



UADY

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE YUCATÁN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE
COMUNICACIÓN: UN PROGRAMA PARA
JEFES CON ENFOQUE EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

TESIS

PRESENTADA POR

L.C.S. VICTOR OSWALDO REJÓN CRUZ

EN OPCIÓN AL GRADO DE

**MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. THELMA ELENA CETINA CANTO

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

Octubre 2018

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 606945 durante el período agosto 2016 – julio 2018 para la realización de mis estudios que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionados a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Agradecimientos

La culminación de este trabajo de investigación trae consigo un cúmulo de sentimientos encontrados, pues ha llegado el momento de agradecer el proceso de esta etapa tan importante de mi vida; comienzan nuevos proyectos, se abren ciclos y se cierran ciclos...

En primer lugar quiero agradecer a la fuerza superior que mueve al mundo, me sigue protegiendo, guiando, y me pone muchas veces en el momento y lugar indicados, algunos suelen llamarle Dios.

A mi familia, Victor, Leticia y Yovana, por cada lección aprendida y experiencia vivida.

A la UADY, mi Alma Máter, por brindarme un espacio en la Facultad de Psicología, lugar donde no imaginaba pasar dos años de mi vida y donde aprendí muchísimo.

A mi asesora, la Doctora Thelma Elena Cetina Canto, siempre digo que tengo la fortuna de cruzarme con mujeres ejemplares en la vida, y usted es testimonio de esa frase. Gracias por su apoyo, seguimiento y tenacidad durante este proyecto.

A todas mis profesoras y profesores, que con su visión marcaron mi manera de ver el mundo desde una perspectiva humana y positiva. A los que están y a los que nos dejaron “sólo por un momento”, gracias por el amor a su carrera y formación.

A todo el personal de la UADY que se toma de manera profesional las atenciones que los alumnos necesitan para llegar a este punto de sus vidas, en especial a los de nuestra Facultad y Biblioteca, que siempre me facilitaron las idas y vueltas de consulta bibliográfica.

A la beca No. 606945 de dos años que me brindó el CONACYT y a la existencia de posgrados de calidad como el de Psicología Aplicada en el Área de Desarrollo Organizacional. Gracias a este apoyo pude concluir este proyecto.

A la Dra. Julia y a Nidia que pudieron ver en mí el potencial para dar este paso, incluso antes de que yo mismo pudiera verlo.

Al Victor del pasado y del futuro. ¿Recuerdas cómo comenzó este proceso? Comenzó como un sueño, luego fue un plan, luego vinieron acciones, y al final se volvió REALIDAD. No olvides este camino cuando te enfrentes a nuevos retos o dificultades. La vida es corta. Siempre vive al máximo y nunca dejes que nadie apague la creatividad que te caracteriza. Se necesita de gente que piense diferente para hacer cosas diferentes. ¡Sigue adelante!

A Zuleimi, por apoyarme siempre en el proceso con ese espíritu noble y bondadoso.

Al cine, a los contadores de historias, a la gente que crea mundos fascinantes y analiza la conducta humana para plasmarla en imágenes y nos brinda la posibilidad de soñar despiertos.

Al mar, que con sus aguas cura todo y da muchas respuestas, al mar que es mi casa y me brinda una manera única de ver el mundo.

Dedico este paso a todos mis amigos, los de la Maestría, los de vida, y los que me acompañaron en el proceso, a toda la gente que me quiere y que me brindó sus palabras y apoyo cuando más los necesité, gracias.

Y finalmente, a los estudiantes que consulten esta tesis, les comparto que el proceso no es fácil, es un camino de ir y venir, de corregir y re-direccionar, pero si consiguen asumir los valores del D.O. como parte de su vida, podrán lograr esto y más. Lo único malo de someterse a un proceso de aprendizaje tan grande como este es que la mente no vuelve a ser la misma que era antes de empezar, pero no temas, el camino se vuelve más interesante cada vez.

Esta historia continuará...

Contenido – Índice

Agradecimientos	III
Contenido – Índice	V
Índice de figuras	VII
Índice de gráficas.....	VII
Índice de imágenes.....	VII
Índice de tablas	VIII
Resumen.....	IX
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Justificación	6
1.2. Marco Teórico Referencial	9
1.2.1. La importancia del recurso humano en las organizaciones	9
1.2.2. La rotación como fenómeno multicausal.....	14
1.2.3. La gerencia	16
1.2.4. Habilidades directivas, de relaciones humanas y de comunicación	18
1.2.5. La importancia de la capacitación	29
1.2.6. Enfoque en Desarrollo organizacional	30
1.2.7. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	33
1.2.8. Video y capacitación.....	36
Capítulo 2. Evaluación diagnóstica del problema o necesidad sentida	38
2.1. Descripción de escenario y participantes.....	38
2.2. Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizados.....	42
2.2.1. Contextualización	44
2.3. Procedimiento	48
2.3.1. Contextualización	48
2.3.2. Recolección de información	51
2.4. Informe de resultados de la evaluación diagnóstica.....	53
2.4.1. El Equipo Consultor y el proceso de Inducción a la organización	54
2.4.2. El Equipo Consultor y el proceso de Inducción a la tienda	57

2.4.3. El Equipo Consultor y la Inducción al puesto clave	60
2.4.4. El Equipo Consultor y las Entrevistas de permanencia y retiro.....	63
2.4.5. Conclusiones generales de la fase de diagnóstico	77
Capítulo 3. Programa de intervención	79
3.1. Introducción	79
3.2. Objetivos	82
3.3. Programa de intervención.....	83
3.3.1. Conformación del comité de seguimiento al proceso	84
3.3.2. Reuniones para diseñar el material audiovisual para la capacitación	84
Capítulo 4. Resultados de la intervención.....	122
4.1. Evaluación, efectos y/o proceso	122
4.1.1. ¿Considera que las sesiones de trabajo previas fueron útiles para la creación de los audiovisuales?	124
4.1.2. ¿Considera que se cumplió el objetivo del proyecto?	126
4.1.3. ¿Considera que los audiovisuales pueden ser útiles para apoyar la capacitación a Gerentes?	128
4.1.4. ¿Considera que se podría mejorar algún aspecto de los vídeos (guion, claridad, actuación, animación, texto, volumen)?	130
4.1.5. ¿Hay algo que impida que se realice este tipo de capacitación a Gerentes?	132
Capítulo 5. Discusión	134
5.1. Conclusiones.....	140
Referencias.....	144
Anexos.....	150
Anexo 1. Acuerdo de colaboración	151
Anexo 2. Formato de observación sobre la inducción	153
Anexo 3. Entrevista a Asesores Comerciales.....	154
Anexo 4. Entrevista de Permanencia y Retiro.....	155
Anexo 5. Formato de evaluación de proceso y resultados	156
Anexo 6. Imágenes de la fase de rodaje	157
Anexo 7. Fotogramas de los videos de capacitación de habilidades de comunicación	158
Anexo 8. Guiones para los videos de capacitación	160

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama interno de las tiendas de abarrotes	42
Figura 2 Modelo del diagnóstico, intervención y evaluación.....	43
Figura 3. Representación gráfica del comité de trabajo	84
Figura 4. Programa de trabajo del comité participativo para la creación de audiovisuales.....	86
Figura 5. Modelo de habilidades de comunicación.....	104

Índice de gráficas

Gráfica 1. ¿Por qué la gente sale de la empresa voluntariamente?	65
Gráfica 2. ¿Por qué razones la gente sale de la empresa involuntariamente?.....	67
Gráfica 3. ¿Qué cosas tendrían que hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?.....	68
Gráfica 4. ¿Qué cosas tendrían que dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?	70
Gráfica 5 ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?	71
Gráfica 6 ¿Por qué razones permaneces en la empresa?	72
Gráfica 7. Utilidad de las sesiones de trabajo	124
Gráfica 8. Objetivo del proyecto	126
Gráfica 9. Utilidad de los audiovisuales	128
Gráfica 10. Obstáculos para la capacitación	132

Índice de imágenes

Imagen 1. Sesión de trabajo con el Comité.....	87
Imagen 2. Los valores de la empresa	89
Imagen 3. Lista de los valores propuestos para el Gerente	91
Imagen 4. Diapositiva de trabajo sobre los estilos de liderazgo según Goleman.....	100
Imagen 5. Lluvia de ideas para definir al Gerente con valores	101
Imagen 6. Extracto del guion - Dar órdenes orales.....	117
Imagen 7. Storyboard.....	117
Imagen 8. Rodaje del proyecto	120
Imagen 9. Fotogramas del video "Escucha activa"	123

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de habilidades directivas según distintos autores (Retomado de Portillo, V., 2016, p. 19).....	19
Tabla 2. Barreras para la comunicación eficaz (Cuadro 13.2 retomado de Robbins, S., Decenzo, D. Y Coulter, M.,2013, p.332).	28
Tabla 3. Relación de tiendas por Asesor Comercial en Mérida. Propuesta 1	52
Tabla 4. Relación de tiendas por Asesor Comercial en Mérida. Propuesta 2	52
Tabla 5. Observaciones del Equipo Consultor sobre la introducción a las tiendas de abarrotes	59
Tabla 6. Síntesis de entrevistas con Asesores Comerciales	61
Tabla 7. Principales observaciones del Equipo Consultor sobre las entrevistas y el trabajo en campo con los Asesores Comerciales	63
Tabla 8. Preguntas del cuestionario de permanencia y retiro	63
Tabla 9. Comentarios sobre el proceso de reclutamiento y selección	74
Tabla 10. Comentarios adicionales sobre las razones por las que los empleados dejan las Tiendas de Abarrotes.....	76
Tabla 11. Valores propuestos por el comité	98
Tabla 12. Características de los seis estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman. (Fuente: Goleman, 2005).....	99
Tabla 13. Definición del Gerente con Valores.....	102
Tabla 14. Dar órdenes orales	106
Tabla 15. Escucha activa.....	108
Tabla 16. Gratificar	110
Tabla 17. Asertividad.....	112
Tabla 18. Barreras de la comunicación y Retroalimentación.....	114
Tabla 19. Utilidad de las sesiones de trabajo	125
Tabla 20. Objetivo del proyecto	127
Tabla 21. Utilidad de los audiovisuales	129
Tabla 22. Aspectos a mejorar en los videos	130
Tabla 23. Obstáculos para la capacitación	133

Resumen

El siguiente proyecto de consultoría partió de la necesidad sentida de una empresa dedicada a la comercialización de abarrotes, que por medio de su Gerente de Recursos Humanos y su Jefe de Capacitación, manifestaron que se enfrentaban a un contexto de altos índices de rotación de personal en la organización, sumado a quejas constantes de sus Empleados Generales sobre el trato que recibían por parte de los Gerentes de Tiendas (jefes). Si bien la organización había implementado esfuerzos de atracción de personal, se estaba comenzando a pensar en estrategias para la retención y desarrollo de este.

El modelo de intervención propuesto en este proyecto de investigación obedeció a los principios del D.O. pues se consultó al personal antes de comenzar a diseñar propuestas de mejora. El modelo contempló 3 fases principales: la primera de Diagnóstico, la segunda de Intervención, y la tercera de Evaluación.

Durante la Fase uno de Diagnóstico, el Equipo Consultor realizó un trabajo de contextualización a la empresa, se estableció un contrato psicológico, se recolectó información de la organización, se realizaron entrevistas de permanencia y retiro a Gerentes, Subgerentes y Empleados Generales, y se analizaron los resultados obtenidos en sesiones de confrontación con el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación. El diagnóstico reveló que los Empleados Generales veían una fuerte necesidad de capacitar a los Gerentes de Tiendas en habilidades de comunicación, pues reportaron conductas hostiles y una forma de comunicarse que favorecía la idea de la gente de dejar la empresa. Es así que se estableció un plan de acción de mejora donde se determinó, junto con los directivos, realizar un proyecto de desarrollo de habilidades de comunicación a Gerentes por medio de vídeos de capacitación.

Se decidió capacitar a los Gerentes en habilidades de comunicación, pues estas favorecen el difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa, la identificación del personal, permiten transmitir eficazmente mensajes, contribuir al crecimiento y el compromiso, hacer saber al trabajador sobre la importancia de su trabajo, combatir rumores y generar un clima de confianza, es decir, ejercer el papel de un buen comunicador con óptica directiva.

Para esto, siguiendo el enfoque de D.O., en la Fase dos o Propuesta de Intervención, se conformó un Comité de actores clave con amplia experiencia en el trabajo cotidiano en las tiendas y por medio de reuniones participativas, los miembros compartieron anécdotas, experiencias e ideas relacionadas con el estilo de comunicación de los Gerentes para realizar los guiones de los vídeos a partir de la realidad que ellos han vivido, todo para posteriormente pasar a la fase de rodaje. Como resultado se diseñaron 5 vídeos con base en la propuesta de desarrollo de habilidades de Puchol (2010) y Robbins, Decenzo y Coulter (2013) con los siguientes temas: (1) Dar órdenes orales, (2) Escucha activa, (3) Gratificar, (4) Asertividad y (5) Barreras de la comunicación y Retroalimentación.

Durante la Fase tres de Evaluación, se realizó la entrega del material audiovisual en una sesión de retroalimentación con el Comité para analizar el trabajo realizado, la cual resultó positiva, pues las personas que participaron en el proyecto calificaron los vídeos como muy cercanos a la realidad de la empresa, y expresaron que el hecho de que los actores fueran del Departamento de capacitación, esto contribuyó a que los empleados se sintieran más identificados con el contenido de los vídeos.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Una organización dedicada a la comercialización de abarrotes en la Península de Yucatán, y otros estados en el sureste del país, manifestó por medio de su Gerente de Recursos Humanos y de su Jefe de Capacitación, la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación para sus Asesores Comerciales y Gerentes de tienda.

La petición de este servicio de consultoría tiene su origen en el registro de altos índices de rotación que la empresa enfrentaba con respecto al personal operativo de la cadena de tiendas de abarrotes. Los directivos antes mencionados, comentaron en reunión con el Equipo Consultor que asociaban esta situación con las actitudes negativas, malas conductas y comunicación inadecuada que los jefes (Asesores Comerciales y Gerentes de Tienda) tienen al momento de resolver problemas con los Empleados Generales.

El Gerente de Recursos Humanos subrayó su preocupación sobre la forma en que los Asesores Comerciales y Gerentes se comunicaban con su personal, causando malos entendidos al interior de los equipos de trabajo en las sucursales. También explicó que a lo largo del tiempo este factor podría estar generando los altos índices de rotación en la compañía.

Si bien la empresa se ha enfocado en el pasado en implementar estrategias de atracción de personal, no se habían hecho acciones con respecto al mantenimiento, retención y desarrollo de este.

El caso expuesto cobra relevancia pues, como expresan Cetina, Ortega y Aguilar (2010) jefe y líder no son sinónimos, sin embargo, se busca que los jefes se comporten como líderes ejerciendo su influencia para lograr la efectividad de sus equipos de trabajo.

Después de la etapa diagnóstica del proyecto los directivos acordaron darle prioridad a trabajar en una primera etapa con los Gerentes de Tiendas para desarrollar en ellos habilidades de comunicación, pues son ellos los que pasan más tiempo dentro de las sucursales con los Empleados Generales.

El caso específico de los Gerentes de Tienda resulta interesante porque a lo largo del tiempo han sido promovidos por su buen desempeño en la empresa, sin embargo, no todos cuentan con la formación académica necesaria para el puesto, se desenvuelven con base en la experiencia empírica adquirida durante sus años de trabajo como Empleados Generales. Sin embargo, como explica Mondy (2010) el comportamiento pasado del empleado no necesariamente asegura su éxito en el nuevo puesto:

Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en el puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en un puesto de nivel más alto o en una posición diferente. (p.241).

Así mismo, Mondy (2010) señala que la promoción por desempeño sobresaliente no garantiza que cuenten con las habilidades necesarias para desarrollar, dirigir o potenciar a su personal desde su nuevo cargo. El autor también subraya que conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error que se comete comúnmente en la promoción de empleados a puestos administrativos.

Entre los principales retos que los directivos observan en las tiendas de abarrotes se encuentra el mantener una plantilla completa de Empleados Generales para dar el servicio

adecuadamente. El impacto de esta situación lleva a una sobrecarga de trabajo para el personal que permanece, causando a largo plazo que éste también decida abandonar su puesto.

Este trabajo entiende el fenómeno de la rotación como un problema multicausal, ya que, como explican Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015), diferentes investigaciones han identificado diversas y principales causas de la misma para las empresas industriales, entre las que destacan: “baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad” (p.20). Por lo cual, este proceso de consultoría parte de un diagnóstico que permita entender la problemática e identificar puntos de apalancamiento para un cambio que incida positivamente en la permanencia de los colaboradores.

El modelo de intervención que se presenta en este proyecto se compone de tres fases principales. La primera fase es la Diagnóstica, la cual se conforma de diversas subfases; estas contemplaron la contextualización del equipo consultor a la organización, un periodo de observación en las tiendas y entrevistas al personal. La fase dos fue la intervención, consistió en la ejecución del plan de acción, durante este período se conformó un Comité compuesto por actores clave de la organización que compartió ideas para el diseño de material audiovisual para una futura capacitación en habilidades de comunicación a los Gerentes. Y la fase tres de Evaluación, permitió reflexionar sobre el resultado del proyecto en el que el Comité jugó un papel clave para tener una mayor conciencia de las posibles áreas de oportunidad que pudieron surgir en el camino.

Un estudio realizado por Bontis (2001) refuerza la idea de que las organizaciones están cada día más interesadas en fortalecer a sus líderes y equipos de trabajo, y afirma que “el desarrollo de las capacidades de liderazgo en la administración senior es el ingrediente clave para comenzar a reducir las tasas de rotación de personal y aumentar la retención de los empleados importantes” (como se cita en Howatt, 2011, p.7). Es por esto que se hace necesario identificar primero qué situaciones hacen que la gente se vaya o se quede en la organización por medio de un diagnóstico; y que a partir de esta identificación se diseñe un plan de intervención que apalanque las áreas de oportunidad que surjan.

Como se podrá observar en las siguientes líneas este proyecto responde a las características de los métodos cualitativos, pues como dice Ruiz (2009), pretende captar el significado de las cosas y los procesos, así como recolectar información por medio de la observación, la entrevista a profundidad y el trabajo en sesiones con actores clave.

En el caso específico de esta investigación, el audiovisual figura como propuesta doblemente importante, por un lado se resalta el proceso de compartir experiencias internas con un Comité de actores clave sobre la situación de los Gerentes de la organización y sus habilidades de comunicación, (hecho que permitió a la empresa reflexionar sobre el comportamiento de su personal); y por el otro lado también resulta interesante el utilizar una herramienta digital basada en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para reforzar el liderazgo de los Gerentes de Tienda y su relación con su equipo de trabajo.

Rodríguez, López y Mortera (2017) explican cómo “en la actualidad es posible apreciar la forma en que la tecnología ha cambiado la manera en que las personas realizan muchas de las labores cotidianas, optimizando tiempo y recursos para hacerlas cada vez más sencillas y eficientes” (p.1). Es así que vemos que al día de hoy son múltiples las

organizaciones que se apoyan de blogs, redes sociales, Facebook , Twitter, páginas de almacenamiento de video como YouTube y Vimeo para impartir cursos, talleres de inducción o capacitación a su personal. Robbins y Coulter (2010) apoyan esta idea y expresan que estos mismos cambios tecnológicos “han permitido que los gerentes coordinen el trabajo de los empleados de forma más eficiente y efectiva. La tecnología de la información (IT) ahora toca casi todos los aspectos de los negocios de casi todas las compañías” (p.326).

El diseño de esta estrategia audiovisual pretende hacer más dinámica la manera en que la organización transmite el tipo de comportamiento que quiere y espera de sus Gerentes, así como también busca que los futuros jefes reflexionen sobre el manejo del personal a su cargo al interior de las tiendas, todo con la finalidad de que comiencen a tener un papel activo en la decisión de la gente de permanecer en la organización.

1.1.1. Justificación

De un aproximado de 126 tiendas en Yucatán, el Gerente de Recursos Humanos estimó que un 40 por ciento se encuentran operando con la plantilla de trabajadores incompleta, también explicó que el costo en inversión de capacitación por cada empleado nuevo no sólo afecta la economía de la empresa, sino que también se traduce en una continua sobrecarga de trabajo para los empleados que permanecen y para los Gerentes de Tienda, así como para el Departamento de Recursos Humanos.

Dentro de las repercusiones que causa esta situación se encuentra que se tengan que pasar por alto las mismas políticas de contratación que la empresa ha estipulado, como, por ejemplo, reintegrar a trabajadores que ya habían dejado de laborar en la organización por diversas causas, esto con la finalidad de completar al personal en las sucursales. El hecho de que las tiendas operen con la platilla incompleta genera sobrecarga de trabajo para el personal que se queda laborando de manera continua, llegando incluso a perder sus días de vacaciones, de ahí que también los trabajadores antiguos tomen la decisión de dejar la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos explicó que esto comienza a ser un problema, pues detectar talento nuevo para integrar a la organización es un reto fuerte, puesto que cada vez es más grande el esfuerzo que representa la capacitación constante, esto resta tiempo de calidad al mismo departamento que podría invertir ese tiempo en enfocarse en otras necesidades importantes de la empresa. Esta idea es apoyada por un estudio de capital humano de IMB (2008) (como se cita en Howatt, 2011) que menciona que retos como atraer candidatos calificados, alinear habilidades de los empleados con las necesidades de la organización, ajustarse prontamente al cambio, y desarrollar nuevas

habilidades de liderazgo, está haciendo que los líderes presten más atención al tema de retener a la mano de obra competente y experimentada.

En el momento que el Empleado General está asignado a una sucursal, la organización considera que el Gerente es responsable de su permanencia en la empresa, sin embargo, no se han implementado estrategias de capacitación orientadas a desarrollar sus habilidades, como expresa Puchol (2005):

Cuando no se da formación se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, mala atención al cliente... Peor todavía los costes sociales que la falta de formación acarrea: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por ILT, incluso muertes (p. 173).

El autor afirma que la formación es una inversión a mediano, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto se debe asignar de manera seria como cualquier otra partida que contribuya al desarrollo de la empresa. De ahí la propuesta de reforzar las habilidades directivas y de comunicación a los Gerentes.

La utilización de las nuevas tecnologías de la información, en este caso, el audiovisual, para reforzar el proceso de inducción y capacitación de nuevos Gerentes a la tienda, sirve como “parte aguas” para implementar e incorporar estrategias innovadoras y contemporáneas al área de capacitación con un enfoque en desarrollo organizacional. Este tipo de herramientas audiovisuales permiten que el facilitador (el que imparte la capacitación) se apoye de casos basados en la realidad de las tiendas y que acerque a los nuevos empleados a escenarios reales de trabajo de forma dinámica. Además, las imágenes

en movimiento también refuerzan los valores que la empresa espera que los empleados ejerzan en su trabajo cotidiano.

Si asumimos el fenómeno de la rotación como multicausal, el papel del jefe y su comportamiento, son vitales para que las personas decidan quedarse en la organización. Si el jefe no genera condiciones que favorezcan el trabajo en equipo y un liderazgo adecuado, es muy probable que el personal deje la empresa en un período muy corto, engrosando un ciclo negativo que puede ir creciendo hasta afectar otras áreas del corporativo.

1.2. Marco Teórico Referencial

1.2.1. La importancia del recurso humano en las organizaciones

Como base para entender este proceso de consultoría es importante reconocer algo que a veces las organizaciones olvidan entre las excesivas cargas de trabajo diario: el recurso más valioso con el que cuentan es el humano. Como expresa Chiavenato (2009), “Las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología), se necesita de las personas para operar todo adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas” (p.184). El autor señala que las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones y explica que ellas las fundan, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la banca rota.

Desde una óptica similar Rodríguez (2007) apoya la idea ya que concibe que el recurso más valioso y más importante de las organizaciones es el humano, y es por este motivo que es importante no solo la dotación del personal apropiado para la organización, sino también su capacitación y asesoramiento, ya que, de todos estos factores depende la productividad y la forma en que el personal interactúa al interior.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) explican que dentro de los principales procesos que se desarrollan en los Departamentos de Recursos Humanos se encuentran:

- La planificación.
- El análisis de los puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización
- El aumento de potencial y desarrollo del individuo.

- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

En el caso de este proceso de consultoría resulta importante la planificación de los recursos humanos, pues como explican los autores, trata de determinar, por una parte, las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del personal (partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene la organización para un determinado horizonte temporal) y por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades.

Los autores aclaran también que debido al coste que implica la rotación de personal, dos áreas han aumentado el interés de la gestión de recursos humanos en los últimos años, y son la formación-perfeccionamiento y la gestión-planificación de la carrera profesional:

Debido a los impresionantes costes que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización... Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p.6).

En el caso de este proyecto, el Departamento de Recursos Humanos con el apoyo de la Jefatura de Capacitación se han preocupado por el aumento del potencial y el desarrollo

del individuo dentro de la organización, y han decidido poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de las habilidades de los empleados (en especial los jefes) con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar el rendimiento y hacerlos crecer, claro, todo con el propósito de intervenir en los altos índices de rotación.

Lo dicho por los autores coincide con la visión de la organización de promover a su personal más competente, pues varios empleados generales, a lo largo de su carrera laboral en la empresa, han logrado obtener el puesto de Gerente de Tienda, sin embargo, como se expresó en párrafos anteriores, Mondy (2010) explica que la promoción no implica la obtención “espontánea” de conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, es decir, el éxito del antiguo cargo puede no ser un predictor futuro para el éxito del nuevo; y es ahí donde se presenta el reto del Departamento de Recursos Humanos de lograr que la fuerza laboral sea capaz de llevar a cabo nuevas tareas por medio de la formación y desarrollo del personal.

Este proyecto busca desarrollar en los Gerentes de las tiendas de abarrotes habilidades de comunicación desde una óptica de capital humano, esto significa que desde la Gerencia de RRHH se ve a los individuos como entes activos que deben mejorar la relación que tienen con su equipo de trabajo y buscar que ellos vean a sus colaboradores como asociados de la organización, proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias que aportan al crecimiento de la misma:

Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RRHH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos o conflictos, la ve como parte del esquema de relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto del capital y el trabajo. Si las personas

constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias” (Chiavenato, 2009, p. 185).

Con esta visión se espera que los Gerentes comiencen a ser sujetos activos de la administración, que se preocupen por las personas y sus necesidades, además de que sean más flexibles y empáticos con lo que le sucede a su equipo de trabajo.

La idea de intervenir en los Gerentes concuerda con la visión de Fitz (2000) (como se cita en Bontis, 2001) que expresa que en los últimos años del último milenio, los altos directivos han aceptado que “people, not cash, buildings or equipment, are the critical differentiators of a business enterprise” (p.1), es decir, que la gente es la gran diferenciadora de una empresa. El autor explica también que para que los altos directivos gestionen los cambios dinámicos en entornos económicos turbulentos deben tener una perspectiva integrada de la gestión del capital humano.

Llevar al cabo este proceso de capacitación no es una tarea sencilla, pues se tiene que tomar en cuenta que las organizaciones están compuestas por una gran variedad de individuos con diversas personalidades, por supuesto esto incluye a los jefes, por lo tanto, cada uno comunica de manera diferente, sin embargo, el reto es que los Gerentes, al conocer las habilidades de comunicación, puedan conectarse y vincularse de una manera asertiva con su personal.

Para entender la complejidad del proyecto es importante recordar que “el comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales” (Chiavenato, 2009, p.186), lo que significa que lo que suceda en la organización permea también la comunicación que tienen sus miembros entre sí. De ahí la importancia de que la organización defina la manera en que sus Gerentes deben comunicarse con su personal al interior de ella.

Nadler, Hackman y Lawler (como se citó en Chiavenato, 2009) señalan que los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

1.- Las personas tienen capacidades diferentes. Y el autor da el ejemplo de que algunas pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez o correr a una velocidad determinada, lo cual da un parámetro de su desempeño.

2.- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades. Cada persona desde su individualidad puede tener más de una necesidad como prioridad al mismo tiempo.

3.- Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. Cada individuo tiene necesidades específicas y buscará satisfacerlas por medio de su comportamiento, cada persona tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades.

4.- Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La

percepción es un proceso mediante el cual las personas dan sentido al mundo que las rodea y puede provocar que la realidad se vea de una manera determinada.

5.- Las personas reaccionan en forma emocional. Las personas muy pocas veces adoptan una visión neutral ante lo que perciben o experimentan, suelen evaluar si la situación que viven les gusta o no. La satisfacción de las personas depende de diversos temas como el salario, la tarea, las oportunidades de ascenso laboral, prestaciones, relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior.

6.- Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores. El comportamiento depende de cada persona y del entorno en el cual se desempeña.

La visión de este autor ayuda a dimensionar la complejidad de la convivencia de las personas dentro de las organizaciones, incluso tanto más la comunicación. Si las organizaciones se esfuerzan y se preocupan porque sus empleados conozcan y desarrollen habilidades de comunicación, podrían favorecer el cambio para reducir las diferencias que pueden surgir y los conflictos, y podrían enfocarse en trabajar mucho más en los aspectos que tengan en común en beneficio de la productividad de la empresa y del bienestar de los miembros que trabajan en ella.

1.2.2. La rotación como fenómeno multicausal

Para entender la necesidad que manifestó la empresa es importante revisar brevemente el concepto de rotación, pues fue este el síntoma que dio origen a la consultoría. Como expresan Pérez, Montes y Carrillo (2017) en ocasiones, al descuidar los aspectos laborales del personal éste opta por retirarse de la empresa ocasionando la rotación. “Esta situación afecta la capacidad y productividad de la misma y genera costos

de reclutamiento, contratación, capacitación y entrenamiento” (p. 19), con lo cual se puede deducir que impacta de manera importante no sólo la utilidad sino a otras áreas que pueden causar un desequilibrio en la organización.

Si entendemos la rotación como multicausal, podemos inferir que la baja de los trabajadores solo es la punta del iceberg, pues el retiro de estos se da bajo un contexto de diversas situaciones que lo causan. Chaparro et al. (2015) explican que varias investigaciones han identificado diversas y principales causas de la misma para las empresas, entre las que destacan: “baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad” (p.20).

Flores, Abreu, y Badii (2008), también hablan de la identificación de diversas causas cuando surgen problemas en la estabilidad laboral. Explican que cuando en una organización se afecta el desempeño, se genera la necesidad de buscar las raíces fundamentales que pueden dar origen a una excesiva rotación del personal. De acuerdo con los autores, detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento o la insatisfacción laboral, y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Para Robbins y Judge (2013), la rotación es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Es un fenómeno que afecta a las empresas de manera profunda, y puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; sobre esto se dice que los Gerentes nunca podrán eliminarla, pero si existen estrategias para abordarla. Luthans (2008) explica también que una de las causas que puede generar la rotación de personal es la insatisfacción laboral. El autor menciona

que la satisfacción laboral es una respuesta emocional a una situación de trabajo que está directamente relacionada con el trabajo gerencial de los jefes.

1.2.3. La gerencia

Como se puede observar a lo largo del texto, en este proyecto de consultoría, la organización decidió intervenir en los Gerentes, pues se considera que son los que pasan mayor tiempo con los Empleados Generales en las tiendas. Mosley, Megginson y Pietri (2005) señalan que la gerencia es el proceso de trabajar con el personal para lograr objetivos de la empresa a través de la toma de decisiones efectivas y coordinadas de los recursos disponibles. Sobre estos recursos explica que los humanos refieren a las personas involucradas, los materiales incluyen el inmobiliario, las maquinarias, computadoras, equipos, suministros, etc., los financieros refieren al dinero, el capital y el crédito de la organización.

Los autores subrayan que aunque los deberes y las responsabilidades de los diversos niveles gerenciales varían de una organización a otra, pueden resumirse. Explican que la alta dirección es responsable de las operaciones generales de una empresa, y se encarga de un segmento mayor de una organización. La gerencia es la responsable sustancial de la compañía, y la supervisión, también tiene el control sobre las operaciones de una unidad organizacional. Mosley, et al. (2005) también detalla que las funciones administrativas incluyen una amplia clasificación de actividades que desempeñan todos los gerentes, pero no existe una clasificación única generalmente aceptada, proponen que si se considera a cualquier gerente, en cualquier nivel, en cualquier organización, debe realizar cinco

funciones básicas: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Liderazgo y 5) Control.

La estrategia de recursos humanos deberá estar alineada con la estrategia del negocio y con la estructura; a su vez, para su implementación, deberá entrenarse a los gerentes en el ejercicio de valores y prácticas de conducción. El entrenamiento gerencial no es tangencial ni secundario; permite introducir un verdadero cambio cultural que involucra el concepto de responsabilidad. El gerente a cargo de un equipo de trabajo será el responsable por la consecución y por los resultados evaluables del equipo de trabajo que tiene a cargo (Schlemenson, 2010, p.47).

También vale la pena entender que en los cargos directivos muchas veces se tiende a hacer una diferencia conceptual entre lo que es ser jefe y lo que es ser líder, Cetina, et al. (2010) explican que jefe y líder no son sinónimos, y advierten que es innegable que se busque que los jefes se comporten como líderes, y que ejerzan su influencia en sus seguidores para lograr la efectividad de sus respectivos grupos.

Como se sabe, muchas personas en diversos puestos de trabajo, no necesariamente cuentan con las habilidades para desarrollar el potencial de su personal, si bien tienen un amplio conocimiento y habilidades técnicas de su puesto, esto no necesariamente asegura la adecuada transmisión de su conocimiento a sus subordinados o la efectiva dirección y control de su quehacer diario, de ahí la importancia del desarrollo de habilidades directivas.

1.2.4. Habilidades directivas, de relaciones humanas y de comunicación

Esta intervención busca que los Gerentes puedan desarrollar habilidades de comunicación que les permitan realizar un mejor desempeño en su trabajo.

Sánchez (2012) explica que los expertos afirman “que la gente no se va del trabajo, sino de sus jefes.” Esta frase nos lleva a reflexionar sobre la influencia tan grande que ejercen las personas en cargos directivos sobre sus colaboradores, pues cómo el mismo autor afirma “la dirección requiere de una serie de habilidades y competencias personales e interpersonales... que facilitan tanto la dirección de uno mismo, como la propia relación con los demás.” Esta declaración contundente nos da muestra de que las habilidades de un jefe resultan vitales para el ejercicio diario de su liderazgo, sin ellas, difícilmente podrían haberse construido las organizaciones que existen en el mundo tal y como las conocemos hoy en día.

Cabe destacar que existe una vasta literatura acerca de las habilidades con las que debe contar un buen líder, de hecho se manejan términos diferentes para referirse a ellas, algunos autores proponen clasificaciones distintas según variados criterios. Unos las llaman directivas, otros las llaman gerenciales, otros de supervisión; algunos coinciden en estas clasificaciones y otros presentan algunas diferencias.

Portillo (2016) en su tesis de maestría, ofrece un cuadro comparativo de su elaboración que permite observar un panorama general de las habilidades directivas según distintos autores:

Tabla 1. Cuadro comparativo de habilidades directivas según distintos autores (Retomado de Portillo, 2016, p. 19)

Autor (es)	Denominación	Clasificación
Pérez y Rosales (1997), como se citó en Ferrer y Clemenza (2006)	Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades técnicas (aplicar el conocimiento técnico) 2. Habilidades humanas o sociales (trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas) 3. Habilidades conceptuales (ver a la empresa de manera sistémica, como un todo)
Soria (2004)	Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades técnicas (conocimientos y competencias para usar métodos, equipos, técnicas) 2. Habilidades administrativas (planeación, organización, dirección y control para el logro de objetivos) 3. Habilidades humanas (conocimiento y comprensión de los subordinados, sus actitudes, opiniones y sentimientos)
Mosley, Megginson y Pietri (2005)	Habilidades para una Gerencia efectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades conceptuales (análisis e interpretación lógica de la información) 2. Habilidades de relaciones humanas (interacción efectiva con los demás) 3. Habilidades administrativas (coordinación, orden, uso efectivo de recursos) 4. Habilidades técnicas (capacidad y conocimiento técnico y de procesos)
Robbins & Coulter (2006)	Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades técnicas (conocimientos, técnicas, competencia) 2. Habilidades humanas (trabajar bien con otros) 3. Conceptuales (análisis de situaciones complejas)
Madrigal Torres (2009)	Habilidades directivas	Habilidades técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales

Puchol (2010)	Habilidades directivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación (comunicación interpersonal, dirección de reuniones, atención de quejas, asertividad y negociación). 2. Decisión (toma de decisiones, creatividad, introducción del cambio) 3. Gestión (liderazgo, motivación de colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, manejo del estrés, delegación, manejo de conflictos, dirección de equipos de trabajo)
Whetten y Cameron (2011)	Habilidades directivas	<p>Sistema de Valores en Competencia (4 categorías)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades de clan (relaciones interpersonales efectivas) 2. Habilidades de adhocracia (innovación y promoción del cambio) 3. Habilidades de mercado (competencia efectiva) 4. Habilidades de jerarquía (control y estabilidad) <p>Modelo de habilidades directivas esenciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personales (solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés y desarrollo de auto-conocimiento) 2. Interpersonales (manejo de conflicto, la motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia) 3. Grupales (facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo y formación de equipos eficaces)

Para este proyecto cobra relevancia Mosley, et al. (2005), pues explican que las habilidades básicas que necesitan los gerentes para desempeñar sus funciones administrativas y desempeñar sus roles de manera efectiva son: 1) Habilidades conceptuales, 2) Habilidades de relaciones humanas, 3) Habilidades administrativas y 4) Habilidades técnicas.

Los autores subrayan que las habilidades de relaciones humanas son aquellas que permiten entender a otras personas y sirven para interactuar con ellas de una manera efectiva, estas habilidades se requieren principalmente para desempeñar la función de

liderazgo porque implican comunicarse con los empleados, motivarlos, dirigirlos, capacitarlos, dotarlos de autoridad y ayudarlos, así como establecer y fortalecer relaciones con otras personas.

Sobre la comunicación señalan que una gran cantidad de supervisores piensan que es tan sólo una cuestión de decir las cosas como son, sin reconocer lo complejo del fenómeno comunicativo.

Rodríguez (2006) propone una definición de comunicación que resulta bastante adecuada para el proceso de consultoría de esta investigación, pues expresa que “es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, planes o información en la mente de una persona y se busca con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor” (p.184). Desde esta definición nos es posible comprender la comunicación como un proceso que realizamos cotidianamente en las organizaciones, pero que en realidad es sumamente complejo, pues intervienen los conceptos y percepciones que cada individuo se ha construido desde su experiencia particular de vida. Rodríguez permite dimensionar la comunicación como base de un comportamiento que puede ser aprendido y transmitido por la misma organización, en este caso de los gerentes a los empleados generales.

Chiavenato (2009) refuerza la idea de que el comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones y que se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad, y nos lleva a comprender la magnitud del proceso comunicativo, su importancia y lo complejo, que puede ser manejar para el ser humano estas diferencias:

“Pese al progreso de la tecnología, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias y turbulencias. Los mecanismos humanos para enviar y recibir mensajes son los mismos que usaron nuestros

antepasados. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción, la atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. La subjetividad es enorme” (p. 314).

Sobre la comunicación interpersonal el autor dice que es un proceso complejo pues cada persona tiene un propio sistema de cognición, sus propias percepciones de las situaciones que vive, valores propios y motivos personales, por lo cual, en suma, todo este sistema proporciona al ser humano un parámetro para interpretar la realidad que le rodea. Así de compleja resulta la comunicación.

A partir de esta revisión, nos introducimos a la importancia de las habilidades de comunicación, según Martínez (2012) estas habilidades son más evidentes en las profesiones donde la comunicación interpersonal es más necesaria para alcanzar objetivos en el trabajo:

Las habilidades comunicativas utilizadas por los profesionales suelen agruparse según las funciones, por ejemplo: habilidades para recabar información (la escucha activa, habilidad para hacer preguntas, etc.), habilidades para ofrecer información (mensajes claros, congruentes, comprensibles, adaptados al interlocutor, etc.) y habilidades para mantener el proceso (por ejemplo, el uso del refuerzo o la comunicación no verbal). Otro aspecto importante es el de hacer conscientes las propias barreras o dificultades comunicativas, es decir, activar procesos de control o metacomunicativos (p. 144).

Scott y Mitchell, citados en Rodríguez (2006) identificaron que el proceso de la comunicación en las organizaciones tiene cuatro propósitos principales:

1.- Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados, lo que permite resolver ambigüedades y conflictos grupales e individuales.

2.- Lograr un mayor enfoque dirigido a los objetivos organizacionales, pues permite motivar, controlar y evaluar el desempeño de los colaboradores.

3.- Proporcionar datos necesarios (información) para tomar decisiones, permite resolver problemas sencillos o complejos e influir en el desarrollo organizacional.

4.- Aclara las responsabilidades y la autoridad de los puestos (p. 185).

Es así que el autor remarca que los fracasos de los administradores se deben en parte a que no han sido preparados para una comunicación eficaz, entonces, para tener un conocimiento sólido al respecto de este tema necesitan:

1.- Desarrollar una actitud positiva de comunicación, es decir, estar plenamente convencidos de que la comunicación es parte vital de su trabajo.

2.- Hacer un esfuerzo permanente por estar bien informados. Buscar, transmitir y difundir información útil para sus subordinados para que estos también estén debidamente informados.

3.- Planear su comunicación de manera consciente y hacerlo al inicio de todo plan de acción que tengan en el trabajo.

4.- Generar confianza, pues si los subordinados no confían en sus superiores es poco probable que ocurra una comunicación efectiva, pues no contarán con la atención de su gente (p.190).

Sobre el tema (ver en la Tabla 1), Puchol (2010) aporta y habla de habilidades de comunicación interpersonal, dentro del área de comunicación interna de la empresa. El autor define la comunicación interna como “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar la cohesión interna y su rendimiento.”

Dentro de los objetivos de carácter general de esta comunicación interna, el autor identifica los siguientes:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Colaborar en el afianzamiento de la garantía de la calidad total.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar al personal lo que sucede en la empresa, no solo para informar, sino también para motivar.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de la empresa.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en aras a la consecución de la satisfacción del cliente y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.

- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc.
- Conseguir comunicación de la gerencia sin interferencias.

El autor propone un “paraguas” de herramientas denominado “Herramientas de comunicación interpersonal” que engloba destrezas comunes que cualquier persona necesita dominar para ejercer un papel de comunicador con una óptica directiva.

Para la creación de los videos de capacitación, se eligió transmitir estas herramientas de comunicación a los Gerentes, pues el comité determinó que el “paraguas de herramientas” sería el ideal para comenzar el proyecto de capacitación por medio de vídeos, pues el autor es muy claro, da ejemplos útiles y utiliza un vocabulario sencillo que facilita el aprendizaje.

Como modelo de trabajo para el desarrollo de habilidades de comunicación se eligieron (con base en Puchol, 2010) las siguientes herramientas y habilidades: (1) Dar órdenes orales, (2) Escucha activa y (3) Gratificar. Como cuarta habilidad se eligió la propuesta por Carlos Ongallo, citado en Puchol (2010) denominada (4) Asertividad, y se decidió concluir con un apartado adicional que aborda las (5) Barreras de la comunicación y la Retroalimentación, retomada por Robbins, Decenzo y Coulter (2013) como estrategia para combatir y abordar las dificultades para alcanzar una comunicación efectiva.

A continuación la propuesta con base en los autores mencionados:

(1) Dar órdenes orales: la forma más común de la comunicación descendente es la orden oral. Es una de las causas más frecuentes de malos entendidos entre los colaboradores de una empresa, y es la que más pérdida de tiempo causa y costes ocasiona, ya el tiempo y en su caso el dinero que lleva el rectificar estos errores, ordenes mal dadas termina siendo muy alto. Las causas más frecuentes son el error, el olvido y la malinterpretación.

(2) Escucha activa: el autor expresa que “es una llave que nos permite ampliar la intervención del otro” (p.9), y dice que escuchar es una habilidad escasa, incluso en personas que se consideran a sí mismas buenos comunicando sus ideas, y recalca que el hecho de ser un buen emisor no garantiza ser un receptor adecuado en el proceso de la comunicación. Como la comunicación es un proceso que necesita de la emisión y recepción de información (ida y vuelta), puede colapsarse si no se da de manera oportuna. Dentro de las ventajas que se logran con escuchar activamente se encuentran: entender mejor la información que recibimos, animar al interlocutor para que siga hablando, hacerlo sentir cómodo mientras nos brinda la información y enterarnos a profundidad sobre las causas de una situación o problema.

(3) Gratificar: sobre este punto el autor indica que una de las razones más importantes por las que las personas permanecen en las empresas es el clima laboral, y explica que este factor está directamente relacionado con el estilo de liderazgo que ejerce un jefe y con la forma en que este reconoce el trabajo de su equipo de colaboradores. Desde la perspectiva de Puchol, el líder que gratifica obtiene ventajas importantes de su equipo, tales como: reforzar positivamente los comportamientos adecuados, desarrollar hábitos y

costumbres positivas, promover una buena comunicación, la gestión y resolución de problemas, hacer que los roces entre colaboradores se resuelvan con asertividad.

(4) Asertividad: Es la “capacidad de expresar las ideas de forma apropiada, con respeto a los intereses de los demás” (Carlos Ongallo en Puchol, 2010, p.137), nos ayuda a expresar de manera clara nuestras necesidades, lo que deseamos, articular nuestras opiniones, describir y externalizar nuestros sentimientos y creencias de forma que nos sintamos bien con nosotros mismos sin olvidar los derechos de las demás personas, tratándolas con dignidad. Sobre esta habilidad el autor insiste en que ser asertivo significa poder continuar una conversación incluso si se recibe una crítica, pues una persona que practica conductas asertivas debe ser capaz de dar una negativa cuando la situación lo amerite o recibir aprecio y felicitaciones cuando realice acciones positivas. Es así que “las personas asertivas tienen una buena autoestima, y en el plano de los sentimientos y emociones no se sienten inferiores o superiores a los demás” (p.138).

(5) Barreras de la comunicación y retroalimentación: Robbins, et al. (2013), aseveran que “existen barreras interpersonales e intrapersonales que ocasionan que el mensaje decodificado por un receptor sea casi siempre diferente al que pretendía enviar un emisor” (p.331), es decir que existen algunas veces obstáculos para que se dé siempre una comunicación exacta. También explica como el filtrado, la percepción selectiva, la sobrecarga de información, las emociones, el lenguaje, el género y la cultura nacional, pueden influir en el entendimiento e interpretación de un mensaje dado (ver Tabla 2):

Tabla 2. Barreras para la comunicación eficaz

Barrera	Descripción
Filtrado	Manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable a los ojos del receptor.
Percepción selectiva	Recibir las comunicaciones con base en lo que alguien ve y escucha selectivamente dependiendo de sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes, y otras características personales.
Sobrecarga de información	Cuando la cantidad de información con la que alguien tiene que trabajar supera la propia capacidad de procesamiento.
Emociones	Como se siente el receptor al recibir un mensaje.
Lenguaje	Las palabras tienen diferentes significados para diferentes personas. Los receptores utilizarán su propia definición de las palabras comunicadas.
Género	La manera en que reaccionan los hombres y las mujeres a la comunicación puede ser diferente, y cada género tiene un diferente estilo de comunicación.
Cultura nacional	Diferencias que surgen en la comunicación debido a los diferentes idiomas que las personas utilizan para comunicarse y a la cultura nacional de la que son parte

(Cuadro 13.2 retomado de Robbins, Decenzo y Coulter, 2013, p.332).

Es ahí donde los autores proponen la retroalimentación como vía para verificar la precisión de lo que se está comunicando y superar estas barreras. La retroalimentación vista

como “la revisión del grado de éxito con que hemos transmitido nuestros mensajes como originalmente pensábamos hacerlo. Determina si se alcanzó la comprensión del mensaje” (Robbins, et al. 2013, p.329), y se recalca que debe hacerse debido a la gran diversidad cultural, que existe en la actual fuerza laboral en el mundo para garantizar comunicaciones adecuadas.

1.2.5. La importancia de la capacitación

En algunas ocasiones empleados con amplia trayectoria en una empresa ascienden a puestos más altos, sin embargo el ascenso no significa que el trabajador adquiera de la nada las habilidades necesarias para ejecutarlo. Puchol (2005) sostiene que cuando un empleado es seleccionado para un puesto, el seleccionador ha tenido en mente dos buenas razones para aceptarlo en la empresa, la primera razón hace referencia a lo que este candidato puede, sabe, quiere y es. La segunda razón por la que un candidato es seleccionado es por su capacidad de crecer, pudiendo de este modo desempeñar más responsabilidades dentro de la empresa. En este sentido es importante señalar que el crecimiento de un empleado dentro de una empresa no necesariamente asegura que tiene las habilidades necesarias para el nuevo puesto al que asciende, y muchas veces en algunas organizaciones no se contempla un período de adiestramiento o de introducción al nuevo puesto de trabajo, ya que se suele pensar que con el ascenso el conocimiento para desarrollar el puesto está asegurado.

Para Chiavenato (2011) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo pues es “aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren

conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.323).

El autor propone tres objetivos principales para la capacitación:

- 1.- Prepara a las personas para las tareas del puesto.
- 2.- Desarrolla al personal para su puesto actual y futuro.
- 3.- Cambia la actitud de las personas (hacerlas receptivas a las nuevas tendencias).

Por su parte, Puchol (2005), explica que a excepción de empresas multinacionales que invierten gran cantidad de dinero al adiestramiento y capacitación de empleados, las empresas generalmente de propiedad familiar, de tamaño medio o pequeño no dan formación a su personal, y cuando se les suele preguntar a los empresarios sobre quien enseña sobre el puesto de trabajo a los nuevos trabajadores su respuesta es que ellos aprenden los unos de los otros, de la observación. Esta mirada, hacia la capacitación como un lujo y no como una necesidad que trae beneficios a la organización es parte del gran trabajo que todavía falta por hacer con respecto a la importancia de la capacitación de personal con un enfoque en desarrollo organizacional como una inversión al futuro de la empresa.

1.2.6. Enfoque en Desarrollo organizacional

Para este proceso de consultoría resultó vital el enfoque en Desarrollo Organizacional, pues esta visión mira a las empresas como expertas en los casos que viven. Porras y Robertson (1992) (citado en Guízar, 2013) explican que el Desarrollo Organizacional “es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las

ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”. Esta definición nos permite entender el enfoque en Desarrollo Organizacional como un proceso integral que se vale de diversas estrategias para orientar el cambio en una Organización, cabe resaltar que desde esta visión la importancia del cambio de la conducta de las personas es posible, tal cual este proyecto de investigación busca por medio de la capacitación en habilidades de comunicación a gerentes.

Nurke (1994) (citado en Guízar, 2013) anexa la utilización de tecnologías a su definición, “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.” (p.7). Desde la perspectiva de este autor se puede entender el proceso de creación de los audiovisuales como herramienta que apoye la capacitación del personal de una organización.

Guízar (2013) explica que los medios de los que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado pueden ser reuniones de confrontación, consultoría de procesos, etc., estrategias que se realizaron durante este proyecto en la organización.

La retroalimentación es algo que subraya el autor como sumamente importante para el D.O., y que durante la Consultoría fue de vital importancia, porque permitió en todo momento ajustes en la fase diagnóstica y de intervención, siempre se buscó una relación muy estrecha y un constante intercambio de información entre el Equipo Consultor, la Alta Dirección y los Empleados que participaron en las sesiones de creación de los audiovisuales. “El DO no puede establecer principios como si fueran recetas de cocina para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa” (p.10), es por esto que se

debe tener cierta flexibilidad ante las circunstancias que el entorno exija. Además también se toma muy en cuenta el aprendizaje empírico de las personas, ya que, según el autor, los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. Esto concuerda de manera directa con el proceso de creación de los audiovisuales, pues el comité tuvo diversos intercambios de ideas y experiencias para la creación de los guiones.

Por otra parte Cheung y Holbeche (2011) señalan que el compromiso de los profesionales de D.O. no es solo mejorar una situación en la que las personas, los equipos y las organizaciones no están haciendo realidad su potencial, sino que el éxito de intervenir en una situación exige que nuestros enfoques garanticen un desarrollo sostenible:

- We are a “process” experts to improve any substantive organization processes (eg. planning, group meetings and relationships, superior-subordinate communication).
- We focus on the “total system” even if we are asked to look at a specific organization issue.
- We aim to improve an organization’s problem solving and renewal processes.
- The primary practitioners of OD are the organization’s managers, not HR/OD professionals.
- OD practitioners are “helpers and catalysts” to the leaders of the organization (the primary practitioners).

- We use the technology of applied behavioural science to support the organization towards healthy development.
- We are theory based, process focused, value driven (Cheung y Holbeche, p.11).

Las autoras aclaran que el Deoista es experto en los procesos, se enfoca en un sistema total, busca mejoras en la organización donde trabaja, funge como catalizador y ayuda a los líderes de la organización usando la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada para favorecer el cambio; en este sentido, la tecnología en el mundo actual es un elemento que innegablemente se vuelve una herramienta aliada en la implementación de programas de mejora para el desarrollo de los recursos humanos de toda organización.

1.2.7. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

En el mundo en el que vivimos hoy en día se nos demanda un alto conocimiento de diversas tecnologías que nos mantengan en constante comunicación, estas tecnologías permean nuestra vida personal y la forma en la que nos relacionamos con otros seres humanos en nuestra cotidianidad, las operamos también en las organizaciones en las que laboramos y podríamos decir que se han vuelto indispensables para realizar innumerables actividades en casi todos los rincones del planeta.

Para Cobo (2009) las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son aquellos:

Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes

sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento. La acelerada innovación e hibridación de estos dispositivos ha incidido en diversos escenarios. Entre ellos destacan: las relaciones sociales, las estructuras organizacionales, los métodos de enseñanza-aprendizaje, las formas de expresión cultural, los modelos negocios, las políticas públicas nacionales e internacionales, la producción científica (I+D), entre otros. En el contexto de las sociedades del conocimiento, estos medios pueden contribuir al desarrollo educativo, laboral, político, económico, al bienestar social, entre otros ámbitos de la vida diaria (p. 312).

En el caso de este proyecto, la producción (diseño) de vídeos para el Departamento de capacitación de una organización, es considerado como un plan que aplicó la tecnología audiovisual para el desarrollo de habilidades de comunicación, pues diseñar los vídeos implicó el uso de tecnologías digitales (cámaras, micrófonos, ordenadores, sonido, captura de imágenes en movimiento, animación y programas de edición) para construir un discurso articulado (información obtenida de un diagnóstico previo) sobre casos reales relacionados con la comunicación que ejercen los Gerentes de Tiendas de la organización con sus Empleados Generales. En conjunto, el proyecto utilizó las TIC para un mejoramiento organizacional por medio de un cambio planeado.

Según Moreno y Marqués (2015), “las TIC proporcionan a la educación poderosas herramientas, aplicaciones didácticas y no didácticas, informaciones e instrumentos de comunicación e interacción que pueden emplearse en el aula como ayuda o complemento para mejorar la motivación y los aprendizajes.” (p.8). Si bien la organización no es precisamente un aula de clases (relación alumno-profesor), si implica la intervención de un facilitador que transmita las conductas esperadas en el personal para comunicarse en la empresa.

Para Ponzuelo y Fernández (2014), las TIC constituyen un pilar fundamental en las sociedades industrializadas actuales, pues son una:

Herramienta de acceso y transmisión de una información que, sometida a un proceso cognitivo adecuado, es susceptible de ser transformada en conocimiento. Y constituyen un elemento primordial en el establecimiento de relaciones sociales en la red. Las TIC se conforman, de esta manera, como un elemento importante en el desarrollo científico y social de las sociedades (p. 2).

Como podemos constatar, las TIC han dejado de ligarse exclusivamente a contextos académicos para permear contextos organizacionales-empresariales, y mantienen una relación fuerte con muchas personas alrededor el mundo para la realización de sus tareas y funciones diarias. Este proyecto es testimonio de que la producción audiovisual es una herramienta poderosa al incorporarse a los procesos de capacitación e inducción de una organización.

1.2.8. Video y capacitación

Como lo hace notar Dessler (2009) algunos empleadores crean su propio contenido para la capacitación, aunque también existen opciones en línea o en internet. Una vez que se han establecido los objetivos del programa de capacitación se puede proceder a implementarlo, es decir, a suministrar realmente la capacitación utilizando diferentes métodos. El autor señala que dentro de los más populares se encuentra la capacitación basada en medios audiovisuales, ya que incluye el uso de DVD, películas, diapositivas en Power Point y diversas grabaciones para simular problemas y dar ejemplos de reacción frente a diferentes tipos de situaciones.

Huaroto, Lam, Mucha, Chávez, Tanta, Alvarezcano y Ticona (2013) realizaron una investigación financiada por la Fundación MAPFRE, la cual consistió en incrementar la adherencia del personal de salud a tres prácticas de control de infecciones a través de una intervención educativa basada en videos. Los autores explican que se invitó a 440 sanitarios del Hospital Nacional Dos de Mayo (HNDM) pertenecientes a los grupos ocupacionales que el personal de vigilancia epidemiológica identificó que no cumplían adecuadamente las prácticas de control de infecciones, entre ellos personal técnico, internos de medicina, internos de enfermería, profesionales de la salud (obstétricas, enfermeras, nutricionistas y químicos farmacéuticos), personal de limpieza, médicos residentes y personal administrativo que tenían contacto con pacientes.

El estudio detectó tres medidas de control de infecciones prioritarias que necesitaban capacitación inmediata: uso adecuado del respirador N95 (para prevenir la transmisión de tuberculosis), higiene de manos, y prevención de accidentes punzocortantes. Se implementó una metodología educativa basada en videos desarrollada en la Universidad

de Missouri, Kansas City, EEUU, con el objetivo de provocar un ambiente de debate entre los participantes para que a través de ello descubrieran soluciones que permitan adoptar prácticas seguras.

Los resultados del estudio muestran que al inicio de la capacitación, el cumplimiento de la técnica de lavado de manos fue del 7%, elevándose al 78% transcurridos de 3 a 6 meses después de la capacitación. Sobre el respirador, en el pre-test ningún personal cumplió con los seis pasos de la adecuada colocación, sin embargo, de tres a seis meses 186 de los 228 trabajadores (81,5%) lo hicieron adecuadamente. El estudio concluye que la capacitación del personal de salud garantiza la eficiencia de los programas de control de infecciones y que la aplicación de una metodología diferente, con mayor actividad en el proceso de capacitación, con posibilidad de discusiones grupales con sus compañeros, con un facilitador, y que plantee problemas y busque soluciones, mejoraba la adherencia de lo que se enseñaba.

Resulta interesante la revisión de esta propuesta, pues apoya la idea de que una capacitación con videos (producción audiovisual) si genera un cambio en el personal que recibe la información. Si analizamos con detenimiento este tipo de estudios podremos dirigirnos a un camino en el que las TIC sean un gran apoyo para las empresas que desean hacer más eficientes sus procesos de trabajo, claro, sin olvidar que el factor humano (facilitador) siempre será indispensable en los procesos de adiestramiento, pues la herramienta no busca suplir a la figura humana sino ser apoyo para el aprendizaje.

Capítulo 2. Evaluación diagnóstica del problema o necesidad sentida

2.1. Descripción de escenario y participantes

En las siguientes líneas se describe el escenario de la organización, así como las características de los participantes abordados para el proyecto. Como se ha mencionado la empresa se dedica a la venta y distribución de abarrotes y productos de consumo popular en el estado de Yucatán. Dicha organización forma parte de un corporativo compuesto por tres empresas más, dos del mismo giro (comercialización de abarrotes) y una relacionada con créditos financieros. El corporativo tiene sus oficinas en la ciudad de Mérida, Yucatán.

La organización abre sus puertas por primera vez al público hace aproximadamente 19 años. En los primeros 5 años de operación la cadena abrió 16 tiendas, en la actualidad ha crecido exponencialmente y existen alrededor de 126 tiendas de abarrotes sólo en el estado de Yucatán, hoy está presente en gran parte del sureste de la República Mexicana con cobertura en constante crecimiento en los estados de Campeche, Chiapas, Quintana Roo y Veracruz. Para el año 2017 contaba con un total global de 320 tiendas.

Vale la pena resaltar que el estado de Yucatán se caracteriza por ser cuna de diversas empresas familiares que a través de los años han ido prosperando, adoptando e implementando estrategias de marketing y expandiéndose sobre la marcha en un constante aprendizaje. En este sentido, la compañía en la que trabajó el Equipo Consultor (para este proyecto), forma parte de un conjunto de empresas familiares-locales de tercera generación, que han crecido a través de los años y se desarrollan en un contexto actual bastante competitivo.

El Equipo Consultor estuvo conformado por un Licenciado en Psicología y un Licenciado en Comunicación Social. El consultor como explica Guizar (2013) es el

responsable, junto con la alta dirección, de llevar al cabo el programa de DO, así como coordinar, ser agente de cambio y facilitar el proceso.

Si bien, esta empresa es una de las que mayor crecimiento y presencia mantiene en el estado, compite con otras de giro equivalente o similar a nivel local, así como con franquicias nacionales y transnacionales de autoservicio que también han tenido un crecimiento exponencial.

Este tipo de competencia no sólo es por el mercado de clientes, sino también por el de colaboradores (trabajadores-personal), que ven oportunidad de trabajo en esta diversidad de empresas.

La estructura de las tiendas de abarrotes se conforma por el área de cajas, piso y salchichonería. El horario laboral es de 7:00 a.m. a 9:00 p.m. los treientos sesenta y cinco días del año. Este horario se subdivide en matutino y vespertino, por lo que existen dos plantillas de trabajadores para cada tienda, es decir para cubrir los dos horarios. En las sucursales los productos están a la venta por unidad o por volumen, por lo que sus clientes pueden elegir si consumen a menudeo o mayoreo. Algunos de los clientes regulares son dueños de tiendas más pequeñas, tortillerías, panaderías, cocinas económicas, etc.

Generalmente las tiendas de abarrotes de la cadena están establecidas en puntos estratégicos de la ciudad donde la gente puede identificarlas, además de estar cercanas a otros negocios populares de las colonias donde operan. Las tiendas tienen colores llamativos que hacen fácil distinguirlos de los establecimientos comunes y de otros negocios del mismo giro, además cuentan con publicidad con colores llamativos que publicitan productos a bajo precio.

Tomando en cuenta la problemática que el Departamento de Recursos Humanos externó al Equipo Consultor por medio del Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación, se propuso para la fase diagnóstica un acercamiento específico a los puestos de Asesor Comercial y Gerente de Tienda para obtener un panorama general. Así también el diagnóstico buscó profundizar en los conocimientos que tienen los Empleados Generales sobre la problemática de rotación, permanencia y retiro del personal. Para Schelemenson (2010) la primera actividad recomendada y esencial para orientar un proceso de cambio es comenzar por un buen diagnóstico: “ciertamente este requiere diferenciar con claridad las verdaderas dimensiones del objeto empresa/organización que queremos modificar.” (p.46).

El diagnóstico contempló una muestra aleatoria de la cadena de tiendas de abarrotes para explorar el fenómeno de la rotación; se visitaron un total de 13 tiendas, con un resultado de 44 entrevistas a Gerentes, Subgerentes y Empleados Generales que se encontraban laborando en ellas sobre la permanencia y retiro del personal.

Para entender a profundidad el puesto de Asesor Comercial se contempló interrogar a los que tuvieran más de dos años laborando en la empresa con la finalidad de obtener información profunda de los que más experiencia tuvieran con respecto a la temática.

Para entender la elección de los participantes antes mencionados es importante conocer los diversos actores que intervienen en el funcionamiento cotidiano de las tiendas, entre ellos destacan:

El Gerente de Zona, el cual tiene a su cargo la supervisión de un número de tiendas de abarrotes en diversas áreas geográficas de la capital del estado, a veces en algunos poblados cercanos; se relaciona directamente con los Asesores Comerciales.

Los Asesores Comerciales, vigilan un conjunto de tiendas en un área geográfica más específica, generalmente colonias vecinas o cercanas. Supervisan el trabajo de los Gerentes en las Tiendas y revisan los procesos administrativos y económicos al interior de ellas.

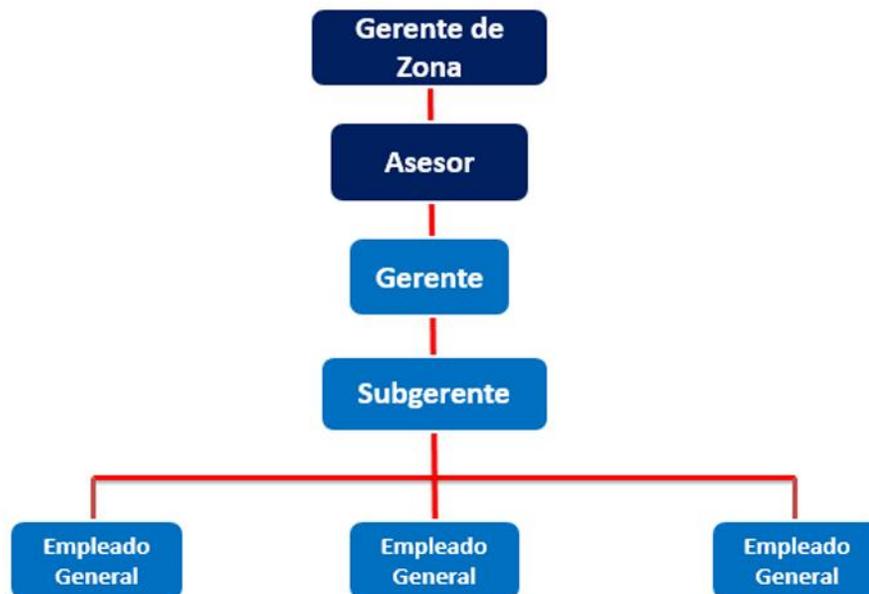
El Gerente de Tienda (encargado de tienda) es el responsable de la administración de una sucursal, es responsable de organizar a la plantilla de trabajadores al interior de la tienda. Tiene a su cargo a los Subgerentes y Empleados Generales.

El Subgerente, representa al Gerente en su ausencia o cambio de turno, también administra la tienda y organiza al personal. Se relaciona directamente con los Empleados Generales.

El Empleado General, realiza diversas actividades dentro de las tiendas, cobro de productos (caja), carga y descarga de mercancías, limpieza del local, atención al cliente, y atención al departamento de salchichonería. Es considerado por la empresa como multifuncional.

A continuación un ejemplo de la estructura de las tiendas de abarrotes (ver Figura 1):

Figura 1 Organigrama interno de las tiendas de abarrotes



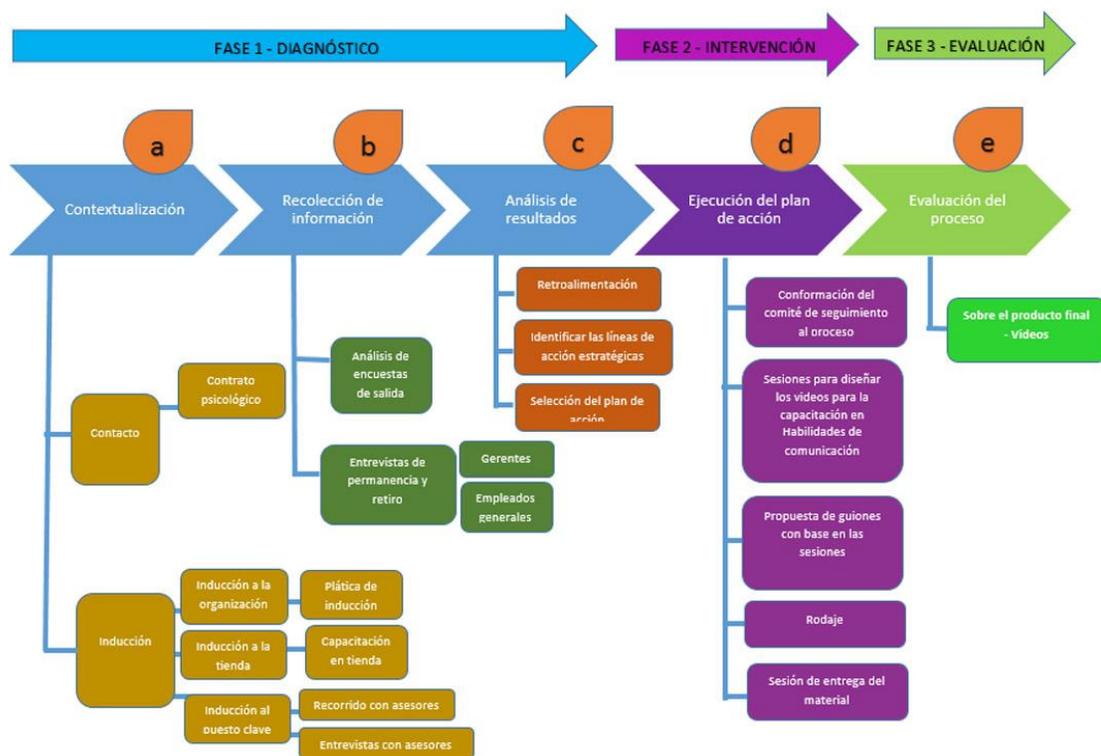
2.2. Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizados.

Como podemos observar en la Figura 2 (que se presenta abajo), el plan está basado en los principios del Desarrollo Organizacional, y está compuesto por 3 fases principales:

(1) Fase diagnóstica, (2) Intervención, y finaliza en una (3) Fase de Evaluación. A

continuación se describen brevemente las particularidades de cada fase para después pasar a una revisión del modelo a profundidad.

Figura 2 Modelo del diagnóstico, intervención y evaluación



En la Figura 2 podemos ubicar la Fase (1) que es la de Diagnóstico, esta se compuso de 3 subfases: una de (a) Contextualización, donde se contactó con la empresa y se estableció un contrato psicológico con los límites y alcances del proyecto, además de que se realizó un período de observación a los procesos de inducción por los que pasan los Empleados Generales y Gerentes al ingresar a la empresa; (b) Recolección de información, en esta subfase se analizaron encuestas de salida que la organización tenía sobre la permanencia y retiro del personal. El Equipo Consultor también realizó entrevistas de permanencia y retiro a Gerentes, Subgerentes y Empleados Generales de 13 tiendas establecidas junto con la organización con un resultado de 44 entrevistas al personal que se encontraba en ellas; y la subfase (c) Análisis de resultados, se interpretaron los resultados

obtenidos y se organizó una sesión de confrontación con el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación con la intención de seleccionar un plan de acción y conocer su perspectiva de los datos obtenidos.

La Fase (2), o Propuesta de Intervención, se trata de la ejecución de un plan de acción, el cual se estableció con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico para abordar la falta de capacitación de los Gerentes de Tienda en habilidades de comunicación. La propuesta contempla la (a) Conformación de un comité de seguimiento a la capacitación (integrado por actores clave con amplia experiencia en el trabajo cotidiano en las tiendas y con los Gerentes), (b) Reuniones con el comité para el diseño del material de la capacitación, (c) Presentación de propuestas de guion para realizar los videos y (d) Rodaje (periodo de filmación de los videos).

La Fase (3) de Evaluación, contempla la entrega del material audiovisual y la realización de una (a) Sesión de retroalimentación con el comité sobre el trabajo realizado.

A continuación se procederá a explicar las técnicas e instrumentos utilizados en el (1) Diagnóstico, y las subfases de (a) Contextualización y (b) Recolección de resultados para posteriormente pasar a la descripción del proceso.

2.2.1. Contextualización

2.2.1.1. Contacto con la organización

Contrato psicológico. Se realizó el contrato psicológico a través de reuniones con el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Capacitación, en esta etapa se definieron en forma colaborativa, entre el Equipo Consultor y la organización, los distintos puntos y

acuerdos que conformarían el plan de intervención. El formato generado a partir de estas reuniones se encuentra en el Anexo 1.

2.2.1.2. Inducción

Inducción a la organización. Se llevaron a cabo las siguientes actividades: Como parte del proceso de capacitación, se tomó la plática de inducción a la organización, para Dessler (1991) (citado en Grados, 2003), la inducción significa "...proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores" (p.325). El autor explica que generalmente es una conferencia, curso, taller o plática que consiste en dar información general acerca de la empresa. El Equipo Consultor llevó al cabo la técnica de observación cualitativa cuando tomó la inducción, esta forma de observación, de acuerdo con Hernández (2010) se caracteriza por no constituir una mera contemplación de los hechos, involucra la participación activa del sujeto investigador. Bernal (2010) afirma que la observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa el objeto de estudio "para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada." (p.257). Utilizando esta técnica se tomaron notas sobre los puntos que componían a dicha plática, el formato en donde se vació la información obtenida se encuentra en el Anexo 2.

Inducción a la tienda. A través de visitas agendadas a dos tiendas de la organización se llevó a cabo observación cualitativa de las actividades y roles que desempeñan los empleados dentro de las tiendas; se tomaron notas de lo sucedido en la inducción, para posteriormente vaciar la información recolectada en un formato de observación que cubre los siguientes puntos (ver Anexo 2):

:

- Organización y toma de decisiones en actividades
- Rol del Gerente, en que ocupa su tiempo
- Percepción de los Empleados Generales hacia los gerentes
- Percepción de los Empleados Generales hacia los Asesores Comerciales
- Percepción del Gerente hacia los Asesores Comerciales

Inducción al puesto clave. Se llevaron al cabo entrevistas con Asesores Comerciales. En este apartado se utilizó una entrevista semiestructurada para tener un acercamiento a las funciones, retos y áreas de oportunidad de los Asesores Comerciales. El instrumento está compuesto por ocho preguntas abiertas, las cuales se presentan a continuación:

- ¿En qué consiste tu trabajo como asesor?
- ¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrentas como asesor?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben de tener los asesores de tienda?
- ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los asesores?
- ¿Qué cosas crees que te hacen falta a ti como asesor?
- ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los gerentes?
- ¿Cuáles son los principales problemas que identificas en las tiendas?
- ¿Cuáles de estos problemas crees que son responsabilidad tuya resolver?

El formato completo de entrevista semiestructurada se encuentra en el Anexo 3.

Recorrido con Asesores. Se realizó observación cualitativa de las actividades que realiza el Asesor Comercial en un día normal de trabajo, adicionalmente se aplicó el mismo formato de entrevista semiestructurada que en el apartado anterior. El formato de entrevista utilizado se encuentra en el Anexo 3.

2.2.1.3 Recolección de información

A fin de obtener información a profundidad para el diagnóstico, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas:

Entrevistas de permanencia y retiro. Se realizó una guía de entrevistas que está compuesta por 5 preguntas, dos de estas con una sub clasificación, que buscaron información referente a la percepción de los empleados sobre las razones de permanencia y retiro en la organización. Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa, y se define como una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p.403). Los autores detallan que las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar la información de su interés. Las preguntas que componen este instrumento se presentan a continuación:

- ¿Por qué razones la gente sale de la organización?

-Voluntariamente

-Involuntariamente

- ¿Qué cosas tendría que hacer o dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la organización?

-Hacer

-Dejar de hacer

- ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en la organización?
- ¿Por qué razones permaneces en la organización?
- ¿Hay algo que desees agregar con respecto a la entrada o permanencia en la organización?

Ver formato completo de la entrevista semiestructurada que se encuentra en el Anexo 4.

2.3. Procedimiento

A continuación, se presenta la descripción del proceso vivido por el Equipo Consultor durante la etapa de diagnóstico:

2.3.1. Contextualización

2.3.1.1 Contacto

Contrato psicológico. En esta etapa se realizaron dos reuniones con el Gerente del Departamento de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento de Capacitación; en la primera reunión el Gerente de Recursos Humanos expuso la problemática en la que se encontraba la organización y su percepción sobre los posibles causantes de dicho problema;

adicionalmente se explicó que el D.O. busca promover que el cliente encuentre estrategias por sí mismo con la información recabada tomando en cuenta el aspecto humano y social de la organización.

En la siguiente sesión se realizó un contrato psicológico en el que se estableció que persona asumiría un rol de contacto clave para ser el vínculo directo entre el Equipo Consultor y la Organización, se determinaron las responsabilidades de este contacto, los compromisos por parte del Equipo Consultor, se tomaron acuerdos referentes a la presentación de informes y confidencialidad de la información. Este acuerdo se redactó y se plasmó de forma escrita (Anexo 1).

2.3.1.2. Inducción

Inducción a la organización (plática de inducción). Como primer paso de contextualización, el equipo consultor tomó la capacitación que llevan los empleados generales para desempeñar sus funciones en tienda; la capacitación consistió en una plática de inducción tomada en las oficinas corporativas donde se mencionó la cultura de la organización, estructura de la tienda, medidas de seguridad al utilizar equipo de tienda y el código de ética; esta plática tiene el objetivo de presentar y acercar al nuevo empleado a la identidad de la organización. Esta plática tuvo una duración de dos horas y fue impartida por un miembro del departamento de capacitación, si bien el departamento estaba al tanto de que los participantes en la plática eran consultores de un proyecto para la organización, se les pidió que efectuaran la plática como a un empleado normal.

Inducción a la tienda (capacitación en tienda). La capacitación continuó en tienda y se llevó a cabo en 4 días, cumpliendo con una jornada laboral de 8 horas por día, en donde 2 días se asistió a una tienda considerada como mala, y 2 días en una tienda como buena.

Este periodo para la capacitación en tienda fue modificado especialmente para los fines y usos del equipo consultor, ya que para la capacitación de un empleado que trabaja en oficinas, este pasa solo un día en tienda, y la capacitación para un empleado que laborará en tienda, su capacitación tiene un periodo de 7 días.

De forma previa a la visita se le notificó a las tiendas que dos personas tomarían la capacitación como parte de un proyecto que se llevaría a cabo en el corporativo. Los criterios para designar a una tienda como buena o mala fueron establecidos por la organización. Bajo su criterio, la tienda mala se caracteriza por tener un alto índice de rotación y poco control del inventario; la tienda buena se caracteriza por tener una baja rotación, mayor control de inventarios y que el gerente de tienda tiene un mayor control administrativo.

Durante la capacitación se recabó información a través de observación cualitativa y a través del diálogo con los trabajadores.

Inducción al puesto clave:

-Entrevistas a Asesores Comerciales. Con el fin de tener un acercamiento al puesto de Asesor Comercial, se realizaron 2 entrevistas semiestructuradas a dos personas que ocupan este puesto. La entrevista consistió en ocho preguntas, y tuvo una duración aproximada de 20 minutos por entrevista. Los participantes que fueron entrevistados fueron seleccionados por la organización, esta tomó como criterio que el personal seleccionado contara con al menos dos años en el puesto.

-Recorrido con Asesores. Se realizó un recorrido junto con un Asesor Comercial (asignado por el Departamento de Recursos Humanos) a las tiendas que este visita, ahí se observaron las actividades que efectúa en su labor diaria. El Asesor Comercial supervisa las

tiendas que tiene asignadas a través de una visita física, este tiene la responsabilidad de visitar por lo menos dos tiendas por día, a esta inspección se le conoce como “recorrido”. Durante el recorrido se visitaron dos tiendas, realizándose observación cualitativa y toma de notas para su posterior análisis. Adicionalmente se le aplicó la entrevista del Anexo 3.

La organización se encargó de seleccionar al Asesor Comercial con el que se realizaría el recorrido, se tomó como criterio de selección la cercanía de las tiendas al edificio corporativo y la antigüedad de los Asesores Comerciales en el puesto, la cual debía de ser de al menos dos años.

2.3.2. Recolección de información

Análisis de encuestas de salida. Se realizó un análisis de la información obtenida por la organización a través de las entrevistas de salida que está efectúa cada vez que un empleado deja de trabajar en la organización (ya sea de forma voluntaria o involuntaria); la organización proveyó al equipo consultor de esta información mediante una solicitud previa.

Entrevistas de permanencia y retiro. Con el fin de conocer la percepción de los empleados de tienda (Gerentes, Subgerentes y Empleados Generales) sobre las razones de permanencia y retiro de la organización, se aplicó una entrevista semiestructurada compuesta de 5 preguntas, en donde el empleado respondió de forma abierta.

Se propuso a la gerencia de recursos humanos realizar la selección de las tiendas a entrevistar mediante un muestreo por cuotas, donde la cuota a cubrir sería un rango mínimo del 20% y un máximo del 50% de tiendas por Asesor Comercial en el área de Mérida, Yucatán. Dicha selección se expresa en la Tabla 3:

Tabla 3. Relación de tiendas por Asesor Comercial en Mérida. Propuesta 1

Asesor	Total de Tiendas	20% - 50%
A. B.	4	1
A. C.	13	3
I. C.	4	1
H. A.	10	2
G. M.	7	1
G. Ma.	3	1
I. G.	12	2
D. D.	14	3
E. B.	12	2
Total	79	16

El Departamento de Operaciones fue el encargado de dar revisión y visto bueno al listado propuesto. También se encargó de aprobar las tiendas que, a su consideración, nuestra visita no afectara la operación cotidiana de la misma. De las 16 tiendas propuestas, el departamento de operaciones aprobó finalmente 14, ya que uno de los Asesores Comerciales se clasificó como foráneo y una de las tiendas resultaba difícil de visitar por su lejanía a la ciudad y difícil acceso; después de estas modificaciones, el listado quedó de la siguiente manera (ver Tabla 4):

Tabla 4. Relación de tiendas por Asesor Comercial en Mérida. Propuesta 2

Asesor	Total de Tiendas	20%-50%
A. B.	4	1
A. C.	13	3
G. M.	7	1
G. Ma.	3	1
I. G.	12	2
D. D.	14	3
E. B.	12	2
Total	65	13

De forma previa a la visita del Equipo Consultor a las tiendas, el Departamento de Recursos Humanos notificó a cada una de estas sobre el proyecto. La aplicación de las entrevistas se realizó de forma presencial, en donde el Equipo Consultor se encargó de acudir a cada tienda y de entrevistar a todos los empleados que se encontraran presentes. Con el fin de no interrumpir la operación de la tienda, las entrevistas se realizaron al mismo tiempo en que los empleados cumplían con sus funciones. El total de las tiendas fueron visitadas en un periodo de 4 días y se realizaron 44 entrevistas.

2.4. Informe de resultados de la evaluación diagnóstica

Después de la etapa diagnóstica, se realizó un reporte con la información obtenida para el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento de Capacitación de la organización. El reporte se realizó desde la óptica de las actividades, entrevistas, observación y exploración que el equipo consultor experimentó y vivió en la Fase uno de Diagnóstico. La reunión de confrontación dio pie al análisis de la información con los representantes de la organización cliente. Para Richard Beckhard (en French, Zawacki y Bell, 2007) la reunión de confrontación es una actividad que permite que todo un grupo de administración “lleve a cabo una lectura rápida de su propia salud, y en cuestión de horas, establezca planes de acción para mejorarla” (p.163). Este diálogo, enfoque y reflexión de la información permitió a ambas partes trazar rutas de trabajo para la siguiente fase.

La primera parte de la sesión consistió en recordar brevemente las etapas anteriores del proceso, para después pasar concretamente al reporte de los resultados del diagnóstico realizado.

A continuación se presenta una descripción de la experiencia vivida en la reunión y las observaciones pertinentes que el Equipo Consultor realizó, así como la reflexión que los representantes de la organización hicieron de la información recabada.

2.4.1. El Equipo Consultor y el proceso de Inducción a la organización

Recordemos que como primer paso de la contextualización, el Equipo Consultor tomó la capacitación por la que pasan los empleados generales para desempeñar sus funciones en tienda; la capacitación consistió en una plática de inducción tomada en las oficinas corporativas donde se mencionó la historia y fundación de la organización, su organigrama, cultura de la organización, estructura de la tienda, medidas de seguridad al trabajar en las sucursales, el código de ética, relaciones laborales, relaciones con proveedores, relaciones con competidores, competencia legal y justa, relaciones con las autoridades, conflicto de intereses, valores, prioridades del cliente, la tienda, el producto, la limpieza, la rebanadora, carnes frías y factores de riesgo etc.; esta tuvo una duración de dos horas y fue impartida por una persona del departamento de capacitación; si bien el departamento estaba al tanto de que los participantes en la plática eran consultores de un proyecto para la empresa, se les pidió que efectuaran la plática como a un empleado general se le daría cotidianamente.

Cabe destacar que la persona que imparte la inducción realiza preguntas constantes a los que están siendo capacitados, lo que permite que se involucren en el proceso y puedan tener una interacción dinámica al interior.

Si bien la capacitación explica una vasta cantidad de información al nuevo personal, durante campo se observó que algunos de estos elementos no se aplican cuando los empleados llegan a la tienda, un ejemplo evidente es el uso de la rebanadora, ya que, aunque hay un vídeo que utilizan en el corporativo para explicar su uso, muchas veces no se le vuelve a explicar al empleado con deteniendo el funcionamiento de la máquina cuando llega a la tienda. Esto hace que se perpetúe el mal uso de una herramienta que es un factor de riesgo laboral por sus características filosas, y así, existen otros ejemplos de procesos que no se explican con detenimiento al llegar a tienda a los nuevos empleados.

Otro aspecto importante a considerar, es que algunos trabajadores tienen la idea de que entrarán a la organización por un puesto de trabajo específico, como cajero o descargador, pero dentro de las sucursales no existen estos puestos concretos, pues el “empleado general” es multifuncional y debe realizar diferentes actividades en las tiendas, desde cobrar en caja y despachar salchichonería, hasta descargar mercancía cuando un proveedor lleve sus productos. Aunque en la inducción se da esta información, el Equipo Consultor aconsejó que sería oportuno reforzar o darle un momento especial a esta información en la inducción, ya que, en otras fases del diagnóstico, pudimos corroborar la molestia de algunos empleados que pensaron que ellos tendrían un puesto específico; esta situación causa malos entendidos entre los Empleados Generales y los Gerentes o Subgerentes al interior de las tiendas, lo que podría contribuir finalmente a la rotación de personal desde el momento de ingresar al puesto.

Otro punto que se observó es que no está del todo claro en qué departamentos los empleados obtienen la información del salario de su trabajo, ya que algunos realizan esta pregunta en el departamento de nómina y otros en la capacitación, al parecer estos datos

correspondería darlos al departamento de nómina, sin embargo, algunos empleados se quedan con la duda y preguntan cuándo llegan a la tienda, la diferencia de información recibida anteriormente en reclutamiento, nómina o capacitación, representa un tema de conflicto entre los Empleados Generales con los Gerentes, ya que cuando estos les dicen el salario neto, se generan inconformidades desde el momento de ingresar a la organización.

Por otra parte, resalta el hecho de que a pesar de que la inducción incluye una información amplia para los nuevos empleados, no se le da un momento para aclarar a profundidad como deberían comunicarse los empleados al interior de la tienda, o como debería ejercer su liderazgo el gerente o subgerente para con los empleados. Si se hace reflexión sobre la necesidad sentida de la organización, se puede ver que aquí podría haber un área de oportunidad para fortalecer las habilidades de comunicación de los gerentes y subgerentes, tomando en cuenta los valores que la empresa quiere que los empleados tengan al interior.

2.4.2. El Equipo Consultor y el proceso de Inducción a la tienda

Durante la experiencia se visitaron dos tiendas de abarrotes, el Departamento de Capacitación envió al equipo consultor a una que catalogó como “buena” por mostrar índices de adecuada administración, y otra que catalogó como “mala” por los altos índices de rotación e índices de deficiente administración que han reportado. El Equipo Consultor pasó dos días en cada sucursal. El Departamento de Capacitación proporcionó a los consultores, un Check list (lista) que dan a los nuevos empleados que van a capacitarse en las tiendas, este Check list contiene una serie de actividades que los empleados deben aprender durante su estancia en las tiendas capacitadoras, estas actividades van desde el acomodo de anaqueles hasta el uso de la rebanadora, el cobro de productos y la limpieza de la tienda. El gerente o subgerente en turno explica y supervisa cada punto para completar el conocimiento que el empleado deberá tener al concluir su capacitación.

La primera sucursal que se visitó fue la catalogada como “mala”. Esta tienda tiene un movimiento medio, y está ubicada al sur de la ciudad, en un espacio moderadamente transitado, existe un hospital cercano, por lo que los clientes suelen comprar productos desde muy temprano. El Equipo Consultor se reportó desde las 7 de la mañana para observar la apertura de la tienda. El Gerente los recibió de manera amable, comenzó explicando sus labores y daba tiempo para que se realizaran. Durante la estancia el Equipo Consultor platicó con algunos Empleados Generales que dieron informe de que era raro que el Gerente tuviera esta conducta, pues casi siempre tenía discusiones con los colaboradores y por eso muchos terminaban dándose de baja sin previo aviso. Uno de los consultores, manifestó que desde su percepción el Gerente tenía una forma “ácida” de comunicarse con otros empleados, pues se acercó a una proveedora para decirle de manera irónica que no le

parecía como acomodaba sus productos, él, al ver que se percató el consultor de su actitud, se justificó diciendo que en el planograma (plano que indica cómo se acomodan los productos en el estante) no estaba destinado ese espacio para ese producto, sin embargo, aunque el Gerente pudiera haber tenido razón en ese aspecto, la forma de expresarse no fue amable y causó la molestia de la proveedora, lo que sugiere que este tipo de conductas podrían dar lugar a malestares de otros empleados. En este sentido podemos corroborar que las habilidades de comunicación pueden ser un área de oportunidad para la organización, pues desde la perspectiva del consultor, se podrían utilizar formas más adecuadas de comunicarse y dar retroalimentación a su personal o personal externo con el que el Gerente o Subgerente interactúe en la tienda. Con respecto a la capacitación se puede decir que fue una experiencia que permitió ir más allá y tener un panorama más cercano del fenómeno social al que se enfrentaba el Equipo Consultor.

En la tienda “buena” también se presentó el Equipo Consultor desde las 7 de la mañana para observar la apertura de la sucursal. Esta tienda tiene un movimiento mucho más dinámico puesto que está ubicada en el centro de la ciudad, entran y salen muchas personas a todas horas y se requiere de reabastecer producto a los anaqueles constantemente.

Al principio, el Subgerente que les atendió fue algo serio, sin embargo, al desarrollarse el día fue amable, en la primera actividad se realizó un inventario de productos, este consiste en contar aquellos productos que arroje el programa algorítmico con el que cuentan en cajas y que da un listado de los más y menos vendidos, el Subgerente les explicó lo que tenían que hacer durante el inventario, y les ayudó en las dudas que tuvimos para calcular y contar. El Subgerente parecía ser una persona que entendía a su

personal y convivía mucho más naturalmente con ellos, esto tal vez pueda ser debido a su juventud y a que se encontraba estudiando su carrera universitaria a la par que trabajaba. Al pasar el día se fue cubriendo los aspectos del Check list. En la interacción con otros Empleados Generales de la tienda se obtuvo comentarios que indicaban que el gerente, por el contrario, era muy estricto, que no dejaba a los empleados descansar ni respirar, que, aunque era alguien muy cumplido, a veces su conducta era demasiado “militar”. Si se analiza con detenimiento los comentarios, se puede notar que las habilidades de comunicación en los Gerentes puede ser un tema a mejorar en la organización, esto podría generar un mejor clima de trabajo que apoye la idea de los empleados generales de mantenerse en el puesto.

Durante la reunión del Equipo Consultor con el Gerente de Recursos Humanos y la Jefa de Capacitación se expuso de manera sintética y concreta lo que se observó en esta parte de la contextualización. El Equipo Consultor catalogó y resumió las principales observaciones realizadas en la tienda (ver Tabla 5):

Tabla 5. Observaciones del Equipo Consultor sobre la inducción a las tiendas de abarrotes
Inducción a la tienda

Organización y toma de decisiones	Los empleados realizan sus funciones de forma independiente Si algún área requiere atención, el Gerente se lo hace saber al empleado.
Rol del Gerente (en qué ocupa su tiempo)	El Gerente pasa la mayor parte de su tiempo en el área de recepción revisando papeles, hablando con proveedores y realizando llamadas. Algunos de estos atendían otras áreas si la clientela se acumulaba. El Gerente dedica tiempo a supervisar las tareas de los empleados.
Percepción de los Empleados Generales hacia los Gerentes	Este no ayuda a cubrir ciertas áreas cuando faltan empleados.

	<p>Pasa su tiempo en cajas y recepción, no en otras áreas.</p> <p>Es muy estricto, nos regaña.</p> <p>No distribuye equitativamente las tareas, a unos des da más trabajo que a otros.</p> <p>Si le caes mal, te hostigan hasta que te salgas.</p>
Percepción de los Empleados Generales hacia los Asesores	<p>Vienen a contar productos en ciertas semanas.</p> <p>Vienen a revisar papeles y se van.</p>
Percepción de los Gerentes hacia los Asesores	<p>Vienen a revisar y si las ventas están bien, no pasa nada, pero en cuanto hay un problema te regañan.</p> <p>No nos apoyan ante problemas de salud, si te sientes mal te tienes que quedar en tu sucursal.</p>

Sobre estas observaciones tanto el Gerente de Recursos Humanos como el Jefe del Departamento de Capacitación corroboraron la información, incluso reconocieron que muchas de esas conductas son mucho más evidentes cuando uno pasa más tiempo dentro de las sucursales, y que además, posiblemente hay comportamientos más graves al interior. Los representantes de la organización también comentaron que esperarían que los gerentes tuvieran la capacidad de motivar a sus empleados, de dirigirlos de manera adecuada, de no tener favoritismos en la delegación de trabajo, y de no maltratar a su personal.

2.4.3. El Equipo Consultor y la Inducción al puesto clave

Durante la reunión de confrontación se les expuso a los representantes de la organización, a manera de cuadro, los hallazgos más relevantes encontrados sobre el puesto de Asesor Comercial. Se recordó que el objetivo de esta exploración al puesto y funciones del Asesor fueron para conocer su mirada sobre las cosas que pueden mejorarse dentro de

las tiendas. Se realizaron 2 entrevistas semiestructuradas a dos personas que ocupan este cargo dentro de la empresa. La entrevista consistió en ocho preguntas, y tuvo una duración aproximada de 20 minutos por entrevista. Además, el Equipo Consultor tuvo un recorrido previo en campo con otros dos Asesores Comerciales para entender a profundidad sus labores y ver cómo trabajan cotidianamente en un escenario real. A continuación, se presentan las preguntas que se realizaron, expuestas en forma de tabla con formato sintético con las respuestas más relevantes que surgieron durante la entrevista (ver Tabla 6:

Tabla 6. Síntesis de las entrevistas con los Asesores Comerciales

Preguntas	Respuestas
¿En qué consiste tu trabajo como Asesor?	-Atender los objetivos de ventas. -Supervisar la operación de la tienda. -Asesorar a los Gerentes en lo que puedan necesitar.
¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrentas como Asesor?	-Alcanzar los objetivos de venta. -La rotación de personal. -Supervisar la operación de la tienda.
¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben de tener los Asesores de tienda?	-Ser empáticos con los trabajadores. -Ser un enlace entre las tiendas y oficinas. -Manejo de personal, liderazgo, tolerancia, trabajo en equipo. -Conocimientos de ventas y área financiera.
¿Qué cosas crees que les hacen falta a los Asesores?	-Herramientas tecnológicas como el Check list que reduzcan el tiempo dedicado a tareas específicas, para dedicarlo a las necesidades de la tienda. -Los Gerentes funcionan como auditores, nos toma mucho tiempo atender las actividades, si tuviéramos más tiempo podríamos ver cómo ayudar en la tienda.
¿Qué cosas crees que les hacen falta a los Gerentes?	-Conocimientos de manejo de personal (cómo tratar al personal). -Conocimiento de ventas. -Trabajo en equipo. -Servicio al cliente.
¿Cuáles son los principales problemas que identificas en las sucursales?	-Alta rotación. -El Gerente no retroalimenta.

	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de involucramiento del gerente y el personal. -Honestidad del personal (robos). Actitud del Gerente (gritan, regañan al personal, esto hace difícil retenerlo).
¿Cuáles de estos problemas crees que son responsabilidad tuya resolver?	<ul style="list-style-type: none"> -Yo no resuelvo problemas, asesoro a los Gerentes sobre cómo resolverlo. -Un 30%, puedo aconsejar sobre cómo resolver un problema. -Si es posible ayudamos a resolver el problema siendo un enlace entre la tienda y las oficinas. -Ayudamos a buscar solución a muchos problemas.

Sobre este apartado del reporte, los representantes de la organización mencionaron que sí concuerdan los resultados presentados con lo que han observado desde su experiencia en la organización. El Equipo Consultor destacó que observó una inconsistencia entre las definiciones del puesto de Asesor Comercial, pues al parecer hay 3 percepciones diferentes del puesto, (1) la Gerencia de RRHH lo define como alguien que ayuda o debería ayudar a los Gerentes a resolver problemas con el personal, (2) los propios Asesores Comerciales dicen que su función es sólo apoyar, sugerir o guiar, pero no resolver problemas. (3) Los Gerentes por otra parte, relacionan más el puesto del Asesor con una función de auditoría y no de apoyo para el manejo de personal; en trabajo de campo, también se pudo corroborar que el factor tiempo a veces le impide a los Asesores profundizar más sobre lo que sucede en la tienda.

En la Tabla 7 visualizan de forma sintética los hallazgos más sobresalientes del proceso de Inducción al puesto clave. Los directivos de la organización reflexionaron sobre esta síntesis que el Equipo Consultor les presentó en las diapositivas:

Tabla 7. Principales hallazgos sobre el puesto de Asesor Comercial

Se encuentran inconsistencias entre las definiciones del puesto. Se perciben 3 distintas definiciones.

Existe la percepción de que el tiempo en tienda solo alcanza para el Check list.

El Check list se relaciona con una función de auditoría y no de asesoría y apoyo al personal.

Esta parte del reporte también pone en evidencia que el factor “comunicación” sigue siendo un área de oportunidad para trabajar, pues los Asesores Comerciales destacaron que los Gerentes no tienen la habilidad para retroalimentar y tratar al personal de forma adecuada, lo que puede estar causando los altos índices de rotación.

2.4.4. El Equipo Consultor y las Entrevistas de permanencia y retiro

Esta sección del reporte se estructuró con gráficas que ilustraran la información recabada. Como se puede observar en el bloque anterior para este objetivo se realizaron visitas a 14 tiendas de abarrotes, y se entrevistaron Gerentes, Subgerentes y Empleados Generales en horarios matutino y vespertino con la finalidad de conocer las razones de permanencia y retiro del personal que trabaja en tiendas (ver Tabla 8).

Tabla 8. Preguntas del cuestionario de permanencia y retiro

1.A.- ¿Por qué razones la gente sale de la empresa voluntariamente (Renuncia)?

1.B - ¿Por qué razones la gente sale de la empresa involuntariamente (Despido)?

2.A.- ¿Qué cosas tendrían que hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

2.B.- ¿Qué cosas tendrían que dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

3.- ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

4.- ¿Por qué razones permaneces en la empresa?

5.- ¿Hay algo más que desees agregar con respecto a la entrada o permanencia en la empresa?

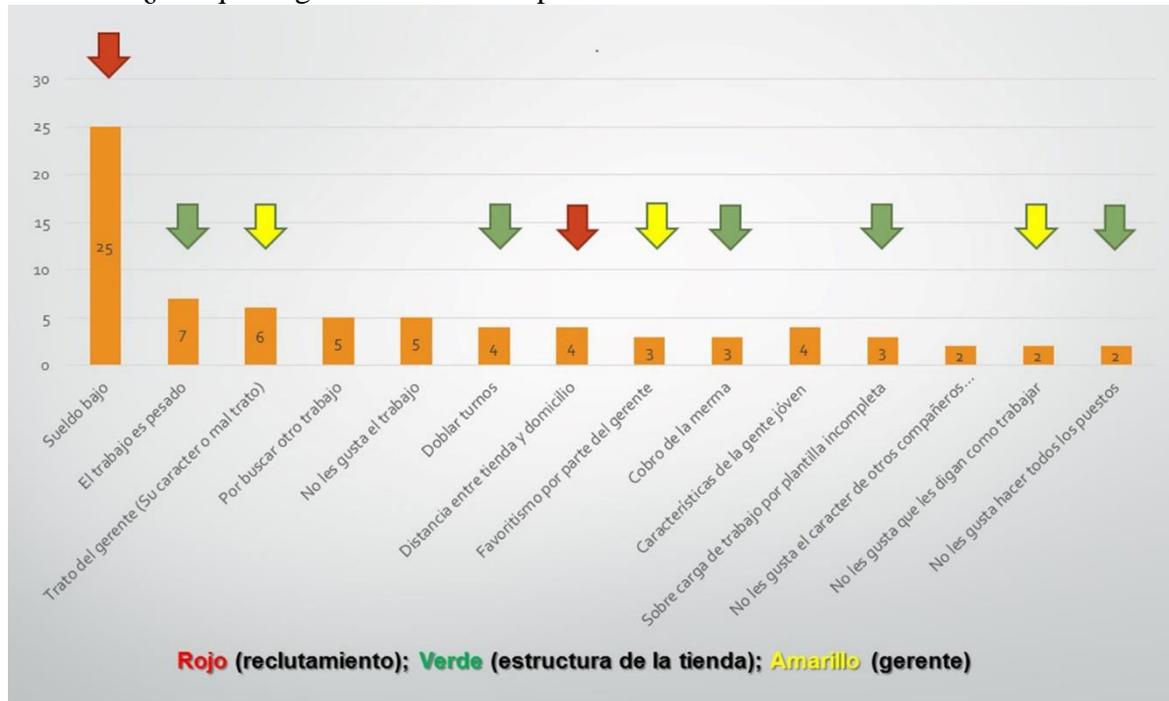
6.- Comentarios Adicionales

Posteriormente se presentó un breve análisis del resultado obtenido en las entrevistas. Estos resultados se compartieron con los directivos en una serie de diapositivas que permitieron su análisis y reflexión. En las siguientes líneas también se incluyen los comentarios realizados por los directivos en la reunión con el Equipo Consultor:

2.4.4.1. Pregunta 1.A.- ¿Por qué la gente sale de la empresa voluntariamente?

En la reunión de confrontación, el Equipo Consultor señaló los resultados de las gráficas con flechas de colores para agrupar las respuestas por categorías que mostraban una conexión con sentido en los resultados, de forma que permitiera la reflexión del cliente.

Gráfica 1. ¿Por qué la gente sale de la empresa voluntariamente?



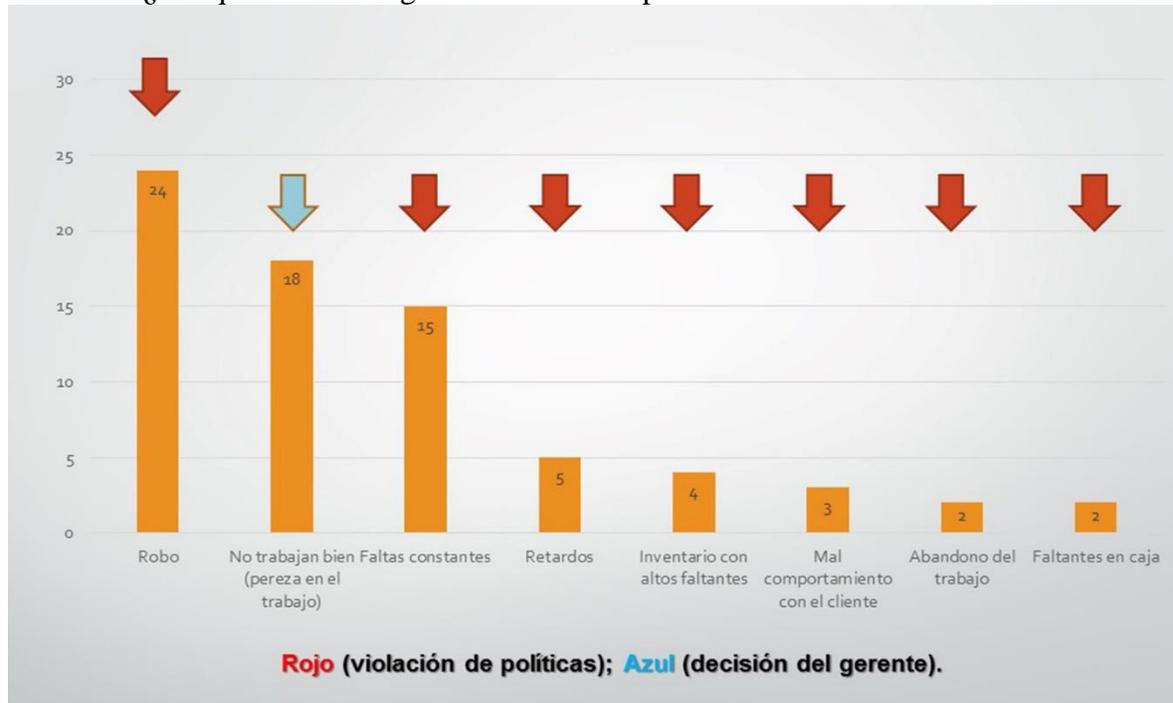
En la Gráfica 1, relacionada a la pregunta 1.A., se puede observar que la razón número (1) de retiro voluntario de la empresa está asociada a un sueldo bajo, (2) los empleados consideran el trabajo pesado y (3) el trato del Gerente. Como se explicó en las líneas anteriores, se ilustraron mediante flechas tres grandes categorías de respuestas, las rojas: sugieren razones que podrían estar vinculadas al trabajo de reclutamiento; las verdes: remarcan las razones que podrían vincularse con la estructura de la tienda; y las amarillas: son razones que podrían relacionarse con el Gerente, su carácter y el trato que este le da a sus empleados.

Si se recuerda, los clientes mencionaron que una necesidad sentida es la mala comunicación o mala relación de los Gerentes con los empleados, esta gráfica revela que esta falta de comunicación sí es un motivo latente de salida de empleados de las tiendas, claro, no se puede dejar de lado que el sueldo es un gran factor que también contribuye a esta decisión, ya que la investigación de la rotación es multicausal. Durante la confrontación de información, tanto el Gerente de Recursos Humanos como el Jefe de Capacitación expresaron estar de acuerdo con la gráfica, pues en estudios internos anteriores han podido constatar esta problemática. El Gerente de RRHH expresó que en su experiencia muchas de las salidas tienen que ver con una complicidad entre el Asesor Comercial y el Gerente, porque si alguien no les “cae bien” tienden a hostigarlo hasta que se salga. También destacaron que les gustaría reforzar en ellos habilidades directivas para evitar que traten de manera inadecuada al personal y reducir los conflictos al interior de las tiendas. El hecho de que esta gráfica revele que uno de los factores por los cuales la gente sale voluntariamente de las tiendas es la mala comunicación, entendida como “trato del Gerente a su gente”, da pie a una posible intervención para desarrollar habilidades de comunicación, pues un liderazgo adecuado podría evitar el desenlace que quiere evitarse, que es la salida del personal de la empresa.

2.4.4.2. Pregunta 1.B.- ¿Por qué razones la gente sale de la empresa

involuntariamente?

Gráfica 2. ¿Por qué razones la gente sale de la empresa involuntariamente?

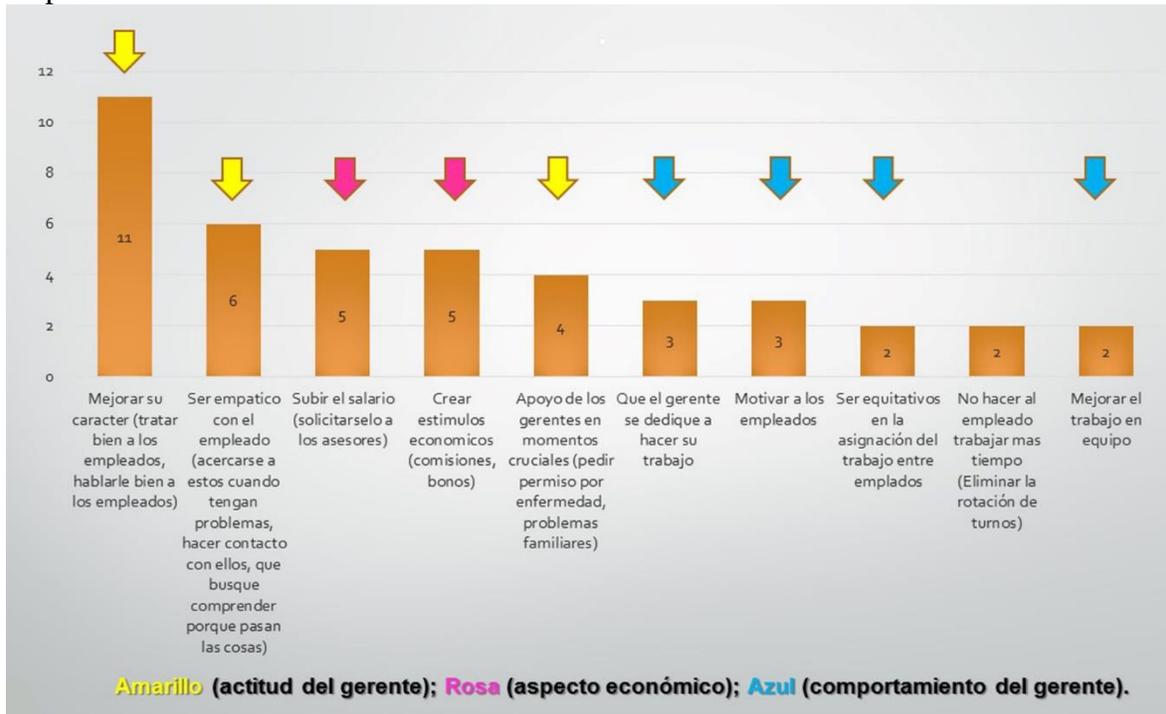


La Gráfica 2, relacionada a la pregunta 1.B., arroja que la causa número uno por la cual los empleados salen involuntariamente de la empresa es: (1) robo, (2) el empleado no trabaja bien y (3) el empleado falta constantemente (ausentismo). En esta gráfica el Equipo Consultor propuso con flechas dos categorías para agrupar las respuestas, las flechas rojas señalan las causas asociadas a la violación de políticas, la flecha azul señala aquella causa que queda en manos del Gerente (que el Gerente decide desde su juicio), según lo que él evalúe que es “trabajar bien”. Si se contrasta esta información con la obtenida sobre la inducción en la capacitación, se puede observar que muchas de las violaciones a las políticas (que son señaladas en las respuestas) pueden causar baja de la empresa. Podría ser interesante que cada determinado tiempo se refresquen estas reglas entre los empleados,

para mantener esta información en la cultura de la organización, y así evitar que personas comenten actos que violenten las reglas. El Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación coincidieron en que el robo es una de las principales causas de despido en la empresa.

2.4.4.3. Pregunta 2.A.- ¿Qué cosas tendrían que hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

Gráfica 3. ¿Qué cosas tendrían que hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

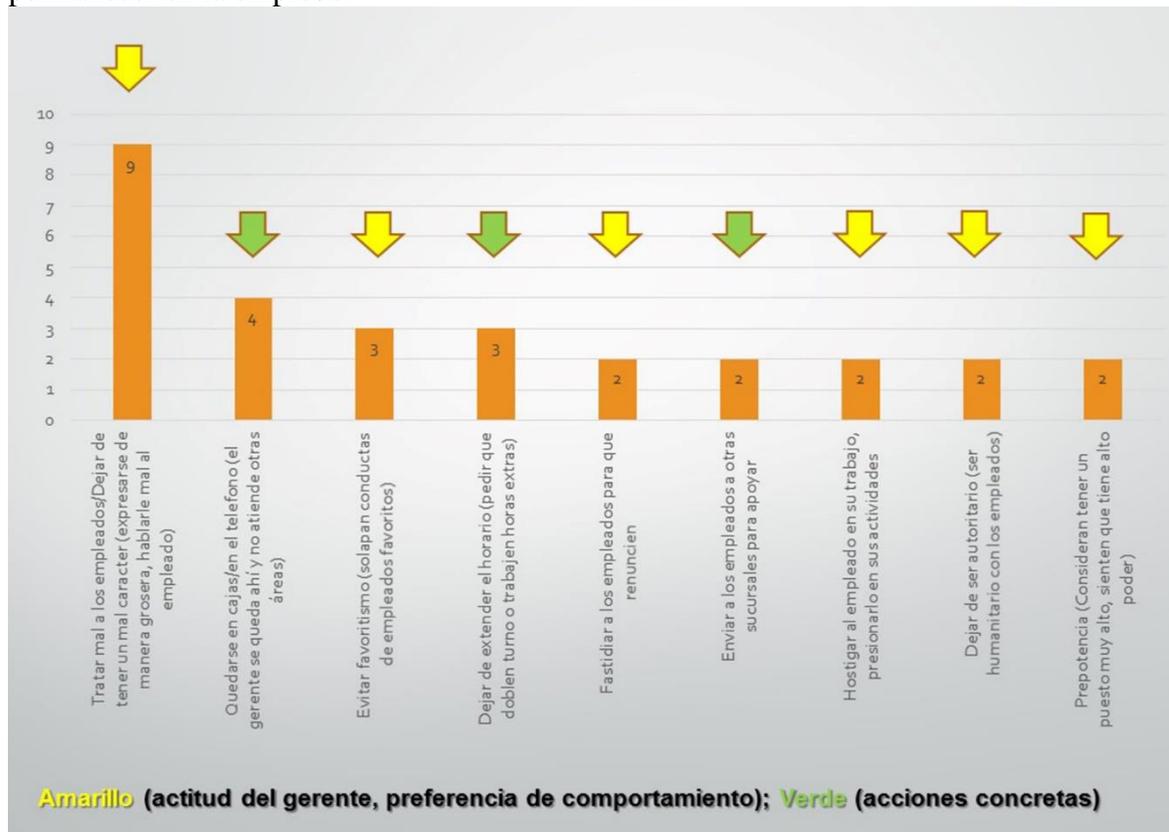


En la Gráfica 3 podemos apreciar que el factor número uno que los empleados sugieren que el jefe debe cambiar es: (1) su carácter (tratar bien a los empleados, hablar bien a los empleados), seguido por (2) ser empático (acercarse cuando tengan problemas, que busque comprender por qué pasan las cosas). Si consideramos la necesidad sentida

expuesta por la organización cliente, podemos ver que estos factores están directamente relacionados con el estilo de liderazgo de los Gerentes y Subgerentes y con la forma en que se comunican. Si contrastamos esta información con el trabajo realizado en campo en las tiendas, se puede confirmar que la forma de comunicación de los Gerentes genera una relación tensa con muchos de los Empleados Generales entrevistados. En esta gráfica el Equipo Consultor propuso 3 agrupaciones de resultados, las flechas amarillas: señalan la relación de la respuesta con la actitud del Gerente, las flechas rosadas: representan la relación con el factor económico (como salario o estímulos para los empleados), y las flechas azules: se relacionan con el comportamiento del Gerente y la comunicación; en este sentido los entrevistados sugieren que el Gerente apoye, motive y que propicie el trabajo en equipo. Esta gráfica sustenta especialmente la necesidad sentida de la empresa.

2.4.4.4. Pregunta 2.B.- ¿Qué cosas tendrían que dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

Gráfica 4. ¿Qué cosas tendrían que dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

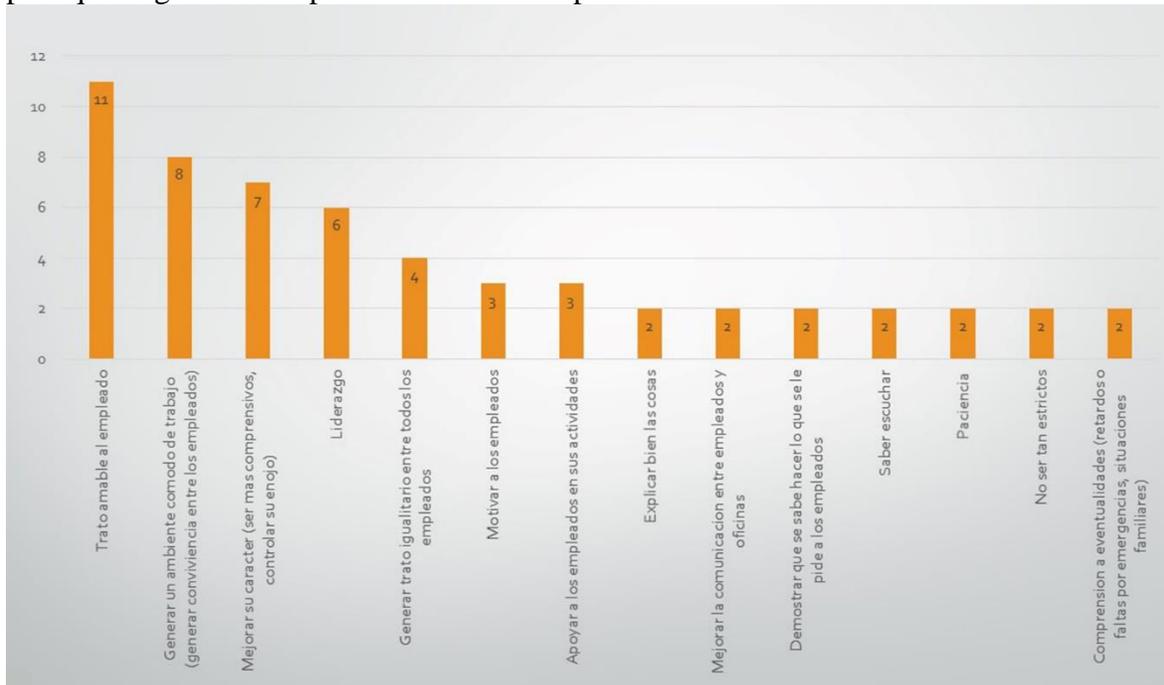


Sobre lo que los empleados perciben que los jefes deben “dejar de hacer” resalta en la posición (1) tratar mal a los empleados, (2) usar su teléfono y descuidar otras áreas de trabajo, y (3) propiciar el favoritismo entre los empleados. Como se puede observar esta gráfica refuerza el hecho de que los Gerentes tienen un área de oportunidad para desarrollar habilidades de comunicación; en la gráfica se proponen dos grandes grupos de respuestas, las flechas amarillas: señalan las relacionadas con la actitud del Gerente y su comportamiento, y las verdes: indican acciones concretas que cometen y que los empleados dicen que deben dejar de hacer (como extender el horario, es decir, hacer horas extras a

falta de personal). Contrastando esta información con el trabajo en campo y observación en las sucursales, es recurrente que los Empleados Generales se quejen de la sobrecarga de trabajo a falta de personal, la percepción es que el Departamento de Reclutamiento y Selección no está haciendo su trabajo como debería hacerlo.

2.4.4.5. Pregunta 3.- ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

Gráfica 5 ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

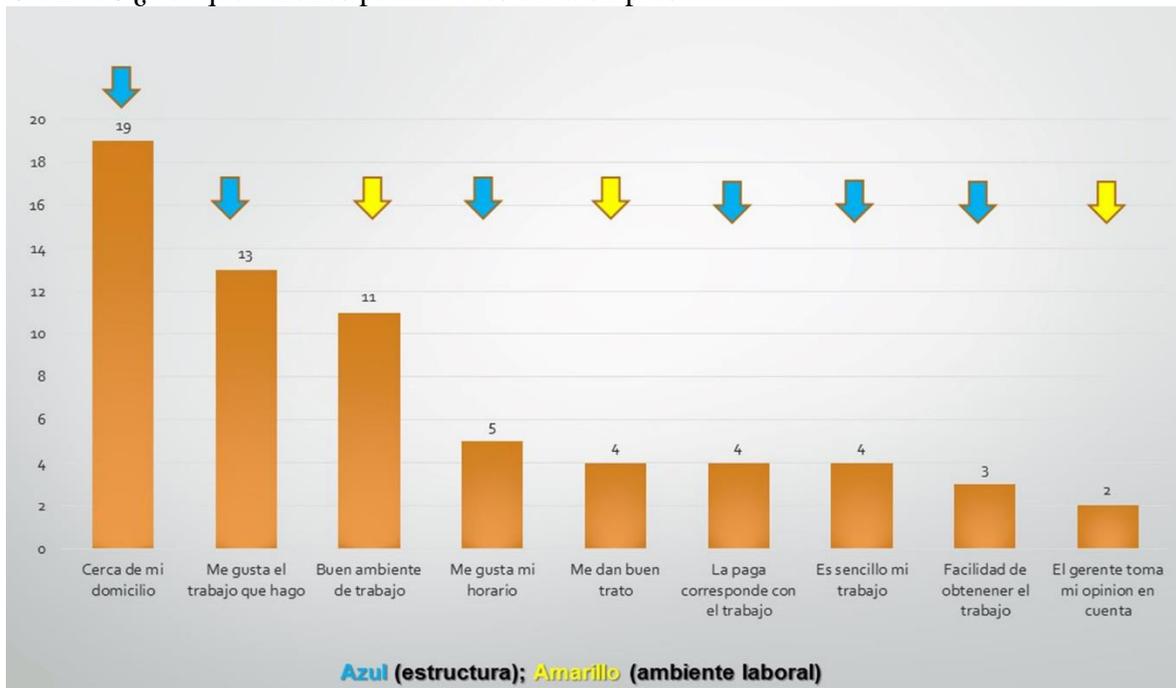


La Gráfica 5 sustenta la necesidad sentida de la empresa cliente, ya que, si se observa con detenimiento las respuestas más comunes, están directamente relacionadas con las áreas de oportunidad de los Gerentes, en este caso, los entrevistados coincidieron en que el conocimiento que más les hace falta desarrollar es sobre tratar amablemente al empleado; si se considera esta respuesta como un elemento de la comunicación, se puede vincular

como un factor importante para el diseño de la intervención. A su vez, los otros aspectos que señala la gráfica sustentan la necesidad sentida del cliente y se alinean con el concepto de habilidades directivas que en conjunto señalan la motivación, el liderazgo y el dar retroalimentación como habilidades que debe poseer un jefe para conducir a resultados a su equipo de trabajo. Cabe resaltar que la mayoría de estos aspectos se engloban dentro de la categoría de habilidades sociales que a su vez se subcategorizan en habilidades de comunicación. Los representantes de la organización señalaron que el factor de comunicación sería una pieza clave para desarrollar la intervención.

2.4.4.6. Pregunta 4.- *¿Por qué razones permaneces en la empresa?*

Gráfica 6 ¿Por qué razones permaneces en la empresa?



Esta pregunta es clave para conocer aquellos factores que pueden servir de apalancamiento para la propia empresa, pues al saber lo que los empleados reconocen como

bueno dentro de ella, podría ser un factor para seguir reforzando o mejorar estos elementos en el futuro. Como se puede observar (y se explicó a los directivos en la reunión), varios empleados resaltaron como un factor importante para quedarse en la empresa el hecho de que la sucursal donde trabajan esté cerca de su casa, o que se contrate gente cercana a la sucursal, ya que esto permite un ahorro económico para ellos, pues de esta manera no utilizan parte de su salario en transportes; sin embargo, también comentaron que cuando se asigna a un empleado a una sucursal más lejana o se le manda como apoyo por falta de personal a otra tienda, representa un problema económico porque el gasto en pasajes resulta insuficiente, y aunque la empresa da apoyos, existe la percepción de que son limitados. Los empleados comentaron que se les debería dar viáticos para comida también, ya que ir a otra sucursal como “refuerzo” implica no comer en su casa como acostumbran regularmente. En esta gráfica el Equipo Consultor señaló con flechas azules: los aspectos relacionados con estructura (que el trabajo queda cerca de su casa, que le gusta lo que hace y que le gusta el horario) y las flechas amarillas: señalan los aspectos relacionados con el ambiente laboral. Sobre esta gráfica los representantes de la organización consideraron que deben revisar mejor la asignación de personal a tiendas y que posiblemente está habiendo algún descuido en el área de Reclutamiento y Selección de personal.

2.4.4.5. ¿Algo más que desee agregar con respecto a la entrada o permanencia en la empresa?

Esta pregunta fue diseñada en la evaluación diagnóstica para que los entrevistados tuvieran la oportunidad de expresar algo que el Equipo Consultor pudo no haber contemplado y que fuera un factor importante a tomar en cuenta para la intervención. Aquí se presenta la tabla 9 con las respuestas obtenidas con mayor frecuencia, sobre el proceso de reclutamiento y selección, tal cual la organización cliente leyó en la reunión.

Tabla 8. Comentarios sobre el proceso de reclutamiento y selección

Recursos Humanos no se toma su tiempo para contratar al personal, lo contratan y no conocen a la persona. Contratan personas poco responsables, mientras más jóvenes los contratan, más rápido se retiran.
Meten gente que no conoce el trabajo; el proceso de reclutamiento es muy corto. En el corporativo les dicen y les proponen cosas que no son ciertas, por eso no duran.
Se debe de contratar gente que viva cerca de la sucursal. Yo vivía cerca pero cambie de casa y sigo en esta misma sucursal.
RRHH dice cosas muy buenas del trabajo y no dice todo de él; no se selecciona apropiadamente al personal, les ofrecen cosas muy distintas. No dicen las múltiples actividades que un trabajador tiene que hacer.
Que filtren a la gente que sí quiere estar aquí, llegan y se van en una semana porque encuentran un mejor trabajo.
RRHH debe ser el responsable de reclutar (a veces los Gerentes de Tienda asumen esa función).
No les explican el horario bien. Ni les explican bien el sueldo real, por ejemplo, lo que pagan por hora extra. Luego los trabajadores se molestan porque cuando comienzan a laborar la realidad es otra. No se aclara bien el sueldo.

No te deben mentir cuando te dicen cuánto te van a pagar. Deben hablarte bien de los descansos y vacaciones. Me dijeron que había días acumulados (de paga) y no los hay.

El empleado vive en el centro de la ciudad y lo mandan hasta colonias que incluso pueden ser extremadamente lejanas.

Pienso que en R. H. deben de evaluar mejor a quien mandan a la sucursal. No deben prometer algo que no se pueda dar con tal de meter gente. Hubo un caso en que mandaron un adulto mayor y no podía cumplir con el trabajo, no porque él no quisiera, sino por su edad.

Es complicado trabajar en una sucursal lejos de casa. A veces no alcanzamos camión para ir al centro de la ciudad y somos de pueblo. Deben de considerar apoyo para taxi o camión, porque ellos nos mandan hasta aquí. A los cajeros u operativos si les afecta estar pagando 50 o 60 pesos de camiones porque ellos lo ponen de su bolsa.

Los entrevistados sugieren que se han presentado frecuentes inconsistencias en el área de Reclutamiento y Selección de personal, pues expresan que el reclutamiento “tarda mucho”, que cuando contratan a las personas “no son compatibles con el trabajo”, que no se les explica la realidad del trabajo, que mandan empleados que viven lejos de la sucursal y eso determina su renuncia casi inmediata o que se les da información errónea con la finalidad de que entren a la organización de manera rápida, sin embargo, cuando se dan cuenta, se van. Sobre las respuestas presentadas en la tabla 9, el equipo consultor le preguntó a los representantes de la organización su opinión, a lo que respondieron que definitivamente había que reconocer que el Departamento de Reclutamiento y Selección necesita ajustar sus procesos y llevarlos a cabo de mejor forma, comentaron que esta situación puede estar siendo un factor importante directamente relacionado con la rotación del personal en las tiendas.

2.4.4.6. Comentarios adicionales

La Tabla 9 muestra aspectos relevantes que los entrevistados comentaron adicionalmente a la entrevista y que dan un panorama de otros factores que intervienen directamente con la rotación.

Tabla 9. Comentarios adicionales sobre las razones por las que los empleados dejan la organización

Como la plantilla de trabajadores no está completa, cuando llega un empleado nuevo se le carga la mano de actividades, así que se fastidia y se va.
Cuando llega un nuevo empleado, no sabe sobre el trabajo.
La gente que llega aquí siendo su primer trabajo se lleva una mala impresión de lo que es trabajar aquí. Si a mí me saliera otra oportunidad, dejaría el trabajo.
Entran para ver como es el trabajo y se salen cuando ven que hay que doblar turno y no hay horario para comer.
El sueldo es la principal razón por la que la gente se va. El descuento que nos hacen en el salario cuando algo no cuadra en los inventarios es otra razón.
Entró un muchacho pero no le “echaba ganas”, si no les gusta se van.
Hay gente que entra sin saber nada, y si el gerente está ocupado, no le da tiempo de enseñar todo.
Si uno busca trabajo aquí es mejor investigarlo y saber de qué trata primero. Se les debe informar mejor sobre el trabajo para que no entren a hacer algo que no les gusta.
Mucha gente se va por el sueldo. Los gerentes no dejan ni respirar.
Cuando no nos mandan apoyo y falta personal los trabajadores se estresan y nos sobrecargan de turno y trabajo.
Viene mucha gente sin ganas de trabajar y no tarda. Eso hace que tengamos más trabajo los que si seguimos en la empresa. Pienso que eso ocasiona la rotación.
He notado que muchos se van a otras empresas similares porque ahí ganan 100 pesos más.
Deben de dar más compensación y motivación.
En este momento somos dos Empleados Generales en la tienda. Estamos muy cargados. Esto no debería pasar.
Si no le caes bien al Gerente te va a hacer “la vida de cuadritos”. A veces el equipo de trabajo no te apoya, no te hacen caso.

Se puede observar que dentro de estos aspectos resaltan tres: (1) la sobrecarga de trabajo a falta de la plantilla completa causa enojo, molestia, frustración y conflicto dentro de las sucursales, pues los empleados perciben injusticia en el hecho de que tengan que

hacer el doble de trabajo por una situación que no es su culpa, (2) el sueldo es otro factor, se considera que el trabajo podría pagarse mejor y (3) la actitud de los Gerentes, su falta de liderazgo, falta de motivación al personal, o una comunicación inadecuada se vuelve un factor determinante al momento en que un empleado decida irse o quedarse en la empresa. El Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación comentaron que en definitiva los resultados han arrojado lo que sospechaban o habían confirmado con otros estudios, pero que definitivamente esta investigación serviría para tener una reunión posterior con su equipo para re-direccionar los procesos de Reclutamiento y selección de personal, así como para tomar medidas para entrar a la fase de intervención. Consideraron importante que esta investigación esté realizada por alguien de fuera para que esto legitime la realidad que se siente al interior ante los directivos.

2.4.5. Conclusiones generales de la fase de diagnóstico

La experiencia vivida en las tiendas, las inducciones, y el platicar directamente con los actores sociales involucrados en el acontecer cotidiano de la organización, ha dado un panorama enriquecedor para poder tomar líneas de acción apegadas a las necesidades de la organización. Este tipo de acercamiento permite también pensar en un proyecto apropiado de intervención que tenga objetivos claros y metas realistas. Otro aspecto importante que se resaltó durante la fase diagnóstica es la importancia de las habilidades de comunicación, ya que, como se pudo observar, la mayoría de los problemas que pueden surgir al interior de una empresa están relacionadas con la comunicación, ya sea la falta de ella o el uso poco asertivo del lenguaje o conductas que lastimen la relación con otros colegas.

Al final de la reunión el Equipo Consultor explicó que la próxima etapa sería el diseño de una propuesta de intervención basada en la experiencia vivida y en los resultados que arrojó el diagnóstico. Se identificaron las siguientes líneas de acción para la construcción de la intervención:

- Crear un modelo de liderazgo, alineado a los valores de la organización.
- Crear un modelo institucional de Gerente.
- Crear material audiovisual que apoye a la capacitación de Gerentes en habilidades de comunicación.

Capítulo 3. Programa de intervención

3.1. Introducción

Si bien la fase diagnóstica involucró el análisis del puesto de Asesor Comercial y el de Gerente de Tienda, la organización determinó que el Equipo Consultor trabajaría en el Desarrollo de pensamiento crítico con los Asesores Comerciales y Desarrollo de habilidades de comunicación en los Gerentes. Para fines de este proyecto de investigación sólo se relatará lo que corresponde a la intervención sobre Desarrollo de habilidades de comunicación a Gerentes.

Dentro de los hallazgos que surgieron en el diagnóstico se encontró que los Asesores Comerciales y Gerentes de Tiendas necesitaban fortalecer sus habilidades directivas, con énfasis en las relaciones humanas, en especial las de comunicación, ya que según los entrevistados, si sus jefes mejoraban estas habilidades, contemplarían permanecer más tiempo en la empresa. Debido a las condiciones y tiempos de la organización los directivos decidieron iniciar el proyecto de capacitación con sus Gerentes de Tiendas, ya que son estos los que pasan un mayor tiempo con los Empleados Generales. El diseño de los vídeos de habilidades de comunicación para la capacitación se realizó en una estrecha colaboración entre el Equipo Consultor y el apoyo de actores clave que conformaron un Comité de trabajo; este proceso colaborativo se considera con perspectiva de Desarrollo Organizacional por ser un proyecto que posibilitó que los integrantes del Comité tengan una mejor conciencia de la organización con respecto a la falta de capacitación en habilidades de comunicación de su personal.

¿Por qué las habilidades de comunicación? Como mencionan Mosley, Megginson y Pietri (2005) la comunicación desempeña un papel fundamental en las áreas de supervisión

relacionadas tanto con las tareas como con las relaciones humanas. En un día de trabajo típico, los supervisores asignan tareas, tienen esfuerzos de coordinación con personas de otros departamentos, tienen discusiones con sus propios jefes, asisten a juntas, escuchan a sus empleados y dan consejos, la lista podría seguir indefinidamente. El rol emergente del supervisor como maestro, líder, y coach está fuertemente vinculado con la comunicación. Algunos estudios de gerentes y supervisores, como el que realizó Bob Greim de Boston Herald (citado en Pietri, 2005), han demostrado que utilizan el 60 y 80 por ciento de su tiempo en alguna forma de comunicación.

Esta idea es reforzada también por Huerta y Rodríguez (2006) que expresan que el factor más importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo es la comunicación, y es el motivo de gran parte de los problemas que se generan al interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas.

Gordon (1998) menciona también que “el ser el líder no te convierte en uno”, porque después de llegar a ser líder de un grupo, se tiene que hacer mucho para ganarse la aceptación de los miembros y tener influencia sobre su comportamiento. El autor plantea que ha comenzado una revolución de gran importancia en las relaciones humanas como elemento de primordial importancia en las organizaciones. También expone que un líder efectivo no puede ser únicamente “especialista en relaciones humanas” o “especialista en productividad”, un líder debe ser ambas cosas, es por esto que en esta intervención se propone reforzar la comunicación como factor determinante para mejorar las relaciones humanas. Para la propuesta se siguieron los siguientes criterios:

1.- Los Empleados Generales subrayaron que sus Gerentes deberían cambiar su carácter para que los empleados deseen permanecer en la tienda y así disminuir los índices de rotación. Para los Empleados Generales el cambio de carácter está relacionado con tratar bien a los empleados y hablar bien a los empleados, seguido por ser empático, es decir, acercarse cuando tengan problemas, y que busquen comprender por qué pasan las cosas. Si consideramos la necesidad sentida y expuesta por la organización cliente, podemos ver que estos factores están directamente relacionados con el estilo de liderazgo de los Gerentes y con la forma en que se comunican con su personal.

2.- En la fase diagnóstica los Asesores Comerciales reportaron que los Gerentes no retroalimentan a su personal y que desde su perspectiva es de las causas más importantes que dan pie a la alta rotación de personal dentro de las sucursales. La retroalimentación se considera uno de los elementos clave de la comunicación en las organizaciones.

3.- El Jefe de Capacitación manifestó su interés en que hubiera material de apoyo enfocado a desarrollar las habilidades de comunicación en los Gerentes para contar con herramientas actualizadas sobre el tema, además de que este tipo de material (el audiovisual) apoya mucho la labor del facilitador en la capacitación.

A continuación, se presenta la propuesta de intervención para trabajar sobre la construcción y diseño de materiales audiovisuales para fortalecer las habilidades directivas y de comunicación de los Gerentes de la empresa. El diseño de estos materiales se hizo de forma participativa, es decir, se conformó un Comité con actores clave involucrados con la temática, tales como el Coordinador de Capacitación, Miembros del Departamento de Capacitación, Asesores de tiendas de abarrotes, Gerentes Generales y Empleados Generales con experiencia para compartir casos reales relacionados con la comunicación en la

empresa. Estos materiales están pensados para ser incluidos posteriormente al proceso de capacitación que la organización da al nuevo personal. Sin embargo, este material no pretende suplir el papel del facilitador-instructor, sino más bien ser una herramienta que refuerce el tipo de liderazgo y perfil que se necesita que tengan los Gerentes. Se ha pensado en el diseño de cápsulas audiovisuales que consoliden bases para un nuevo apartado dedicado a la comunicación del Gerente con el Empleado general, que permitan hacer más dinámica la inducción y que apoye al instructor en turno, esto porque en la actualidad sólo una persona da la capacitación apoyada de diapositivas, y solo existe un audiovisual de la empresa relacionado con el uso de la rebanadora (para enseñar el uso apropiado del equipo) y la operación técnica en las tiendas, pero nada relacionado con el liderazgo y lo que la empresa espera de los Gerentes.

3.2. Objetivos

Dentro de los objetivos principales de esta intervención se encuentran:

1. Conformar un Comité de actores clave para compartir ideas sobre el contenido que debe tener el material audiovisual para reforzar las habilidades de comunicación de los Gerentes.
2. Trabajar en sesiones grupales donde el Comité pueda compartir experiencias relacionadas con las habilidades de comunicación de sus Gerentes y definir su concepto de Gerente con Valores.
3. Diseñar y filmar los audiovisuales que se integrarán a la capacitación de los Gerentes con base en las experiencias compartidas por el Comité.

3.3. Programa de intervención

El Equipo Consultor junto con el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación determinaron la conformación de un Comité de personas clave con amplia experiencia en relación a las problemáticas y procesos que experimentan los Gerentes de tienda en las sucursales. La función del Comité fue la de compartir, por medio de reuniones, diversas experiencias y casos vividos con los Gerentes, para que posteriormente estos casos puedan servir como inspiración o guía para el diseño de los vídeos que posteriormente se usarán para la fase de inducción de los Gerentes. A modo de lluvia de ideas surgieron casos posibles para retratar en los futuros vídeos de capacitación, esto con la finalidad de que el material tome base en la realidad de las tiendas y la experiencia de los involucrados.

Usualmente para la creación de productos audiovisuales se contratan servicios externos que proponen soluciones a diversas necesidades de comunicación de las empresas, estas propuestas de carácter rígido no involucran a profundidad a la organización cliente, sin embargo, partiendo de que el DO tiene un carácter participativo, que incluye a la gente de la organización y sus experiencias para generar el cambio, se diseñó un modelo de intervención con estos principios, lo cual dio como resultado la conformación de un Comité estratégico que pudiera aportar ideas para generar el guion de los vídeos y que estos partieran de una realidad más cercana a la organización. A continuación se describen las subfases que conformaron el plan de intervención.

3.3.1. Conformación del comité de seguimiento al proceso

El Comité busca generar un ambiente de participación colectiva que impacte positivamente en la implementación del proyecto en el futuro, este se conformó por un grupo representativo de actores clave que trabajan en la operación de las tiendas de abarrotes, y que pudieran compartir sus experiencias para poder plasmarlas posteriormente en los vídeos:

Figura 3. Representación gráfica del comité de trabajo



Como podemos observar el Comité se conformó por un Gerente de Zona, un Asesor Comercial, el Coordinador de Capacitación, un Gerente de Tienda y un Empleado General. Los miembros fueron seleccionados por el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación con base en la trayectoria de los mismos y a su amplia experiencia en los procesos de la empresa.

3.3.2. Reuniones para diseñar el material audiovisual para la capacitación

El propósito de las Sesiones de trabajo (reuniones) programadas con el Comité fue que los integrantes compartieran y expusieran casos reales relacionados con el comportamiento de los Gerentes, es decir, experiencias previas de éxito o fracaso de sus

habilidades de comunicación; casos en que hayan visto a un Gerente dar una orden exitosa, o casos donde su comunicación no haya sido clara, el objetivo fue compartir y tomar registro de toda esa experiencia que pudiera aportar al diseño de los vídeos de capacitación. Cada reunión tuvo como resultado un producto, estos productos se comparten en este mismo apartado del proceso, como por ejemplo la definición de “Gerente con valores” y los casos reales de las tiendas para los vídeos.

Posteriormente, con toda esta información recabada, se propone una fase de construcción-creación de los guiones para los vídeos, los cuales fueron aprobados por el Jefe de Capacitación; posteriormente se continuará con el rodaje (filmación, que corresponde al Equipo Consultor), para culminar con la fase de Evaluación y entrega del producto audiovisual. A continuación, en la Figura 4, se muestra una descripción gráfica de las sesiones de trabajo con el Comité:

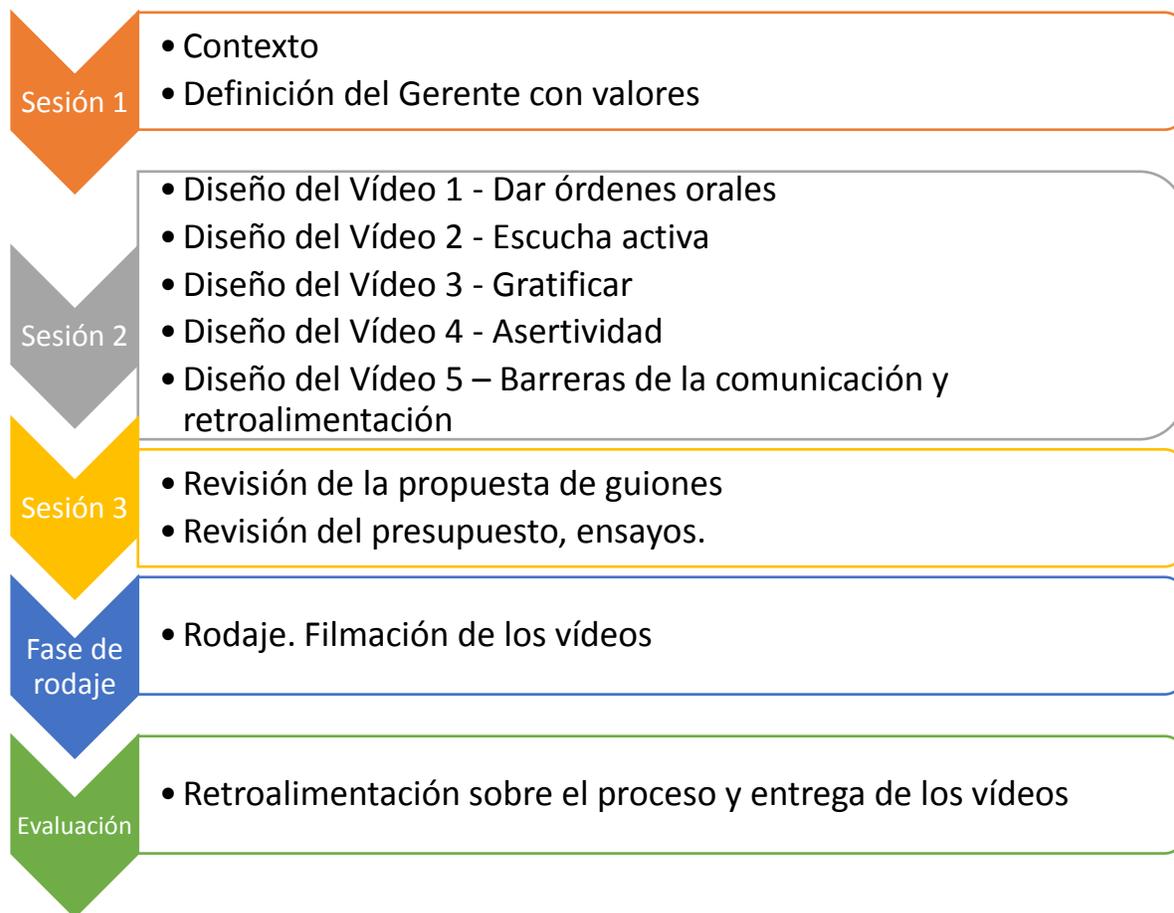


Figura 4. Programa de trabajo del comité participativo para la creación de audiovisuales.

El material audiovisual creado (resultado de la intervención) se incorporará a la capacitación a Gerentes. Cabe aclarar que bajo los principios del D.O., la participación de los integrantes del Comité en el diseño de estas herramientas es en sí una intervención, ya que lleva a los participantes a encontrar caminos incluyentes ante la problemática que se pretende abordar, además de que en la fase de filmación tuvieron que vivir (actuar) la práctica de las habilidades de comunicación, aprenderse los guiones y ser convincentes para la cámara.

3.3.2.1. Sesión 1 del comité

Previamente, el Jefe de Recursos Humanos solicitó a los integrantes del Comité presentarse a la primera sesión de trabajo, asistieron a la reunión el Coordinador de Capacitación, un Gerente de Zona, un Asesor Comercial, un Gerente de Tienda, y un Empleado General.

El Equipo Consultor preparó unas diapositivas con los temas a trabajar para facilitar el orden de la sesión. Antes de comenzar formalmente se realizó una actividad de integración para poder romper el hielo.



Imagen 1. Sesión de trabajo con el Comité

Como primer punto de la reunión se les explicó el origen del proyecto a los integrantes del Comité, así como también que el objetivo de la Sesión 1 era que los presentes compartieran ideas para desarrollar un módulo de capacitación a Gerentes con la finalidad de abordar los altos índices de rotación de personal en las tiendas de abarrotes. Se les platicó que el proyecto partió de una fase diagnóstica previa, y como resultado arrojó la necesidad de capacitar a los Gerentes en habilidades de comunicación.

Como breve referencia se les presentaron varias gráficas del diagnóstico realizado que ilustraban las acciones que tendrían que hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa. Se les indicó que se requeriría de ellos dos sesiones para poder trabajar los temas principales de las habilidades de comunicación y que pudieran aportar su experiencia al proyecto. Se subrayó que se trabajaría con los Gerentes porque son los que pasan mayor tiempo con el personal de las Tiendas de Abarrotes, además porque son ellos los que trabajan directamente con el personal para lograr objetivos, por lo que resultaba crucial su capacitación en habilidades de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales.

Se introdujo el tema de las habilidades directivas desde la visión de Mosley, Megginson y Pietri (2005) que distingue cuatro:

- 1.- Habilidades conceptuales.
- 2.- Habilidades de relaciones humanas.
- 3.- Habilidades administrativas.
- 4.- Habilidades técnicas.

Se resaltó durante la exposición que las habilidades de relaciones humanas (desde la perspectiva de los mismos autores) consisten en las capacidades para entender a otras personas y para interactuar con ellas de manera efectiva, de manera que apoyen en la función del liderazgo que se espera que ejerza un Gerente en las Tiendas de Abarrotes, ya que implica “comunicarse con los empleados, motivarlos, dirigirlos, capacitarlos, dotarlos de autoridad y ayudarlos, así como establecer y fortalecer relaciones con otras personas” (p. 16).

Posteriormente se les expuso la visión de Puchol, Martín, Núñez, Ongallo, Puchol y Sánchez (2010) sobre las habilidades de comunicación interpersonal dentro de la comunicación interna de la empresa, las cuales se definen como “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento” (p.5).

Como primera actividad de la primera sesión se invitó a los integrantes del Comité a que juntos definieran los valores que debían guiar la comunicación de los Gerentes de Tiendas. Para poder agilizar la lluvia de ideas se les presentó primero (a modo de recordatorio) el conjunto de valores establecidos por la organización, estos son aquellos que se le transmiten al nuevo personal en su curso de inducción. Se partió de esta base para que los miembros del Comité propusieran los valores específicos que se espera que los Gerentes de Tienda tengan con su personal en la comunicación día a día (ver Imagen 2).



Imagen 2. Los valores de la empresa

Después de haber leído con detenimiento los valores de la organización, como se señala en la Imagen 2 (pasión por el servicio, confiabilidad, respeto, colaboración, lealtad e integridad) se procedió a iniciar con el ejercicio.

El Equipo Consultor proporcionó tres hojas de colores a cada miembro del Comité, y dio la instrucción de escribir un valor en cada hoja (dando un total de tres valores propuestos por persona) que desde su perspectiva, deberían de tener los Gerentes de Tienda al comunicarse con su personal.

Se colocó un pizarrón blanco al frente de la mesa de trabajo para que al finalizar de escribir todos pudieran pegar sus papeles con los valores que proponían. Se explicó que si un valor se repetía no era necesario ponerlo de nuevo. Los valores que presentaron pueden observarse en la Imagen 3.



Imagen 3. Lista de los valores propuestos para el Gerente

Cómo podemos observar en la Imagen 3, los valores quedaron de la siguiente forma: Honradez, Disciplina, Sinceridad, Honestidad, Orden, Reconocer la labor del personal, Igualdad, Sencillez, Trabajo en equipo y Empatía. Después de que todos pasaron a colocar sus propuestas se les invitó a compartir el motivo por el cual pensaron en ese valor. Cabe destacar que los miembros del Comité fueron abiertos para participar y exponer sus experiencias y no se percibieron actitudes hostiles durante el ejercicio.

Para mantener el anonimato de lo que expresó el Comité en esta sesión, se les asignó los siguientes nombres en el texto: S1, S2, S3, S4 y S5.

Se le preguntó al participante S1 por qué había decidido proponer la Honradez como valor, este explicó:

Para mí es uno de los valores que debería de caracterizar a todas las personas. El ser honrado es muy importante en el puesto donde estoy. Honrado quiere decir que yo tengo que dar el ejemplo. Si ellos ven que yo consumo el producto y no lo pago o que agarro cosas, la gente no es tonta, ve, y siguen tus pasos. Tengo que demostrarles e inculcarles ese valor, si yo lo hago, estoy seguro que ellos lo van a hacer (Transcripción de la sesión 1).

Como podemos observar el participante tiene claro que es vital que los Gerentes de Tienda tengan presente que los Empleados Generales los observan y que su conducta es ejemplo para saber lo que se puede o no realizar en la tienda. Es decir, para enseñar un valor, es primordial vivirlo primero como líder.

El participante S2 compartió lo que lo motivó a proponer la Disciplina como valor:

Para ejecutar cualquier actividad que nosotros tengamos es indispensable tener este valor y convertirlo en un hábito. Nosotros tenemos que controlar varias cosas, el inventario, las ventas, al personal; es importante la disciplina que tenga el Gerente. Por ejemplo, si queremos hacer un plan para contrarrestar un mal dentro de la tienda, un mal manejo de inventario, o mermas altas, debemos tener un plan, un cronograma, muchas veces se hacen los planes pero no se llevan al cabo al pie de la letra, entontes hace falta esa disciplina para llevarlo como debe de ser porque si no se vuelve un objetivo no cumplido. Cuando se lleva en orden esa tarea, al final del día el objetivo es positivo (Transcripción de la sesión 1).

Resulta interesante el comentario que realizó el participante porque resalta la importancia de que el Gerente sea consistente con los planes que se traza, pues dentro de la

tienda resulta necesario controlar las diversas tareas que implica el puesto. Para este participante la disciplina es un valor que deben tener los Gerentes para lograr sus metas en las tiendas.

Continuando con la sesión, el participante S3 explicó por qué propuso la Sinceridad como valor: “En muchas ocasiones uno pierde ese valor y omite la información más clara en el trabajo. Por ejemplo, hay que ser objetivo y sincero con las instrucciones, con tu propia gente, para tener un lineamiento correcto” (Transcripción de la sesión 1). Como podemos observar este miembro del comité destacó que en el caso de las instrucciones es preciso tener claridad y no omitir información al personal.

Sobre el Orden, el participante S4 explicó:

Todo tiene su guía, generalmente todo tiene un porqué. Por eso te dicen pon esto de este lado o de esta forma. A veces ese orden no existe en las tiendas. En otras tiendas cuando entras sabes en dónde vas a encontrar las cosas porque en todas se maneja de esa forma. Esa parte no la tenemos. El personal hace y deshace como le gusta. El orden no hay en las tiendas y eso hace que el cliente se vaya a otras tiendas, busca otras opciones (Transcripción de la sesión 1).

Este comentario destacó porque el participante, además de proponer el hecho de que el Gerente debe reforzar el orden como valor dentro de la tienda, hizo ver al Comité que la organización podría tener como área de oportunidad el instruir al personal para que acomode los productos que venden de acuerdo al orden de los planogramas (que son aquellos manuales que indican dónde y en qué lugar van los productos en las tiendas de

abarrotes), pero que, desde el punto de vista y experiencia del participante, no se llevan al cabo con rigor.

Sobre reconocer la labor de las personas el participante S4 dijo:

Si sale algo mal, te acuerdas de que tienes empleados, que existe la demás gente. Y cuando sale algo bien, dices, yo lo hice... Yo soy muy de decirles a los demás: Dale una palmadita, invítale un refresco, hazle saber que gracias a ese trabajo que hace el Empleado General se va la cadena para arriba. Siento que muchas veces cuando vas bien pues no existes, pero cuando vas mal te caen todos. Hazles sentir lo importantes que son, que son una fuerza en las tiendas (Transcripción de la sesión 1).

El comentario anterior hace notar que muchas veces los jefes no reconocen la labor positiva de su equipo de trabajo y ponen mucho énfasis en la corrección de las cosas que no salen bien dentro de la tienda. Es importante recordar que el reconocer al personal refuerza el buen ambiente laboral entre el equipo de colaboradores. Si el personal percibe que no se valora su trabajo se corre el riesgo de engrosar los índices de rotación al buscar otras oportunidades al exterior de la organización.

El participante S3 comentó sobre la Igualdad como valor:

Teniendo el puesto de Gerente o de Subgerente nos olvidamos que comenzamos como Empleado General, nos olvidamos que salimos de ahí para tener el puesto por nuestras ganas de salir a delante... nos crea una barrera de que por tener el puesto hacemos de menos a los empleados o los tratamos de una manera diferente, y debemos tratarlos con el mismo respeto

porque ellos también están tratando de salir adelante (Transcripción de la sesión 1).

Resulta interesante observar que el participante subrayó que el trato del Gerente hacia el Empleado General debe ser respetuoso, pues muchas veces los Empleados Generales que logran ser promovidos tienen conductas inapropiadas con el personal a su mando.

Sobre la Colaboración como valor el participante S3 explicó que muchas veces los Gerentes se concentran en el trabajo administrativo y no apoyan a su personal en momentos cruciales:

Yo he visitado varias tiendas. Hay unos Gerentes o Subgerentes que no ayudan a la carga y descarga, ni al acomodo de mercancía. Solamente terminan y hacen entrega de sus papeles. Se sientan ¿y los empleados?, bien gracias, que hagan todo el trabajo de subir, acomodar o ver si hay productos dañados. No se dan el tiempo de ayudar al empleado (Transcripción de la sesión 1).

El integrante del Comité expresó también que esta conducta afecta al equipo porque se podrían adelantar ciertas actividades si el Gerente decidiera apoyar.

Durante la sesión el participante S5 explicó que la Sencillez como valor resulta importante en el trabajo cotidiano “porque muchos piensan que por lavar el baño, o “abarrotar”, o realizar alguna labor de ese tipo no van con su cargo” (Transcripción de la sesión 1).

Sobre el Trabajo en equipo el mismo participante compartió que el “líder de una tienda, sea Gerente, Subgerente, o Asesor comercial, tiene que predicar con el ejemplo,

pues su comportamiento permea en las tiendas” (Transcripción de la sesión 1). Además detalló que idealmente se debe buscar el equilibrio o la mayor armonía para realizar el trabajo que se necesita.

Sobre la empatía el participante compartió que va muy de la mano con el Trabajo en equipo y la Sencillez:

Es ponerte en los zapatos de los demás. Centrándonos en los Gerentes de Tienda, Asesores Comercial, ser empático, que la gente te diga algo y generar confianza, que te diga las cosas y entenderlo. A veces la solución para uno es muy sencilla, pero el colaborador está estresado o mareado y no la haya, y si tu no se la das porque no eres empático lo terminas hundiendo. A veces con el hecho de escuchar es suficiente (Transcripción de la sesión 1).

El miembro del comité recalcó que se ha perdido gente por no escuchar a las personas u ofrecerles soluciones a problemáticas que se podían resolver, como dar vacaciones al personal para resolver un problema grave de trabajo, “muchos se cierran a dar ese tipo de soluciones”. También recomendó que para estos casos también hay que tener criterio si surge una enfermedad o necesidades especiales.

Después de que el Comité compartiera los valores que consideraron más relevantes, el equipo consultor los invitó a reflexionar sobre lo propuesto y condensar la información. Para esto el equipo consultor los invitó a elegir solamente los valores que consideraran indispensables para incluir en la futura capacitación sobre habilidades de comunicación a los Gerentes.

Durante el intercambio de ideas el Comité decidió que el valor de Colaboración estaba vinculado al de Trabajo en equipo, y decidieron que el valor que representaría las dos propuestas sería el de Trabajo en equipo.

También destacaron que la Pasión por el servicio sería un valor que no debería faltar. Pues desde el punto de vista del Servicio al cliente las tiendas no sólo venden productos, sino que las tiendas son más que eso, habría que verlas más como centros de atención al cliente, ya que la gente cuando se queja muy pocas veces es por el costo de los productos, más bien la gente nota más cuando no se le trata bien o se le muestra mala cara, mala actitud, o mal desempeño, por lo que concluyeron que la Pasión por el servicio resulta definitorio porque es lo que marca la diferencia para que el cliente decida comprar y regresar, y debía ser algo que los Gerentes deben tener siempre presente.

En la Tabla 10 podemos observar el resultado final de la actividad de reflexionar y condensar los valores que el comité determinó que tienen relevancia dentro de las tiendas y que por ese motivo los Gerentes deben vivirlos e incluirlos en el tipo de comunicación que empleen con equipo de colaboradores.

Tabla 10. Valores propuestos por el comité

Valores	Definición propuesta por el comité
Trabajo en equipo	Incluirse como líder de tienda en las actividades diarias con su equipo de trabajo, apoyar a los compañeros cuando la situación lo requiera.
Pasión por el servicio	Buena actitud hacia el cliente. Marcar la diferencia para que el cliente regrese. Ser amable y empático. Que la gente haga lo que tiene que hacer por convencimiento y no por obligación.
Igualdad	Tratar al personal sin preferencias, sin distinción. Distribuir las tareas con justicia.
Honradez	Ser honesto en el trabajo, en la intención y en la acción. Ser congruente.
Respeto	Con el cliente y los empleados.
Iniciativa	Que no necesite supervisión constante para hacer lo que está establecido.

Como siguiente actividad el Equipo Consultor le pidió al Comité que definiera y reflexionara sobre cómo debe ser el comportamiento y liderazgo de un Gerente en la organización para que en un futuro esta definición pudiera ser incluida en la capacitación junto con los vídeos de capacitación.

Para estimular la reflexión en la segunda actividad del Comité, el Equipo Consultor expuso los seis estilos de liderazgo que propone Goleman (2005); el autor sugiere que estos surgen de diferentes componentes de la inteligencia emocional, desde su perspectiva los ejecutivos más eficaces los usan en la medida justa de acuerdo a lo que el momento requiera.

Tabla 11. Características de los seis estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman.

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”	“Las personas primero”	“¿Qué piensas tú?”	“Hazlo como yo ahora”	“Intenta esto”
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Cuándo funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados varios	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Goleman, 2005

Para el autor los líderes coercitivos exigen un cumplimiento inmediato de las tareas. Los líderes orientativos movilizan a las personas. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y fraternidad. Los líderes democráticos buscan el consenso. Los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía. Y los líderes formativos desarrollan a su personal.

Se eligió exponer la visión de Goleman (2005) porque como el autor explica en su artículo *¿Qué hace a un líder?* (2004) se ha descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. Esto no quiere decir que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes, son importantes, pero la inteligencia emocional resulta sumamente relevante para el liderazgo. El autor considera que, una persona puede tener la

mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, una enorme cantidad de ideas inteligentes, pero sin ella no será un buen líder.

La Imagen 4 es parte de las diapositivas que se realizaron para el trabajo con el Comité e ilustra la reflexión que se hizo en torno a los tipos de liderazgo propuestos por Goleman. También muestra las conductas que ellos consideraron que los Gerentes deberían de tener para su buen desempeño en la organización en beneficio de la relación con su personal, las cuales surgieron a partir de una lluvia de ideas.

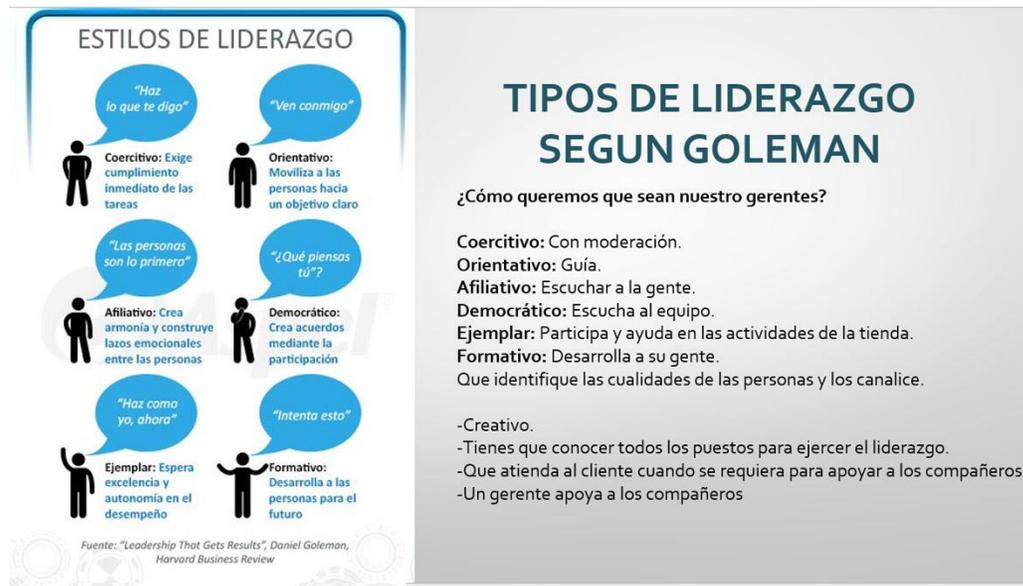


Imagen 4. Diapositiva de trabajo sobre los estilos de liderazgo según Goleman

Durante los comentarios, los miembros del Comité resaltaron que el Gerente debería ser una persona creativa, que debe conocer los otros puestos (el trabajo que realizan los Empleados Generales) para ejercer su liderazgo, atender al cliente en momentos cruciales y apoyar a sus colaboradores.

El ejercicio dio paso a otra lluvia de ideas que tenía el objetivo de que el Comité lograra definir lo que para ellos debe ser un “Gerente con valores” en la organización.

La Imagen 5 extraída de las diapositivas de trabajo, muestra el proceso de la lluvia de ideas.

EL GERENTE con valores

EL GERENTE con valores...

IDEAS – DESCRIBAMOS AL GERENTE	
<p>¿Qué hace?</p> <ul style="list-style-type: none"> •El gerente es la persona que se encarga de... •¿Qué sabe? Conocimientos Técnico-administrativos... 	<p>¿Cómo debe comportarse el gerente en la tienda?</p> <ul style="list-style-type: none"> Trata al personal de forma... Tiene una actitud... Promueve... Actúa... Reacciona...
<p>¿Qué evita?</p> <p>El gerente no debe...</p>	<p>¿Cómo debe comunicarse?</p>

- Debe ser líder
- Un ejemplo a seguir para el empleado
- Debe guiar a la superación laboral
- Inspirar
- Debe ser colaborativo
- Tener idea del trabajo en equipo.
- Escuchar a los empleados.
- Adaptarse y entender la tienda a la que se integra
- Conocer a su personal
- Tener una mentalidad abierta
 - Ser coach
- Mantener una buena comunicación: efectiva, imparcial, respetuosa y atender las circunstancias que ocurren en tienda
- Tratar de conocer a los clientes, escucharlos.

Imagen 5. Lluvia de ideas para definir al Gerente con valores

Para agilizar el proceso de compartir ideas se diseñó un recuadro con cuatro preguntas clave sobre el Gerente de Tienda: ¿Qué hace? ¿Cómo se debe comportar el Gerente? ¿Qué evita? ¿Cómo debe comunicarse? En el recuadro del lado derecho se fueron escribiendo las ideas conforme el Comité fue intercambiando opiniones. La Tabla 12 refleja el resultado final del ejercicio después de depurar y sintetizar las ideas principales.

Tabla 12. Definición del Gerente con Valores

El gerente con valores:

- Es líder y lo demuestra con acciones y congruencia.
 - Es un ejemplo a seguir para sus colaboradores, debe inspirar y ser colaborativo.
 - Debe guiar hacia la superación laboral a sus colaboradores.
 - Debe conocer la tienda a la que se integra, se adapta y entiende la dinámica.
 - Debe conocer a su personal.
 - Mantiene una mentalidad abierta y escucha la opinión de su equipo de trabajo para resolver problemas.
 - Debe mantener una comunicación efectiva, imparcial, respetuosa y evitar favoritismos.
 - Reparte con justicia las asignaciones de la tienda.
 - Trata de conocer en lo posible a los clientes y los escucha.
-

Resultó interesante la sesión porque permitió avanzar con respecto a las bases de la futura capacitación para desarrollar habilidades de comunicación en los Gerentes.

Fue notable la participación del Comité, pues se observó el interés de los miembros por aportar su experiencia. Las aportaciones fueron relevantes porque permitieron confirmar la información que se surgió en la fase diagnóstica, incluso fue muy positivo ahondar en las experiencias de los miembros del comité porque surgieron sugerencias para mejorar otras áreas dentro de las tiendas.

3.3.2.2. Sesión 2 del comité

La sesión 2 del Comité comenzó con la recapitulación del trabajo anterior. El Equipo Consultor expuso diapositivas con los resultados de la “Lista de los valores” de los Gerentes de Tienda y la “Definición del Gerente con valores” para que los miembros corroboraran las ideas que compartieron; así también dieron su visto bueno a las correcciones y ajustes de lo escrito. Todos mostraron su conformidad con el resultado.

Posteriormente se le recordó al Comité la importancia de su participación, pues el objetivo de la sesión fue que pudieran “compartir sus experiencias con relación al trabajo y estilo de comunicación de los Gerentes en las tiendas” para que toda esta información pudiera servir para la construcción de los guiones que marcarían la pauta para la filmación de los videos sobre habilidades de comunicación.

Como siguiente actividad de la sesión se le presentó a los integrantes del Comité el modelo adaptado de habilidades de comunicación, basado en la propuesta de Puchol (2010) que es una selección de las 4 habilidades más afines a la situación de la organización: (1) Dar órdenes orales, (2) Técnicas de escucha-Escucha activa, (3) Gratificar, (4) Asertividad y un apartado de (5) Barreras de la comunicación y retroalimentación basado en Robbins, Decenzo y Coulter (2013). Al centro del modelo se colocaron los valores que el comité expresó que los Gerentes deben de tener para mantenerlos transversales a la comunicación (véase Figura 5).



Figura 5. Modelo de habilidades de comunicación

Después de presentar el modelo general de las habilidades al comité, se realizó una lluvia de ideas con cada una de las habilidades y también con el apartado de Barreras de la comunicación y retroalimentación.

Antes de la lluvia de ideas para cada habilidad se proyectaron 5 vídeos (obtenidos de Youtube) relacionados con situaciones en las organizaciones donde era visible algún conflicto entre compañeros de trabajo, jefe-empleado; los vídeos proyectados pretendían dar una idea de lo que serían los vídeos que el Equipo Consultor crearía para la futura capacitación; esto con la finalidad de estimular al comité para recordar casos o anécdotas que tuvieran conexión con la habilidad a desarrollar expuesta; en todo momento se pretendió que los casos compartidos por el comité se reflejaran en los guiones en un contexto real de trabajo de los Gerentes, además de que estuvieran permeados de los

valores propuestos por el mismo Comité en la sesión 1. A continuación, se presentan a modo de tablas las aportaciones realizadas por el Comité sobre cada habilidad.

Sobre (1) “Dar órdenes orales”, el comité expresó que en las tiendas suelen suceder diversas situaciones de manera simultánea, se atiende al cliente, se reabastecen los abarrotes en los anaqueles, se limpian las instalaciones, etc., lo que trae como consecuencia que el Gerente tenga que dar o cambiar las tareas a los Empleados constantemente. Como ideas principales para que queden plasmadas en los vídeos, los participantes compartieron anécdotas y experiencias de éxito y no éxito, relacionadas con dar instrucciones. Se insistió en que un Gerente de Tienda debería aspirar a dar una orden de manera clara y mantener una actitud que permita la colaboración de los Empleados Generales. En la Tabla 13 se pueden observar los comentarios más destacados de la sesión.

Tabla 13. Dar órdenes orales

Propuestas-ideas para la creación de los vídeos

Habilidad	Observaciones sobre el estado actual de la habilidad	Ideas para el vídeo	Anécdotas o experiencias
1.- Dar órdenes orales	<ul style="list-style-type: none"> -Los Gerentes dan diversas órdenes al mismo tiempo. -Ocurren muchas situaciones al mismo tiempo dentro de la tienda. - Hay que aprender a jerarquizar y tener prioridades. - La gente se cierra cuando la tratas mal o le transmites de manera agresiva. Debes hacerte participe de la instrucción, para que vean que tú apoyas también. 	<ul style="list-style-type: none"> -Que aparezca un gerente dando órdenes claras a los empleados. -Que les pida ayuda para resolver los problemas. -Que la gente no tenga actitud de presión. - Hay que ser específico para que la gente haga lo que tú quieres o necesitas. -Antes de dar una orden debes de saber qué quieres decir, tener un plan, conocer tu trabajo. -Las actividades que se delegan son acomodar los productos, revisar caducidad, limpieza, revisar inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hay gente que cuando es nueva no sabe reabastecer los abarrotes y el orden que deben tener los productos en los anaqueles. Hay que explicarles dónde van las cosas como las latas, o cajas. -Sucede que se dan muchas órdenes porque entra mucha gente a las tiendas y surgen varias prioridades. -La forma de decir las cosas muchas veces no es la adecuada, “hay formas de decir las cosas”.

Durante el intercambio de ideas sobre “Dar órdenes orales” destacó por parte del Comité la idea generalizada de que el Gerente de Tienda debe tener la capacidad de priorizar las tareas que asigna de acuerdo al movimiento que se presente, es decir, saber

cuáles son las horas pico y cuáles son las horas en las que los Empleados podrían adelantar actividades. Sobre lo que podría aparecer en el vídeo los participantes comentaron que el Gerente debe ser muy claro al dar las órdenes, tener mucha paciencia con los Empleados Generales nuevos (pues no conocen los procesos internos) y tratar bien al personal para que no se cierre a la colaboración. Se sugirió que el Gerente de una instrucción relacionada con acomodar productos en los anaqueles, que es algo muy frecuente en el “día a día” en las tiendas.

Sobre la (2) “Escucha activa”, los miembros del Comité compartieron experiencias y anécdotas que son testimonio de cómo a veces el Gerente suele escuchar poco a sus colaboradores, incluso haciéndolos sentir mal por los errores cometidos, no reconociendo sus esfuerzos o incluso, hacerlos sentir poco útiles o poco valiosos. Durante la sesión se recalcó que los Gerentes deberían tomar iniciativa para escuchar a su personal y atender las necesidades cotidianas de las tiendas, pues una actitud cerrada podría causar que los colaboradores deseen abandonar el puesto de trabajo. En la Tabla 14 se pueden apreciar los comentarios más representativos de este apartado.

Tabla 14. Escucha activa

Propuestas-ideas para la creación de los videos

Habilidad	Observaciones sobre el estado actual de la habilidad	Ideas para el video	Anécdotas o experiencias
2.- Escucha activa	<p>-Cuando los Gerentes sienten que tienen poder hacen sentir a los Empleados como inútiles o los hacen de menos.</p> <p>-Si un Asesor recibe una queja de un Gerente, el Gerente piensa que no va a pasar nada porque es su amigo.</p> <p>-Si los empleados no se sienten escuchados se van o comienzan a hacer cosas mal a propósito.</p>	<p>-El Gerente debe tomar iniciativa. Debe tratar de expresarse más con un “nosotros” o un “somos”.</p> <p>-Si el empleado se siente escuchado da más de sí, incluso más de lo que debería. Cuando eres un buen líder la gente te va a seguir.</p>	<p>-A veces al Gerente hace sentir al Empleado General como que no es útil.</p> <p>-En ocasiones el carácter del Gerente es el causante del conflicto con el Empleado General.</p> <p>-El Gerente a veces le “echa” la culpa a los Empleados de las cosas que pasan sin escuchar la razón.</p>

Como se puede observar en la tabla, el comité destacó que un aprendizaje en las tiendas es que un empleado “da más de sí” cuando se siente escuchado, esto concuerda con el objetivo de la escucha activa que propone que hacer sentir cómoda a la persona con la que hablamos facilita los procesos de comunicación y entendimiento entre las partes. El comité puso énfasis en que en el vídeo de capacitación apareciera un Gerente con una actitud apropiada y empática, pues muchos problemas son causados por la negativa

inmediata del mismo a dar permisos o ser flexible en casos de emergencia donde el Empleado General necesita de su apoyo.

(3) “Gratificar” fue una de las habilidades más comentadas por el Comité durante la sesión, pues varios de los miembros recordaron situaciones personales donde se vieron en la necesidad de pedir un permiso en el trabajo a su jefe o tuvieron que aplicar una solución con perspectiva humana al problema que enfrentaba un colaborador. En el caso de las tiendas, los participantes comentaron que perciben que a veces los Gerentes se olvidan de reconocer el trabajo del personal, y dijeron que el ser humano “necesita de un empujón que lo motive para realizar el trabajo cotidiano” más allá de la remuneración. En la Tabla 15 podemos ver los comentarios más destacados de los miembros del comité sobre esta habilidad.

Tabla 15. Gratificar

Propuestas-ideas para la creación de los videos

Habilidad	Observaciones sobre el estado actual de la habilidad	Ideas para el vídeo	Anécdotas o experiencias
3.- Gratificar	<p>-Muchos Gerentes dan por hecho que la gente sabe que se les parecía y no les dicen nada. Debemos enseñar a los gerentes a ser más humildes.</p> <p>-Algunos Gerentes son tajantes y deberían ser más empáticos a los problemas de las personas.</p> <p>-A veces hay empleados que quisieran hacer horas extras para ganar un poco más y los Gerentes se cierran.</p>	<p>-Que se vea que los Empleados Generales son importantes porque sin ellos la empresa no existiría.</p> <p>-Que se vea que el Gerente es empático ante los problemas de los Empleados.</p> <p>-Recordar que somos personas no robots.</p>	<p>-Algunos Gerentes se cierran a ser flexibles con el horario ante los problemas de los Empleados Generales.</p> <p>-Algunos piden permiso porque quieren ir a un festival de sus hijos o un evento especial y no los dejan.</p> <p>-Una vez mi Subgerente me habló en la noche llorando porque su hermano tuvo un accidente. Y fui a la tienda aunque estaba en un evento familiar para cubrirlo. Pero tienes que tener empatía porque un día te puede pasar a ti. Si haces eso la gente te comienza a tener confianza y te ve como familia.</p>

Durante la sesión surgieron propuestas que vinculaban el “Gratificar” con escuchar activamente al personal, pues se sugirió que una forma de agradecer el trabajo del personal

que cumple es acceder a ser flexibles con el horario o con peticiones especiales en recompensa por el buen trabajo hecho, sin embargo se subrayó que muchos Gerentes mantienen una actitud cerrada frente a las peticiones de sus Empleados, lo que causa un efecto negativo entre el equipo de trabajo. Para la realización del video el comité aconsejó que se representara al Gerente de una forma que fuera empático hacia el Empleado, que lo escuchara, que le diera permisos especiales cuando cumpliera con su trabajo y que tuviera presente siempre que es “un ser humano” y no un “robot o máquina”.

Con respecto al apartado (4) “Asertividad”, se compartió con el Comité previamente la perspectiva de Puchol (2010) que explica que “es la capacidad de expresar las propias ideas de forma apropiada, con respecto a los intereses de los demás” (p. 137).

Posteriormente se procedió a la lluvia de ideas y comenzaron a expresar anécdotas relacionadas con la conducta de los Gerentes y la importancia de poder comunicar de forma honesta, clara y directa un mensaje determinado. Los miembros del comité propusieron plasmar en los vídeos un tipo de Gerente que fuera capaz de manejar situaciones en que los Empleados Generales le pidieran permisos especiales. La Tabla 16 contiene los comentarios más destacados de esta parte de la sesión.

Tabla 16. Asertividad

Propuestas-ideas para la creación de los videos			
Habilidad	Observaciones sobre el estado actual de la habilidad	Ideas para el video	Anécdotas o experiencias
4.- Asertividad	<p>- Muchos Gerentes no son empáticos a las situaciones de enfermedad de su equipo de trabajo.</p> <p>-Hay Empleados Generales muy buenos, pero no los dejamos que se desarrollen.</p> <p>-La información a veces no llega a quien tiene que llegar.</p>	<p>-Que el Gerente entienda a las personas. Como cuando un empleado pide permiso para llevar a un familiar enfermo al hospital.</p> <p>-Qué el Gerente explique el motivo y la razón de hacer las cosas para que la gente se dé cuenta de la importancia de la tarea.</p> <p>-El Gerente tiene que saber improvisar ante las situaciones que se le presenten.</p>	<p>-Cuando los empleados tienen un problema familiar no se les apoya.</p> <p>-Tal vez las estrategias de solución que se aplican para resolver problemas no son las correctas y por lo tanto no se es asertivo.</p> <p>-En salchichonería existen muchos cortados, y muchas veces no se les explica bien qué hacer y cómo usar el equipo.</p> <p>-Los Empleados tienen que hacer muchas cosas a la vez. A veces para despachar salchichonería no usan el equipo de higiene y luego tienen que cobrar, cortar, y luego salen más tareas. A veces por la rapidez no da tiempo, y cuando entra el Asesor te reporta.</p>

En la sesión resultó evidente que en repetidas ocasiones los Gerentes no logran conectar asertivamente con las peticiones especiales de los Empleados, es por esto que se dan roces al interior de la tienda que pueden terminar en la baja del Empleado General por considerar que no se es empático con sus necesidades. Resolver problemas, improvisar sobre la marcha, evaluar solicitudes extraordinarias y desarrollar al personal son parte del perfil de un Gerente Asertivo, desde el punto de vista del Comité. Para la realización del vídeo se propuso que el Gerente se enfrentara a la petición especial de un empleado por cuestiones de enfermedad o emergencia familiar.

Sobre el apartado (5) “Barreras de la comunicación y Retroalimentación”, los miembros del Comité comentaron que muy pocas veces el Gerente se asegura de que el Empleado haya entendido de manera integral la instrucción que se le dio. Este tipo de fallas en la comunicación resultan en un factor que impacta la relación Jefe-Empleado, pues muchas veces el Gerente adjudica la falla a su interlocutor, y no asume la posición de verificar qué pudo haber omitido o dicho mal en su mensaje, lo que termina afectando la relación y en el caso más drástico ocasionando la baja del Empleado General. En este sentido es importante este apartado porque el diseño de los audiovisuales contempla entender qué situaciones pueden interferir en la comunicación para que sea clara. Algunos de los comentarios más destacados de esta parte de la sesión se encuentran en la Tabla 17.

Tabla 17. Barreras de la comunicación y Retroalimentación
Propuestas-ideas para la creación de los vídeos

Habilidad	Observaciones sobre el estado actual de la habilidad	Ideas para el video	Anécdotas o experiencias
5.- Barreras de la comunicación y Retroalimentación	<p>-Casi no existe la retroalimentación dentro de las tiendas.</p> <p>-Nuestras políticas marcan ciertos lineamientos y criterios que no se aplican.</p> <p>-Nos falta saber dar motivación a los empleados.</p> <p>-En un trabajo anterior teníamos juntas donde nos motivaban a vender, y la gente realmente se enganchaba con esa actitud, aquí siento que vienen nerviosos y se van desmotivados.</p> <p>-Te llaman la atención enfrente de todos para que todos sepan que fuiste tú.</p>	<p>-Sería importante que se enseñe a retroalimentar sobre lo que el empleado hace bien y lo que puede mejorar.</p> <p>-Como por ejemplo cuando los productos se colocan en los estantes y el empleado lo hace bien, se le debe felicitar.</p> <p>-Se deben escuchar las dos partes de un problema.</p> <p>-Que el empleado llegue tarde. Podrían ir a la bodega con el Gerente y se le da una retroalimentación.</p>	<p>-Nosotros recibimos quejas de los clientes y se quejan de que los trataron mal en las tiendas, cuando les llamamos dan otra explicación.</p> <p>-Confundimos el tema de una junta, se confunde con regañar a todos, señalar y culpabilizar.</p> <p>-La gente está predispuesta a recibir malas noticias en las reuniones.</p> <p>-Yo siempre digo, si tienes un objetivo, un plan, dile a tu gente lo que te están pidiendo para que ellos te ayuden a lograrlo.</p>

Las barreras de la comunicación limitan el entendimiento entre las partes involucradas en el acto comunicativo, es por eso que los miembros del Comité expresaron que en el vídeo se deberían mostrar las situaciones que no son favorables para que suceda una comunicación efectiva. En este sentido se pidió que en el vídeo se viera a un Gerente dando una retroalimentación de manera eficiente a su personal, en un lugar apropiado y que fuera claro con la tarea que asignara. Sobre las cualidades que debería tener el Gerente en el video están el ser un buen escucha, corregir actitudes en un momento oportuno y en privado, y motivar al personal de manera que el trabajo realizado sea valorado.

3.3.2.3. Sesión 3 Guiones, presupuesto y ensayo

Durante las semanas posteriores a la sesión 1 y 2, el Equipo Consultor se enfocó en aterrizar las ideas principales que surgieron para poder escribir de manera creativa los guiones que serían la base para poder realizar la etapa de rodaje de los vídeos.

Si bien, el rodaje de un vídeo de capacitación no es igual al rodaje cinematográfico, el arte de construir guiones, escaletas, storyboards, y demás instrumentos de apoyo para la producción audiovisual, encuentra sus raíces en el cine. Por ejemplo, Machalski (2009) sostiene que la función principal del guionista es:

Como escritor visual, y como organizador y planificador inicial de la película: crea situaciones dramáticas, textos, contextos, subtextos, tramas, temas, caminos posibles. Crea contenidos, formula propuestas, establece planteamientos. Luego el realizador, el director de fotografía, el montador, los actores y los compositores de la banda sonora traducen todo eso en algo que puede representarse en pantalla (p.29).

Si partimos de la idea de que el Comité brindó su conocimiento sobre la organización para la creación de estos vídeos, y sumamos la inmersión del Equipo Consultor en la organización, se esperaba ya desde la etapa de construcción del proyecto que el producto final se acercara mucho a la realidad de las tiendas.

Al concluir la etapa de escritura se contactó al Jefe de Capacitación para que evaluara la propuesta de guion. Ya que el proceso con enfoque de Desarrollo Organizacional, como se ha descrito en párrafos anteriores, contempló en todo momento la participación de la organización como experta en los procesos que viven.

Se presentaron los 5 guiones al Jefe de Capacitación, (1) Dar órdenes orales, (2) Escucha activa, (3) Gratificar, (4) Asertividad y (5) Barreras de la comunicación y retroalimentación. Esta reunión se efectuó de manera breve, pues era necesario comenzar lo antes posible con la fase de rodaje. Los guiones recibieron el visto bueno por el Jefe de Capacitación con la única encomienda de revisarlos nuevamente para detectar frases que pudieran sonar irreales o simplificar textos que tuvieran palabras complejas, ya que, se necesitaba que los vídeos fueran lo suficientemente sencillos y dinámicos para que los empleados pudieran aprovechar al máximo el aprendizaje que contendrían.

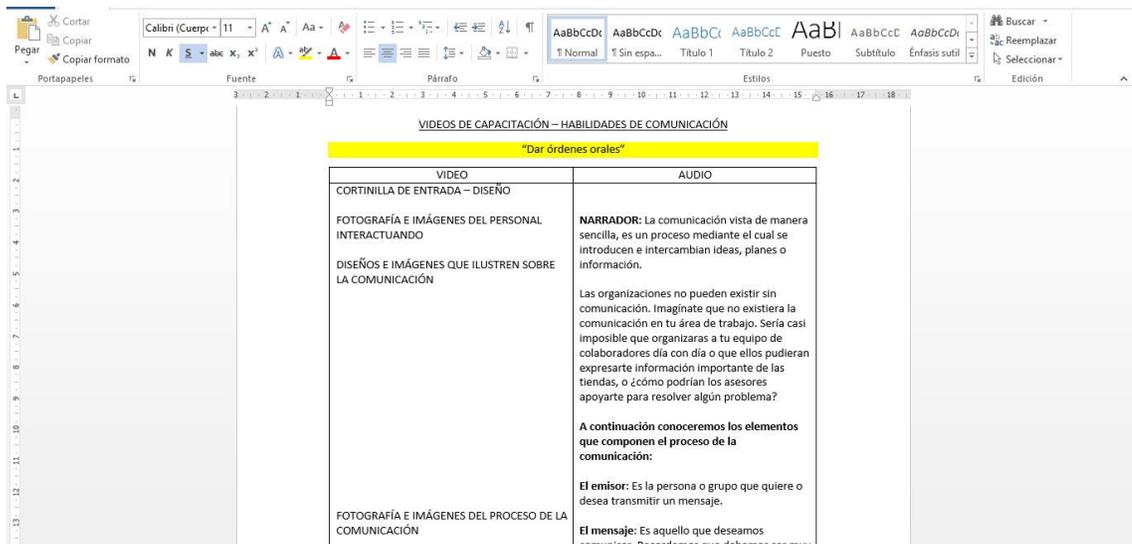


Imagen 6. Extracto del guion - Dar órdenes orales

Por otra parte, también se creó para la reunión un storyboard para ilustrar una idea general de cómo se podría visualizar el vídeo en imágenes. El Jefe de Capacitación dio su visto bueno para comenzar la etapa de filmación del proyecto. Sobre el presupuesto se mencionó que la empresa daría las facilidades para la filmación en locaciones, y la disponibilidad del personal para colaborar, así como los permisos necesarios para ensayar antes del rodaje.

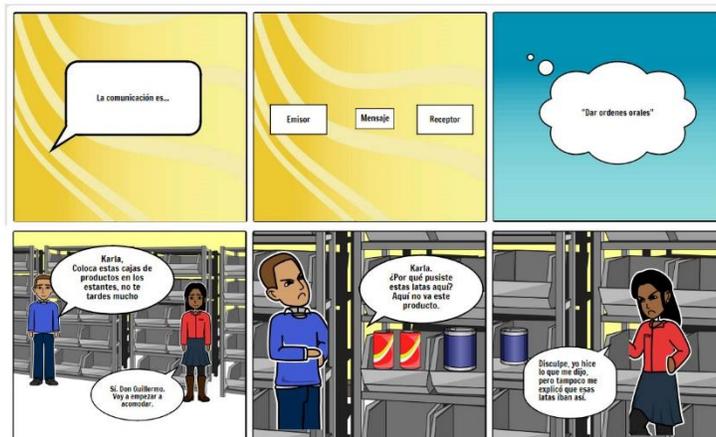


Imagen 7. Storyboard

3.3.2.3. *Fase de rodaje*

Después de todo el proceso de planeación que implicó este proyecto, se fueron acercando los días para poner en marcha la fase de rodaje de lo escrito en los guiones. En el lenguaje de producción audiovisual, podríamos llamar a la “fase diagnóstica” de la Consultoría, junto a las reuniones del Comité y la escritura de guion como preproducción, ya que, implicó toda aquella planeación sustentada del proyecto de realización de los videos.

En este sentido, al finalizar toda la planeación, se necesita ejecutar el plan para ver concretado el proyecto, es ahí donde entra la fase de producción o rodaje.

Para Taibo (2011) la producción audiovisual es “el desarrollo y la formulación de ideas para generar una obra cinematográfica, facilitando los recursos económicos, coordinando al personal (artístico y técnico), equipo e instalaciones, herramientas y materiales necesarios para su realización” (p. 17). Si bien esta definición hace referencia al ámbito cinematográfico, la mayor parte de los medios de comunicación o eventos artísticos en la actualidad, que utilizan la imagen y el sonido para transmitir ideas (tv, internet, radio), basan sus procesos creativos adoptando el concepto de producción, pues es un término que involucra la ejecución y desarrollo de un plan previo relacionado muchas veces a la tarea administrativa con un fuerte vínculo con el arte.

De esta manera el proceso implicó, una fase de ensayos previos con el personal del área de capacitación que actuaría en el vídeo, pues el Jefe de Capacitación junto con el Equipo Consultor, determinaron que el involucramiento del personal del corporativo podría ser un factor que propiciara que los Gerentes (que recibirían la capacitación) se identificaran aún más con el proyecto, si tenían de ejemplo a gente conocida por ellos.

El personal de capacitación seleccionado tuvo la labor de actuar en el papel de Gerente General y Empleados Generales para dar vida a los casos propuestos en los guiones. Como el personal no había participado previamente en un proyecto como este, el Equipo Consultor decidió contratar a una Licenciada en teatro egresada de la Escuela Superior de Artes para desarrollar destrezas físicas, verbales y soltura de los participantes en escena. Por lo cual se decidió ensayar previamente a los días de rodaje para que los participantes actuaran orgánicos (lo más natural posible) en el filme.

Durante el ensayo se realizó un calentamiento vocal y ejercicios de improvisación para relajar al personal antes de pasar a la lectura de los guiones.

En la lectura de los guiones el Equipo Consultor se pudo percatar de que algunas frases necesitaban ser reescritas para sonar más naturales, por lo que en el momento del ensayo tomó nota para reescribir los detalles necesarios en el guion. Como explica Novaro (2012), una de las más prestigiosas guionistas mexicanas:

“el mejor guion es el que no se nota, el que entra como un guante, el que es invisible en la pantalla... El guion es un producto artístico que no debe hacer ruido, debe pasar desapercibido... Diálogos hermosos en papel pueden sonar ridículos al escucharse...” (p.7).

La autora explica que re-escribir es hacer un alto en el camino, pues muchas veces el que escribe ya está demasiado inmerso en el tema y en lo que escribió, por lo que, en los ensayos, al leer nuevamente sin prejuicios en boca de los actores, con ojos y oídos frescos, se permite continuar un camino en la maduración de la historia.



Imagen 8. Rodaje del proyecto

Durante la fase de filmación todos los involucrados tomaron roles de acuerdo al objetivo del proyecto. El Equipo Consultor se volvió director y productor de los vídeos, los miembros del Departamento de Capacitación fungieron como Actores, la Licenciada en Teatro asumió el rol de Directora de Escena y Maquillista para verificar la naturalidad de cada expresión de los actores. Se contrató también un Asistente de iluminación para el rodaje que verificó la continuidad de cada escena.

En este sentido el rodaje resultó también un proceso multidisciplinario, pues por parte del Equipo Consultor, el director y productor es Licenciado en Comunicación Social con conocimientos en el área de Desarrollo Organizacional, existió también el apoyo de una Licenciada en Teatro, los miembros del Departamento de Capacitación eran Licenciados en Psicología y Administración, y el responsable de iluminación ha cursado también estudios en Cinematografía. Como explica Taibo (2011) “el productor debe seleccionar a los

responsables... de acuerdo a sus cualidades y con las necesidades del proyecto, obviamente considerando el presupuesto” (p.17). Esta fase resultó ser un verdadero reto para el equipo conformado, pues requirió de buscar la unión de caracteres y cualidades que permitieran un trabajo armónico y organizado para concretar el producto audiovisual planificado.

Capítulo 4. Resultados de la intervención

4.1. Evaluación, efectos y/o proceso

Después de la fase correspondiente a la grabación del material audiovisual en tiendas, y de concluir la edición final de los vídeos, prosiguió la fase de evaluación del proyecto, es decir, donde el personal que intervino en la creación de productos audiovisuales para el Desarrollo de habilidades de comunicación a Gerentes pudiera hacer una evaluación retrospectiva del cumplimiento de los objetivos planteados en el principio de este plan.

Entonces, con el objetivo de evaluar el proceso, se convocó a una reunión final a los directivos de la organización que solicitaron el servicio de consultoría, es decir, al Gerente de Recursos Humanos y al Jefe de Capacitación de la empresa, también se convocó a los miembros del Comité que trabajaron en las sesiones previas y al equipo del Departamento de Capacitación que participó en la fase de rodaje del proyecto. El formato de evaluación se aplicó a 7 personas en total.

La reunión tuvo un carácter ameno y permitió reunir de manera final a todos los involucrados en las fases de diagnóstico e intervención. Se realizaron unas diapositivas para la sesión en dónde (a manera de recapitulación) se expuso brevemente el origen del proyecto, se recordaron los resultados del diagnóstico, el trabajo realizado en las sesiones del comité, los ensayos previos al rodaje, la construcción de los guiones y se proyectaron de forma continua y sin pausas los 5 vídeos finales de las habilidades de comunicación: (1) Dar órdenes orales, (2) Escucha activa, (3) Gratificación, (4) Asertividad y (5) Barreras de la comunicación y retroalimentación.

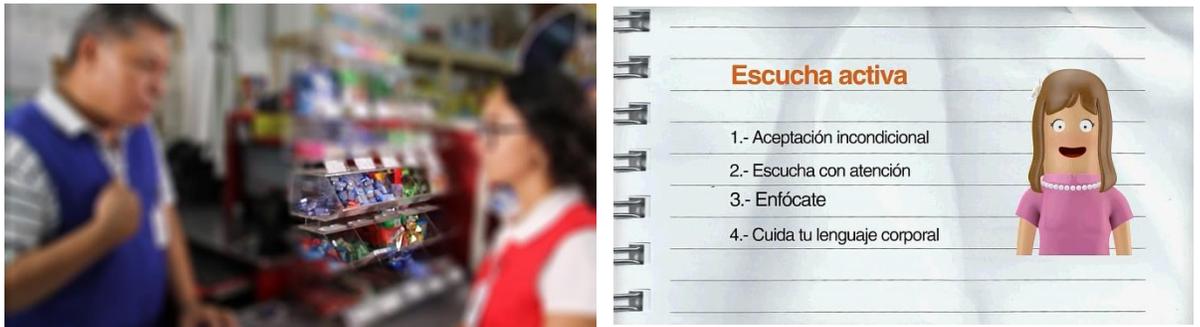


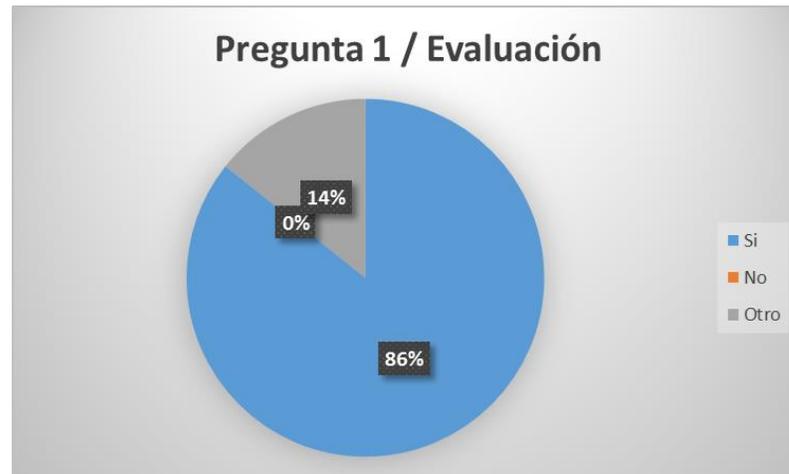
Imagen 9. Fotogramas del video "Escucha activa"

La proyección de los vídeos finales fue continua para que los entrevistados pudieran contestar el formato de evaluación lo más objetivamente posible sin tener intercambio de comentarios entre ellos previo a la aplicación, esto con la finalidad de conocer su primera impresión sin estar permeados de la visión de sus compañeros.

La evaluación estuvo compuesta por 5 preguntas abiertas, algunas con opción Si/No (ver anexo 5) para conocer su opinión concreta con respecto a la pregunta y con un pequeño anexo que pedía explicar el porqué de su respuesta para profundizar en su dictamen. Se les explicó que esta evaluación era para conocer su sentir y observaciones sobre las sesiones de trabajo con el comité, la filmación de los vídeos y la entrega final de los audiovisuales. A continuación, las preguntas y resultados correspondientes a la evaluación.

4.1.1. ¿Considera que las sesiones de trabajo previas fueron útiles para la creación de los audiovisuales?

Gráfica 7. Utilidad de las sesiones de trabajo



Como podemos observar en la gráfica anterior, el 86% de los entrevistados concluyó que sí, las sesiones de trabajo resultaron útiles para el diseño de los audiovisuales. El 14% representa a las personas que no contestaron la pregunta porque son de nueva incorporación a la organización y no participaron en las sesiones previas de trabajo del Comité del proyecto. Si dejamos de lado este detalle, podríamos decir que todos los miembros (100%) que estuvieron en las sesiones de trabajo las consideraron útiles para la creación de los videos.

Esta respuesta resulta sumamente importante porque desde la perspectiva del D.O., como metodología para encontrar respuestas en la gente que vive los fenómenos en las organizaciones, el grupo sí percibió la utilidad de reunirse para consultarles directamente sobre los casos que debían retratarse e ilustrarse en el video. Desde la experiencia de un integrante del Equipo Consultor (que es Licenciado en Comunicación y realizador audiovisual), son pocas las veces que se tiene la oportunidad de una retroalimentación

directa que aporte a la creación del vídeo, pues muchas veces el ejercicio de la dirección audiovisual es todo menos democrático y las personas suelen acudir a las empresas creativas para solicitar un producto sin dar un contexto tan profundo de la situación actual de su empresa. Sin embargo, el hecho de que la percepción del grupo de evaluadores (que estuvieron inmersos en la creación) consideren altamente útil el ejercicio de compartir ideas, da pie para poder afirmar que hacer un vídeo concebido de manera inclusiva, da un mayor margen de aceptación del producto final, y por ende, se ve como legítimamente útil para los fines de la organización. En la Tabla 18 se puede observar a detalle las frases más sobresalientes sobre la pregunta uno:

Tabla 18. Utilidad de las sesiones de trabajo

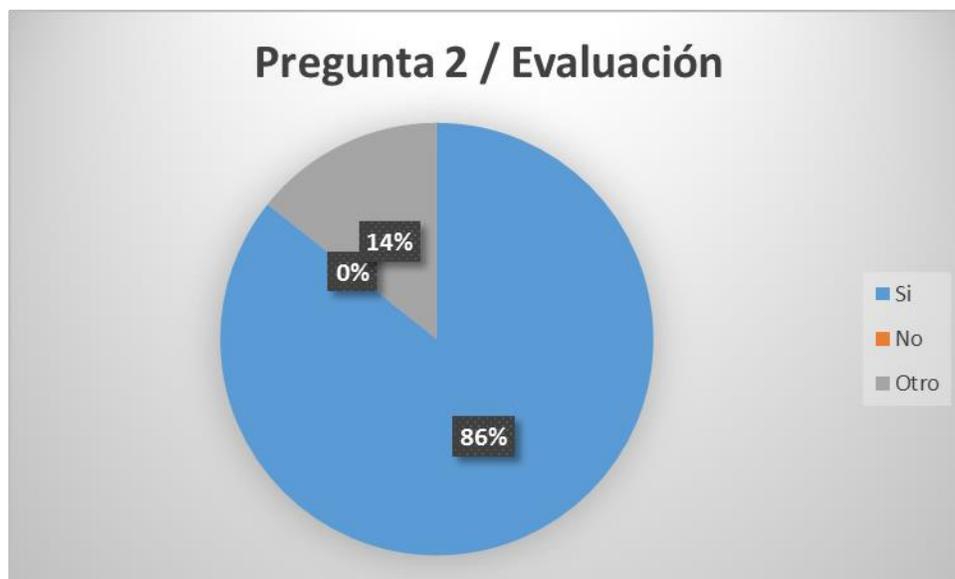
¿Consideras que las sesiones de trabajo fueron útiles para la creación de los audiovisuales?		
Si: 6	No: 0	Se integró al final del proyecto: 1
¿Por qué?		
1.- Al ser visual es más atractivo e interactivo con la audiencia al que está dirigido.		
2.- Porque es parte del trabajo diario, el cual es fundamental que exista en las tiendas con habilidades de liderazgo y comunicación.		
3.- De las sesiones se pudieron sacar los temas para los vídeos.		
4.- Se logró tener videos a la medida.		
5.- Ayudó a tener una idea del proyecto.		
6.- Porque se integró la parte operativa al 100% y esto le dio una claridad y realidad a los videos.		

Las frases anteriores extraídas de la aplicación de la evaluación, resaltan la percepción del grupo de que gracias a las sesiones es que los vídeos “estuvieron a la medida” del proyecto, o que se integró “al 100%” la realidad de los Gerentes de las tiendas en los vídeos. En este sentido resulta alentador que la evaluación dejara ver esta percepción

positiva, pues se podría concluir que el ejercicio de escuchar a las personas resulta en alta satisfacción del producto final.

4.1.2. ¿Considera que se cumplió el objetivo del proyecto?

Gráfica 8. Objetivo del proyecto



En esta pregunta coincidieron nuevamente los porcentajes de aceptación de los integrantes del proyecto. Evaluación con un 86% el cumplimiento del objetivo original, que era crear audiovisuales que sirvieran para apoyar la capacitación a Gerentes con respecto a habilidades de comunicación. Nuevamente el 14% representa a las personas que no contestaron la pregunta porque son de nueva incorporación a la organización y no participaron en las sesiones previas de trabajo del Comité del proyecto. Sobre el objetivo resulta interesante que las personas percibieran que sí se cumplió, pues en diversos textos se menciona que las juntas de trabajo suelen ser vistas como pérdida de tiempo por los miembros de la organización, sobre todo si quien las facilita no lleva una dirección

adecuada. El hecho de que el grupo exprese que se llegó al objetivo, es un buen indicador de éxito del proyecto y de la realización de los vídeos. Sobre los comentarios particulares de la pregunta se expresan en la Tabla 19:

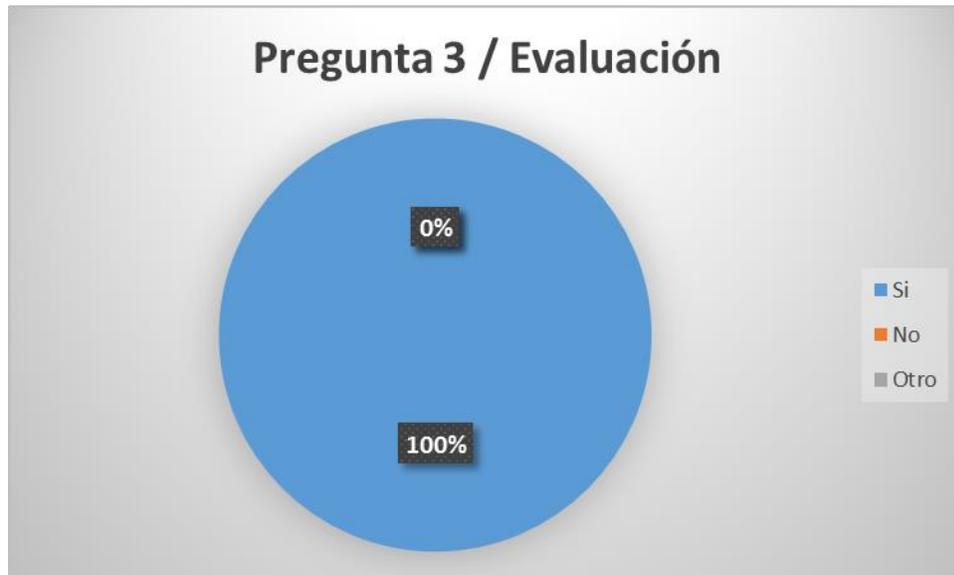
Tabla 19. Objetivo del proyecto

¿Considera que se cumplió el objetivo del proyecto?		
Si: 6	No: 0	Se integró al final del proyecto: 1
¿Por qué?		
1.- La propuesta está basada en un estudio previo que detectó estas áreas de oportunidad.		
2.- Fueron sesiones donde con ejemplos reales del día a día se tomó el material para ir realizando las mesas de trabajo. Se cumplió con el temario.		
3.- Los videos mostraron el día a día en las tiendas y es importante que las personas se sientan identificadas.		
4.- Se entrega material corto y entendible.		
5.- Me gusta la forma de decir el mensaje.		
6.- Porque quedaron plasmados en el video los problemas de comunicación que suceden día a día.		

En los comentarios plasmados en la evaluación se puede observar que, desde el punto de vista de los participantes, se percibió que el “estudio previo” (refiriéndose al diagnóstico) legitimó la propuesta de intervención. Además de que al final de la evaluación, en el intercambio de ideas con los consultores, expresaron que el hecho de que los vídeos tomaran los casos reales sería un factor determinante para que la gente de las tiendas “se sientan identificadas”.

4.1.3. ¿Considera que los audiovisuales pueden ser útiles para apoyar la capacitación a Gerentes?

Gráfica 9. Utilidad de los audiovisuales



Sobre esta pregunta en la evaluación el 100% de los participantes declaró que los audiovisuales eran útiles para los procesos de capacitación de la empresa. Este número resulta muy alentador, pues le otorga un alto valor a la producción audiovisual como herramienta tecnológica capaz de transmitir ideas que generen un cambio en el comportamiento de las personas. Si bien los vídeos no buscan ser el “mesías” que resuelva los problemas en tiendas, encuentra un camino valioso al ser considerado útil por las personas que a diario se enfrentan a diversos problemas de comunicación con los Gerentes. En la Tabla 20 podemos observar comentarios más profundos sobre la respuesta.

Tabla 20. Utilidad de los audiovisuales

¿Considera que los audiovisuales pueden ser útiles para apoyar la capacitación a Gerentes?		
Si: 7	No: 0	Se integró al final del proyecto: 0
¿Por qué?		
1.- Es una herramienta para los instructores que permitirá ver la realidad de las tiendas y sus diversos ángulos de situaciones que suceden en el día a día.		
2.- Porque son ejemplos reales en un ambiente real de trabajo. Desde las tiendas hasta los compañeros que actúan, esto da un mayor sentimiento de pertenencia.		
3.- Sería bueno que antes y después de cada video exista una intervención tipo pretest y postest.		
4.- Muchas veces en tienda, por tensiones del día se olvidan de escuchar a los empleados o de comunicarse asertivamente y no sólo en tienda ocurre, también en las interacciones diarias.		
5.- Son prácticos para llegar a todos los involucrados, reduce distancias.		
6.- Se verían reflejados en esas acciones.		
7.- Es más receptivo que ellos ven cómo se ven en cajas al no hacer su trabajo de forma correcta, de igual forma hacer más fácil la retroalimentación.		

Las respuestas sobre esta pregunta dejan ver que la capacitación a Gerentes es un tema que los miembros de la organización tienen muy presente y que consideran un tema urgente a tratar en sus reuniones, pues al final de la evaluación se quedaron en la sala compartiendo las preocupaciones actuales sobre la rotación de personal a causa de los malos entendidos que siguen afectando a la organización. De hecho, al final de la presentación de los vídeos comenzaron a compartir ideas sobre las posibilidades de aplicar el proyecto de capacitación vía correo electrónico, o evaluar si era necesario asistir al corporativo, pues consideraron importante iniciar la capacitación. Uno de las aportaciones que más sobresalió fue de un miembro del Departamento de Capacitación que sugirió aplicar pruebas tipo “pre-test” y post-test” para evaluar si la gente aprendió algo al ver los vídeos. En este sentido resultaría interesante conocer en esta etapa de evaluación las

aportaciones de diversas disciplinas de los involucrados, pues este tipo de aportaciones suman al éxito de la aplicación del proyecto.

4.1.4. ¿Considera que se podría mejorar algún aspecto de los vídeos (guion, claridad, actuación, animación, texto, volumen)?

En la cuarta pregunta de la evaluación se omitió la respuesta Si/No porque el carácter de la interrogante estaba dirigida a explorar los aspectos cualitativos que se podrían mejorar de la producción audiovisual, a fin de realizar ajustes finales o considerar las observaciones para proyectos futuros. Guion, claridad, actuación, animación, texto y volumen, fueron algunos de los tópicos sugeridos a considerar. En la Tabla 21 podemos observar a detalle las respuestas:

Tabla 21. Aspectos a mejorar en los videos

¿Consideras que podría mejorar algún aspecto de los videos: ¿guion, claridad, actuación, animación, texto, volumen?

1.- Me gusta mucho la idea. Las personas actuaron de manera profesional aun siendo empleados y no actores. Muy apegado a lo requerido por la empresa.

2.- En general estuvo muy bien. Quizá hablar más despacio en los diálogos.

3.- Quizá que los diálogos tuvieran subtítulos.

4.- Todo es muy claro, pero al ser muchos videos, se podría tratar de resumir un poco más, en cuestión de información, para no cansar o saturar a la gente.

5.- En el primer video faltó el ejemplo del deber ser. En el último faltó el video de retroalimentación.

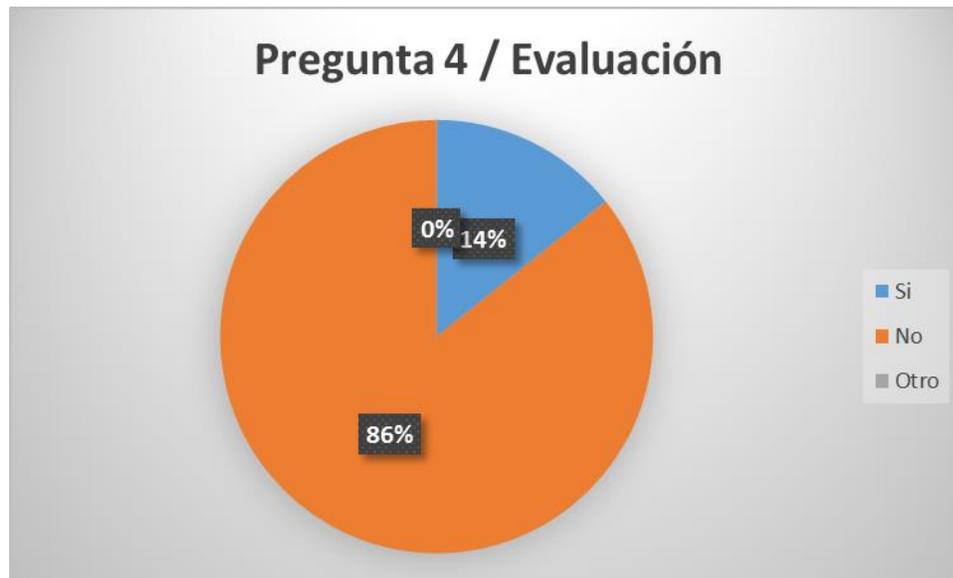
6.- Considero que está bien.

7.- Creo que sería ideal no tanto texto y sí más video, quizá sólo los encabezados y se pone el ejemplo práctico para mayor receptividad.

Durante la sesión los participantes recalcaron que los vídeos se apegaron mucho a la realidad de las tiendas, sin embargo, sus observaciones se dirigieron hacia el aspecto del mejoramiento del sonido. Si tomamos en cuenta que los vídeos se hicieron con recursos limitados, resulta válida la observación, pues existe equipo (cámaras) de mejor calidad capaz de capturar el audio exterior de manera más fiel. Este tipo de comentarios podrían tomarse como una reflexión de que las empresas deberían considerar que este tipo de productos son una inversión a futuro y no un gasto, invertir en la calidad de las cámaras, iluminación, y accesorios adecuados para la grabación de este tipo de material definitivamente se percibe por el ojo humano, y se puede ser un factor distractor del objetivo principal que es sostener la atención en el tema que contienen. Habría que considerar también que en la presentación se utilizaron bocinas de computadora de modesta calidad y no un equipo de sonido apropiado para la proyección a gran escala.

4.1.5. ¿Hay algo que impida que se realice este tipo de capacitación a Gerentes?

Gráfica 10. Obstáculos para la capacitación



En la Gráfica 10 se puede observar que el 86% de los evaluadores no ve una razón que impida que se realice la capacitación, pues consideran que sólo es cuestión de “organizarse” para llevarla al cabo, esta percepción da un panorama favorable para la aplicación del proyecto en un futuro cercano. Sobre el 14% que piensa que si podría haber condiciones que impidan la aplicación del proyecto se dirigen más bien a resaltar que a veces “es difícil que los Gerentes dejen su centro de trabajo” para asistir al corporativo; los comentarios se pueden observar en la Tabla 22.

Tabla 22. Obstáculos para la capacitación

¿Hay algo que impida que se realice este tipo de capacitación a Gerentes?	
Si: 1	No: 6
¿Por qué?	
1.- No / Debe implementarse en el formato de tienda como un proceso de estandarización de nuestros procesos de capacitación.	
2.- No / Es sólo cuestión de buena programación, ganas y compromiso de hacer las cosas.	
4.- No / Normalmente se capacita a gerentes y son temas muy buenos y necesarios para su trabajo.	
5.- No / Sólo tienen que organizarse para tener libre la PC y validar el sonido.	
6.- No / Se tienen todas las herramientas necesarias para poder dar una buena capacitación, empezando por el tiempo.	
3.- Si / Organización para llamar a los gerentes a las salas, ya que es difícil que dejen su centro de trabajo.	

En general, la evaluación tuvo una perspectiva amena y favorable, el grupo elogió la actuación de sus compañeros del Departamento de Capacitación en el rodaje, pues señalaron que a pesar de no ser actores el producto es muy bueno y refleja a profundidad lo que ocurre “día a día” en las tiendas. Sobre la realización de la capacitación, el grupo lo consideró de carácter urgente, pues la rotación de personal sigue siendo alarmante en la empresa. La percepción del grupo fue muy positiva en cuanto que es muy factible que se realice pues como factor de riesgo sólo habría que considerar que a veces es complicado llamar a los Gerentes al corporativo, pues se requiere de su presencia en tiendas.

Capítulo 5. Discusión

Durante este proyecto de consultoría se atendió la necesidad sentida de una organización dedicada a la comercialización de abarrotes, necesidad latente de capacitar a su personal, en especial a sus Gerentes de Tiendas con relación a sus habilidades de comunicación con sus colaboradores, pues durante una temporada prolongada el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Capacitación notaron altos índices de rotación y estuvieron recibiendo quejas constantes de los Empleados Generales sobre el trato que recibían de sus Gerentes. Si bien la organización había implementado esfuerzos de atracción de personal, se estaba comenzando a pensar en estrategias más fuertes para la retención y desarrollo de este.

El modelo de intervención propuesto en este proyecto de investigación obedeció a los principios del D.O. pues contempló escuchar al personal antes de comenzar a diseñar propuestas de mejora. Coincidiendo con la visión de Anderson (2012) que afirma que “OD consultants view clients as the experts, because they are the most knowledgeable about the organization, people, culture, processes, problems, and history of the organization” (p.88). En este sentido, el Equipo Consultor vivió un constante proceso de retroalimentación con los directivos y una inmersión profunda con respecto a la situación por la que la organización pasaba, pues siempre se apostó por encontrar las respuestas en lo que la gente decía y expresaba. Es así que el proyecto constó de una fase diagnóstica amplia (recolección de datos e información), una de intervención y una de evaluación cuyo proceso compartió siempre responsabilidad con los directivos de la organización.

Durante la fase diagnóstica se planificó una subfase de contextualización donde se establecieron los parámetros de la consultoría y la relación de esta con la empresa, se

conocieron los procesos de inducción, y se analizaron los roles estratégicos de Asesor Comercial y Gerente General de Tienda. Se podría decir que este proceso resultó vital para el proyecto, pues no siempre los equipos de consultoría asignan una gran cantidad de tiempo en entender a profundidad las necesidades de la organización.

Durante la recolección de la información, el Equipo Consultor pasó por el proceso de capacitación por el que pasan los empleados de nuevo ingreso con la finalidad de experimentar la realidad de la relación de los Empleados Generales en su día a día en la convivencia con sus Gerentes (Jefes), y observar el tipo de comunicación que los envuelve. El enfoque de D.O. aplicado a esta consultoría fue fructífero al permitir un análisis detallado de todos los hallazgos encontrados en campo.

La postura de la fase diagnóstica coincide con la visión de Estrada y Barroso (2017) que mira a los líderes no como personas perfectas, si no como gente con virtudes y áreas de oportunidad, que persiguen junto con su equipo de colaboradores objetivos en común, es entonces que “el conocer sus defectos es de vital importancia para trabajar en estas áreas de oportunidad en beneficio personal y del Grupo” (p.254).

Por otra parte, la organización ya contaba con entrevistas de permanecía y retiro de personal, pues había explorado con anterioridad el fenómeno de la rotación que presentaban, sin embargo, el Equipo Consultor sumó a esta visión existente un enfoque particular, que era observar y analizar la permanencia, es decir, los factores que hacen que las personas se queden en la organización. Es así que durante las reuniones posteriores con los directivos de la organización (con base a los resultados del diagnóstico) se les brindó información relevante sobre el estado actual de su reclutamiento y selección para poder

hacer ajustes y fortalecer sus procesos antes de pasar a la fase de intervención y creación de planes estratégicos.

Resultó positivo que los directivos se mostraron dispuestos a tomar acciones con respecto al Departamento de Reclutamiento y Selección pues los resultados del diagnóstico expusieron lo que la gente entrevistada dijo sobre las frecuentes inconsistencias en esa área, por lo que los directivos se comprometieron a trabajar al respecto, ajustar sus procesos y llevarlos a cabo de mejor forma para sumar al esfuerzo de disminuir la rotación del personal en las tiendas.

En la etapa de Intervención, junto con el Jefe de Capacitación, se decidió que se formaría un Comité de actores clave de la organización, que comprendió un Gerente de Zona, un Asesor Comercial, el Coordinador de Capacitación, un Gerente General y un Empleado General, todos con la disposición de compartir ideas, vivencias y anécdotas reales con relación a la comunicación de los Gerentes con sus Empleados Generales, todo esto para diseñar material audiovisual que permitiera la creación de un futuro módulo de capacitación a Gerentes. Cuando se tomó esta decisión (con base en el diagnóstico previo) donde surgieron hallazgos que apuntaban hacia el desarrollo de habilidades de comunicación), se coincidió con la visión de Bavelas y Barret (1961) citados en Rodríguez (2011) que desde ya tiempo atrás señalaban que “la comunicación no constituye un aspecto secundario o derivado de la organización, un auxiliar de las otras funciones en apariencia importantes. Más bien, representa la esencia de una actividad organizada y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones” (p.182).

Por su parte, la elección de las habilidades propuestas por Puchol (2010), (1) Dar órdenes orales, (2) Técnicas de escucha - Escucha activa, (3) Gratificar, (4) Asertividad,

junto al apartado de (5) Barreras de la comunicación y retroalimentación basado en Robbins, Decenzo y Coulter (2013), concuerdan con la visión de Mosley et al. (2005) que dice que la comunicación desempeña un papel fundamental en la supervisión relacionada con las tareas como con las relaciones humanas, y con Huerta y Rodríguez (2006) que dicen que el factor más importante de enlace gerencial-operativo es la comunicación. A su vez esta elección toma sustento de la fase de diagnóstica donde los entrevistados sugirieron que los Gerentes debían mejorar la forma en la que se dirigían al personal, y ser más empáticos con las situaciones o problemas que enfrentaban los Empleados Generales en las tiendas.

Es así que este proyecto coincide con Robles y Recio (2010) que dicen que “corresponde también al desarrollo personal la conformación de equipos como agente de cambio y la dotación del conocimiento y entrenamiento de sus habilidades. Cuando se desarrolla un equipo interno que actúa sobre el cambio, la experiencia se vuelve formativa y al mismo tiempo es más crítica debido a que al operar sobre su propio desempeño les obliga a estar en contacto con las consecuencias de dichos cambios” (p.6).

Sobre la creación de los productos audiovisuales en la fase de Intervención se puede decir que resulta un proceso bastante intenso y complejo, pues es una gran responsabilidad plasmar en video lo que un grupo de personas dijeron en la etapa de diagnóstico. En un estudio similar relacionado con la creación de contenido con TICS para el aprendizaje de alumnos en las aulas por medio de celulares, Contreras, Herrera y Ramírez (2009) afirmaron que “el análisis del proceso de producción de dichos materiales en dos casos a través de sesiones grupales, observación y encuestas, ha concluido que los objetivos pedagógicos determinan los materiales y su diseño para generar conocimientos.”, y

coincide con esta propuesta en que, si bien no está inmersa en un aula de clases, si retoma la experiencia de un Comité (sesiones grupales) para generar material, cuyo fin es ampliar el conocimiento de los Gerentes de la empresa en habilidades de comunicación y del nuevo personal que ocupe a futuro puestos Gerenciales.

Para la creación de guiones para los audiovisuales, se partió de las propuestas del Comité y nuevamente de la visión de Puchol (2010) y de Robbins, Decenzo y Coulter (2013). Este tipo de propuesta de desarrollo de habilidades de comunicación es compartida, por otros autores como Rodríguez (2011) que ofrecen una visión similar cuando proponen habilidades comunicacionales como saber expresar, saber escuchar, saber preguntar, saber utilizar el silencio, saber dar órdenes orales en el ámbito profesional, o saber corregir a un colaborador. Si bien diversos autores sostienen variadas aportaciones, la mayoría coincide en que estas habilidades son vitales para mejorar las relaciones al interior de los equipos de trabajo en las organizaciones. Al igual que expresan que para evitar malos entendidos o reducir al mínimo los problemas que pueden surgir debido a un mal intercambio de comunicación existen estrategias como usar la retroalimentación, simplificar el lenguaje, escuchar activamente y controlar las emociones para superarlos.

En la reunión de evaluación del proceso se vivió un ambiente positivo cuando los directivos y todos los que participaron en el proyecto pudieron observar en los vídeos (en la sala de juntas del corporativo), el resultado de meses de trabajo en el diagnóstico, escritura de guion, y performance del equipo de capacitación como actores clave. La evaluación permitió constatar en sus respuestas una luz de esperanza para la organización, pues en sus comentarios quedó testimonio de que el proyecto había cumplido con los principios del desarrollo organizacional que proponen Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) quienes

consideran a los individuos como seres humanos que siempre están en constante crecimiento, pues para generar el cambio se tuvieron primero que aceptar las diferencias individuales de los Gerentes para pasar a la acción y decidir invertir en capacitar al personal, se miró al individuo como persona integral que necesita conocimientos para seguir creciendo, y se apostó por un proyecto que se dirigiera a fomentar la expresión adecuada de la comunicación y el uso eficaz de los sentimientos, todo con énfasis en la colaboración entre personas (p.22).

Al final de todo el proceso, al entregar los vídeos a la organización, queda pendiente que la empresa implemente el plan para capacitar a su personal y que los vídeos sean vistos por aquellos Gerentes en quienes se pensó al principio del proceso, es decir, aquellos cuyas habilidades de comunicación podrían mejorar para generar bienestar y sinergia entre sus colaboradores.

Como reflexión final de la discusión se podría decir que el Equipo Consultor pasó por un gran abanico de aprendizajes que coinciden con los Elementos del Practicante del D.O. propuestos por Hotes (2011), que incluyen “assessment of needs, planning goals and strategies, staffing and talent management, training and human resources development, facilitating decision-making, and conflict mediation and management” (p.47).

5.1. Conclusiones

El proceso de consultoría resultó enriquecedor de inicio a fin pues se reafirmó el principio del D.O. que busca mantener una retroalimentación constante de la organización y sus integrantes. La experiencia permitió hacer conciencia de que la planificación y ejecución de un cambio no son tareas que puedan realizarse de la noche a la mañana, además de que definitivamente el papel de los directivos de una organización es fundamental para determinar cuan profunda será en realidad la mejora. Resulta también importante mantener una comunicación continua con los directivos de la organización por medio de juntas o llamadas para dar seguimiento al caso y mantenerlos al tanto del estatus del mismo, pues a partir de esta relación se logran estrechar lazos para llevar al cabo un proyecto de largo aliento como lo fue este.

El diagnóstico develó que los Gerentes necesitaban fortalecer sus habilidades de relaciones humanas, en especial las de comunicación para que la gente decida permanecer en las tiendas, en este sentido la investigación cobra relevancia porque hace notar que el peso que las personas le dan al comportamiento de su jefe en las organizaciones es vital para decidir quedarse o no en un puesto de trabajo. De ahí la importancia de que las organizaciones inviertan en la capacitación de su personal, ya que el costo de la rotación muchas veces no se calcula y tiende a subestimarse.

La intervención propuesta es innovadora porque existen pocos casos registrados de creación de material específico para la capacitación de Gerentes, además este trabajo resulta importante porque le dio prioridad a lo que los integrantes de la organización consideraron vital para que fuera filmado y representado en los vídeos. El aplicar las técnicas del D.O. a la consultoría en áreas relacionadas con la producción audiovisual es un

hallazgo que, desde la disciplina de uno de los integrantes del Equipo Consultor, como Licenciado en Comunicación Social, logro ver cómo uno de los grandes aprendizajes de esta Maestría, pues pocas veces se profundiza en la creación de este tipo de herramientas, y pocas veces se escucha a un nivel tan profundo a las personas que viven los problemas para su mejoramiento. Esta experiencia resulta valiosa porque para reforzar las habilidades de los Gerentes se tuvo que escuchar a la gente que los vive diariamente.

El audiovisual como herramienta de capacitación demostró ser un elemento útil para reducir tiempos de capacitación, impactar de manera efectiva en el público que los vea y permitir una dinámica más apegada a los procesos actuales y tecnológicos en el mejoramiento y desarrollo del recurso humano.

La elección de la propuesta de Puchol (2010) y de Robbins, Decenzo y Coulter (2013) resultaron bastante compatibles y se reforzaron para formar un modelo compacto que dio como resultado 5 videos con diseño dinámico y actual, con la intención de enganchar a un público acostumbrado a disfrutar de contenido muy diverso en plataformas digitales.

El proceso de creación resultó un tanto largo y es importante reflexionar sobre la calidad del producto final. Los vídeos resultaron de una calidad satisfactoria y pueden ser mejorables, pero cumplen con la finalidad de poner sobre la mesa conductas relacionadas con habilidades de comunicación importantes para el trabajo, no sólo de esta organización, sino de la vida cotidiana en general. Sería importante reflexionar sobre los recursos con los que se contó para llevar al cabo dicho plan, pues una inversión económica mayor podría haber aumentado la calidad de los vídeos. Sin embargo, la relación costo-beneficio para los

fines de esta investigación podría calificarse como provechosa, pues a bajo costo se produjo un material valioso que se prevé impacte en los procesos de mejora de la organización.

Fortalecer las áreas de oportunidad de los Gerentes mediante audiovisuales resultó un reto grande considerando que el equipo de producción fue muy reducido y los tiempos de acción fueron muy cortos, pues la producción audiovisual es considerada un trabajo complejo en sí mismo, y en este caso estuvo además ligado un proceso de diagnóstico con constante retroalimentación.

Para finalizar, cada día las organizaciones buscan métodos más modernos y dinámicos para hacer más eficiente el tiempo de capacitación para que los empleados realmente puedan internalizar de una manera eficaz sus funciones. La planeación de un cambio, con base en un diagnóstico previo que, de paso a la ejecución de una intervención sólida (y que pueda posteriormente ser medida por medio de una evaluación), hace que el proceso se acerque mucho a una zona de éxito para la organización, pues logra trabajar con las necesidades más vivas y urgentes de las empresas en un tiempo y espacio determinados.

Como recomendación final a la organización se sugiere que los videos formen parte de un módulo de Desarrollo de habilidades de comunicación en el corporativo, que implique la interacción de los Gerentes en situaciones de “role playing”, es decir, que las actividades permitan al Gerente ponerse en el lugar del Empleado General, de modo que los compañeros, los asistentes y el facilitador puedan dar una retroalimentación al Gerente sobre su comportamiento y su forma de comunicarse durante el entrenamiento. En esta propuesta el factor humano jugaría un papel clave para el Desarrollo de las habilidades, pues el vídeo sería una herramienta que abriría las sesiones para dar paso al aprendizaje vivencial.

Se espera que el material diseñado, con base en las ideas del Comité, se anexe prontamente a los procesos del Departamento de Capacitación y abone a un futuro dónde se reduzcan, a largo plazo, los índices de rotación de personal y se impacte en el ejercicio de una comunicación asertiva de los nuevos Gerentes de la organización.

Referencias

- Anderson, D. (2012). *Organization Development. The process of Leading Organizational Change*. California: Sage Publications.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera edición). Colombia: Perarson Educación.
- Bontis, N. (2001). Intellectual capital ROI. A casual map of human capital antecedents and consequences. *Journal of intelectual capital*. Recuperado el 26 de agosto de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/242337808_Intellectual_Capital_ROI_A_Causal_Map_of_Human_Capital_Antecedents_and_Consequents
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Chaparro D., Guzmán A., Naizaque L., Ortiz S. y Jiménez W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Univ Odontol*. Ene-Jun; 34(72) 19-26. Recuperado el 26 de agosto de 2018 de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>
- Cheung, M., y Holbeche, L. (2011). *Organization Developement. A practitioner´s guide for OD and HR*. United Kindom: Kogan Page Limited.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

- Cobo, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 14(27), 295-318. Recuperado el 07 de octubre de 2018 de <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1MNM63T42-7YHX0S-5XD/zer27-14-cobo.pdf>
- Contreras, J., Herrera, A. y Ramírez, M. S. (2009). Elementos instruccionales para el diseño y la producción de materiales educativos móviles. *Revista Apertura de Innovación Educativa*, 5 (11). Recuperado el 07 de octubre de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68820815007>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (Catorceava edición). México: Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill.
- Estrada, V. y Barroso, F. (2017). Estilo de liderazgo y productividad. Un estudio de sucursales bancarias en Yucatán. En Barroso, F., Patrón, R. y Santos, R. (Ed.), *Las ciencias administrativas en el fortalecimiento de las organizaciones del tercer milenio*. Mexico: Anahuac Mayab. 254-273. México: Anáhuac Mayab. Recuperado el 07 de octubre de 2018 de https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Barroso_Tanoira/publication/320721020_ESTILO_DE_LIDERAZGO_Y_PRODUCTIVIDAD
- French, W., Zawacki, R. y Bell, C. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw-Hill.

- Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>
- Grados, A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. (Tercera edición). México: Editorial El Manual Moderno.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Deje atrás la complejidad. *Harvard Business Review América Latina*. 83(11), 109-122.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? Dentro de la mente del líder. *Harvard Business Review America Latina*. 82 (1), 72-80.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (Cuarta edición). México: McGraw-Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición). México: McGraw-Hill.
- Hotes, R. (2011). *Organization Development in the 21st Century*. Bloomington, IN: iUniverse Inc.
- Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va. Cómo atraer y retener empleados talentosos*. México: Panorama Editorial.
- Huaroto, L, Lam, C., Mucha, R., Chávez, J., Tanta, J., Alvarezcano, J. y Ticona E. (2013). Impacto de un programa de capacitación para la prevención de infecciones intrahospitalarias en un hospital general. *Trauma Fund MAPFRE*. 24 (2), 126-131.

Recuperado el 05 de septiembre de 2018 de:

<http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/trauma/v24n2/docs/Articulo8.pdf>

Huerta, J. J. y Rodríguez G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional*. (11ªEd.) México: McGraw-Hill/Interamericana.

Machalski, M. (2009). *El punto G del guion cinematográfico*. Madrid: T & B Editores.

Martinez, M. (2012) *Psicología de la comunicación*. Departamento de psicología básica: Universitat de Barcelona. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de

http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez_M.pdf

Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos*. (Décimo primera edición). México: Pearsons Educación.

Moreno, E. y Marqués, P. (2015). La mejora del aprendizaje a través de las nuevas tecnologías y de la implantación del currículo bimodal. *Multiárea. Revista de didáctica*. 7, 7-30. Recuperado el 07 de octubre de 2018 de

<https://www.revista.uclm.es/index.php/multiareae/article/view/692/692>

Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005) *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson Learning.

Novaro, B. (2012). *Re-escribir el guion cinematográfico*. México: Centro de Capacitación Cinematográfica.

Pérez, A., Montes, A. y Carrillo, I. (2017). La rotación de personal y su efecto en la productividad del empleado a nivel operativo en una maquiladora en Ciudad Juárez,

- Chihuahua. *Memorias Congreso Internacional de Investigación Científica Multidisciplinaria*. 5 (1), 18-30. Recuperado el 13 de agosto de 2018 de <http://www.chi.itesm.mx/icm/memorias2017/Negocios.pdf#page=134>
- Ponzuelo, J. y Fenandéz, M. (2014). TIC en las aulas: Luces y sombras. *Didáctica, Innovación y Multimedia (DIM), Revista científica de opinión y divulgación*. 10 (30). Recuperado el 07 de octubre de 2018 de <http://dimglobal.net/revistaDIM30/docs/AR30ticenaulas.pdf>
- Portillo, V. (2016). *Habilidades del supervisor: Programa para el desarrollo de líderes desde un enfoque en desarrollo organizacional*. (Tesis de maestría). Mérida, Yucatán, México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (Sexta edición). Madrid: Díaz de Santos.
- Puchol, L., Martín, M., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. y Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013) *Fundamentos de administración* (Octava edición). México: Pearson Educación.
- Robles, J. y Recio, R. (2010). La gestión del recurso humano y el poder en las organizaciones. *Tlatemoani. Revista Académica de Investigación*. 1(1). Recuperado

el 07 de octubre de 2018 de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/01/pdf/42-50_jrg.pdf

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (Séptima edición). México: Thomson.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Mexico: Thomsom.

Rodríguez, R., López, B. y Mortera, F. (2017). El video como Recurso Educativo Abierto y la enseñanza de Matemáticas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 92-100. Recuperado el 27 de agosto de 2018 de <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.3.936>.

Ruiz, I. (2009) *Metodología de la investigación cualitativa*. (Cuarta edición). España: Universidad de Deusto.

Sánchez, J. (2012). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Madrid: Escuela de Nacional de Sanidad. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones_competencias_y_habilidades_directivas.pdf

Taibo, C., Orozco, M. y Paredes, S. (2011). *Manual básico de producción cinematográfica*. México: Centro de Estudios Cinematográficos UNAM y Centro de Capacitación Cinematográfica.

Anexos

Anexo 1. Acuerdo de colaboración

Datos generales

El término Consultoría en este acuerdo hace referencia a los estudiantes de la Maestría en Psicología Aplicada en el Área de Desarrollo Organizacional: Psic. _____ y el L.C.S. _____. Así como a la Asesora del proyecto.

El término cliente hace referencia al Jefe del Depto. de Recursos Humanos. Ubicación del Corporativo: _____.

Plazo

El presente acuerdo contempla la elaboración de un diagnóstico, junto con la presentación de un reporte donde se muestran los resultados obtenidos. Un nuevo acuerdo será formulado cuando se proceda a la etapa del plan de intervención.

El equipo de consultoría prestará los servicios durante el período que se iniciará el *[insertar fecha de inicio]* hasta el *[insertar fecha de término]*, o durante cualquier otro período en que las partes pudieran convenir posteriormente por escrito.

Contacto clave, coordinador de los servicios

La empresa designa al Sr./a la Sra. *[insertar nombre]* como *contacto clave* de la consultoría, quien será responsable de la coordinación de las actividades contempladas en este acuerdo, la aceptación y aprobación por parte del Contratante de los informes u otros elementos que deban proporcionarse, y la recepción y aprobación cronogramas de actividades, al igual que aprobar y asegurar los recursos necesitados por la consultoría.

La empresa se compromete a brindar al equipo de consultoría al proceso de capacitación por el que pasan todos los empleados de sucursal.

La empresa se compromete a asegurar los espacios necesarios para efectuar el diagnóstico.

La empresa se compromete a asegurar a los trabajadores requeridos para realizar el diagnóstico.

La empresa se compromete a proporcionar información relevante para el servicio de consultoría, esta se solicitará al contacto clave por medio escrito.

Compromiso de la consultora

La consultora se compromete a pasar por el proceso de capacitación.

La consultora se compromete a generar un diagnóstico

La consultora se compromete a solicitar al contacto clave materiales e información que pueda resultar esencial en el proceso de diagnóstico con una anticipación de (___) días.

Confidencialidad de la información

El consultor no podrá revelar ninguna información confidencial o de propiedad del Contratante relacionada con los servicios, las actividades u operaciones del contratante sin el consentimiento previo por escrito de este último.

El consultor solo podrá usar la información obtenida solo con fines académicos, sin revelar nombres ni información sensible para el funcionamiento de la empresa.

Propiedad de los materiales

Todos los estudios, informes, gráficos, programas de computación u otros materiales preparados por el Consultor para el Contratante en virtud de este contrato serán de propiedad del Contratante. El Consultor podrá conservar una copia de dichos documentos y programas de computación.

Calidad de los servicios

El Consultor se compromete a prestar los servicios de acuerdo con las normas más elevadas de competencia e integridad ética y profesional.

Rescisión de contrato

Si LA EMPRESA considera que LA CONSULTORA ha incurrido en alguna causa que requiera rescisión lo comunicará en forma fehaciente a fin de que ésta en un plazo máximo de 30 (treinta) días calendario exponga lo que a su derecho convenga respecto del incumplimiento de sus obligaciones.

Las partes convienen que, de considerar necesario una de ellas la rescisión o terminación del contrato, lo comunicará a la otra con no menos de 30 (treinta) días calendario de anticipación justificando plenamente las causas de la misma con apego al acuerdo establecido.

Presentación de informe

Después de la etapa de contextualización, la presentación de la propuesta de intervención correrá a cargo de los estudiantes, para su posterior aprobación.

Anexo 2. Formato de observación sobre la inducción

Formato de Observación	
Nombre del observador:	
Fecha:	Lugar de observación (tienda):

Organización y toma de decisiones en actividades:

Rol del gerente, en que se ocupa su tiempo:

Percepción de los empleados generales hacia los gerentes:

Percepción de los empleados generales hacía los asesores:

Percepción del gerente hacía el asesor comercial:

Notas y comentarios:

Anexo 3. Entrevista a Asesores Comerciales

_____ / _____ de 2018

Edad:

Tiempo en la organización:

Tiempo en el puesto:

Escolaridad:

Género:

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. ¡Gracias!

- 1) ¿En qué consiste tu trabajo como asesor?
- 2) ¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrentas como asesor?
- 3) ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben de tener los asesores de tienda?
- 4) ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los asesores?
- 5) ¿Qué cosas crees que te hacen falta a ti como asesor?
- 6) ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los gerentes?
- 7) ¿Cuáles son los principales problemas que identificas en las tiendas?
- 8) ¿Cuáles de estos problemas crees que son responsabilidad tuya resolver?

Anexo 4. Entrevista de Permanencia y Retiro

Fecha: _____ Sucursal: _____
Puesto: _____ Tiempo en el puesto: _____
Turno: _____ Tiempo en la organización _____

Las siguientes preguntas buscan conocer las razones por la que los empleados de las tiendas de abarrotes salen (se retiran) voluntariamente o involuntariamente de la organización.

1. ¿Por qué razones la gente sale de las tiendas?
 - a. Voluntariamente (Renuncia):
 - b. Involuntariamente (Despido):
2. ¿Qué cosas tendrían que hacer o dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en las tiendas?
 - a. Hacer:
 - b.
 - c. Dejar de hacer:
3. ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en las tiendas?
4. ¿Por qué razones permaneces en la organización?
5. ¿Hay algo más que desee agregar con respecto a la entrada o permanencia en la empresa?

Anexo 5. Formato de evaluación de proceso y resultados

“Comité para compartir ideas y experiencias para Desarrollar Habilidades de Comunicación para Gerentes”

La siguiente evaluación es para conocer tu opinión sobre las sesiones de trabajo con el comité, la filmación de los videos y la entrega final de los audiovisuales. Tus respuestas ayudarán para tener una retroalimentación del trabajo realizado y mejorar para futuros proyectos. Las respuestas son anónimas y confidenciales.

Instrucciones: Contesta brevemente las preguntas abiertas

1.- ¿Consideras que las sesiones de trabajo previas fueron útiles para la creación de los audiovisuales?

Si / No

¿Por qué?

2.- ¿Consideras que se cumplió el objetivo del proyecto?

Si / No

¿Por qué?

3.- ¿Consideras que los audiovisuales pueden ser útiles para apoyar la capacitación a Gerentes?

Si / No - ¿Por qué?

4.- ¿Consideras que se podría mejorar algún aspecto de los videos (guion, claridad, actuación, animación, texto, volumen)?

5.- ¿Hay algo que impida que se realice este tipo de capacitación a Gerentes?

Si / No - ¿Por qué?

Anexo 6. Imágenes de la fase de rodaje



Anexo 7. Fotogramas de los videos de capacitación de habilidades de comunicación

(1) Dar órdenes orales



Dar instrucciones:

- 1.- Contacto: Elige el momento adecuado
- 2.- Se claro:
 - Qué
 - Cuándo
 - Dónde
 - Con qué herramienta
 - Con quién
 - Por qué
 - A quién y cómo debe informarle
- 3.- Asegurate de que lo haya entendido



(2) Escucha activa



Escucha activa

- 1.- Aceptación incondicional
- 2.- Escucha con atención
- 3.- Enfócate
- 4.- Cuida tu lenguaje corporal



(3) Gratificar



EL LÍDER

Gratifica y
Motiva

Gratificar

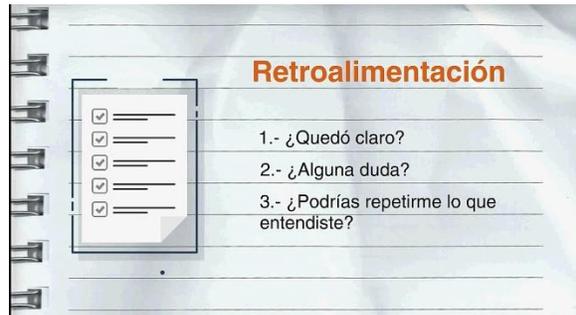
- ¡Muy bien hecho!
- ¡Buen trabajo!
- ¡Te felicito por lo que hiciste!
- ¡Me agrada que tomaste la iniciativa!
- ¡Eres parte importante del equipo!
- ¡Gracias por el apoyo!



(4) Asertividad



(5) Barreras de la comunicación y Retroalimentación



Anexo 8. Guiones para los videos de capacitación

VIDEOS DE CAPACITACIÓN – HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

“Dar órdenes orales”

VIDEO	AUDIO
CORTINILLA DE ENTRADA – DISEÑO	
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PERSONAL INTERACTUANDO	<p>NARRADOR: La comunicación vista de manera sencilla, es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, planes o información.</p>
DISEÑOS E IMÁGENES QUE ILUSTREN SOBRE LA COMUNICACIÓN	<p>Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Imagínate que no existiera la comunicación en tu área de trabajo. Sería casi imposible que organizaras a tu equipo de colaboradores día con día o que ellos pudieran expresarte información importante de las tiendas, o ¿cómo podrían los asesores apoyarte para resolver algún problema?</p> <p>¿Qué elementos componen el proceso de comunicación?</p> <p>El emisor: Es la persona o grupo que quiere o desea transmitir un mensaje.</p>
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	<p>El mensaje: Es aquello que deseamos comunicar. Recordemos que debemos ser muy claros y ordenados con las ideas que queremos enviar para que otras personas nos entiendan correctamente.</p> <p>El canal: Es el medio por el cual se transmite la información. Puede ser de manera oral escrita, con símbolos, etc.</p> <p>El receptor: Es la persona o grupo a quien va dirigida la comunicación.</p> <p>Contexto: Son las circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean la comunicación. ¿Había ruido?</p>

¿Te comunicaste en un momento adecuado?

Retroalimentación: Cuando el receptor recibe la información, reacciona y emite su respuesta, este acto lo convierte en un nuevo Emisor, a este proceso de intercambio se le llama Retroalimentación.

Es muy común que los malos entendidos causen errores en el trabajo cotidiano con los colaboradores. El coste de una orden mal dada nos puede llevar a perder valioso tiempo y a desgastarnos con conflictos innecesarios.

FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Analicemos el siguiente caso:

GERENTE: Andrea, Coloca estas cajas de productos en los estantes, no te tardes mucho porque si viene algún cliente a salchichonería vas a tener que atenderlo. Mientras yo voy a apoyar a Lucía en la caja porque a esta hora llegan muchos clientes. Ahora vengo.

EMPLEADO GENERAL: Sí. Don Antonio. Voy a empezar a acomodar.

GERENTE: Andrea. ¿Por qué pusiste estas latas aquí? Aquí no va este producto. ¿No estás viendo que estas latas van aquí en este lado del estante? ¿Por qué no hiciste lo que te dije?

EMPLEADO GENERAL: Disculpe, yo hice lo que me dijo, pero tampoco me explicó que esas latas iban así.

GERENTE: Mira, olvídalo, le voy a decir a Oscar que lo haga, el entiende las cosa a la primera. No voy a estar peleando ahora

FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PERSONAL EN LA TIENDA

TÍTULO DE LA PRIMERA HABILIDAD: “DAR ÓRDENES ORALES”

FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PERSONAL EN LA TIENDA

hay muchos clientes y necesito regresar a las cajas.

.....

NARRADOR: ¿Qué pasaría si el Gerente hubiera dado las instrucciones más precisas?

VEMOS QUE EL GERENTE DE LA TIENDA LE DELEGA UNA ACTIVIDAD A LA EMPLEADA GENERAL

GERENTE: Andrea. Tu primera tarea será rellenar los estantes vacíos con producto que nos llegó de __. Fíjate en el planograma, aquí se acomodan estas latas, también debes de fijarte en la fecha de caducidad de los productos para que las latas nuevas queden atrás y las más antiguas adelante, así evitamos que nos queden productos caducos en la tienda y que sean merma.

ELLA ACEPTA LA RESPONSABILIDAD Y COMIENZA A ACOMODAR EL PRODUCTO

Entonces Karla ¿Quedó clara la labor que tienes que hacer, tienes alguna duda?

DESPUES DE UN RATO REGRESA EL GERENTE Y OBSERVA QUE EL PRODUCTO NO ESTÁ ACOMODADO COMO SIEMPRE SE HA ACOMODADO EN LAS TIENDAS

EMPLEADO GENERAL: No tengo duda.

EL EMPLEADO REACCIONA MOLESTO EN RESPUESTA AL TONO DE VOZ ALTO QUE UTILIZÓ EL GERENTE PARA RECLAMARLE

GERENTE: Entonces ¿podrías repetirme que entendiste que tienes que hacer?

EL GERENTE CON VOZ COLERICA LE DICE QUE MEJOR LE ASIGNARÁ LA TAREA A OTRA PERSONA

EMPLEADA GENERAL: Claro Don Antonio, voy a reabastecer los anaqueles de acuerdo a lo que dice el planograma, tengo que fijarme en las fechas de caducidad para que no sea merma.

GERENTE: Perfecto. Calculo que te tomará como 20 minutos, en cuanto pase ese tiempo avísame si ya terminaste para que pueda asignarte y explicarte la siguiente actividad.

EMPLEADO GENERAL: Claro. Yo le aviso.

.....

NARRADOR: Se recomienda que: para evitar estos problemas, la persona que da las instrucciones siga este esquema básico:

1. Contacto: Asegurarse de que la otra persona está prestando atención. Elige el momento oportuno sin ruidos ni distracciones.

2. Sé claro con lo que dices, recuérdale:

- Qué tiene que hacer.
- Cuando lo tiene que hacer.
- Dónde lo tiene que hacer.
- Con qué herramienta, si fuera el caso.
- Con quien lo tiene que hacer.
- Por qué lo tiene que hacer.
- A quién y cómo debe informar el resultado de la tarea.

3. Asegurarse de que lo hay entendido: Pregúntale a tu colaborador si ha quedado clara la instrucción y si existe alguna duda.

FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL
PERSONAL EN LA TIENDA

VIDEOS DE CAPACITACIÓN – HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

“Escucha activa”

VIDEO	AUDIO
CORTINILLA DE ENTRADA – DISEÑO	MÚSICA DINÁMICA
TÍTULO DE LA SEGUNDA HABILIDAD: “ESCUCHA ACTIVA”	<p>NARRADOR: ¿Has escuchado el dicho que dice que tenemos una boca y dos orejas porque debemos escuchar el doble de lo que hablamos? Ese dicho hace referencia a una habilidad con la que debe contar un buen comunicador, es decir, la escucha activa.</p>
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PERSONAL EN LA TIENDA	<p>Cuando no escuchamos podemos perder información importante o percibir información incompleta, si esto sucede podríamos caer en malos entendidos entre nuestro equipo de trabajo.</p>
DISEÑOS DIGITALES QUE ILUSTREN EL ESCUCHAR A OTRAS PERSONAS Y EQUIPOS DE TRABAJO, PLÁTICAS O DIÁLOGOS	<p>Escuchar activamente nos permite entender mejor la información que recibimos, animar a la persona con la que platicamos para que siga hablando y tener un clima de confianza, la escucha activa también nos permite identificar los sentimientos de la persona, si está molesta, triste o frustrada para ayudar a resolver la situación o problema.</p>
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PERSONAL EN LA TIENDA	<p>Analicemos el siguiente caso:</p>
EN LA PRIMERA SITUACIÓN EL GERENTE NO MANEJA DE MANERA ASERTIVA LA SITUACIÓN, SE MOLESTA Y TRATA MAL A LA EMPLEADA	<p>EMPLEADO GENERAL: ¿Don Antonio, puedo hablar con usted?</p> <p>GERENTE: ¿Qué quieres Andrea?</p> <p>EMPLEADO GENERAL: Usted me asignó limpiar hoy el baño, pero a mí me tocó la semana pasada, hoy le debería tocar a otra persona. Pienso que no es justo que me vuelva a tocar hoy.</p> <p>GERENTE: ¿Por qué tanto problema por eso? Ya te lo asigné a ti. Mira Andrea, yo</p>

POSTERIORMENTE EL CASO SE REPITE, PERO EL GERENTE MANEJA BIEN LA SITUACIÓN Y ESCUCHA A LA EMPLEADA Y DA RESOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

no voy a estar peleando. Si no te gusta el trabajo puedes renunciar.

.....
¿Qué pasaría si el Gerente pusiera en práctica la escucha activa?

.....
EMPLEADO GENERAL: ¿Don Antonio, puedo hablar con usted?

GERENTE: Claro que sí Andrea, ¿Qué sucede?

EMPLEADO GENERAL: Usted me asignó limpiar hoy el baño, pero a mí me tocó la semana pasada, hoy le debería tocar a otra persona. Pienso que no es justo que me vuelva a tocar hoy.

GERENTE: Me comentas que te asigné limpiar el baño la semana pasada y te volví a asignar hoy la misma tarea.

EMPLEADO GENERAL: Así es Don Antonio, creo que para ser justos nos debe tocar una vez a cada quien la limpieza del baño para que a todos nos toque.

GERENTE: Entiendo. ¿Qué te parece si hacemos una lista con los nombres de todos tus compañeros y la pegamos en la puerta del baño? Así sabremos cuando le toca a cada quien y será justo para todos.

EMPLEADO GENERAL: Me parece bien Don Antonio. Gracias por escuchar.

A continuación, te presentamos un sencillo consejo para poner en práctica la escucha activa:

Aceptación incondicional: Consiste en aceptar todo lo que diga la otra persona, incluso si lo hace de forma agresiva. Recuerda que decir sí no quiere decir que

estás de acuerdo, sino que sí entiendes lo que el otro dice.

-Recuerda, escucha con atención todo lo que la otra persona te dice o explica.

-No olvides establecer contacto visual con la persona para hacerle saber que estás prestando atención. Si estás realizando alguna actividad suspéndela por unos minutos para enfocarte en la plática.

-Cuida tu lenguaje corporal, evita cruzar los brazos o hacer expresiones negativas o defensivas. Recuerda que tu cuerpo también comunica y los demás lo perciben.

-Si te dan información importante puedes tomar notas de los datos que te proporcionan para no olvidarlos.

Si la persona termina de hablar, pero quisieras ampliar su intervención puedes utilizar el eco para invitar a continuar con la plática, esta técnica consiste en esperar un poco y repetir con lentitud las últimas palabras o ideas que la persona nos haya expresado, como en el ejemplo que vimos.

EMPLEADO GENERAL: Usted me asignó limpiar hoy el baño, pero a mí me tocó la semana pasada, hoy le debería tocar a otra persona. Pienso que no es justo que me vuelva a tocar hoy.

GERENTE: Me comentas que te asigné limpiar el baño la semana pasada y te volví a asignar hoy la misma tarea.

VIDEOS DE CAPACITACIÓN – HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

“Gratificar”

VIDEO	AUDIO
CORTINILLA DE ENTRADA – DISEÑO	MÚSICA DINÁMICA
TÍTULO DE LA TERCERA HABILIDAD: “GRATIFICAR”	NARADOR: Una de las razones por las que las personas valiosas permanecen en las empresas es el buen clima laboral, esto se relaciona con el tipo de liderazgo que ejerce un jefe y el reconocimiento que este da por el trabajo bien hecho.
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES DEL PERSONAL INTERACTUANDO	Cuando se da una felicitación por el trabajo bien hecho es más probable que el comportamiento positivo del empleado se repita.
IMÁGENES O DISEÑOS SOBRE PLÁTICAS ENTRE EL PERSONAL Y EL JEFE	El líder que gratifica y motiva obtiene ventajas importantes en su equipo de trabajo como reforzar positivamente los comportamientos adecuados, desarrollar hábitos y costumbres positivas entre el personal, reducir los roces entre colaboradores, y promover la participación del equipo de trabajo.
DISEÑOS SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO	Analicemos el siguiente ejemplo:
EL GERENTE TIENE BUENA ACTITUD Y LE EXPRESA SU AGRADECIMIENTO A LA EMPLEADA POR APOYAR A SU COMPAÑERO EN LA TIENDA	GERENTE: Andrea, hoy fuiste muy buen apoyo en la tienda. Ya vez que tu compañero José tuvo una emergencia familiar y hoy fueron menos manos en la tienda. Atendiste a muchas personas en salchi y además rellenaste bastante rápido la parte de los estantes que le tocaba a Oscar. Te agradezco el esfuerzo que hiciste hoy para sacar adelante lo que hicimos en la tienda. Y tu actitud de compañerismo con todos.
	EMPLEADO GENERAL: No, de nada Don Antonio, pienso que si a mí me pasará algo igual Oscar me echaría la mano.

Siempre que se pueda pue para eso estamos para apoyarnos.

Gerente: Pues, sí, somos un equipo, y es bueno que nos apoyemos en los momentos difíciles. Si en algún momento sucede una emergencia no dudes en decirme para que veamos cómo lo resolvemos en la tienda.

NARRADOR: ¿Cómo podemos gratificar o motivar a nuestro equipo de trabajo?

Estar atentos para identificar los comportamientos adecuados y excepcionales que queremos resaltar.

Cuando los identifiquemos podemos felicitar, en público si es posible y expresar la satisfacción que nos produce y expresando lo positivo que trajo ese hecho a la tienda o al equipo.

Aun cuando no se haya alcanzado la meta deseada o el triunfo esperado puede resaltar el esfuerzo del equipo por intentarlo indicando que la próxima vez será otra oportunidad para lograrlo.

Felicite sinceramente y de corazón. Cuide su tono de voz, que suene amistoso y sus expresiones no verbales como la sonrisa.

Algunos ejemplos son:

- Muy bien hecho, buen trabajo.
 - Te felicito por lo que hiciste.
 - Me agrada que tomaste la iniciativa.
 - Eres parte importante del equipo.
 - Gracias por el apoyo.
 - Demostraste compañerismo en esta situación.
-

VIDEOS DE CAPACITACIÓN – HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

“Asertividad”

VIDEO	AUDIO
CORTINILLA DE ENTRADA – DISEÑO	MÚSICA DINÁMICA
TÍTULO DE LA CUARTA HABILIDAD: “ASERTIVIDAD”	NARRADOR: ¿Alguna vez has admirado a alguien porque parece que siempre tiene un comentario o palabra adecuados para cada situación? O ¿Has pensado que te gustaría ser una persona que sea capaz de expresar de manera correcta cualquier tipo de sentimiento o pensamiento?
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES QUE VISUALMENTE REPRESENTEN EL LIDERAZGO POSITIVO	La asertividad es la capacidad de expresar las propias ideas de forma apropiada con respecto a los intereses de los demás. Es decir, es la capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos, sin menospreciar los derechos de las demás personas.
DISEÑOS SOBRE LA EXPRESIÓN CORRECTA DE IDEAS.	Expresarse asertivamente comprende poder expresar una negativa cuando sea necesario, recibir positivamente una crítica, dar y recibir aprecio de la gente que nos rodea, siempre respetando a los demás.
IMÁGENES QUE ILUSTREN LOS DIVERSOS SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS.	En el plano de los sentimientos y emociones las personas asertivas no se sienten menos o más que los demás.
	Recuerda que un comportamiento asertivo no implica adoptar un comportamiento pasivo donde pongas los intereses de los demás por encima de los propios por considerarlos menos importantes.
	Tampoco es bueno adoptar un comportamiento de agresividad, donde se impongan las ideas propias por encima de los derechos de los demás.

EL EMPLEADO GENERAL SOLICITA UN PERMISO A SU JEFE Y ESTE NO MANEJA ADECUADAMENTE LA SITUACIÓN. EL GERENTE GRITA Y SE MOLESTA

Cuando eres asertivo tus colaboradores lo notan y puedes obtener resultados y logros de tu equipo de trabajo y evitar problemas que se desborden a largo plazo.

Analicemos el siguiente caso:

EMPLEADO GENERAL: Don Antonio, ¿Puedo hablar con usted?

GERENTE: ¿Qué pasó Oscar?

EMPLEADO GENERAL: Lo que pasa es que quiero pedirle permiso para salir dos horas de la tienda, me acaba de hablar mi esposa y mi hijo tiene mucha calentura y quiero alcanzarlos con la moto al pediatra aquí cerca.

GERENTE: Sabes qué Oscar, aquí no se pueden estar dando permisos para cosas de la casa. Tú aquí vienes a trabajar. Dile a tu esposa que llama a tu suegra o a quien pueda y que lo resuelva. O si quieres irte pues se te va a rebajar el día.

.....
¿Qué pasaría si el Gerente aplicara una conducta asertiva?
.....

EMPLEADO GENERAL: Don Guillermo, ¿Puedo hablar con usted?

GERENTE: Sí, claro, ¿Qué pasó Oscar?, dime.

ACONTINUACIÓN EL GERENTE MANEJA LA SITUACIÓN DE MEJOR

EMPLEADO GENERAL: Lo que pasa es que quiero pedirle permiso para salir dos horas de la tienda, me acaba de hablar mi esposa y mi hijo tiene mucha calentura y

MANERA Y LOGRA LLEGAR A UN ACUERDO CON EL EMPLEADO

quiero alcanzarlos con la moto al pediatra aquí cerca.

GERENTE: Claro Oscar, entiendo que es una emergencia familiar. Sin embargo ya vez que hay muchos pendientes en la tienda. ¿Qué te parece si hacemos lo siguiente? Ve a resolver tu pendiente y después de que termine tu horario te quedas a echarnos la mano un par de horas en la tarde para que podamos terminar bien lo de hoy y no nos atrasemos para mañana. ¿Estás de acuerdo?

EMPLEADO GENERAL: Me parece bien Don Antonio, voy a llevar a mi hijo al doctor y cuando regrese también me quedo en la tarde unas horas para terminar los pendientes. ¡Muchas Gracias! Ahorita vengo.

Sigue estos sencillos pasos para desarrollar una conducta asertiva:

1.- Escucha activamente a la otra persona, hazle sentir que es atendida. Concéntrate y demuestra comprensión aunque no estés de acuerdo totalmente con la situación.

2.- Di lo que opinas. Expresa tus sentimientos o pensamientos sobre la situación. Puedes comenzar expresando que entiendes lo que te dijeron, luego puedes pasar a expresar tu opinión utilizando los conectores: Por otra parte, no obstante, sin embargo pienso que.

3.- Decir lo que uno desea que suceda: Este paso es esencial para que se pueda indicar la acción o resultado esperado. Hay que hacerlo claro y directo

VIDEOS DE CAPACITACIÓN – HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
 “Barreras de la comunicación y retroalimentación”

VIDEO	AUDIO
CORTINILLA DE ENTRADA – DISEÑO	MÚSICA DINÁMICA
TÍTULO DEL QUINTO APARTADO: “BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN”	NARRADOR: ¿Te has preguntado qué barreras pueden impedir una comunicación efectiva? En el video uno analizamos las partes que involucran el proceso de la comunicación. Sin embargo existen barreras que pueden distorsionar este proceso para que se de manera óptima.
FOTOGRAFÍA E IMÁGENES SOBRE PERSONAS EN CONFLICTO O FALTA DE EMPATÍA	
DISEÑO SOBRE LA FILTRACIÓN	Filtrado: El filtrado se refiere a la forma en que el emisor manipula la información para que la persona que recibe la información la vea desde una perspectiva más favorable, por ejemplo: Cuando un empleado pinta un problema más pequeño de lo que es por temor a que lo regañen.
DISEÑO SOBRE LA FILTRACIÓN SELECTIVA	Percepción selectiva: Es cuando la persona que recibe la información sólo capta lo que fue de su interés, y se pierde la información completa. Como el dicho popular que dice que solo escuchaste lo que quieres escuchar o solo viste lo que quisiste ver.
DISEÑO SOBRE LA SOBRECARGA DE INFORMACIÓN	Sobrecarga de información: ¿Has recibido tanta información u órdenes que te saturas y no recuerdas completa la información? Pues esto pasa cuando nos dan demasiados datos, es aconsejable ir dosificando las tareas poco a poco para evitar confusiones.
DISEÑO SOBRE LAS EMOCIONES	Emociones: Recuerda que somos personas con sentimientos y estados de ánimos diferentes. Conoce a tu personal y se muy observador sobre cómo te expresas al interactuar con tu personal. Por ejemplo, las personas interpretan un mensaje de

DISEÑO SOBRE EL LENGUAJE

diferente manera si están felices o enojadas.

Lenguaje: Cuida tus palabras, pues muchas veces lo que para una persona es cotidiano para otros no lo es. Las palabras tienen diferentes significados para diferentes personas.

DISEÑO SOBRE EL GÉNERO

Género: La manera en que reaccionan los hombres y las mujeres a la comunicación puede ser diferente y cada género tiene un diferente estilo de comunicación. Se siempre muy respetuoso con todos tus colaboradores.

DISEÑO SOBRE LA CULTURA

Cultura nacional: Recuerda que en cada lugar, estado o país existen diferentes costumbres y tradiciones. Esto puede ocasionar diferencias entre la forma de usar el idioma. Por ejemplo en Estados Unidos algunos gerentes suelen ser muy claros y directos, hablan sin rodeos. En México solemos darle muchas vueltas a una idea para no sonar agresivos. Encuentra tu estilo de comunicarte pero siempre buscar ser lo más claro y breve para evitar confusiones con tu personal.

IMÁGENES SOBRE JEFES DIALOGANDO OPORTUNAMENTE CON LOS EMPLEADOS

¿Cómo pueden los gerentes superar las barreras de la comunicación?

Muchos problemas de comunicación son causa directa de malos entendidos e imprecisiones. Estos problemas pueden evitarse si el gerente recibe retroalimentación de la persona con la que está trabajando.

La retroalimentación consiste en la revisión del grado de éxito con que hemos transmitido nuestros mensajes, órdenes o información. Es decir, preguntar a la otra persona si alcanzó a comprender lo que le

dijimos para que no quepa duda de lo dicho.

Puedes hacerlo simplemente preguntándole a tu personal si ha quedado claro lo que dijiste. ¿Alguna duda? ¿Podrías repetirme lo que entendiste de lo que hablamos? Así la persona podrá expresar si fuiste claro, o si tiene alguna duda. Al escuchar lo que la persona dice podrás saber qué fue lo que más captó de la información que le diste. Es una forma de cerciorarse de que la información que diste fue clara y si detectas que algo no fue entendido correctamente estarías a tiempo de explicar de nuevo la instrucción o tarea antes de que surja el conflicto por el mal entendido.

Para superar las barreras de la comunicación siempre:

- Usa la retroalimentación en tu día cotidiano.
- Simplifica tu lenguaje. Se siempre claro y breve.
- Escucha activamente.
- Controla tus emociones.
- Observa tu lenguaje no verbal al comunicarte, es decir, tu cuerpo, tus gestos y tus palabras en armonía.

Caso:

GERENTE: Oscar. Necesitamos dejar limpia esta área porque los anaqueles ya están muy sucios. Límpialos para poner nuevo producto. Calculo que te llevará unos 20 minutos. No tardes porque en una hora viene ____ y vamos a tener que descargar mercancía. Avísame cuando termines para para que te de otra tarea.

EMPLEADO GENERAL: Está bien Don Antonio.

GERENTE: ¿Quedó claro por qué se necesita que sea rápido?

EMPLEADO GENERAL: Sí, porque en una hora llega ____ y vamos a tener que descargar y resurtir los anaqueles.

GERENTE: Perfecto, voy a estar en cajas si necesitas algo.
