como detección de necesidades.

### **Detección de necesidades**

Para conocer carencias o necesidades de preparación es importante realizar una detección de necesidades la cual va a permitir a los investigadores conocer a fondo en que niveles se debe realizar la formación del personal.

Para Badillo (2010) la detección de necesidades:

Es el proceso de investigación que permite cerrar las brechas entre la situación laboral existente (competencias del empleado) y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo (perfil del cargo) En el proceso de detección de necesidades de entrenamiento debe intervenir el supervisor quien es la persona más indicada para conocer las características de su personal y la unidad responsable del entrenamiento en calidad de asesora. (p.39).

Como se plantea anteriormente, detectar las necesidades del personal va a permitir cubrir las fallas existentes para adecuarlas a las exigencias de la organización. En el caso de esta investigación, para realizar dicha detección de necesidades se contó con el apoyo en la intervención y supervisión de la Gerente de Recursos Humanos que es la persona encargada de ingresar al personal de la agencia y evaluar el desempeño constantemente.

El proceso para la detección de necesidades que plantean Smith y Delahaye, 1990 citado en De Sousa, (2003) consta de cuatro (4) pasos:

1. **Recopilación de datos:** Esta etapa consiste en revisar de manera regular, los datos esenciales de la organización, para así tener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la empresa como un todo, pudiendo observar primeramente las áreas de problemas de desempeño. Se deben evaluar constantemente las actitudes y comportamientos de los trabajadores, así como analizar las políticas actuales, los objetivos y las normas relacionadas con el desempeño en el cargo.
2. **Investigación:** Implica realizar una investigación si se ha detectado una deficiencia en el desempeño de los trabajadores, o si la gerencia solicita entrenamiento para sus supervisados. El propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente.
3. **Análisis:** Consiste en un examen riguroso de los datos de entrada para así, eliminar la información que no es válida, luego se agrupa y resume el resto de los datos, para elaborar las conclusiones lógicas y preparar un informe detallado de la situación.
4. **Acción de entrenamiento:** Por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo del personal en una organización para así, poder lograr una mayor productividad dentro de la misma y el desarrollo integral de los individuos. (s/p)

Es importante que durante el proceso de detección de necesidades de formación se tengan en cuenta todos los factores que representan el contexto laboral, es decir, desde los intereses de los empleados y demás miembros de la organización, hasta las condiciones del ambiente donde desempeñan sus tareas; ya que esto es lo que permitirá que el proceso de formación sea realmente efectivo y cubra las necesidades detectadas en la organización.

La detección de necesidades de formación debe ser considerada como el primer paso para lograr llevar a cabo una exitosa propuesta de formación que cubra con el principal objetivo que es aumentar la productividad de la organización, así como también contribuir con el desarrollo integral del capital humano de la misma. Es por esto que debe verse como una pieza fundamental en toda organización al momento de realizar maniobras de adiestramiento y formación de personal.

Además de lo planteado anteriormente, la detección de necesidades de formación permite obtener la información necesaria para lograr implementar políticas de desarrollo del personal en la organización, así como también brinda la oportunidad a los empleados y demás miembros de la empresa de que lleven a cabo un buen trabajo que permita: racionalizar los gastos, aprovechar mejor el tiempo disminuyendo el esfuerzo y el desperdicio de capital; obtener una mayor productividad, y otros aspectos que resultarían beneficiosos para toda la organización.

Ahora bien, una vez que han sido detectadas las necesidades de formación en la organización es el momento de diseñar un programa de formación que se ajuste a dichas necesidades y sirva de guía para llevar a cabo el proceso de formación que se desarrollará en la empresa.

### **Programa de Formación**

Es un instrumento donde se organizan actividades de enseñanza-aprendizaje, las cuales orientan al facilitador en su práctica, actividades y contenidos a ser desarrollados, y las estrategias y recursos a ser utilizados. Un programa de formación puede ser llevado a cabo por medio de cursos, talleres, seminarios, entre otros, los cuales se realizan a través de un Diseño Instruccional.

Un diseño instruccional se realiza para planificar actividades que sirvan para cubrir una o varias necesidades de formación, el mismo consta de diversos pasos para llegar al objetivo final, éste diseño según Polo (2003) es:

Proceso dialéctico, en cuanto requiere una racionalidad, de un ordenamiento lógico; flexible, por permitir los procesos generados por el estudiante, los cuales pueden no estar planificados por el diseñador, pero sí están en las estructuras mentales del estudiante y, por tanto, pueden formar parte de un



componente del entorno de su aprendizaje; sistémico, por la posibilidad de interrelacionar todos los componentes y fases (p.68)

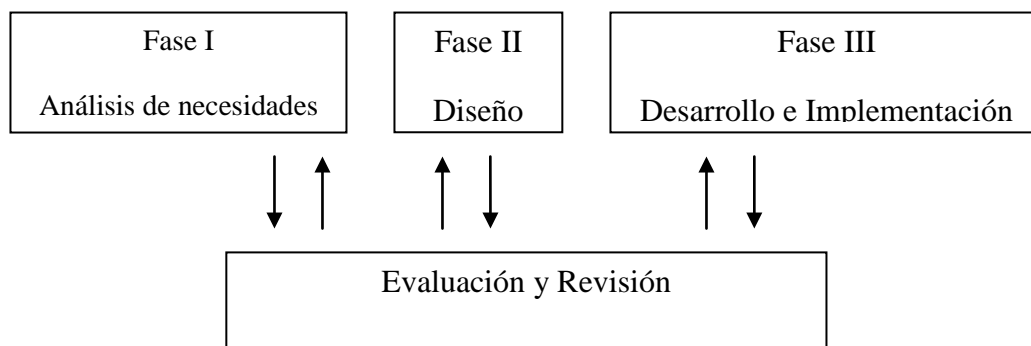
Para Dorrego y García (1993) citadas en Escobar (2009) el Diseño Instruccional es:

El proceso sistemático mediante el cual se analizan las necesidades y metas de la enseñanza; a partir de ese análisis se seleccionan y desarrollan actividades y recursos para alcanzar esas metas, así como los procedimientos para evaluar el aprendizaje en los alumnos y revisar la instrucción (p.2)

Igualmente para Escobar (2009) dicho proceso consiste en evaluar las necesidades de instrucción y partiendo de ello seleccionar las actividades, métodos, estrategias y recursos instruccionales que serán utilizados para satisfacer dichas necesidades.

Escobar (2009), cita diversos modelos para realizar un Diseño Instruccional, entre ellos se tiene:

**Gráfico 1. Modelo de diseño Instruccional de Hannafin y Peck (1988)**

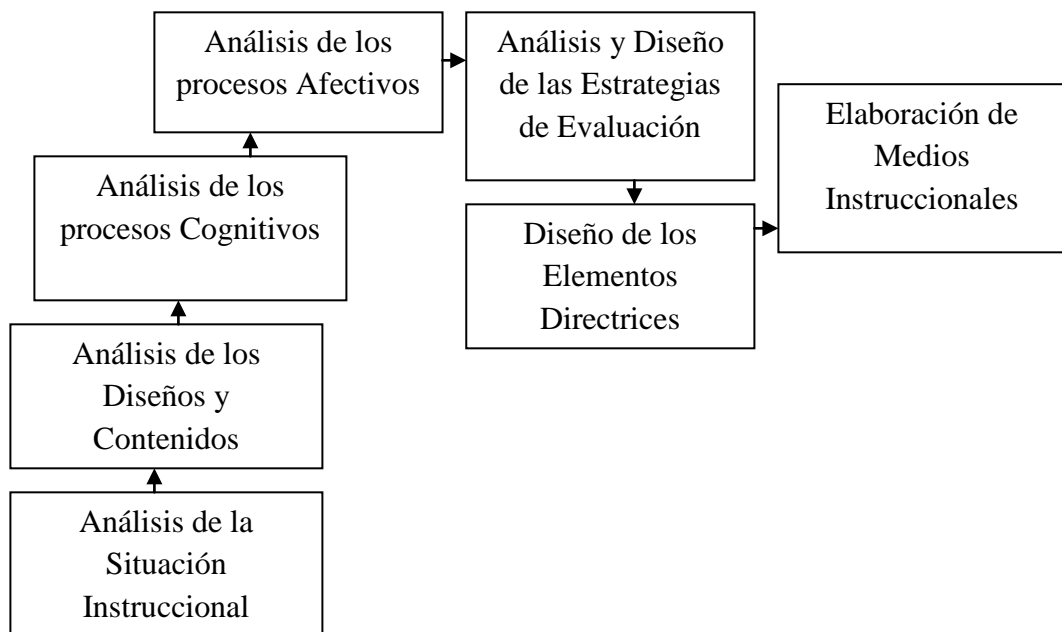


Fuente: Escobar, A. (2009)

Como puede observarse en el gráfico 1, el modelo de Hannafin y Peck (1998), citado por Escobar (2009) se compone de tres fases, donde en la primera fase se desarrollan las necesidades para la evaluación, continuando el diseño y por último el desarrollo e implementación, efectuándose durante los tres pasos un proceso de evaluación y revisión.

Otro modelo de diseño Instruccional, citado por Escobar (2009) es el desarrollado por los autores Alvarado y Altuve (2002) el cual se presenta en el gráfico 2, en el cual se visualizan las siete fases o componentes de dicho modelo.

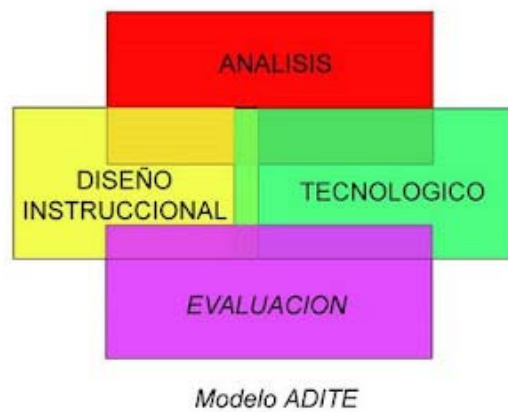
**Gráfico 2. Modelo de Diseño Instruccional de Alvarado y Altuve (2002)**



Fuente: Escobar, A. (2009)

Con relación a la presente investigación se tomó como modelo de formación el elaborado por Polo (2003) conocido como ADITE (Análisis, Diseño, Tecnología). El gráfico 3 presenta las fases o componentes de dicho modelo.

**Gráfico 3. Modelo ADITE de Marina Polo (2003)**



Fuente: Polo, M. (2003)

El primer componente de Análisis según Polo (2003) "tiene por objeto el estudio de los resultados esperados y las condiciones de utilización y administración del medio."(p.72) e incluye los subcomponentes siguientes:

Problema instruccional a resolver:

Se refiere a investigar y definir con precisión el problema instruccional, el mismo va a determinar el diseño instruccional, los tipos de actividades destinadas a desarrollar y las estrategias de aprendizaje en el alumno.

Población a la cual se dirige el medio instruccional:

Se realiza por medio de una investigación de campo, que proporcione toda la información requerida para determinar la situación inicial de los alumnos en términos de desarrollo de sus habilidades cognoscitivas y afectivas

Contenido según tipos de conocimientos:

Este subcomponente se basa en determinar los tipos de conocimientos a adquirir, ya sean de orden actitudinal, conceptual o procedimental, según la clasificación de Badillo y Villasmil (2007).

Fundamentación teórica que se asumirá en el DI del medio:

El Diseño Instruccional puede estar fundamentado en varias teorías para el aprendizaje, las mismas van a determinar el enfoque del diseño y las estrategias que se utilizarán.

Estrategias cognoscitivas que se activarán en el estudiante:

Este análisis permite conocer las estrategias cognitivas a desarrollar, las cuales se tomarán en cuenta para el momento de planificar la instrucción en sí, seleccionando la estrategia de enseñanza más apropiada.

Administración tecnológica:

Se basa en precisar cómo se efectuará el proceso de administración tecnológica: el (los) tipo(s) de medio(s) que se requerirá (n), la gestión correspondiente, en función de los parámetros anteriormente estudiados.

El segundo componente es el de Diseño. La autora antes mencionada plantea que "Con este componente se desarrollan y formulan las especificaciones de las metas y objetivos que se quieren lograr; se explican los procesos, estructuras y estrategias que se requieren para aprender el conocimiento o asimilar y desarrollar cualquier habilidad." (p.74) y comprende los siguientes sub-componentes:

Formulación de metas y objetivos de aprendizaje:

Los objetivos de aprendizaje permiten que el estudiante conozca lo que se espera que logre, su posible desempeño y la manera como lo va a lograr.

Contenidos y estructuración de la secuencia de los mismos:

Se seleccionan los contenidos y se estructuran para interrelacionarlos entre sí hasta formar el gran mapa de conocimientos que permitirá al alumno acceder a la información que se le proporciona.

Estrategias y actividades instruccionales:

Luego, el diseño de las estrategias estará planificado según el resultado del aprendizaje, los tipos de contenidos y se regirá por los eventos señalados en la teoría que sustente el diseño.

Diseño de estrategias e instrumentos de evaluación de los aprendizajes:

Por último, se preverán los procesos de evaluación de los aprendizajes. Se diseñarán evaluaciones de tipo diagnóstico, con miras a detectar los conocimientos, habilidades y estrategias que posee el estudiante antes de comenzar la instrucción. Además, se formularán evaluaciones para conocer el grado de progreso del alumno mediante

estrategias variadas, con el propósito de orientar y optimizar el desarrollo de la lección.

El tercer componente es el Tecnológico, que para la autora “abarca las dimensiones disciplinarias e interdisciplinarias de los recursos humanos requeridos para la producción de un curso mediado por las tecnologías” (p.76). Lo integran los siguientes sub-componentes:

Proceso de interacción:

El proceso de interacción, estará conformado por las zonas de comunicación que se habiliten. Estas zonas de comunicación se definen en los procesos interactivos de las transacciones pedagógicas.

Aplicación de programación:

Luego, cabe escoger la aplicación de programación o lenguaje, el cual viene a ser la herramienta que permitirá dar a la tecnología la configuración adecuada, así como incorporar los software para la edición del sonido y video. Los requisitos en cuanto al hardware serán fijados por el computista.

Ambiente de aprendizaje:

El mismo se concibe como una solución informática que sirve de entorno de aprendizaje y como plataforma o herramienta para diseñar cursos.

Sistema de control:

Del sistema de control dependerá gran parte de la pertinencia de la evaluación de la gestión del curso. Además, permite establecer límites al uso de la tecnología, de manera automatizada.

Implementación:

Tiene que ver con la forma como se va a presentar el curso mediado por esta tecnología. Está estrechamente relacionada con las estrategias planificadas en cuanto a los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Este sub-componente se conecta con el componente de evaluación.

Finalmente, se presenta el componente de Evaluación, que está presente en los demás componentes, en tanto que la revisión del trabajo que se va realizando es inherente al proceso mismo de diseño. Comprende los siguientes sub-componentes:

Diseño de estrategias de evaluación de los aprendizajes:

Este sub-componente constará de una serie de procesos, los cuales permitirán observar los avances y logros del estudiante. Requiere de la elaboración de un conjunto de instrumentos de evaluación para observar la retroalimentación obtenida por los estudiantes.

Especificación de la evaluación formativa de los componentes del sistema:

El modelo de evaluación formativa propuesto se realiza durante las fases de desarrollo, para recoger información sobre el diseño que se va produciendo. Esta

evaluación determinará la validez y efectividad del diseño y del medio. Se evaluará si realmente el alumno podrá tener un aprendizaje significativo.

Revisión de los ambientes de aprendizaje:

Permite observar las oportunidades, ventajas y desventajas que proporciona la herramienta o plataforma. Éste debe hacerse de manera permanente.

Sistema de control

Se debe someter a evaluación el sistema de control o, en otros términos, el conjunto de elementos que generan información a los procesos de evaluación de aprendizaje y de evaluación del sistema en sí.

Implementación de la evaluación sumativa del sistema:

Hace referencia al proceso de evaluación utilizando escalas numéricas que permitan medir los alcances del sistema.

Con relación a los modelos de formación citados, cuando se habla de formación en una empresa, es primordial tomar en cuenta el perfil de cargo que manejen, ya que el mismo va a permitir conocer cuál es el personal más adecuado para desempeñar cada tarea o función, y con base en las mismas se pueden detectar las necesidades a satisfacer o aspectos a desarrollar en dichos empleados.



## **Perfil de Cargo**

Cuando se habla de perfil de cargo se hace referencia a las actitudes, conocimientos y aptitudes que debe poseer un individuo para ingresar a una organización.

Dessler (1994) define el perfil como "las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"(p.10).

Asimismo, Peña (1990) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (p.28)

En la actualidad, se habla de perfil por competencias ya que el mismo considera las capacidades que deben poseer una persona para ocupar un determinado puesto de trabajo y las funciones a desempeñar, a este respecto Badillo y Villasmil (2007) plantean que un perfil por competencia es:

El conjunto de saberes que se debe poseer y exhibir o demostrar, es decir, la identificación de las competencias. Las competencias han sido agrupadas en dos categorías principales, a) actitudes y valores que se refieren a las competencias actitudinales y valores, conceptuales y procedimentales y b) contenidos y objetivos de aprendizaje, que cumplen el doble objetivo de reflejar las demandas explícitas y de ser compatibles con un marco teórico planteado. (p.12)

Con base en definiciones anteriores se puede decir que un perfil de cargo o perfil por competencias debe incluir los niveles de formación requeridos para un puesto de trabajo, así como, obligaciones, habilidades, actitudes, valores, experiencia

y responsabilidades que debe poseer la persona optante para dicho cargo, incluso dicho perfil debería contener las competencias que debe tener una persona que aspire a ocupar un cargo en específico.

## **Competencias**

Las competencias pueden ser definidas como conocer y comprender, que se refiere al conocimiento teórico y académico; saber cómo actuar, lo que se traduce en cómo se aplica dicho conocimiento en la acción; saber cómo ser, que tiene que ver con los valores y las actitudes que tiene la persona al momento de desenvolverse en el ámbito social. Las competencias representan una combinación de características que tienen que ver con el conocimiento, las habilidades, aptitudes, destrezas, las cuales determinan la capacidad que tiene una persona para desempeñar una función en específico. En este sentido se puede decir que las competencias por lo general siempre están presentes, la particularidad está en que algunas personas las desarrollan en un grado o nivel mayor que otras, lo que demuestra que las competencias son evaluables en la medida de la situación donde éstas deban ser aplicadas.

Una de las definiciones de competencia que vale la pena mencionar es la desarrollada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) citado en Badillo y Villasmil (2007) donde se establece que competencias “es el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo”. (p.7)

En el mismo orden de ideas, Tobón (2006), plantea que las competencias “son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto” (p.5), lo que reafirma el planteamiento de que las competencias son

realmente tangibles al momento en que se llevan a cabo y se aplican en una determinada situación, demostrando en saber-hacer el producto del conocer.

Por su parte Badillo y Villasmil (2007) definen las competencias de la siguiente manera:

Conjuntos de saberes que involucran conocimientos, acciones, sentido axiológico y propósitos que desarrolla la persona en el contexto de su formación, ejercicio profesional y en su vida personal y social, combinados, coordinados e integrados, los cuales le facilitan su actuación eficazmente (p.9)

A su vez, las competencias han sido clasificadas de diversas maneras por los autores, esto con el objetivo de agruparlas según el enfoque y la aplicación de las mismas en un campo determinado. A efectos de la presente investigación la clasificación que se consideró pertinente fue la planteada por Badillo y Villasmil (2007) que clasifican las competencias en: Valores y Actitudinales, Conceptuales y Procedimentales, las cuales serán descritas a continuación:

- Las competencias de Valores y Actitudinales que comprende el marco ontológico y axiológico, que estudia al individuo y sus valores, esto tiene que ver con el ser, convivir, creencias, sentimientos y compromisos.
- Las competencias Conceptuales se refieren a lo epistemológico y gnoseológico, al conocimiento y saber, comprende al aprender a aprender, a desaprender y a reaprender.
- Las competencias Procedimentales se refieren a las acciones que ejecutan las personas para aplicar el conocimiento, es decir, el saber hacer, las operaciones y procedimientos (p.11).

En este sentido, se puede sintetizar que las competencias son todos aquellos conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades que el individuo es capaz de desarrollar para su propio beneficio y a su vez el del grupo al cual pertenece y donde lleve a cabo sus actividades. Las competencias enmarcan todo lo referente al ser, al saber y al saber hacer, es decir, transformar la información en conocimiento y de esta

manera poder aplicar dicho conocimiento en diversas acciones que, aunado a su actitud, definirán el sentido de la competencia.

Dichas competencias también sirven de base para realizar el proceso de formación a través del enfoque conocido como formación por competencias.

### **Formación por competencias**

La formación por competencias se puede considerar una poderosa herramienta para afrontar los desafíos y las exigencias del mercado laboral, por lo que Mertens (1997) plantea algunas de las características que debería poseer un programa de formación basado en competencias:

Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.

La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

La instrucción es individualizada al máximo posible.

Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.

El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.

La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos. (p.83).

Según Vargas (2000) citado en Badillo y Villasmil (2007) un programa de formación se refiere al proceso de aprendizaje que facilita la adquisición de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales, habilitándolos para aplicar las competencias.

Lo más importante es que la formación por competencias centra sus objetivos en el desarrollo de los recursos humanos de la organización por lo que se considera que hace énfasis en la valoración y capacidad de los mismos. Para afirmar este planteamiento, Cejas (2005), plantea que:

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser; de esta manera se tienen diversas consideraciones que hacen posible considerar la formación por competencias desde una visión estratégica integrada a las personas y a la organización empresarial. (p.21).

### **Marco Referencial de la Empresa**

La presente investigación centra su estudio en la organización **Nolck Red América**, que es una agencia de publicidad considerada como la única red latinoamericana que tiene quince (15) años en el mercado y opera en diferentes ciudades como Caracas y Puerto Ordaz en Venezuela y en los siguientes países y ciudades: El Salvador, Guatemala, Argentina, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Brasil y República Dominicana, Miami, Ciudad de Panamá, Quito, Bogotá, Salvador de Bahía, Santo Domingo.

Una de las principales particularidades de dicha organización desde el punto de vista de los recursos humanos es que no tiene departamentos, sino que se maneja

mediante Unidades de Trabajo, las cuales son: Cuentas, Medios y Creación, para lo que su Vicepresidente Ejecutivo Pavel Seidel alega que "en Nolck Red América no tenemos departamentos que luchen por poderes, tenemos un área que ejecuta y un área que crea, un cerebro capaz de pensar proactivamente y sorprender creativamente a nuestros clientes".

Además de esto, la organización no posee una Filosofía de Gestión sino que trabaja a través de lo que se conoce como Arquitectura de Marca, donde lo más importante es que sus empleados realicen sus tareas guiados por una serie de valores que les permitan ser inteligentes, asertivos, comprometidos, creativos, osados, proactivos, inconformes, constantes, cumplidores, positivos, responsables, involucrados, estratégicos, expertos y planificados.

Es importante señalar que a pesar de ser una agencia sin departamentos como se mencionó anteriormente, Nolck Red América opera de manera estructurada tal como se indica a continuación:

**Desarrollo:** Unidad Pensamiento Total

Pro actividad y reactividad para clientes de la red.

Licitaciones.

Soporte regional.

**Producción Gráfica - Producción Audio:** Cuentas – Arte – Medios – Creación

Ejecución de proyectos.

Atención día a día.

Seguimiento y control.

**Supervisión:**

Seguimiento de proyectos.

Control del día a día.

Dirección de recursos.

**Administración:**

Control administrativo.

Control financiero y presupuesto.

Control de recursos humanos y financieros.

Su junta Directiva está formada de la siguiente manera:

Presidente: Rodolfo Nölck

Vice Presidente Ejecutivo: Pavel Seidel

Vice Presidente Servicios al Cliente: Marcia Gómez

Vice Presidente Planificación: Ignacio Martorell

Vice Presidente de Finanzas: Ronald Chacón

El objetivo principal de esta investigación fue brindarle a la agencia Nolck Red América una alternativa innovadora que permitiera reforzar las habilidades de sus empleados y así contribuir con su continua expansión a través del crecimiento interno de la misma. En el capítulo que se presentará a continuación se encuentra explicado detalladamente cómo fue llevado a cabo el proceso de la presente investigación.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Para desarrollar la presente investigación se delimitaron los aspectos de orden metodológico, es decir, el conjunto de pasos y medios empleados para recopilar y analizar los datos pertinentes al estudio, que le permitieron a las investigadoras recorrer un camino para responder a las interrogantes del estudio y por ende encontrar respuestas a los objetivos planteados.

#### **Diseño y Nivel de la Investigación**

Las investigaciones se clasifican en diferentes tipos y según diversos criterios. Una de estas clasificaciones se realiza según el diseño en que son llevadas a cabo. La presente investigación se realizó en contacto directo con la realidad estudiada, por consiguiente se trata de una Investigación orientada hacia el Diseño de Campo.



A este respecto Arias (1999) fundamenta lo antes expuesto cuando señala que una Investigación de Campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.21).

Asimismo se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos o explicar sus causas y efectos a fin de lograr su posterior análisis.

Según los objetivos del estudio propuesto y la profundidad con que se aborden los hechos, la investigación puede ser de nivel exploratorio, descriptivo, explicativa, entre otros. Por lo cual se considera que la presente investigación es de nivel descriptivo, porque a través de la misma se determinó la situación del problema de estudio, presentando los hechos tal como se dieron para el momento de la investigación. En este sentido, Arias (1999) sostiene que la investigación de nivel descriptivo “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso, con establecer su estructura o comportamiento” (p.20).

Por su parte, para Sabino (1992) “Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.”. (p.47)

Finalmente, se puede concluir que esta investigación fue considerada como una Investigación de Campo de nivel Descriptivo, ya que se expresaron de manera específica y concreta los resultados del estudio directo que fue realizado en la Agencia de Publicidad Nolck Red América.

## **Variables del estudio**

Al hablar de variable se puede hacer referencia a Lazarsfeld, citado en Ramírez (1999) que define una variable como una dimensión de un objeto. Asimismo Hollander citado en Ramírez (1999) indica que la variable es un atributo que puede variar de una o más maneras.

Según lo planteado anteriormente, una variable es una característica que puede ser medible, además puede desglosarse de lo general a lo particular o más específico, y este proceso es lo que se conoce como Operacionalización de variables. En el caso particular de esta investigación se tomaron en consideración dos variables: Perfil de cargo y Funciones de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América.

Por su parte, el autor Hempel (1952) citado en Ávila (2006) considera que “la definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto” (p.32). Esto quiere decir que la definición de las variables se realiza pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico, con el propósito de poder medirla.

Luego de la revisión teórica y del planteamiento de las preguntas de investigación surgieron variables, dimensiones, subdimensiones e indicadores que pueden ser definidos de manera general de la siguiente manera:

- Variable: una característica, un rasgo o dimensión de un objeto, un atributo que puede cambiar de una o más maneras.
- Dimensión: comprende los diferentes aspectos o elementos de una variable.
- Subdimensión: es la agrupación de elementos que conforman una dimensión.
- Indicadores: son conceptos que pueden ser medibles.

A continuación se definen las variables, dimensiones, subdimensiones e indicadores enmarcados en el presente estudio:

Variable:

**Perfil del cargo:** consiste en una descripción exhaustiva de las funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo.

- Dimensiones:

**Requisitos:** consiste en las exigencias o requerimientos para desempeñarse en un cargo.

- Subdimensiones:

**Título obtenido:** corresponde al nivel de estudios superiores que ha alcanzado el optante a ocupar un cargo, el cual debe ser técnico superior universitario o licenciado.

**Experiencia laboral:** consiste en el número de años que una persona ha desarrollado en el ámbito laboral.

**Competencias:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

- Subdimensiones: actitudinales y valores, conceptuales y procedimentales

Los indicadores de esta variable, son aspectos que pueden ser apreciados en el cuadro 1 de la presente investigación, además serán definidos detalladamente en el capítulo de Análisis de los Resultados.

Variable:

**Funciones:** se refiere al conjunto de tareas, atribuciones y responsabilidades que debe realizar una persona que desempeña un cargo.

- Dimensiones:

**Gerenciales:** se refieren específicamente a actividades de planeación, organización, actuación y control incluidos en el proceso gerencial.

- Subdimensiones:

**Ejecución:** consiste en la puesta en marcha de las actividades planificadas siguiendo como instrumento guía los planes realizados para cada uno de los objetivos.

**Análisis:** consiste en la revisión detallada de un evento o fenómeno con el propósito de entender su naturaleza y establecer sus características esenciales.

**Dirección:** consiste en los esfuerzos de cada uno de los miembros de una organización para lograr los objetivos establecidos en una organización.

**Control:** se define como la verificación constante de los resultados obtenidos basados en los objetivos establecidos.

Los indicadores de cada una de las subdimensiones mencionadas anteriormente se encuentran desarrollados en el perfil de cargo de la Agencia Nolck red América, (Ver anexo A) y en el capítulo de Análisis de los Resultados de la presente investigación.

## **Procedimiento para la selección de los participantes en el estudio**

En el marco teórico se plantearon aspectos referidos al Marco Referencial de la Empresa donde se realizó la investigación, la cual es Nolck Red América, en su sede de la ciudad de Caracas la cual está ubicada en la Av. Francisco de Miranda, Centro Lido, Torre C, Piso 6, Oficinas. 61-62, El Rosal. Caracas; y es importante acotar que el presente estudio fue realizado específicamente en la Unidad de Trabajo Cuentas.

Para la selección de los participantes en el estudio se tomó en cuenta aquellas trabajadoras que pertenecieran a la unidad de cuentas, específicamente en el rango de Directoras, siendo seleccionadas las seis (6) Directoras de Cuentas como participantes (lo cual representa la totalidad de la población). Para esta selección se contó con el apoyo de la Gerente de Recursos Humanos de la organización, ya que la misma fue quien indicó que era en esta área específicamente donde se presentaba mayor índice de fuga de personal, por lo cual se consideró pertinente realizar el diagnóstico de necesidades en el área de cuentas que es de vital importancia para dicha empresa.

## **Técnicas para la Recolección de Datos**

En este punto se define la técnica que se utilizó para recolectar la información que permitió obtener los resultados de la investigación: la Encuesta, que es definida según Tamayo (2002) de la siguiente manera: “consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestionan ordenadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa”. (p.167)

Sin embargo, esta definición varía según el número de personas que participan y según el tipo de comunicación con que se lleve a cabo la encuesta. Uno de los modos de aplicar la encuesta es mediante la forma conocida como “Encuesta Cara a Cara” que según Heinemann (2003) “En una encuesta cara a cara estandarizada, se formulan literalmente las distintas preguntas del cuestionario, indicando en algunos casos la respuesta o la categoría de respuestas” (p.110); con respecto al planteamiento de dicho autor es importante mencionar que, a pesar de que el cuestionario de esta investigación está elaborado con preguntas cerradas que solo ofrecen cierto número de opciones de respuesta a los participantes, la misma no puede ser considerada como estandarizada, ya que ésta solo puede ser aplicada en el contexto de la presente investigación, mientras que, las encuestas estandarizadas tienen la particularidad de que pueden ser aplicadas en reiteradas ocasiones y en diferentes escenarios. El mismo autor plantea que esta técnica de la encuesta cara a cara es sumamente útil cuando en una investigación se “interese averiguar sobre datos socioestadísticos, comportamientos, opiniones y convicciones de personas, o características estructurales de organizaciones mediante entrevistas con sus representantes” (p.111). En el caso de la presente investigación, se aplicó un cuestionario mediante dicha técnica al personal del área de Cuentas de Nolck Red América.

## **Cuestionario**

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue el cuestionario, que según Grande y Abascal (2005) “un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” (p.23).

En la presente investigación se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas que fue aplicado al personal del Área de Cuentas de Nolck Red América mediante la

técnica de la Encuesta Cara a Cara, y a través del cual se pudo recolectar y registrar la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

El instrumento lleva por título “Cuestionario DNFNRA (Detección de Necesidades de Formación Nolck Red América)” y consta de una presentación clara donde se especifica el propósito de su aplicación y se indican las instrucciones para responder adecuadamente los seis (6) ítems que contiene el mismo.

El primer ítem permite conocer el Título Académico que posee el encuestado(a) a través de la selección simple de varias opciones que se le presentan como indicadores: poseer como mínimo una Licenciatura en Comunicación Social o ser TSU en Publicidad y Mercadeo. Posteriormente se solicita que indique si realizó alguna especialización y en cual área específicamente.

El segundo ítem, también de selección simple, indica la experiencia laboral previa (si el encuestado(a) posee experiencia en agencias de publicidad) de ser positiva la respuesta debe indicar de cuántos años. El perfil de cargo de la organización indica que para optar al cargo de Director(a) de Cuentas la experiencia debe ser: 2 años como mínimo en agencia.

Por su parte el ítem 3, permite conocer el nivel de importancia que le otorga el encuestado(a) a las competencias actitudinales (que según el perfil de cargo de la organización, éste debería poseer), a través de una escala presentada en una tabla de selección simple. Lo que se espera según el perfil de cargo de la organización es que dichas competencias representen en su mayoría un nivel Alto de importancia para los encuestados(as).

Las competencias conceptuales se desarrollan en el cuarto ítem y reflejan si el encuestado(a) posee conocimientos sobre algunos términos del área en el cual desempeña sus funciones dentro de la organización, a través de la selección simple de varias opciones que se le presentan. Las respuestas correctas a dichas interrogantes son: a) 3, b) 3, c) 2, d) 3, e) 1, f) 3, g) 2.

El quinto ítem presenta una serie de situaciones laborales a través de cuatro (4) casos con los que se determinará el modo en que el encuestado(a) lleva a cabo los procedimientos en la organización: El Caso 1 evalúa los procedimientos de Negociación y Conciliación y Dirección y Coordinación, siendo la opción “C” la respuesta esperada, mientras que la opción “B” representa la menos adecuada. El Caso 2 evalúa los procedimientos de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, siendo la opción “B” la respuesta esperada y la opción “A” la menos adecuada. El Caso 3 evalúa los procedimientos de Planificación y Organización, siendo la opción “A” la más adecuada y la opción “B” la menos esperada. El Caso 4 evalúa los procedimientos de Delegación de Funciones, siendo la respuesta más esperada la opción “A”, mientras que la opción “B” representa la menos adecuada.

El sexto ítem presenta una tabla donde el encuestado(a) deberá indicar, a través de una escala, la periodicidad en que desempeña las funciones que le corresponden. En el perfil de cargo de la organización se encuentra establecido que dichas funciones deben tener la siguiente regularidad: Función 1 “Diario”, Función 2 “Trimestral”, Función 3 “Mensual”, Función 4 “Diario”, Función 5 “Diario”, Función 6 “Diario”, Función 7 “Diario”, Función 8 “Diario”, Función 9 “Diario”, Función 10 “Mensual”.

## **Validación**

En todo proceso investigativo, los instrumentos diseñados deben ser sometidos a un proceso de validez, con el propósito de precisar la relación entre los ítems y los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de los mismos. Es por esto que se tomó en consideración el planteamiento de Arribas (2004) que dice que la validez “es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que



realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (p.27).

De allí que el cuestionario DNFNRA se sometió a un proceso de validez que se llevó a cabo a través de un juicio de expertos con experiencia en metodología y en contenido, ya que como Cerda (1994) afirma “Un cuestionario es válido cuando está demostrado que mide aquello que se presuponía o se pretendía midiese” (p.103); para esto dos (2) expertos de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela y uno (1) de la Universidad Rafael María Baralt, realizaron un proceso de revisión y análisis indicando que se debían realizar ciertas modificaciones en el ítem 3 específicamente en la escala de medición para las Competencias Actitudinales. Luego de corregir el cuestionario según las especificaciones de los tres (3) expertos se procedió a la aplicación del mismo en la población antes mencionada.

### **Proceso para la recolección de la información**

Toda investigación de campo busca recabar la información directamente del entorno natural donde se da, por lo cual dicho cuestionario fue aplicado Cara a Cara a las seis (6) Directoras luego de finalizada la jornada laboral. La misma tuvo lugar en la sala de conferencia de la empresa para lograr mayor privacidad.

Primero se identificaron las investigadoras y se hizo énfasis en que los datos arrojados son confidenciales y no serán utilizados para ningún tipo de evaluación a nivel de su desempeño laboral, esto para lograr mayor confianza por parte de las encuestadas y a su vez veracidad en la información suministrada. Se explicó el propósito de la investigación el cual era básicamente detectar las competencias Actitudinales, Conceptuales o Procedimentales que necesitan ser reforzadas para lograr un mejor desempeño laboral.

Seguidamente se le preguntó a las encuestadas si existía alguna objeción respecto a la investigación y se garantizó que se protegería su identidad así como la confidencialidad de los datos suministrados.

Luego de todo esto se desarrollaron las encuestas basadas en el guión del cuestionario DNFNRA, las mismas se realizaron en dos sesiones, los días 06 y 07 de Octubre (3 Directoras por día) con una duración promedio de 20 minutos cada una.

Al finalizar cada encuesta las investigadoras realizaron un pequeño resumen destacando puntos importantes, se agradeció por la colaboración brindada y la bienvenida a participar en el Programa de Formación a realizarse.

### **Procedimiento para el análisis de la información**

Luego de aplicar el Cuestionario DNFNRA (Detección de necesidades de Formación Nolck Red América) a las seis (6) Directoras de Cuentas se procedió a vaciar los datos obtenidos ítem por ítem, utilizando lo que en estadística descriptiva se conoce como frecuencia, que hace referencia a la ocurrencia continua de valores de un fenómeno, que puede ser una variable aleatoria. El análisis a través de la frecuencia se hace con el propósito de obtener una idea de cuantas veces ocurre un cierto fenómeno, en este caso, cuántas veces se obtuvieron las mismas respuestas por parte de las Directoras de Cuentas.

En primer momento se subrayaron las coincidencias que representaron el mayor número de respuestas por parte de las Directoras, lo que se conoce estadísticamente como Moda.

Luego de vaciar los datos y obtener la moda, se procedió a realizar el análisis global de los resultados donde se pudieron establecer las discrepancias entre el perfil

real y las funciones que cumplen las directoras, a partir del perfil establecido de la empresa. Este análisis se puede visualizar en el cuadro 3 de la presente investigación.

Para finalizar el aspecto metodológico de la investigación, en el cuadro 1, se realizó la Operacionalización de las Variables definidas anteriormente tal como se presenta a continuación:

**Cuadro 1. Operacionalización de Variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<i>Perfil de cargo</i>	Requisitos	Título obtenido	TSU en Publicidad y Mercadeo o Licenciado en Comunicación Social	1
		Experiencia Laboral	2 años en agencias.	2
	Competencias	Actitudinales y Valores	Demostrar: Adaptación Ambición Profesional Aprendizaje Asertividad Autocontrol Autonomía Independencia Confidencialidad Creatividad Dinamismo Flexibilidad Iniciativa Integridad Juicio Liderazgo Orientación al Servicio Persuasión Sensibilidad Interpersonal y Sociabilidad Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	3
		Conceptuales	Conocimientos sobre: Análisis Negociación y Conciliación Resolución de problemas. Delegación de funciones. Planificación y Organización. Dirección y Coordinación. Toma de decisiones	4

			Trabajo en equipo.	
		Procedimentales	Capacidad para: Analizar situaciones laborales Delegar funciones Dirigir y Coordinar personal Negociar y Conciliar Resolución de Problemas Planificar y Organizar tareas Tomar decisiones Trabajar en equipo Trabajar bajo presión	5
<i>Funciones</i>	Gerenciales	Ejecución	Asignación de tareas al personal del equipo que le corresponda	6
		Análisis	Desarrollo de las estrategias  Desarrollo del Brief  Revisión de conceptos creativos	
		Dirección	Supervisión del cumplimiento de las asignaciones del equipo que le corresponde	
		Control	Atención al Cliente Seguimiento de cada proyecto (lanzamientos, campañas, ejecuciones) Seguimiento de los pendientes diarios Reuniones con creación para entregas de Brief  Revisión de la parte administrativa	

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Luego de aplicar el Cuestionario DNFNRA (Detección de necesidades de Formación Nolck Red América) a las seis (6) Directoras de Cuentas, se procedió a vaciar los datos obtenidos ítem por ítem, cuyas respuestas se presentan subrayadas a continuación con la finalidad de determinar la frecuencia con la cual se presentaron:

#### *Análisis individual*

En el ítem 1, Referido al Título Académico que poseen las Directoras se obtuvieron los siguientes resultados:

**Encuestada 1.** Manifestó ser *Licenciada* en el área de Publicidad

**Encuestada 2.** Respondió ser *T.S.U* en Publicidad y Mercadeo

**Encuestada 3.** Posee *Licenciatura* en Comunicación Social

**Encuestada 4.** Manifestó ser *T.S.U* en Publicidad

**Encuestada 5.** Es *Licenciada* en Comunicación Social

**Encuestada 6.** Es *T.S.U* en Publicidad

El ítem 2 correspondiente a su Experiencia Laboral en otras agencias reflejó lo siguiente:

**Encuestada 1.** Sí posee experiencia de más de tres (3) años

**Encuestada 2.** Sí posee experiencia de dos (2) años

**Encuestada 3.** Sí posee experiencia de más de tres (3) años.

**Encuestada 4.** No posee experiencia

**Encuestada 5.** Sí posee experiencia de más de tres (3años)

**Encuestada 6.** No posee experiencia

En cuanto a Competencias Actitudinales, en el ítem 3 se presentaron las respuestas con un nivel bajo y medio según la escala que fue presentada en el cuestionario, tomando en cuenta que la misma fue establecida previamente por la organización, y representa el grado de importancia que le otorga cada una de las Directoras a dichas competencias. Las encuestadas manifestaron lo siguiente:

**Encuestada 1.** Consideró que la competencia ubicada en el nivel bajo es la Creatividad, mientras que las competencias cuyo nivel de importancia se encuentran en el nivel medio son: Autonomía-Independencia, Flexibilidad e Iniciativa.

**Encuestada 2.** No manifestó ninguna respuesta en el nivel bajo. Por su parte, en el nivel medio ubicó: Autonomía-Independencia, Persuasión, Sensibilidad Interpersonal-Sociabilidad y Trabajo bajo presión.

**Encuestada 3.** Consideró la Adaptación como la competencia menos importante. Además manifestó que la Asertividad, Autonomía-Independencia, Dinamismo,

Flexibilidad, Iniciativa, Integridad, Orientación al Cliente, Persuasión y Trabajo bajo presión ocupan el nivel medio de importancia según su perspectiva.

**Encuestada 4.** Ubicó la Adaptación, Ambición Profesional, Autonomía-Independencia, Confidencialidad, Flexibilidad y Sensibilidad Interpersonal-Sociabilidad en un nivel bajo de importancia para realizar sus funciones, mientras que considera que el Aprendizaje, Asertividad, Autocontrol, Dinamismo y Persuasión representan un nivel medio de importancia.

**Encuestada 5.** No consideró ninguna competencia en este nivel, sin embargo, considera la Autonomía-Independencia, Flexibilidad y Sensibilidad Interpersonal-Sociabilidad como competencias cuyo nivel de importancia es el medio.

**Encuestada 6.** Manifestó la Adaptación y la Persuasión como las menos necesarias, mientras que el Aprendizaje, la Autonomía-Independencia, y la Creatividad son consideradas medianamente importantes.

En el ítem 4 referido a las Competencia Conceptuales se obtuvieron las siguientes respuestas:

a) Análisis:

**Encuestada 1.** Consideró que el proceso de Análisis se define como Evaluar

**Encuestada 2.** Igualmente manifestó que el Análisis hace referencia a Evaluar

**Encuestada 3.** Manifestó que el proceso de Análisis consiste en Interpretar

**Encuestada 4.** Respondió que el Análisis es Evaluar

**Encuestada 5.** Al igual que la encuesta 3 consideró que es Interpretar

**Encuestada 6.** Consideró el Análisis como el proceso de Evaluar



b) Delegación de funciones:

**Encuestada 1.** Definió esta actividad como la Distribución de Responsabilidades

**Encuestada 2.** Consideró que Delegar funciones es Distribuir Responsabilidades

**Encuestada 3.** Igualmente respondió que esta actividad se refiere a Distribuir Responsabilidades

**Encuestada 4.** Manifestó en su respuesta la opción de Distribuir Responsabilidades

**Encuestada 5.** Respondió Distribuir Responsabilidades

**Encuestada 6.** Al igual que las anteriores coincide en que Delegar es Distribuir Responsabilidades

c) Dirección y Coordinación:

**Encuestada 1.** Consideró que Dirigir y Coordinar se refiere a Supervisar

**Encuestada 2.** Al igual que la entrevistada 1 respondió Supervisar

**Encuestada 3.** Manifestó que es un proceso de Organizar

**Encuestada 4.** Igual consideró que se refiere a Organizar

**Encuestada 5.** Consideró que es un proceso de Ordenar, es decir, Dar Órdenes

**Encuestada 6.** También coincidió en que dirigir es Ordenar

d) Negociación y Conciliación:

**Encuestada 1.** Definió el proceso de Negociación y Conciliación como Llegar a acuerdos

**Encuestada 2.** Consideró que el sinónimo más adecuado es Llegar a acuerdos

**Encuestada 3.** Respondió que la opción indicada es Llegar a acuerdos

**Encuestada 4.** Manifestó que es un proceso que consiste en Llegar a acuerdos

**Encuestada 5.** Identificó los términos de Negociación y Conciliación con Llegar a acuerdos

**Encuestada 6.** Coincidió con las demás encuestadas con que es Llegar a acuerdos

e) Planificación y Organización:

**Encuestada 1.** Consideró que la opción esperada es Evaluar

**Encuestada 2.** Expresó que el proceso de Planificación Organización hace referencia a Administrar

**Encuestada 3.** Indicó que Diagnosticar tiene que ver con el proceso de Planificación y Organización

**Encuestada 4.** Respondió que dicho proceso quiere decir Evaluar

**Encuestada 5.** Coincidió con la encuestada 2 con que la respuesta adecuada es Administrar

**Encuestada 6.** Manifestó que se refiere a Evaluar

f) Resolución de Problemas:

**Encuestada 1.** Consideró que la resolución de problemas es un proceso que consiste en Solucionar Conflictos

**Encuestada 2.** Respondió que la Resolución de Problemas se refiere a Solucionar Conflictos

**Encuestada 3.** Pensó que la opción más adecuada es Negociar

**Encuestada 4.** Al igual que las dos primeras encuestadas respondió Solucionar Conflictos

**Encuestada 5.** Coincidió con la 3ra encuestada con Negociar

**Encuestada 6.** Manifestó que Solucionar Conflictos es la respuesta adecuada.

g) Toma de Decisiones:

**Encuestada 1.** Consideró que Escoger alternativas adecuadas es la opción esperada

**Encuestada 2.** La Toma de Decisiones se refiere a Escoger alternativas adecuadas

**Encuestada 3.** Es un proceso que consiste en Escoger alternativas adecuadas

**Encuestada 4.** Manifestó su respuesta con Escoger alternativas adecuadas

**Encuestada 5.** Expreso que Escoger alternativas adecuadas es similar a Tomar Decisiones

**Encuestada 6.** Concordó con las demás encuestadas al indicar Escoger alternativas adecuadas.

El ítem 5 consta de una serie de casos para conocer las Competencias Procedimentales, es decir, la forma cómo actuarían las Directoras en diferentes situaciones laborales, a lo que las mismas respondieron:

Caso 1:

**Encuestada 1.** Manifestó que al momento de un inconveniente *Consulta con los demás miembros de su equipo*

**Encuestada 2.** Expresó que en caso de enfrentarse con una situación como la que se expresa en el caso *Consulta con los demás miembros de su equipo*

**Encuestada 3.** Al momento de presentarse un problema *Consulta con los demás miembros de su equipo*

**Encuestada 4.** Respondió que al momento de un inconveniente *Consulta con los demás miembros de su equipo*

**Encuestada 5.** Manifestó que *Consultaría con los demás miembros de su equipo*

**Encuestada 6.** Expresó que en dicha circunstancia la opción más adecuada sería *Consultar con los demás miembros de su equipo*

Caso 2:

**Encuestada 1.** Manifestó que *Cumple con la tarea sin que le afecte*

**Encuestada 2.** En este caso *Negocia cambio de fecha*

**Encuestada 3.** Expresó que *Cumple con la tarea sin que le afecte*

**Encuestada 4.** Manifestó que *Cumple con la tarea sin que le afecte*

**Encuestada 5.** Enunció que en dicha situación *Cumple con la tarea sin que le afecte*

**Encuestada 6.** *Cumple con la tarea sin que le afecte su rendimiento laboral*

Caso 3:

**Encuestada 1.** En este caso *Organiza el material al momento de recibirlo y comienza a planificar*

**Encuestada 2.** Expresó que *Organiza el material al momento de recibirlo y comienza a planificar*

**Encuestada 3.** Al momento de recibir un Brief *Organiza el material al momento de recibirlo y comienza a planificar*

**Encuestada 4.** Manifestó que *Realiza tareas inmediatas a la vez que realiza la campaña esporádicamente*

**Encuestada 5.** Prefiere *Esperar que se aproxime la fecha para la realización*

**Encuestada 6.** *Realiza tareas inmediatas a la vez que realiza la campaña esporádicamente*

Caso 4:

**Encuestada 1.** Expresó que *Delega funciones al personal*

**Encuestada 2.** Cuando se lleva a cabo un Proyecto *Delega funciones al personal*

**Encuestada 3.** Declaró que *Delega funciones al personal*

**Encuestada 4.** Manifestó *Delega funciones al personal*

**Encuestada 5.** Toma en cuenta su equipo de trabajo y *Delega funciones al personal*

**Encuestada 6.** En este caso *Delega funciones al personal*

Por último el ítem 6 corresponde a las Funciones Establecidas en el Perfil de Cargo de las Directoras y la periodicidad en que realizan cada una de ellas, como respuestas se obtuvo lo siguiente:

**Encuestada 1.** Manifestó realizar de manera Diaria las funciones de Atención al cliente, Asignación de tareas al personal de su equipo, Seguimiento de lanzamientos, campañas y ejecuciones, Seguimiento de pendientes diarios y Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de su equipo; mientras que el Desarrollo de Brief lo realiza de manera mensual. Por otra parte la Reunión con creación para entregas de Brief, el Desarrollo de estrategias, la Revisión de conceptos creativos y la Revisión de la parte administrativa las realiza de manera Semanal.

**Encuestada 2.** Expresó que Diariamente realiza Desarrollo de Estrategias, Atención al cliente y Seguimiento de pendientes; de manera semanal realiza las funciones de Asignación de tareas al personal de su equipo, Seguimiento de lanzamientos, campañas y ejecuciones, así como también la Revisión de la parte administrativa; mientras que el Desarrollo del Brief, la Revisión de conceptos creativos, la Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de su equipo y la Reunión con creación para entregas de Brief las realiza mensualmente.

**Encuestada 3.** Declaró que todos los días realiza la Asignación de tareas al personal de su equipo, Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de su equipo, Atención al cliente y Seguimiento de pendientes. Por su parte de manera semanal lleva a cabo las funciones de Desarrollo de estrategias, Desarrollo del Brief, Revisión de conceptos creativos, Seguimiento de lanzamientos, campañas y ejecuciones, Reunión con creación para entregas de Brief y Revisión de la parte administrativa.

**Encuestada 4.** En este caso la Directora manifestó que Diariamente ejecuta la Asignación de tareas al personal de su equipo, la Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de su equipo, Atención al cliente y el Seguimiento de pendientes.

Semanalmente realiza el Desarrollo de Brief, el Seguimiento de lanzamientos, campañas y ejecuciones, Reunión con creación para entregas de Brief y Revisión de la parte administrativa. Mientras que de manera Mensual lleva a cabo las funciones de Desarrollo de Estrategias y Revisión de conceptos creativos.

**Encuestada 5.** Indicó que Diariamente realiza las funciones de Asignación de tareas al personal de su equipo, la Supervisión del cumplimiento de las asignaciones a su equipo, Atención al cliente, Seguimiento de lanzamientos, campañas y ejecuciones, así como también el Seguimiento de pendientes; mientras que a la Semana realiza el Desarrollo de estrategias, la Revisión de conceptos creativos y la Revisión de la parte administrativa. Mensualmente ejecuta el Desarrollo del Brief y la Reunión con creación para entregas de Brief.

**Encuestada 6.** La Revisión de conceptos creativos, Atención al cliente, Seguimiento de lanzamientos, campañas, ejecuciones, Seguimiento de pendientes y la Reunión con creación para entregas de Brief, son funciones que realiza Diariamente la Directora encuestada, mientras que la Asignación de tareas al personal de su equipo, Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de su equipo y la Revisión de la parte administrativa son llevadas a cabo de manera Semanal. Por otra parte, el Desarrollo del Brief se ejecuta Mensualmente, y Trimestralmente el Desarrollo de estrategias.

### ***Análisis Global***

A través de dichos resultados se pudo establecer las discrepancias existentes entre el perfil establecido en el perfil de cargo de la empresa y el perfil real de las Directoras de Cuentas, así como también las funciones que realmente realizan las mismas.

En el ítem 1, que se refiere al Título Académico que poseen las participantes del estudio (Directoras), se pudo observar que de las seis (6) encuestadas, tres (3) manifestaron que son Licenciadas en Publicidad y/o Comunicación Social. Por su parte las otras tres (3) encuestadas poseen el título de T.S.U en Publicidad y Mercadeo.

Tomando en cuenta las respuestas de las Directoras, se pudo observar que cumplen con lo establecido en el perfil de cargo de la empresa, ya que la misma señala que para dicho cargo deben tener como requisito mínimo un T.S.U en Publicidad o una Licenciatura en Comunicación Social, por lo cual no se presenta ninguna discrepancia en este ítem.

En el ítem 2, referido a su Experiencia Laboral, tres (3) de las participantes respondieron que tienen más de tres (3) años de experiencia en agencia, por su parte, dos (2) manifestaron que no poseen experiencia, y la última respondió que tiene dos (2) años de experiencia. Es por esto que se pudo observar que la mayoría de las encuestadas cumplen con el requisito que establece que para ejercer dicho cargo se debe tener mínimo dos (2) años de experiencia previa en agencia.

En el ítem 3, correspondiente a las Competencias Actitudinales, se tiene que la mayoría de las encuestadas coincidieron en que la “Adaptación” se encuentra en un nivel bajo de importancia según su percepción, obteniendo tres (3) respuestas; seguidamente se encuentra la “Creatividad” con dos (2) respuestas. Según el perfil de cargo de la empresa, estas dos Competencias tienen un nivel Alto de importancia para el desempeño de las funciones, por lo cual se evidencia una necesidad de reforzamiento en dicha competencia.

Por su parte, en el nivel medio de importancia la mayoría de las participantes coincidieron con cinco (5) respuestas, en que la “Autonomía” se encuentra en un nivel medio, tal como se indica en el perfil de cargo de la empresa; seguido a esta con tres (3) respuestas se ubican la “Flexibilidad”, “Sensibilidad Interpersonal” y la “Persuasión”, estando las dos primeras acordes con el perfil de cargo, mientras que la



discrepancia se observa en la “Persuasión”, ya que la misma tiene un nivel Alto de importancia para la empresa.

Según lo planteado anteriormente se puede concluir que la Competencia Actitudinal que requiere un reforzamiento a través de un Programa de Formación es la **Adaptación**, ya que es importante que las personas que ejercen ese cargo estén capacitadas para manejar diferentes situaciones que se les presenten en su ambiente de trabajo. Luego de conversar con la Gerente de Recursos Humanos de la organización, se determinó que los indicadores que permiten evidenciar si las Directoras de Cuentas tienen la capacidad de adaptarse en un nivel alto, medio o bajo, tienen que ver con la forma como se relacionan con sus equipos de trabajo, el liderazgo que ejercen, la comunicación efectiva con los demás miembros y la manera en que reaccionan ante los cambios que puedan generarse en su gestión, bien sea a nivel gerencial, de personal, ambiente de trabajo, entre otros; ya que, mientras mejor se desenvuelvan en las actividades mencionadas anteriormente y las desempeñen de manera idónea, será considerado más alto el nivel que se le otorgue a la persona con respecto a la competencia de Adaptación.

En el ítem 4, que se refiere a las Competencias Conceptuales, se obtuvo los siguientes resultados: para el primer término (Análisis) se tiene que cuatro (4) de las encuestadas manifestaron que la palabra que mejor define este proceso es “Evaluar”, siendo esta la respuesta esperada, mientras que dos (2) de ellas consideraron que era “Interpretar”, con lo que se pudo observar que la mayoría de las participantes tienen conocimiento sobre dicho proceso, tomando en cuenta la definición establecida en el Diccionario de Competencias consultado. Para el segundo término (Delegación de Funciones) las seis (6) encuestadas coincidieron en que la respuesta más adecuada es “Distribuir Responsabilidades”, coincidiendo así con la definición encontrada en el Diccionario de Competencias. En el tercer término (Dirección y Coordinación) cuatro (4) de las participantes respondieron que la palabra para definir dicho proceso era

“Supervisar” u “Organizar”, y sólo dos (2) coincidieron con el Diccionario de Competencias al indicar que la respuesta adecuada era “Ordenar”; por lo que se percibe una necesidad de reforzar los conocimientos sobre Dirección y Coordinación. Para el cuarto término (Negociación y Conciliación) todas las Directoras coinciden en que la respuesta es “Llegar a acuerdos” demostrando que poseen conocimientos acerca del proceso. En el quinto termino (Planificación y Organización) se tiene que cuatro (4) de las encuestadas no coinciden con la definición encontrada en el Diccionario de Competencias al indicar las opciones “Evaluar” o “Diagnosticar”, mientras que sólo dos (2) respondieron acorde a lo establecido manifestando que la palabra adecuada es “Administrar”, evidenciando una necesidad de capacitación sobre el tema. En el sexto término (Resolución de Problemas) dos (2) de las encuestadas respondieron que la palabra era “Negociar”, mientras que cuatro (4) de ellas coincidieron con el Diccionario de Competencias indicando que la respuesta es “Solucionar Conflictos”. Para el último término (Toma de Decisiones) todas las encuestadas respondieron acorde a lo esperado al indicar que la respuesta es “Escoger alternativas adecuadas”.

Según dichas respuestas se pudo evidenciar que en cuanto a Competencias Conceptuales la falla principal se encuentra en el proceso de **Planificación y Organización** de las tareas que están establecidas en el Perfil de Cargo de la organización y que deben desempeñar las Directoras de Cuentas durante su gestión.

En el ítem 5 se presentaron una serie de casos para evidenciar las Competencias Procedimentales. En el primer caso referido a los procesos de Negociación y Conciliación y Dirección y Coordinación, todas las encuestadas respondieron según lo esperado. El segundo caso evalúa los procesos de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, en el cual cuatro (4) seleccionaron la opción adecuada y sólo dos (2) no respondieron como se esperaba. Para el tercer caso correspondiente a Planificar y Organizar se obtuvo sólo dos (2) respuestas esperadas y cuatro (4) que no coincidían con lo establecido previamente en la descripción del

instrumento. En el último caso referido a la Delegación de Funciones todas las encuestadas respondieron según lo que se esperaba.

Tomando en cuenta las respuestas del tercer caso, se evidenció una falla en el proceso de **Planificación y Organización** en la realización de las tareas que deben llevar a cabo las Directoras de Cuentas, al igual que en las Competencias Conceptuales, demostrando la relación del conocer para saber-hacer, por lo cual es importante reforzar los conocimientos sobre este tema para así mejorar el desempeño de las mismas durante su gestión. Luego de discutir con la Gerente de Recursos Humanos de Nolck Red América sobre cuáles son los indicadores que van a determinar si las Directoras de Cuentas conocen y llevan a cabo de manera adecuada los procesos de Planificación y Organización, se determinó que los mismos tienen que ver con la manera en que administran su tiempo efectivamente, agendan fechas relevantes, programan sus actividades con antelación, mantienen ordenado todo el material de trabajo, desarrollan estrategias, entre otros.

En el ítem 6 referido a las funciones que realizan las Directoras de Cuentas se observó que la Atención al Cliente la realizan en su totalidad diariamente, lo que demuestra que cumplen con lo establecido en el perfil de cargo. Con respecto a las Reuniones con Creación para entregas de Brief tres (3) de las encuestadas respondieron que las realizan semanalmente, dos (2) de manera mensual, y solo una (1) coincidió con el perfil ya que la realiza diariamente. En cuanto al Seguimiento de cada proyecto (lanzamientos, campañas, ejecuciones) tres (3) de las encuestadas respondieron que lo llevan a cabo semanalmente, mientras que las tres (3) restantes concuerdan con el perfil, debido a que la cumplen diariamente. Por su parte las seis (6) encuestadas ejecutan diariamente el Seguimiento de pendientes diarios tal como lo especifica el perfil de la empresa. La Asignación de Tareas al personal de su equipo es llevada a cabo diariamente por cuatro (4) de las participantes tal como se espera, mientras que dos (2) de ellas manifestaran que realizan dicha función semanalmente. Con respecto al Desarrollo de Brief se observó que la mayoría de las encuestadas (4) concuerdan con el perfil, indicando que lo realizan mensualmente mientras que solo

dos (2) de ellas lo realizan semanalmente. En cuanto al Desarrollo de Estrategias de las seis (6) Directoras, tres (3) contestaron que lo ejecutan semanalmente, una (1) de manera diaria, otra mensual y la última respondió de la manera esperada ya que realiza la función trimestral. Por otro lado la función referida a la Revisión de Conceptos Creativos arrojó un balance en los resultados obteniendo dos respuestas para la opción Diaria, Semanal y Mensual respectivamente, siendo la respuesta esperada la primera de ellas. Para la Revisión de la parte Administrativa se observo que ninguna de las encuestadas respondió según el perfil de cargo (Mensual), obteniendo que cinco (5) de ellas realizan la función semanalmente y una (1) a diario. Por último, en la función de Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de su equipo cuatro (4) de las Directoras respondieron acorde al perfil expresando que llevan a cabo la tarea a diario, mientras que una de ellas expreso que la realiza semanalmente y otra de manera mensual.

Tomando en cuenta lo establecido en el perfil de cargo de la empresa, las Directoras de Cuentas sí cumplen con las funciones que les corresponden, sin embargo, existen ciertas fallas en cuanto a la periodicidad con la cual llevan a cabo dichas tareas, por lo que se puede inferir que sería necesario rediseñar el perfil de cargo ó tomar alguna medida para asegurar que todos los miembros de la organización tengan acceso a dicho perfil y conozcan las funciones que deben desempeñar en el tiempo que la empresa espera que las mismas se lleven a cabo.

Como se expreso a lo largo de este capítulo, se hace evidente que la necesidad de formación más clara se encuentra enfocada hacia el área de Planificación y Organización de las tareas que desempeñan las Directoras de Cuentas durante su gestión y en el proceso de Adaptación, por lo cual el producto fundamental del presente trabajo lo constituyo el diseño instruccional y el Programa de Formación que resultó de dicho proceso. El modelo de diseño empleado fue el planteado por Marina Polo conocido como Análisis, Diseño y Tecnología (ADITE). El mismo representa un esquema básico sobre lo que se pretende lograr con su implementación, por lo cual, de ser aprobado se deberá profundizar en algunos aspectos.

Este modelo ADITE de la Prof. Polo propone lineamientos para el Diseño Instruccional orientados a detectar y cubrir diferentes necesidades de formación. Es por esto que a través del Modelo ADITE de Diseño Instruccional planteado por Polo, se llevo a cabo el Programa de Formación, el cual se enfocó en dos grandes competencias: Adaptación y Planificación-Organización, las cuales se desarrollaron según los cuatro (4) componentes que plantea la autora para dicho modelo. Estos componentes son: Análisis, Diseño, Tecnológico y Evaluación. El primer componente de Análisis tiene por objeto el estudio de los resultados esperados y las condiciones de utilización y administración del medio donde se desarrollará la actividad instruccional. El segundo componente es el de Diseño, con éste se desarrollan y formulan las especificaciones de las metas y objetivos que se quieren lograr y se explican los procesos y estrategias que se requieren para aprender y desarrollar cualquier habilidad. El tercer componente es el Tecnológico, que para la autora abarca las dimensiones disciplinarias e interdisciplinarias de los recursos humanos requeridos para la producción de un curso mediado por las tecnologías, lo cual no es el caso del Programa que se presenta en esta investigación, por lo cual se obviaron algunos de los subcomponentes que incluyen el mismo. Finalmente, se presenta el componente de Evaluación, que está presente en los demás componentes, en tanto que la revisión del trabajo que se va realizando es inherente al proceso mismo de diseño. Como se mencionó anteriormente, es importante destacar que no fueron tomados en cuenta todos los subcomponente que se incluyen en el Modelo ADITE de Polo, ya que el Programa de Formación que se presentó representa una guía que se deberá profundizar en caso de ser aprobada la propuesta.

A continuación se presenta el Diseño Instruccional desarrollado para atender las necesidades de formación detectadas en la Agencia de Publicidad Nolck Red América.

## **Diseño Instruccional para desarrollar el Programa de Formación según modelo ADITE**

### **1. Componente Análisis**

#### 1.1 Problema instruccional a resolver:

Esta fase del modelo se llevó a cabo con la aplicación de la encuesta, donde se determinó la ausencia de formación principalmente para el cargo de Directoras de Cuentas, un cargo muy importante ya que las mismas tienen que manejar un equipo de trabajo de aproximadamente 4 ó 5 personas (ejecutivas de cuentas, creativos, diseñadores, entre otros) para lograr con éxito satisfacer a sus clientes.

Las encuestas realizadas arrojaron como resultados más relevantes el déficit en algunas competencias que deben manejar las Directoras en un nivel Alto, sin embargo al realizar esta investigación se obtuvo que la mayoría de ellas necesitan reforzar algunos aspectos en la Competencia Actitudinal que se refiere a Adaptación, y por otro lado en cuanto a Competencias Conceptuales y Procedimentales lo que respecta a Planificación y Organización de los procesos organizacionales que llevan a cabo durante su gestión como Directoras de Cuentas. Es por esto que el problema instruccional que se busca solventar con este programa de formación es el reforzamiento de las competencias: Adaptación y Planificación-Organización, ya que las mismas son fundamentales en las labores diarias que llevan a cabo las Directoras de Cuentas, y permitirán mejorar el entorno laboral y las relaciones interpersonales, logrando la permanencia del personal y el correcto funcionamiento del Área de Cuentas.

#### 1.2 Población a la cual se dirige el medio instruccional:

En este caso se tomó como escenario de investigación la Agencia de Publicidad Nolck Red América y la población a la cual se dirige este medio instruccional son Directoras de Cuentas de Nolck Red América, con un total de seis (6) personas de sexo femenino entre 23 y 29 años, lo que indica que todas son mujeres jóvenes que tienen que enfrentarse a grandes responsabilidades y manejar personal a su cargo.

### 1.3 Contenido según tipos de conocimientos:

Las competencias que se desean desarrollar con este DI (Diseño Instruccional) son de tipo Actitudinal, Conceptual y Procedimental, según la clasificación de Badillo y Villasmil (2007). En cuanto a competencia Actitudinal se pretende desarrollar la Adaptación, la misma tiene que ver con el ser y convivir de cada persona, la capacidad de tener flexibilidad y aceptar cambios que se generen en la organización. Por otro lado tenemos competencias de tipo Conceptual y Procedimental, en este caso reforzar lo que es la Planificación y Organización, tanto a nivel de conocimientos sobre dichos procesos administrativos como a nivel de su puesta en práctica, si bien se ha mencionado anteriormente que en dichas competencias se relacionan el saber (conocimientos) para el saber hacer (acción).

### 1.4 Fundamentación teórica que se asumirá en el DI del medio:

El DI está fundamentado en la Teoría Constructivista que se basa en la construcción que realiza cada individuo del conocimiento como resultado de la interacción de tres elementos esenciales como lo son aspectos sociales, cognitivos y afectivos. (Vigotsky, y Ausubel) ya que se pretende que las Directoras de Cuentas interactúen entre sí, al mismo tiempo que aprenden o refuerzan conocimientos,

mejoran sus relaciones interpersonales para lograr mayor adaptabilidad con sus respectivos equipos.

#### 1.5 Estrategias cognoscitivas que se activarán en el participante:

Por medio de este DI dirigido a las Directoras de Cuentas se espera que las mismas a través de diferentes estrategias cognitivas desarrollen capacidades analíticas, cuando pretendemos que comparen, contrasten, analicen, argumenten y critiquen diferentes situaciones tanto a nivel laboral como a nivel personal; por otro lado se espera que desarrollen capacidades prácticas, cuando pretendemos que apliquen, manipulen, pongan en práctica, manejen, utilicen, demuestren conocimientos sobre técnicas y herramientas de Planificación y Organización.

#### 1.6 Administración tecnológica:

Los recursos tecnológicos con los cuales cuenta este DI son proporcionados por la misma empresa Nolck Red América, ya que la misma posee salas de conferencias dotadas con todos los equipos necesarios (laptops, video beam, entre otros) que pueden ser de gran uso durante la implementación del Programa. Es importante acotar que la Empresa nombrada anteriormente ha puesto su infraestructura y equipos a la orden para la realización de actividades formativas para su personal.

## **2. Componente Diseño Instruccional**

### 2.1 Formulación de Objetivos del programa y competencias a desarrollar:



- Dar a conocer técnicas sobre Planificación y Organización con la finalidad de que las participantes obtengan herramientas que les sirvan de apoyo para la realización de sus tareas.
- Fomentar el análisis de la información suministrada de manera que puedan llevar a cabo las actividades que se plantean de manera hipotética y posteriormente logren mejorar su desempeño en la organización.
- Considerar las técnicas de Planificación y Organización que se plantean en el Programa para prevenir repercusiones originadas por los cambios constantes que se producen en la empresa, logrando una adaptación eficaz y efectiva a los mismos.
- Proporcionar experiencias de aprendizaje que permitan a las participante aplicar la información obtenida a través del Programa de Formación en situaciones que simulen hechos que podrían presentarse durante la gestión de las Directoras, con la finalidad de que por medio de las mismas mejoren el ambiente laboral y la relación con los miembros de sus respectivos equipos de trabajo.

## 2.2 Diseño de estrategias e instrumentos de evaluación de los aprendizajes:

La evaluación de los aprendizajes se realizará de forma continua, es decir, en cada uno de los módulos del Programa. Luego de que se lleve a cabo la Fase Teórica se procederá a ejecutar la Fase Práctica, donde se comprobará a través de las diversas actividades asignadas a las participantes si realmente comprendieron la información conceptual de modo que son capaces de aplicarla en las situaciones hipotéticas que les fueron presentadas con la finalidad de simular situaciones laborales reales. En líneas generales las estrategias de evaluación que serán utilizadas a lo largo del desarrollo del programa consistirán en que las facilitadoras llevaran un registro

anecdótico con las incidencias que ocurran, las reacciones de las participantes al realizar cada actividad y la forma como se dirigen al resto del equipo. De igual forma las facilitadoras deberán llenar un formato donde estén establecidos los indicadores de las competencias a reforzar, el cual luego puede ser comparado con los niveles que exige la empresa en que deberían demostrar dichas competencias, esto permite evidenciar si luego de finalizado cada uno de los módulos las participantes progresan o no, de acuerdo a los niveles esperados. De esta manera al finalizar la aplicación del programa se realizara un informe detallado de los avances evidenciados por cada una de las participantes, el cual será presentado a la gerencia de la empresa con el fin de evaluar los alcances de la misma y sus repercusiones, para incorporar nuevos programas para el resto de los empleados que consideren que es necesario formar en algún aspecto, sea actitudinal, conceptual o procedimental. Así mismo las facilitadoras estarán encargadas de observar en todo momento la actitud de las participantes ante las diferentes situaciones que les serán planteadas y la manera en cómo se relacionan unas con otras. Finalmente será entregado un informe al departamento de Vicepresidencia de la empresa Nolck Red América donde se explicaran de manera detallada los logros alcanzados durante el desarrollo del programa *“El Proceso de Planificación y Organización: una herramienta efectiva para adaptarnos al cambio”*.

Es importante recalcar que con los objetivos que se plantearon al inicio del programa, se esperan resultados que serán comprobables a través de la puesta en práctica del conocimiento generado durante el desarrollo del programa (saber/saber-hacer), ya que estas actividades pretenden escenificar de la manera más real posible, situaciones que enfrentan diariamente las Directoras de Cuentas durante su gestión, pudiendo corroborar de esta manera si los contenidos explicados en cada uno de los módulos serán realmente útiles al momento de aplicarlos en su desempeño laboral. Estos alcances podrán evidenciarse a través del saber-hacer, donde además de comprobar si las bases teóricas fueron analizadas profundamente, se evidenciarán las actitudes de cada una de las participantes durante la realización de las actividades, por

lo cual se deberá llevar a cabo un proceso de observación constante y un registro anecdótico de todas las vivencias que se experimenten durante el desarrollo del Programa.

### **3. Componente Tecnológico**

Este componente es de suma importancia si el DI a realizarse es algún tipo de software donde los participantes van a tener a su disposición equipos como computadoras, laptops, entre otros, donde deban manipular personalmente los mismos para realizar el proceso de interacción a lo largo del aprendizaje, por lo cual deben saber el lenguaje de programación utilizado en el medio educativo, el significado de íconos de interacción que indiquen como retroceder, salir, ayuda, así como imágenes visuales (fotos, ilustraciones) elementos sonoros como música, efectos de sonido, voz en off y el manejo de herramientas como el ratón y el teclado.

Sin embargo, para efectos de este DI sólo se utilizaran equipos tecnológicos como guía y material de apoyo para las facilitadoras, donde tendrán información relevante y aspectos claves que deseen realzar, al igual que al momento de realizar diversas dinámicas se apoyaran en equipos como video beam, laptops, entre otros; ya que con este Programa lo que se busca desarrollar o reforzar en las Directoras son competencias actitudinales, conceptuales y procedimentales las cuales se podrán observar y poner en práctica por medio de dinámicas grupales y a través de contenidos estructurados con una secuencia que luego les permita analizar, interpretar y aplicar dichos conocimientos, es decir, que no es indispensable el diseño de un software educativo para el logro de dichas metas.

Por otra parte, los ambientes de aprendizaje serán determinados luego de un acuerdo entre las facilitadoras y los directivos de Nolck Red América, ya que es importante que el Programa sea dictado en un área donde sólo se encuentren los involucrados, es decir, las facilitadoras y las participantes, por lo que se sugiere que

sea en un espacio retirado donde se eviten las interrupciones e intervenciones de terceros. Todos estos aspectos deben ser revisados por las encargadas de manejar el Sistema de Control, el cual estará en manos de las Facilitadoras; éstas deberán asegurar que los ambientes de aprendizaje se encuentren en condiciones y equipados con todos los materiales que se necesitaran durante el desarrollo del Programa, además se encargaran de controlar la evaluación continua y formativa que se dará durante cada uno de los módulos.

#### **4. Componente Evaluación**

La evaluación de los aprendizajes será continua y tendrá un sentido formativo en cada uno de los módulos que componen el Programa, de acuerdo a las actividades teórico-prácticas que se desarrollen en cada uno de ellos. Las estrategias de evaluación para dichas actividades están reflejadas en la metodología del programa, de manera que las mismas están enfocadas a evaluar directamente lo que se pretende lograr según los contenidos y dinámicas que componen el mismo.

Tal como se mencionó en el apartado del componente de diseño referente a la evaluación de los aprendizajes, los resultados del programa de formación serán observables durante el desarrollo del mismo, es decir, a través de la realización de las diferentes actividades que se plantearan en cada módulo, con el fin de simular situaciones hipotéticas que demuestren si las participantes lograron el objetivo de reforzar las competencias actitudinales, conceptuales y procedimentales.

A continuación se presenta el producto final del Diseño Instruccional el cual es el Programa de Formación: “El Proceso de Planificación y Organización: una herramienta efectiva para adaptarnos al cambio”



## **Programa de Formación**

**“El Proceso de Planificación y  
Organización: una herramienta efectiva  
para adaptarnos al cambio”**

## Introducción al Programa



El objetivo principal del programa es que los participantes conozcan y apliquen técnicas de Planificación y Organización para la realización de sus tareas con el fin de facilitar los procesos y lograr la adaptación a los cambios que ocurren tanto con su equipo de trabajo como en su entorno laboral.

El mismo consta de cuatro (4) módulos donde se proporcionará información teórica sobre los temas de Adaptación y Planificación-Organización, con el fin de fomentar el análisis y comprensión de la misma; además se incluirán una serie de actividades prácticas que permitirán comprobar la asimilación de la teoría que será brindada por los facilitadores a lo largo del Programa.

La planificación de las actividades se realizó con la finalidad de que el Programa tenga una duración de tres (3) días, en un horario comprendido entre las 8:00 am y las 6:00 pm, con dos (2) horas de break a las 12:00 m. Cada día se deberán desarrollar tanto la Fase Teórica como la Fase Práctica de los módulos, donde se buscará principalmente la interacción entre las participantes y el logro de los objetivos a través del reforzamiento de las competencias.

Además es importante mencionar que a través de la aplicación de este Programa de Formación se busca que los participantes logren desarrollar las siguientes competencias:

- Manejar el sustento teórico-metodológico del proceso de Planificación y Organización.
- Identificar características básicas del proceso de Planificación y Organización.
- Aplicar las Técnicas de Planificación y Organización en las tareas que desempeña en la empresa.
- Relacionar el buen desempeño laboral con las estrategias aprendidas, en función de adaptarse a los cambios suscitados en sus equipos de trabajo.
- Identificar las necesidades de adaptación que se generan en su equipo de trabajo y de qué modo puede solventarlas previniendo los efectos perjudiciales del cambio a través de la Planificación y Organización.
- Analizar las ventajas y limitaciones del proceso de Planificación y Organización.
- Analizar las ventajas de la adaptación efectiva ante el cambio de: ambiente laboral, personal, cargo, entre otras, a través de la Planificación y Organización.
- Razonar la importancia de aplicar las técnicas aprendidas en su desempeño laboral.

Todo lo planteado anteriormente será llevado a cabo a través de una serie de Estrategias teórico-prácticas como simulaciones de situaciones hipotéticas, casos para su resolución, mapas mentales, elaboración de conceptos y diferenciación de los mismos, cuadros comparativos, resúmenes, lecturas, análisis de situaciones, discusiones, entre otros, para que las Directoras de Cuentas logren construir sus propios conocimientos a través de la información que les será suministrada por lo cual se realizarán diversas actividades en las cuales deberán relacionarse e interactuar entre sí, lo que permite mejorar las relaciones con los demás miembros de la organización. Las estrategias de evaluación que serán utilizadas a lo largo del desarrollo del programa serán diversas de acuerdo a los tipos de contenidos que se

estén trabajando, sin embargo en líneas generales, las facilitadoras llevarán un registro anecdótico con las incidencias que ocurran durante el desarrollo de las actividades, las reacciones de las participantes al realizar cada una de ellas y la forma como se dirigen al resto del equipo. De igual forma las facilitadoras deberán llenar un formato donde estén establecidos los indicadores de ambas competencias, el cual luego puede ser comparado con los niveles que exige la empresa en que deberían demostrar dichas competencias, esto permite evidenciar si luego de finalizado cada uno de los módulos las participantes progresan o no, de acuerdo a los niveles esperados.



## ¡Ey Facilitador!



¡Si tú!, te hablamos a ti. El Programa de Formación que tienes en tus manos es una herramienta que permite reforzar los conocimientos de las participantes que estarán bajo tu tutela, así como también mejorar las relaciones interpersonales entre ellas. Es por esto que necesitamos un orientador(a) que sirva de guía para poder llevar a cabo todas las actividades que se plantean en cada uno de los módulos y así poder cumplir con los objetivos propuestos al inicio del Programa.

En cada uno de los módulos que se presentan a continuación, se explica detalladamente cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del mismo; además se incluirán cuales son las competencias que deben ser reforzadas en las participantes y a través de cuáles estrategias didácticas será esto posible.

Incluso encontrarás los métodos de evaluación que se recomiendan para comprobar si las participantes asimilaron la información y llevaron a cabo las actividades prácticas de manera adecuada. Sin embargo es importante recalcar que dichas actividades y métodos de evaluación pueden estar sujetos a cambios que según tu criterio se deben realizar.

Tú serás quien guíe el proceso y permita el desarrollo del Programa. Sin tu apoyo sería imposible cumplir con éxito la difícil tarea de capacitar a parte del recuso humano de Nolck Red América.

¡Contamos contigo!



## **Módulo I**

### **El proceso de Planificar y Organizar (Características y Técnicas)**

### **Objetivos del Módulo:**

Proporcionar experiencias de aprendizaje que permitan a las participantes conocer la teoría sobre Planificación y Organización, sus características y técnicas, de modo que sean capaces de incorporar y aplicar dichos conocimientos durante la realización de sus actividades.

### **Competencias a Desarrollar:**

- Analizar los conceptos básicos sobre Planificación y Organización.
- Reconocer las características del proceso de Planificación.
- Manejar las diferentes técnicas de Planificación y Organización.
- Aplicar técnicas de Planificación y Organización en casos hipotéticos.

### **Estrategia Didáctica Propuesta:**

Estrategias como casos hipotéticos, mapas mentales, construcción de conceptos, para que las participantes logren identificarse con las situaciones laborales y saber cómo actuar en esas situaciones, además de realizar actividades grupales donde mejoren relaciones interpersonales. Se entrega material de apoyo con citas bibliográficas y electrónicas para profundizar las lecturas.

Competencias	Contenidos		Instrucciones	Actividades	Tiempo	Evaluación
	Conceptuales	Procedimentales				
<p>-Analizar los conceptos básicos sobre Planificación y Organización.</p> <p>-Reconocer las características del proceso de Planificación.</p> <p>-Manejar las diferentes técnicas de Planificación y Organización.</p> <p>-Aplicar técnicas de Planificación y Organización en casos hipotéticos.</p>	<p>-Conceptos de Planificación y Organización.</p> <p>-Características básicas del proceso de Planificación y Organización.</p> <p>-Técnicas de Planificación y Organización.</p> <p>- Aplicación de las Técnicas de Planificación y Organización.</p>	<p>Los facilitadores agruparán a las 6 Directoras en 3 parejas. Con dicha pareja deberán discutir sobre la información dictada en la fase teórica del módulo para realizar cada una de las actividades.</p>	<p>1.Revisar los conceptos básicos de Planificación y Organización, discutirlos con su pareja y elaborar una definición propia de dicho proceso.</p> <p>2.Analizar c/u de las características básicas del proceso de Planificación y Organización y elaborar un cuadro donde se representen las que considere más importantes.</p> <p>3. Revisar los planteamientos de los autores y elaborar un mapa mental de técnicas de Planificación y Organización.</p> <p>4.Imaginar que su jefe inmediato le asignó una tarea de último minuto que</p>	<p>-8:00am-10:00am:Presentación y aportes de las facilitadoras y participantes.</p> <p>-10:00am-12:00 m: Realización de las actividades prácticas referentes al análisis y discusión de la información y la simulación de la realidad. Luego cada una de las parejas compartirá con el resto de las participantes los resultados que obtuvieron luego de realizar las actividades mencionadas anteriormente</p>	<p>La evaluación de este módulo se llevará a cabo por medio de la observación y el registro de las incidencias y reacciones de cada una de las participantes.</p>	

			<p>debe ser llevada a cabo en un tiempo máximo de 48 horas. Explicar paso por paso ¿cómo llevará a cabo dicha tarea?</p> <p>aplicando las técnicas de Planificación y Organización estudiadas en el módulo.</p>	<p>e.</p> <p>-2 Horas de Break</p> <p>-2:00pm-4.00 pm: Aportes teóricos de las facilitadoras sobre las Técnicas de Planificación y Organización e interacción con los participantes.</p> <p>-4:00pm-6:00pm: Realización de las actividades de revisión, análisis y simulación de la realidad, donde se evidencie el logro de las competencias.</p>	
--	--	--	---	--	--



## **Módulo II**

# **Adaptación al cambio a través de la Planificación y Organización**

**Objetivos del módulo:**

Suministrar información efectiva que permita que las participantes logren percibir de manera positiva los cambios que ocurren en su entorno laboral y conocer los beneficios de ser planificado para adaptarse a estos y a sus respectivos equipos de trabajo.

**Competencias a Desarrollar:**

- Reconocer las mejoras ocasionadas por la aplicación de técnicas de Planificación y Organización para estar alertas ante cualquier cambio que se produzca en su puesto de trabajo.
- Evaluar situaciones disfuncionales en su equipo de trabajo que requieran un cambio (bien sea de ambiente, estrategia u otro aspecto) y por tanto la adaptación de los involucrados.
- Analizar los requerimientos de cambios y lograr solventarlos a través de la adaptación efectiva mediante la aplicación de técnicas de Planificación y Organización

**Estrategia Didáctica Propuesta:**

Estrategias teórico-prácticas, entre las cuales se encuentra la resolución de casos hipotéticos referidos a su gestión y discusiones sobre material, lo cual permite el conocer la teoría, construir conocimientos, relacionarse y mejorar el ambiente de trabajo. Se entrega material de apoyo con citas bibliográficas y electrónicas para profundizar las lecturas.

Competencias	Contenidos		Instrucciones	Actividades a Realizar	Tiempo	Evaluación
<p>-Reconocer las mejoras ocasionadas por la aplicación de técnicas de Planificación y Organización para estar alertas ante cualquier cambio que se produzca en su puesto de trabajo.</p> <p>-Evaluar situaciones disfuncionales en su equipo de trabajo que requieran un cambio (bien sea de ambiente, estrategia u otro aspecto) y por tanto la adaptación de los involucrados</p>	Conceptuales	Procedimentales	<p>Las facilitadoras agruparan a las 6 directoras en 3 grupos de 2 personas c/u, los mismos deberán ser diferentes a los agrupados en el módulo anterior. Cada pareja deberá realizar las actividades.</p>	<p>1. Repasar los conocimientos adquiridos en el módulo anterior.</p> <p>2. Realizar la lectura del material referido al cambio y comentarlo con su pareja.</p> <p>3. Imaginar que su equipo de trabajo es asignado a otra Directora de Cuentas y debe trabajar con un equipo conformado por personas que acaban de ingresar a la empresa. Esta decisión la toma por sorpresa, por lo que deberá idear un plan de trabajo eficaz y efectivo que le permita desempeñar las actividades que ya tenía planeadas previamente con su equipo de trabajo anterior. Ante esta situación,</p>	<p>-8:00am-9:30am: Repaso general de los resultados obtenidos en el módulo anterior. Entrega de material de apoyo con información sobre como asumir el cambio.</p> <p>-9:30am-12:00pm: Realización de actividades prácticas mencionadas en la metodología del módulo, donde se evidencie que procesaron la información</p>	<p>Los facilitadores tendrán un formato con una serie de indicadores conductuales que les permitirán, de acuerdo a las respuestas de los participantes, conocer el nivel en que aprendieron o aplicarían dichos conocimientos y técnicas.</p>
	Actitudinales					
	<p>Relación existente entre el buen desempeño laboral debido a las estrategias aprendidas, en función de adaptarse a los cambios suscitados en sus equipos de trabajo. Necesidades de adaptación que se generan en su equipo de trabajo y de qué modo puede solventarlas previniendo los efectos perjudiciales del cambio a través de la Planificación y Organización.</p>					



<p>os.</p> <p>-Analizar los requerimientos de cambios y lograr solventarlos a través de la adaptación efectiva mediante la aplicación de técnicas de Planificación y Organización.</p>			<p>responda:</p> <p>-¿Qué actitud tomaría ante esta decisión repentina de cambio de su equipo de trabajo?</p> <p>-¿Qué técnica de Planificación y Organización de las anteriormente estudiadas considera que debe aplicar para llevar a cabo la tarea que le fue asignada?</p> <p>-¿Considera que podrá asumir el reto que se le está presentando sabiendo que no conoce a las demás personas con las que deberá trabajar?</p> <p>-¿Qué medidas preventivas tomará de ahora en adelante para que sus tareas estén planificadas de manera tal que este tipo de situaciones de cambio no las afecte?</p>	<p>ón.</p>	
--	--	--	--	------------	--



## **Módulo III**

### **Ventajas y Limitaciones de la Planificación y Organización en la empresa.**

**Objetivos del Módulo:**

Permitir que a través de las actividades las participantes sean capaces de identificar las ventajas y limitaciones de la aplicación de técnicas de Planificación y Organización durante el proceso de Adaptación a los cambios que se producen en la empresa.

**Competencias a Desarrollar:**

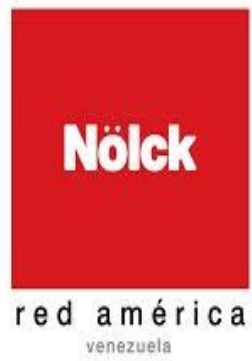
- Analizar las ventajas y limitaciones del proceso de Planificación y Organización como método para la adaptación al cambio, tanto para las Directoras de Cuentas como para la empresa.

**Estrategia Didáctica Propuesta:**

Actividades como resúmenes, cuadros comparativos, análisis, discusiones para que las participantes logren desarrollar dichas competencias Se entrega material de apoyo con citas bibliográficas y electrónicas para profundizar las lecturas.

Competencias	Contenidos		Instrucciones	Actividades a Realizar	Tiempo	Evaluación
<p>- Analizar las ventajas y limitaciones del proceso de Planificación y Organización y Organización como método para la adaptación al cambio, tanto para las Directoras de Cuentas como para la empresa.</p>	<p><b>Conceptuales</b></p>	<p><b>Procedimentales</b></p>	<p>Se mantendrá en las parejas que fueron agrupadas en el módulo # II. Deberán discutir sobre la información dictada en la fase teórica del presente módulo para realizar las actividades.</p>	<p>1. Realizar una cuartilla resumen sobre las ventajas y limitaciones de la Planificación y Organización. Cada pareja deberá leer su cuartilla al resto del grupo y entre las 6 participantes deberán elaborar una lista donde se concreten las ventajas y limitaciones más relevantes.</p> <p>2. Elaborar un cuadro comparativo donde se refleje las consecuencias que produce el ser planificada y organizada al momento de recibir una asignación y</p>	<p>- 2:00pm–3:00pm: Aportes teóricos de la facilitadora y de la interacción con los participantes.</p> <p>- 3:00pm-6:00pm: Realización de las actividades (cuadros, resúmenes) donde se evidencie el logro de los objetivos.</p>	<p>Los facilitadores tomarán los trabajos realizados por cada una de las parejas de participantes donde evaluarán las respuestas emitidas y luego harán las observaciones correspondientes.</p>

			por el contrario si la persona va trabajando sobre la marcha sin ningún plan de trabajo, para visualizar los aspectos positivos y negativos.		
--	--	--	---	--	--



## **Módulo IV**

# **El Proceso de Planificar y Organizar en Situaciones Laborales**

**Objetivos del módulo:**

Otorgar herramientas tanto teóricas como prácticas que les permitan a las participantes afianzar los conocimientos construidos en los módulos anteriores para lograr aplicarlos en situaciones reales.

**Competencias a Desarrollar:**

Evaluar la situación de cambio a la cual debe adaptarse, revisar los conocimientos aprendidos, identificar las técnicas de Planificación y Organización adecuadas, aplicar el modelo a utilizar y argumenta la importancia de dicho proceso para su desempeño.

**Estrategia Didáctica Propuesta:**

Ponencia por parte de las participantes como actividad de cierre donde argumentaran lo aprendido.

Competencias	Contenidos		Instrucciones	Actividades a Realizar	Tiempo	Evaluación
<p>Evaluar la situación de cambio a la cual debe adaptarse, revisar los conocimientos aprendidos, identificar las técnicas de Planificación y Organización adecuadas, aplicar el modelo a utilizar y argumenta la importancia de dicho proceso para su desempeño.</p>	Conceptuales	Procedimentales	<p>Cada una de las participantes contará con un tiempo de 45 min para realizar la siguiente actividad final de manera individual.</p>	<p>Utilizando como referencia el material de apoyo que se le otorgo en los diferentes módulos realice una presentación considerando todos los aspectos que se dictaron en el programa, citando los respectivos autores. En dicha presentación debe estar incluido el caso hipotético de adaptación al cambio que se le presento en el módulo # II, donde deberá explicar detalladamente que la llevo a tomar cada una de las decisiones que allí se planteaban. Por último deberá realizar una conclusión final explicando su situación en</p>	<p>8:00 am-1:00pm: Exposición de cada una de las participantes.</p>	<p>Este modulo representa el cierre del programa, por lo cual es una actividad de tipo formativa donde las participantes unifican en una exposición todo lo aprendido en los módulos anteriores.</p>
	Actitudinales					
	<p>- Importancia de aplicar las técnicas aprendidas en su desempeño laboral.</p>					



		<p>cuanto a conocimientos y aplicación de técnicas de Planificación y Organización que tenía antes de la realización del Programa, y como se proyecta de ahora en adelante considerando todo lo aprendido; además de esto deberá explicar cómo se sintió compartiendo con las demás participantes durante los 3 días de duración del programa para así demostrar si la intención principal de que se propiciara un ambiente para la adaptación fue alcanzada.</p>	
--	--	---	--

## Bibliografía del Programa de Formación

La bibliografía que se pretende utilizar para el desarrollo del Programa “El Proceso de Planificación y Organización: una herramienta efectiva para adaptarnos al cambio” será la siguiente:

Fuentes impresas

Díez, E., García, J., Martín, F., Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill. Madrid.

Díez de Castro, J. y Redondo López, C. (1996). *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. y Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Irwin, Madrid.

García del Junco, J. y Casanueva, C. (Coord.). (2000). *Fundamentos de gestión empresarial*. Ediciones Pirámide. Madrid.

García del Junco, J. y Casanueva, C. (Coord.). (2001). *Práctica de la gestión empresarial*. McGraw-Hill. Madrid.

Montagu, A. y Matson, F. (1983). *El contacto humano*. Paidós Studio, Barcelona.

Perret-Clermont, A. (1984). *La construcción de la inteligencia en la interacción social. Aprendiendo con los compañeros*. Aprendizaje Visor, Madrid.

#### Fuentes electrónicas en línea

Martínez Durán, J. E. (2004). *Metodología para la implantación del cambio*. Disponible: [http://www.une.edu.ve/~jmartine/change\\_metodologia\\_manejo.htm](http://www.une.edu.ve/~jmartine/change_metodologia_manejo.htm).

Rhon Durán, R. E. (2000). *La Administración Efectiva del Cambio*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/69.htm>

Quijano, V. (2005) *¿Resistencia al cambio? Motiva a tu equipo a dar lo mejor a la clientela*. Disponible: <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14642>.

Es importante mencionar que la misma puede estar sujeta a modificaciones y podrán agregarse más publicaciones dependiendo de la reacción de las participantes.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación presentó una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a las directoras de cuentas de la Agencia Nolck América y que proporcionaron respuestas al objetivo general y los objetivos específicos del estudio:

*El primer objetivo específico:* “Describir el perfil de cargo y las funciones establecidas para las Directoras de Cuentas de Nolck Red América”. Para la realización de este objetivo se consultó el Perfil de Cargo para las Directoras de Cuentas de la Agencia Nolck Red América (Ver anexo A) el cual está dividido en 5 secciones:

- a) Identificación del Cargo: Directora de Cuentas
- b) Objeto General del cargo: Atención directa a los clientes (incluye asesoría a nivel de comunicación), desarrollo de Brief, estrategias.
- c) Requisitos Mínimos: en cuanto a la Formación Académica deben ser TSU en Publicidad y Mercadeo o Licenciado(a) en Comunicación Social. Con respecto a la Experiencia Laboral previa, debe ser de mínimo 2 años en agencia.

d) Descripción de las funciones: las funciones que deben desempeñar las Directoras de Cuentas se encuentran clasificadas por tipo: Ejecución, Análisis, Dirección y Control. Las mismas tienen una periodicidad establecida en una escala de Ocasional, Diaria, Mensual, Trimestral. Esta clasificación se puede apreciar claramente en el Perfil de Cargo que se muestra en el Anexo A. Las funciones a desempeñar por las Directoras de Cuentas son:

- Asignación de tareas al personal del equipo que le corresponda
- Desarrollo de las estrategias
- Desarrollo del Brief
- Revisión de conceptos creativos
- Supervisión del cumplimiento de las asignaciones del equipo que le corresponde
- Atención al Cliente
- Seguimiento de cada proyecto (lanzamientos, campañas, ejecuciones)
- Seguimiento de los pendientes diarios
- Revisión de la parte administrativa
- Reuniones con creación para entregas de brief

e) Competencias: tomando en cuenta la importancia de este aspecto para el presente estudio, se consideró definir las competencias y las clasificaciones que se tomaron como referencia para la realización de esta investigación.

A continuación dichas competencias serán conceptualizadas según la clasificación establecida por Badillo y Villasmil (2007) explicada en el marco teórico de la investigación. Es importante acotar que dichos conceptos fueron realizados por las investigadoras parafraseando las definiciones establecidas en el Diccionario virtual sobre Gestión por Competencias de Alles (2002), ya que la Agencia Nolck Red América no posee una definición específica de las mismas:

**Actitudinales y Valores:** estas competencias hacen referencia al ser, y tienen que ver con lograr demostrar la capacidad de:

### **Adaptación**

Es la capacidad de tener flexibilidad y aceptar cambios que se generen en la organización.

### **Ambición profesional**

Es la capacidad de querer superarse profesionalmente, ser perseverante para lograr meritos académicos y a nivel laboral.

### **Aprendizaje**

Es la habilidad para adquirir y asimilar información y nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.

### **Asertividad**

Es expresar nuestras ideas y sentimientos de forma clara, directa y equilibrada demostrando autoconfianza sin perjudicar a los demás.

### **Autocontrol**

Se define como la capacidad de mantener las propias emociones bajo control evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

### **Autonomía- Independencia**

Es responder de manera proactiva a las dificultades proponiendo mejoras continuas, además de tener la capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y asumir riesgos.

## **Confidencialidad**

Se define como ser honrado y sincero proporcionando confianza a los demás, ser discreto y velar por la confidencialidad de los datos e información que pueda comprometer a la organización.

## **Creatividad**

Es la capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas, además de encontrar nuevas formas de hacer las cosas. La creatividad implica innovar y buscar alternativas arriesgándose a romper los esquemas tradicionales.

## **Dinamismo**

Se trata de tener la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, implica estar orientados a la acción y a la actividad aun en la realización de largas jornadas.

## **Flexibilidad**

Es la habilidad de adaptarse a diversas situaciones y personas o grupos de personas, es estar abiertos a los cambios y tener la disposición de tomar en cuenta otros enfoques para mejorar día a día.

## **Iniciativa**

Se define como la capacidad para actuar proactivamente ante una determinada situación y llevar a cabo acciones para mejorar.

## **Integridad**

Es la capacidad de actuar ética y moralmente según lo establecido por la sociedad, ser íntegro es ser honesto al comunicar las ideas y al actuar correctamente en diferentes situaciones.

## **Juicio**

Facultad que permite distinguir entre el bien y el mal o entre lo verdadero y lo falso.

## **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, motivarlos y transmitirles energía. Tener valor para defender creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

## **Orientación al cliente**

Es la disposición de actuar y pensar en torno a las necesidades del cliente para garantizar la satisfacción de los mismos.

## **Persuasión**

Es la capacidad para convencer a los otros del punto de vista propio.

## **Sensibilidad Interpersonal-Sociabilidad**

Es la capacidad para generar relaciones adecuadas entre los miembros del grupo o de la organización, y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

## **Trabajo bajo presión**

Puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.



## **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

*Conceptuales:* hacen referencia al saber y conocer, y tienen que ver con manejar información que le permita al individuo generar conocimientos sobre:

## **Análisis**

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo.

## **Delegación de funciones**

Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

## **Dirección-Coordinación**

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

## **Negociación-Conciliación**

Se entiende como la capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, entre ambas partes, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros.

## **Planificación-Organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando los plazos y los recursos requeridos. Consiste en administrar adecuadamente los tiempos y procesos.

## **Resolución de problemas**

Es la capacidad para resolver de forma eficaz las situaciones, hechos o conflictos que hacen peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

## **Toma de decisiones**

Es la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto de ellas, analizando las situaciones, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

## ***Procedimentales***

Las competencias procedimentales se refieren a llevar a la práctica (saber hacer) las competencias conceptuales como: Analizar, Coordinar, Delegar funciones, Dirigir, Negociar y Conciliar, Resolver problemas, Tomar decisiones.

Las competencias explicadas anteriormente puede visualizarse claramente en el cuadro 2, realizado por las investigadoras en el cual las clasificaron según Badillo y Villasmil (2007):

**Cuadro 2: Clasificación de competencias del perfil de cargo de la Agencia Nolck Red América**

Actitudinales y Valores	Conceptuales	Procedimentales
Demostrar:  Adaptación, Ambición profesional, Aprendizaje, Asertividad, Autonomía, Independencia, Iniciativa, Flexibilidad y Dinamismo, Integridad y Juicio, Persuasión, Autocontrol, Sensibilidad Interpersonal y Sociabilidad, Creatividad, Liderazgo, Orientación al Servicio, Confidencialidad, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión.	Conocimientos sobre:  Análisis, Negociación y Conciliación, Resolución de problemas, Delegación de funciones, Planificación y Organización, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Dirección y Coordinación.	Capacidad para:  Analizar, Negociar y Conciliar, Resolver Problemas, Delegar funciones, Planificar y Organizar, Dirigir y Coordinar, Tomar decisiones, Trabajar en equipo, Trabajar bajo presión.

Fuente: Elaboración propia

*El segundo objetivo específico:* “Determinar el perfil real y las funciones cumplidas por las Directoras de Cuentas de Nolck Red América”, éste objetivo fue claramente alcanzado mediante la aplicación del Cuestionario DNFNRA, ya que a través de los resultados arrojados por el mismo, se pudo evidenciar en que aspectos coincidían las Directoras a través de la frecuencia y en cuales se observaban discrepancias. Dicho estudio se encuentra expresado al inicio del capítulo de Análisis de los Resultados de la investigación, y manifiestan el cumplimiento del objetivo ya que permitió concluir lo siguiente:

1. Las directoras poseen Título Académico de Licenciadas en Comunicación Social y/o TSU en Publicidad y Mercadeo.

2. La mayoría de las directoras poseen 2 o más años de Experiencia Laboral previa en otras agencias.
3. La Competencia Actitudinal donde poseen mayor debilidad es la Adaptación.
4. En cuanto a Competencias Conceptuales la falla principal se encuentra en el proceso de Planificación y Organización.
5. Con respecto a las Competencias Procedimentales se evidenció mayor necesidad de reforzamiento en el proceso de Planificación y Organización de las tareas que desempeñan.
6. Las directoras evidenciaron que cumplen con las funciones establecidas, e incluso dedican más tiempo del esperado según el Perfil de Cargo.

Al realizar el análisis de este punto del estudio, se pudo observar una situación que llamo la atención de las investigadoras, ya que uno de los resultados establece que en cuanto a Competencias Conceptuales y Procedimentales la debilidad principal se encontró en el proceso de Planificación y Organización de las tareas que desempeñan las Directoras de Cuentas, pero se determinó que dichas tareas son llevadas a cabo de manera adecuada a través del cumplimiento de sus funciones. Sin embargo es importante mencionar que como expertos en Recursos Humanos, lo más importante no es el cumplimiento cabal de los objetivos, sino que también se debe tomar en cuenta cómo se lleva a cabo el proceso para que dichos objetivos se concreten, garantizándole a los trabajadores condiciones laborales óptimas que les otorguen una calidad de vida en el ambiente laboral, lo cual se puede lograr a través permitan la facilitación de los procesos. Es por esto que en el caso de la presente investigación se pretende reforzar los conocimientos en el área de Planificación-Organización con la finalidad de que las Directoras de Cuentas obtengan herramientas que les permitan llevar a cabo sus tareas de manera más sencilla.

*El tercer objetivo específico* expresa: “Establecer las discrepancias entre el perfil de cargo y funciones establecidas y las que realmente cumplen las Directoras de

Cuentas de Nolck Red América en su gestión”, al igual que el objetivo específico dos (2), éste se encuentra desarrollado en el capítulo de Análisis de los Resultados, donde se realizó una correlación entre los aspectos que están establecidos en el Perfil de Cargo de la empresa y lo que se evidenció durante el desarrollo de la investigación. A continuación se presenta un cuadro donde se evidencian las discrepancias encontradas entre el perfil establecido por la empresa y el perfil real, tomando en cuenta los ítems que representan la moda debido a la frecuencia con la cual se presentaron:

**Cuadro 3. Discrepancias entre el Perfil de Cargo Establecido y el Perfil Real de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América**

<b>Competencias</b>	<b>Nivel esperado (Perfil establecido)</b>	<b>Nivel obtenido (Perfil real)</b>	<b>Numero de Respuestas</b>
<b>Actitudinales (Ser)</b>			
<b>Adaptación</b>	Alto	Bajo	<b>3</b>
Creatividad	Alto	Bajo	2
<b>Conceptuales (Saber)</b>			
Dirección y Coordinación	Alto	Bajo	2
<b>Planificación y Organización</b>	Alto	Bajo	<b>4</b>
<b>Procedimentales (Saber hacer)</b>			
<b>Planificación y Organización</b>	Alto	Bajo	<b>4</b>
Resolución de Problemas y Toma de Decisiones	Alto	Bajo	2

Fuente: Elaboración propia

Las competencias marcadas en color rojo (Adaptación y Planificación y Organización) son las que obtuvieron mayor número de respuestas por parte de las Directoras, lo que quiere decir que las mismas representan la moda y deben ser reforzadas para mejorar su ambiente laboral, por lo cual fueron tomadas en cuenta para la realización del Programa de Formación.

*El cuarto objetivo específico:* “Proponer un Programa de formación que satisfaga las necesidades detectadas, a través de la capacitación de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América”.

Representa el último objetivo específico, por lo cual es prácticamente la concertación del objetivo general que se planteó al inicio de la investigación. El mismo se encuentra expresado a través de un Programa de Formación que fue diseñado a partir de las necesidades detectadas durante la investigación enfocada en las Directoras de Cuentas de Nolck Red América, por lo cual los temas principales que se desarrollan en dicho programa tienen el objeto de reforzar los conocimientos sobre Planificación y Organización para la realización eficaz y efectiva de las tareas que desempeñan las Directoras de Cuentas durante su gestión y el proceso de Adaptación. Dicho programa será presentado y propuesto a la junta directiva de la agencia Nolck Red América para su aprobación y posterior implementación en el departamento de cuentas. Dicho Programa de Formación fue explicado detalladamente en la parte final del Capítulo de Análisis de resultados de la investigación.

Tal como se expresa anteriormente, los objetivos específicos fueron diseñados para alcanzar el objetivo general de este estudio el cual establece: “Determinar necesidades de capacitación de las Directoras de Cuentas de Nolck Red América, a fin de proponer una solución dirigida a cubrir dichas necesidades en cuanto a la formación requerida.”; dicho objetivo representa la cúspide de la presente investigación, ya que desde el inicio de la misma el objetivo general era aportar una solución efectiva para la falta de formación existente en la empresa en cuestión, es

por esto que se considera que gracias al logro de cada uno de los objetivos específicos se pudo alcanzar la meta final que está expresada en el capítulo de Análisis de los resultados, ya que en el mismo se establece que las necesidades de capacitación más relevantes se presentan en el área de Planificación y Organización de las tareas que las Directoras de Cuentas llevan a cabo durante su gestión y en el proceso de Adaptación; además, el logro del objetivo también se evidencia a través del Programa de Formación “El Proceso de Planificación y Organización: una herramienta efectiva para Adaptarnos al cambio” explicado anteriormente, debido a que el mismo representa la solución que aportan las investigadoras para solventar las necesidades de formación requeridas por las Directoras de Cuentas de Nolck Red América.

### **Recomendaciones**

Es importante mencionar recomendaciones que surgieron a lo largo de la investigación, y que pueden ser tomadas en cuenta para investigaciones futuras:

- Rediseñar el Perfil de Cargo para las Directoras de Cuentas, ya que el mismo no expresa claramente la razón por la cual las aspirantes al cargo deben poseer las competencias que están establecidas, además se recomienda incluir los indicadores para medir dichas competencias; y en cuanto a las funciones, se debería ampliar la descripción de las tareas que deben desempeñar para facilitar la ejecución de los procesos.
- Tomar medidas que garanticen que todos los miembros de la empresa, incluyendo a las Directoras de Cuentas, tengan acceso y manejen el Perfil que deben poseer según el cargo que ocupen, ya que de esta manera cada quien conocerá las funciones que debe desempeñar y se facilitaran los procesos de planificación y organización, dirección y control, delegación

de funciones, y demás actividades que se desarrollen en la empresa. Es importante mencionar que además de esto se debería establecer la periodicidad en que dichas funciones deben ser llevadas a cabo, ya que el desconocimiento de este aspecto puede generar retrasos, por lo que se recomienda supervisar el cumplimiento de las tareas en los períodos de tiempo establecidos.

- Considerar el proceso de Formación como herramienta de vital importancia para garantizar la capacitación continua de los miembros de Nolck Red América.
- Dar a conocer los resultados obtenidos en este estudio a la junta directiva de Nolck Red América, a fin de resolver la problemática, dándole viabilidad a la implementación del programa de formación “El Proceso de Planificación y Organización: una herramienta efectiva para Adaptarnos al cambio”. De ser aprobada dicha propuesta, se recomienda ampliar el Programa de Formación a través del desarrollo de los subcomponentes del Diseño Instruccional que fueron obviados por el contexto en el cual se realizó la presente investigación.



## REFERENCIAS

### Fuentes Impresas

Agudelo, S. (1999). *El diagnóstico de competencias*. Cinterfor. Montevideo, Uruguay.

Amaro, R. (1990). *Administración de Personal*, Editorial Limusa, México

Ander Egg, E. (1971) *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. 2ª Edición, Colección Guidance. Buenos aires, Argentina.

Arias, L. F. y Hereida, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Sexta Edición. Editorial Trillas. México.

Badillo, M. (2010). *Taller Gestión por Competencias, Módulo II*. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Edo. Zulia, Venezuela.

Badillo, M. y Villasmil, M. (2007). *Taller Diseño de Perfiles por Competencias*. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Edo. Zulia. Venezuela.

Balestrini, M. (1998). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Segunda Edición. OBL Servicio Editorial. Venezuela-Caracas.

Bautista, M. (2009). *Manual de Metodología de Investigación*. Tercera Edición. Caracas-Venezuela.

Cadenas, M. Osman J. y Navas, M. Luis E. (2009). *Programa de capacitación bajo el enfoque de competencias dirigido a los supervisores de la Dirección de Seguridad de la Universidad Central de Venezuela*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Carmona, J.A. y Rodríguez, L.A. (2003). *Diseño Curricular de un Programa de Formación basado en Competencias, para los Operadores de Transporte Superficial (Metrobus) de la C.A Metro de Caracas*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Carvajal, N. y Moreno, M. (2003). *Diseño de un programa instruccional bajo el enfoque de formación por competencias dirigido cargo de inspector de Transporte Superficial de la C.A. Metro de Caracas*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Cerda G. H. (1994). *La Investigación total*. Editorial magisterio. Colombia

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría de la Administración*. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México.

Claret, A. (2007). *Cómo hacer y defender una tesis*. 8va Edición ampliada. Editorial Texto. Venezuela.

Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. New Yersey. Prentice hall, 6<sup>a</sup> Edición.

Escobar, A. (2009). *El Diseño Instruccional*. Presentación Power Point. Escuela Educación. UCV. Venezuela.

Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. Thompson. México
- Hernández, Fernández y Baptista (1998). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial McGraw Hill. Interamericana. D.F. México.
- Kast, F. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor. Montevideo.
- Peña, M. (1990). *Dirección de personal, Organización y Técnicas*. Barcelona Evade.
- Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Primera Edición. FEDUPEL
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un Proyecto de investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Segunda Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta edición, Limusa, Noriega. Editores. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales*. FEDUPEL.

### **Fuentes Electrónicas**

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.  
[Documento en Línea] Disponible:

<http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>  
[Consulta: 2011, junio 15]

Ares, A. (2000). *La formación en las Organizaciones*. [Documento en línea].  
Disponible:[http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Lectura\\_FORMACION\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES.pdf](http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Lectura_FORMACION_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf) [Consulta: 2011, enero 20]

Arias, F (1999). *El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración* [Libro en línea] 3ra Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Disponible:

<http://www.slideshare.net/citur2010/proyecto-investigacion-fidias-arias> [Consulta: 2011, febrero 13]

Arribas, M. (2004). *Diseño y Validación de Cuestionarios*. [Documento en línea] Enfermera. Instituto de Investigación de Enfermedades Raras. Instituto de Salud «Carlos III». Madrid. Disponible:  
[http://www.enferpro.com/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_C1F5E295C2D5A1C02678E12E9EA2B9B057D00000/filename/validacion\\_cuestionarios.pdf](http://www.enferpro.com/pv_obj_cache/pv_obj_id_C1F5E295C2D5A1C02678E12E9EA2B9B057D00000/filename/validacion_cuestionarios.pdf) [Consulta: 2011, julio 3]

Ávila Baray, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* [Libro en línea] Disponible:  
[www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/) [Consulta: 2011, enero 15]

Casanova, F. (2003). *Formación profesional y relaciones laborales*. [Libro en línea] Disponible: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/casan.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/casan.pdf) [Consulta: 2011, enero 17]

Cejas, M. (2005). *La Formación por Competencias: una visión estratégica en la gestión de Personas*. Visión Gerencial [Revista en línea] Disponible:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf> [Consulta: 2011, noviembre 15]

Consultora RMG & Asociados. (2010). *¿Por qué se pierden los clientes?* [Documento en línea] Disponible: <http://foromarketing.com/resultados-estudio-porque-se-pierden-los-clientes> [Consulta: 2011, Enero 8]

De la Torre, I. (1997). *La formación y las Organizaciones. Los Acuerdos Nacionales de Formación Continua. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. REIS. [Revista en línea] Disponible: <http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=revistas&numero=77> [Consulta: 2011, Enero 11]

De Sousa, M. (2003). *Análisis, descripción y diseño de cargos*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm> [Consulta: 2011, Marzo 5]

Grande, I y Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. [Libro en línea] ESIC Editorial. Madrid. Disponible: <http://books.google.cl/books?id=qFczOOiwRSgC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=concepto+de+cuestionario&source=bl&ots=ezXCKbUbVg&sig=GeeP6EUTOFyV5ztQG64FyuD1kVQ&hl=es&sa=X&ei=OBkzT6FJKjm0QHWqcCcCg&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=concepto%20de%20cuestionario&f=false> [Consulta: 2012, Enero 13]

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. [Libro en línea] Editorial Paidotribo. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=bjJYAButFB4C&pg=PA110&lpg=PA110&dq=cuestionario+%2B+cara+a+cara&source=bl&ots=KkXxsXt-Or&sig=0oYzXLHeKPpje7NDA8t0VRP0KwE&hl=es&ei=UtiqTv6OJoHZ0QH5NmVDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9&ved=0CFkQ6AEwCA#v=onepage&q=cuestionario%20%2B%20cara%20a%20cara&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=bjJYAButFB4C&pg=PA110&lpg=PA110&dq=cuestionario+%2B+cara+a+cara&source=bl&ots=KkXxsXt-Or&sig=0oYzXLHeKPpje7NDA8t0VRP0KwE&hl=es&ei=UtiqTv6OJoHZ0QH5NmVDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CFkQ6AEwCA#v=onepage&q=cuestionario%20%2B%20cara%20a%20cara&f=false) [Consulta: 2011, Septiembre 5]

Mertens, L. (2008). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación*. [Libro en línea] Disponible: <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.pdf> [Consulta: 2011, Mayo 12]

Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (2006). *Metodología para determinar necesidades de capacitación y determinar prioridades*. República de Panamá. Disponible: [http://ceccsica.org/programas-accion/laboral/contenido\\_paises/Panama/Productos/Observatorio/Panama\\_Metodologia\\_Necesidades\\_Capacitacion.pdf](http://ceccsica.org/programas-accion/laboral/contenido_paises/Panama/Productos/Observatorio/Panama_Metodologia_Necesidades_Capacitacion.pdf) [Consulta: 2011, Mayo 15]

Mosqueira, J. (2010). *El desafío de cortar la fuga de personal*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1283089-el-desafio-de-cortar-la-fuga-de-personal> [Consulta: 2011, Enero 15]

Núñez, A. (2011). *Las organizaciones en aprendizaje - Peter Senge: la quinta disciplina* [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/56-peter-senge-aprendizaje-organizacional.htm> [Consulta: 2011, Febrero 16]

Peluffo, M. y Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf> [Consulta: Febrero 8]

Peñaloza, W. (2002). *El Problema de las Competencias*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/walter.pdf> [Consulta: 2011, Junio 4]

Polo, M. (2003). *Aproximación a un Modelo de Diseño: ADITE*. Docencia Universitaria. [Revista en línea] Vol IV. N° 1. SADPRO. UCV. Disponible: [http://issuu.com/lina7/docs/aproximacion\\_a\\_un\\_modelo\\_de\\_dise\\_o?mode=window&pageNumber=1](http://issuu.com/lina7/docs/aproximacion_a_un_modelo_de_dise_o?mode=window&pageNumber=1) [Consulta: 2012, Enero 20]

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. [Documento en línea] Disponible: [http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf) [Consulta: 2011, Marzo 20]

Salinero, M. (2007). *¿Cómo se Desarrolla la Práctica de Formación en las Empresas? Una Aproximación al Caso de Castilla- La Mancha*. *Revista Dialnet*. 16, 64-84. [Revista en línea] Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2480477> [Consulta: 2011, Marzo 18]

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca, Chile. [Documento en línea] Disponible: <http://www.uv.mx/facpsi/proyectoaula/documents/lectura5.pdf> [Consulta: 2011, Noviembre 8]

Universidad de Deusto, España. (2006). *Seminario Taller Centroamericano sobre Desarrollo Curricular Basado en Competencias y Evaluación de Calidad de la Educación Superior*. Proyecto Tuning América Latina y el Desarrollo Curricular Basado en Competencia. [Documento en línea] Disponible: [:http://daad.csuca.org/attachments/122\\_MEMORIA%20I%20SEMINARIO%20TALLER%20SOBRE%20DESARROLLO%20CURRICULAR%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf](http://daad.csuca.org/attachments/122_MEMORIA%20I%20SEMINARIO%20TALLER%20SOBRE%20DESARROLLO%20CURRICULAR%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf) [Consulta: 2012, Enero 23]

Universidad Nacional de Colombia. (2004). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html> [Consulta: 2011, octubre 20]

Yacuzzi, E. (2006). *Apuntes Sobre la Educación y el Entrenamiento para la Calidad*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.aotsargentina.org.ar/userfiles/APUNTES%20SOBRE%20LA%20EDUCACION%20Y%20EL%20ENTRENAMIENTO%20PARA%20LA%20CALIDAD.pdf> [Consulta: 2011, Febrero 27]

## **ANEXOS**



## ANEXO A



### FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: \_\_\_\_\_

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: \_\_\_\_\_ Directora de Cuentas \_\_\_\_\_ ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO Cuentas \_\_\_\_\_

#### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Atención directa a los Clientes, incluye asesoría a nivel de comunicación:  
Desarrollo de brief, estrategias

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: TSU EN PUBLICIDAD Y MERCADEO O LIC EN COMUNICACIÓN SOCIAL

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: MINIMO 2 AÑOS -EN AGENCIA-

3.3 OTRO

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Atención al Cliente	D	C
Reuniones con Creación para entregas de brief	D	C
Seguimiento de cada proyecto - lanzamientos , campañas, ejecuciones	D	C
Seguimiento de pendientes diarios -	D	C
Asignaciones de tareas a personal de mi equipo	D	E
Desarrollo de brief	M	A
Desarrollo de estrategia	T	A
Revisión de conceptos creativos	D	A
Revisión parte administrativa (tanto del Cliente como la interna)	M	C
Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de mi equipo	D	DC

Conveniones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	NO APLICA
1	Adaptación	x			
2	Ambición profesional	x			
3	Análisis	x			
4	Aprendizaje		x		
5	Asertividad	x			
6	Autocontrol		x		
7	Autonomía		x		
8	Creatividad	x			

9	Delegación		x		
10	Dinamismo	x			
11	Flexibilidad	x			
12	Independencia	x			
13	Iniciativa	x			
14	Integridad	x			
15	Juicio		x		
16	Liderazgo	x			
17	Negociación y conciliación	x			
18	Orientación al servicio	x			
19	Persuasión	x			
20	Planificación y Organización	x			
21	Resolución de problemas	x			
22	Sensibilidad interpersonal		x		
23	Sociabilidad	x			
24	Toma de decisiones	x			
25	Trabajo bajo presión	x			
26	Trabajo en equipo	x			

## ANEXO B

### Cuestionario DNFNRA

#### (Detección de necesidades de Formación Nolck Red América)

El siguiente instrumento tiene como finalidad recabar información de carácter investigativo. Es importante acotar que el mismo es anónimo y confidencial y no se está evaluando al personal encuestado. La información suministrada sólo será utilizada para recolectar datos para una investigación denominada “Programa de Formación dirigido a las Directoras de Cuentas de la Agencia de Publicidad Nolck Red América basado en competencias”

#### *Instrucciones:*

A continuación se presentan una serie de ítems, en los cuales deberá marcar con una X la opción con la cual se identifique:

1. Título Académico que posee:

TSU	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Pre-Grado:		Especialización	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

Especifique en que área: \_\_\_\_\_

2. ¿Posee Experiencia laboral en otras Agencias?

Si  No

En caso de ser positiva la respuesta indique de cuántos años:

Menos de 1 año  1 año  2 años  3 años en adelante

3. Marque con una X el nivel de importancia que Ud. le asigna a cada una de estas competencias para la realización de sus funciones según el cargo que ocupa.

<b>Competencias</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Adaptación			
Ambición Profesional			
Aprendizaje			
Asertividad			
Autocontrol			
Autonomía-Independencia			
Confidencialidad			
Creatividad			
Dinamismo			
Flexibilidad			
Iniciativa			
Integridad			
Juicio			
Liderazgo			
Orientación al cliente			
Persuasión			
Sensibilidad Interpersonal- Sociabilidad			
Trabajo bajo presión			
Trabajo en equipo			

4. Marque con una X la palabra que mejor defina los siguientes términos:

**a) Análisis:**

Interpretar

Memorizar

Evaluar

**b) Delegación de Funciones:**

Dar Órdenes

Cooperar con las Tareas

Distribuir Responsabilidades

**c) Dirección y Coordinación:**

Supervisar

Ordenar

Organizar

**d) Negociación y Conciliación:**

Debatir

Discutir

Llegar a acuerdos

**e) Planificación y Organización:**

Administrar

Evaluar

Diagnosticar

**f) Resolución de Problemas:**

Negociar

Discriminar

Solucionar Conflictos

**g) Toma de Decisiones:**

Equilibrar Opiniones

Escoger alternativas adecuadas

Delegar Funciones

**5.** A continuación se presentan una serie de casos con diferentes situaciones del área publicitaria. Encierre en un círculo la respuesta que más se asemeje a su forma de actuar

**Caso 1.** Si uno de los miembros de su equipo de trabajo interfiere con las estrategias que utiliza durante su gestión, Ud:

- a) Analiza la situación y se pone en lugar de la persona involucrada y busca una solución que se adapte a su opinión.
- b) Ignora la situación y continúa aplicando las mismas estrategias.
- c) Consulta con los demás miembros de su equipo de trabajo la opinión que tienen al respecto y con base a eso toma una decisión favorable para el grupo.

**Caso 2.** Imagine que una tarea cuya entrega estaba prevista para el próximo mes sufre un cambio de fecha y la misma debe ser presentada a su jefe inmediato en las horas siguientes, Ud:

- a) Improvisa la actividad asumiendo el riesgo de cometer errores.
- b) Cumple con la tarea sin que afecte su desempeño.
- c) Negocia una posible fecha ya que el tiempo para la entrega es muy reducido.

**Caso 3.** Al momento de recibir un Brief de Campaña, Ud:

- a) Organiza el material desde el momento que lo recibe y comienza la planificación.
- b) Espera a que se aproxime la fecha para su realización.
- c) Realiza sus tareas inmediatas y a la vez inicia el proceso de creación de la campaña esporádicamente.

**Caso 4.** Cuando se lleva a cabo un proyecto, Ud:

- a) Delega las funciones al personal de su equipo de trabajo de acuerdo a sus competencias.
- b) Delega las funciones al azar, siempre y cuando cumplan con la tarea asignada.



- c) Espera recibir órdenes de su jefe inmediato al igual que los demás miembros de su equipo.

6. Marque con una X la periodicidad en que Ud. desarrolla cada una de las siguientes funciones:

<b>Funciones</b>	<b>Nunca</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Trimestral</b>
Asignación de Tareas al Personal de mi Equipo					
Desarrollo de estrategias					
Desarrollo del Brief					
Revisión de conceptos creativos					
Supervisión del cumplimiento de las asignaciones de mi equipo					
Atención al Cliente					
Seguimiento de lanzamientos, campañas, ejecuciones					
Seguimiento de pendientes					
Reunión con creación para entregas de Brief					
Revisión de parte administrativa					

## ANEXO C

---



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación



### Carta de Validación de Instrumento

Yo, Araiza Henner, profesor(a) de la Escuela de Educación, he validado el Cuestionario DNFNRA (Diagnóstico de Necesidades de Formación Nolck Red América) anexo a la presente, realizado por las estudiantes de la Escuela, Silvia Farfán y Andrea Rodríguez, en su calidad de tesistas del Trabajo de Licenciatura, titulado "Programa de Formación para el personal del Área de Cuentas de la Agencia de Publicidad Nolck Red América".

Octubre, 2011

Firma



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación



### Carta de Validación de Instrumento

Yo, Nelson Romeo Castro, profesor(a) de la Escuela de Educación, he validado el Cuestionario DNFNRA (Diagnóstico de Necesidades de Formación Nolck Red América) anexo a la presente, realizado por las estudiantes de la Escuela, Silvia Farfán y Andrea Rodríguez, en su calidad de tesis de Trabajo de Licenciatura, titulado "Programa de Formación para el personal del Área de Cuentas de la Agencia de Publicidad Nolck Red América".

Octubre, 2011

Firma



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación



### Carta de Validación de Instrumento

Yo, *Maria Villasmil*, profesor(a) de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, he validado el Cuestionario DNFNRA (Diagnóstico de Necesidades de Formación Nolck Red América), realizado por las estudiantes de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, Silvia Farfán y Andrea Rodríguez, en su calidad de tesistas del Trabajo de Licenciatura, titulado “Programa de Formación dirigido a las Directoras de Cuentas de la Agencia de Publicidad Nolck Red América basado en competencias”.

  
Firma

Octubre, 2011

## CURRICULUM VITAE



### Margarita del Carmen Badillo Martínez.

Profesora titular jubilada

Universidad Nacional  
Experimental "Rafael María  
Baralt"

Dirección: Calle 453, esquina  
calle 15K, Urb. Canaima,  
Res. Canaima, Edif. 3 Apto 1-B  
Maracaibo, Zulia  
Telf.: 0414-9709941  
02617445095

[margarita\\_badillo@hotmail.com](mailto:margarita_badillo@hotmail.com)  
[margarita.badillo@gmail.com](mailto:margarita.badillo@gmail.com)

## Datos Personales

Lugar de Nacimiento: Caracas, Venezuela

Fecha de Nacimiento: 19 de julio, 1950

Cedula de Identidad: 4283248

Estado civil: Separada

Profesora meritorio Nivel III. Conaba. 2004.

## Estudios

Actualmente cursa Expertos en Elearning con la Fundación de Actualización Tecnológica para América Latina (Fatla) 4 módulos aprobados.

- Introductorio al Programa de Expertos. Octubre 2011.
- Módulo 1. Entornos Virtuales de Aprendizaje. Noviembre 2010
- Módulo 2. Recursos de Educación Virtual. Diciembre 2010
- Módulo 3. Metodología de Trabajo en Línea PACIE. Fase Presencia. Enero 2011.
- Módulo 4. Metodología de Trabajo en Línea PACIE. Fase Alcance. Febrero 2011.

Universidad Rafael Bellosillo Chacín, Doctorado en Ciencias de la Educación. 2000. Tesis Doctoral "Marco estratégico de Vinculación de los Postgrados de las Universidades del estado Zulia con el Sector Productivo" con Mención Honorífica, recomendando su publicación.

Diplomado Virtual con Multiversidad Mundo Real Edgar Morin AC, Transformación Educativa. Pensamiento Complejo (2010) en Universidad de Sonora en Hermosillo, México. Ensayo Integrador. Propuesta Teórica de un Modelo Curricular. Modelo de Currículo Complejo

Curso de Diplomado en Investigación Holística (1er Nivel) Convenio Sypal/ Unermb en Cabimas.

Universidad de New Orleans recibe cursos de English as a second language en University College en Tulane University Sept 81-Marzo 82.

University College. Universidad de Tulane. Summer 92-fall 82, cursos para

ingreso a la maestría.

Master in Curriculum and Instruction. New Orleans University en New Orleans, EEUU. 1984.

Licenciada en Educación en la Universidad Central de Venezuela, Mención Tecnología Educativa. Venezuela en 1978.

Estudios Secundarios: Liceo "Pedro Emilio Coll". Bachiller en Ciencias (1968) Caracas.

Estudios Primarios: Escuela Nacional "Tomás Aguerrevere P". (1963). Caracas.

He realizado numerosos cursos, seminarios y talleres.

Curso: Redacción de Artículos Científicos. Área Ciencias Sociales y Humanísticas. Fundacite Zulia y Vicerrectorado UNERMB-Programa de Investigación de la Unermb. 2004.

Curso de inglés para adultos. Etapa 10. Centro Electrónico de Idiomas. 2007. Maracaibo.

Curso-Taller de Tutores en Línea en la Universidad "Rafael Beloso Chacín" en el mes de mayo de 2009.

Curso Iniciación tutoría Virtual. Cecou. Universidad del Zulia. Maracaibo, marzo 2010.

## Historial de empleo

- Profesionalmente me he desempeñado en las ciudades de Caracas, Barcelona, Maracaibo, Cabimas, Valera, Trujillo, Capatárida, El Moján y Machiques.
- Facilitadora del Seminario doctoral. Teoría y Praxis del Currículo. Universidad Rafael Beloso Chacín.(Actualmente).
- Tutor virtual de la asignatura Evaluación de los aprendizajes en el Diplomado Formación Docente del Centro Corporativo Universitario de la División de Extensión de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. Septiembre-noviembre 2009.
- Tutor virtual de la asignatura Evaluación de los aprendizajes en el Diplomado Formación Docente del Centro Corporativo Universitario (Cecou) de la División de Extensión de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. Febrero-marzo 2010.
- Tutor virtual de la asignatura Fundamentos de la Educación Contemporánea en el Diplomado Formación Docente del Centro Corporativo Universitario (Cecou) de la División de Extensión de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. Febrero-marzo 2010.
- Desde 1996 soy voluntario de la organización no gubernamental de voluntariado Programas Interculturales Venezuela (AFS) Programa de Intercambio Estudiantil. Actualmente Coordinadora de Colegios y ONG del Comité Local Maracaibo.
- Ingresé en la Universidad Nacional Experimental "Rafael María

Baralt” en el Programa Posgrado en Cabimas en abril de 1991 como docente de la unidad curricular: Diseño y Administración del Currículo en la Maestría Docencia para la Educación Superior. He administrado además las unidades curriculares: Metodología de la Investigación, Diseño de Proyectos de Investigación, Tesis I, Tesis II, Tecnología Educativa y Simulación del Hecho Educativo en Maracaibo, Cabimas, Trujillo, Valera, Machiques, El Mojan y Capatárida .

- Facilitadora en la maestría Administración de la Educación Básica en las unidades curriculares: Administración Curricular de la Educación Básica y el eje de investigación: Metodología de la Investigación, Diseño de Proyectos de Investigación, Tesis I y Tesis II.
- Facilitadora en la maestría Gerencia Financiera en la unidad curricular: Metodología de la Investigación.
- Coordinadora Docente del Programa Posgrado desde 1996 hasta 1998 en Cabimas.
- Coordinadora de la Comisión de Currículo del Programa Posgrado en varios períodos académicos desde 1993 hasta abril de 2009.
- Miembro de la Comisión de Transformación Universitaria del Programa Posgrado ante la Comisión Central de Currículo de la Universidad “Rafael María Baralt”, desde enero de 2008 hasta abril de 2009.
- Asesora curricular para la transformación educativa en la Facultad de Agronomía Universidad del Zulia 2006-2007
- Asesora curricular para la transformación educativa en la Facultad de Medicina Veterinaria en al Universidad del Zulia. 2007-2008.
- De septiembre de 1981 a diciembre de 1984 estuve realizando estudios de posgrado en New Orleans University en New Orleans. EEUU.
  
- Profesora de la unidad curricular: Curriculum en la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela. 1985. Caracas.
- Profesora de la unidad curricular: Curriculum en Estudios Universitarios Supervisados EUS en la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela. 1985. Barcelona, Estado Anzoátegui.
- Coordinadora General del Colegio Universitario “Monseñor de Talavera” (CUMT). 1987-1988. Maracaibo.
- Coordinadora de Preescolar. (CUMT) 1989. Maracaibo.
- Jefe de la Unidad de Curriculum. (CUMT) desde agosto de 1988 a diciembre de 1991. Maracaibo.
- Coordinadora de Extensión Universitaria (CUMT) desde agosto de 1988 a diciembre de 1991.
- Profesora de las asignaturas en dicha institución educativa: Historia

de la Pedagogía, Metodología General, Evaluación de los aprendizajes.

- Profesora Curso de Capacitación Pedagógica II, II, IV y V en los módulos Planificación de los Aprendizajes, Diseño Curricular y Evaluación de los Aprendizajes de la Universidad José María Vargas.1989-90-91. Maracaibo.
- Docente de la Universidad Rafael Urdaneta en la Unidad curricular: Diseño Curricular en la Educación Agrícola en la maestría Educación Agrícola. 1987. Maracaibo.
- Profesora en asignatura: Teoría y Diseño del Curriculum de la Maestría Ciencias de la Educación de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de La Universidad del Zulia. durante dos períodos académicos. 1988-1989.
- Jefe del Departamento de Técnicas Instruccionales en el Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” de junio 1978 a enero de 1980. Maracaibo
- Docente en la Escuela Militar de Venezuela en el Curso Propedéutico: Técnicas de Estudio en agosto de 1980 Caracas.
- Profesora de la asignatura Castellano y Literatura en el Liceo Arquidiocesano. CB “Monseñor Juan Hilario Boset”. Del Ministerio de Educación. 1980-81. Municipio San Francisco. Estado Zulia
- Tutora de Trabajos de Grado y Jurado de Trabajos de Grado, Tesis Doctorales, Trabajo de Ascenso y un Concurso de Oposición en la Universidad de Los Andes en Mérida.
- Arbitro de artículos de revistas.
- Participante, asistente, ponente y tallerista en Jornadas de Investigación y Reuniones de Currículo a nivel regional y nacional.

## Competencias

Facilitación

Tutoría virtual

Currículo

Investigación

Evaluación de los aprendizajes

Dominio del Idioma Inglés Intermedio.

Manejo de los programas de informática “Office”.

Manejo de las relaciones públicas.

### Referencias Personales

Gladys Guio (0414-3636012)

Elizabeth Román (0414-3644921)

Korina Márquez de Cárdenas (0261-7424093)