



UADY

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE YUCATÁN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

Facultad de Psicología

Programa de Desarrollo de Habilidades Conceptuales: intervención para
jefes con enfoque en Desarrollo Organizacional.

TESIS

PRESENTADA POR

CARLO ALBAN CERVANTES RIVERA

EN SU EXAMEN DE GRADO

EN OPCIÓN AL GRADO DE

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

DIRECTOR(A) DE TESIS

DRA. THELMA ELENA CETINA CANTO

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2018

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No.605469 durante el periodo agosto 2014-julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría 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 mencionadas 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

Quiero agradecer a mi esposa por apoyarme, darme su punto de vista y paciencia y a mi familia por su apoyo.

Agradezco a mi directora de tesis por su orientación, tiempo y consejo; agradezco a mis lectores de tesis por su tiempo dedicado a la mejora de este trabajo terminal.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico brindado que me permitió cursar esta maestría.

Resumen	9
1. Introducción.....	11
1.1 Planteamiento de problema.....	11
1.1.2 Justificación.....	13
1.2 Marco teórico	14
1.2.1 Desarrollo organizacional	14
1.2.2 Jefe y líder.	15
1.2.3 Habilidades para el liderazgo	16
1.2.4 Habilidad conceptual.....	21
1.2.5 El pensamiento crítico y sus modelos.	22
1.2.5.1. Modelo de Pensamiento crítico de Ennis.	23
1.2.5.2 Modelo de la Asociación Filosófica Americana.....	25
1.2.6. Modelo de Paul y Elder (2005)	27
1.2.6.1 Estándares Intelectuales universales.....	30
1.2.6.2. Barreras del pensamiento crítico.	32
2. Evaluación diagnóstica del problema o necesidad sentida.	37
2.1 Descripción del escenario y los participantes.	37
2.1.1 Características de los participantes	39
2.2 Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizadas.	40
2.2.1 Contextualización.....	42
2.2.1.1 Contacto. Contrato psicológico.	42
2.2.1.2 Inducción. Inducción a la organización.	42
2.2.1.3 Inducción. Inducción a la tienda.....	43
2.2.1.4 Inducción. Inducción al puesto clave.	43
2.2.1.5 Inducción. Inducción al puesto clave. Recorrido con asesores	44
2.2.2 Recolección de información.....	44
2.2.2.1 Entrevistas de permanencia y retiro.....	44
2.3 Procedimiento.	45
2.3.1 Contextualización.....	45
2.3.1.1 Contacto. Contrato psicológico.	45

2.3.1.2 Inducción. Inducción a la organización (platica de inducción)	46
2.3.1.3 Inducción. Inducción a la tienda (capacitación en tienda).....	47
2.3.1.4 Inducción. Inducción al puesto clave. Entrevistas a asesores comerciales ...	48
2.3.1.5 Inducción. Inducción al puesto clave. Recorrido con asesores	48
2.3.2 Recolección de información.....	49
2.3.2.1 Análisis de encuestas de salida.....	49
2.3.2.2 Entrevistas de permanencia y retiro.....	49
2.4 Informe de resultados de evaluación diagnóstica.	51
2.4.1 Inducción. Inducción a la organización (plática de inducción).....	51
2.4.2 Inducción. Inducción a la tienda (capacitación en tienda).	52
2.4.3 Inducción. Inducción al puesto clave. Entrevistas a asesores comerciales	55
2.4.4 Inducción. Inducción al puesto clave. Recorrido con asesores.	56
2.4.5 Análisis de encuestas de salida.....	58
2.4.6 Entrevistas de permanencia y retiro.	58
2.4.7 Reunión de retroalimentación.	64
3. Programa de intervención.....	66
3. 1. Introducción	66
3.2. Objetivos.....	69
4. Resultados de la intervención.....	93
4.1 Evaluación.	93
4.1.1 Evaluación de sesiones.....	93
5. Discusión y conclusiones.....	105
5.1 Discusión.	105
5.2 Conclusiones y sugerencias.	109
Referencias	113
Apéndice 1. Acuerdo de colaboración.....	118
Apéndice 2. Formato de observación.....	121
Apéndice 3. Formato de entrevista a asesores comerciales.	122
Apéndice 4. Formato de entrevista de razones de salida y razones de permanencia.....	123
Apéndice 5. Presentación de informe de resultados.	124

Apéndice 6. Carta descriptiva de sesión 1.	133
Apéndice 7. Carta descriptiva de sesión 2.	134
Apéndice 8. Carta descriptiva de sesión 3.	135
Apéndice 9. Carta descriptiva de sesión 4.	136
Apéndice 10. Carta descriptiva de sesión 5.	137
Apéndice 11. Carta descriptiva de sesión 6.	138
Apéndice 12. Carta descriptiva de sesión 7.	139
Apéndice 13. Carta descriptiva de sesión 8.	140
Apéndice 14. Instrumento de evaluación inicial.	141
Apéndice 15. Trabajo de sesión 1. Ejercicio “mis habilidades”.	144
Apéndice 16. Formato de “el caso”.	146
Apéndice 17. Mapa de cómo.	148
Apéndice 18. Llenado de mapa de cómo, sesión1.	149
Apéndice 19. Presentación de sesión 1.	150
.....	151
Apéndice 20. Propósitos redactados por asesores comerciales.	152
Apéndice 21. Ejemplo de llenado de mapa de cómo. Sesión 2.	154
Apéndice 22. Presentación de sesión 2.	155
Apéndice 23. Formato de ejercicio “porque lo despidió” y ejemplo de su llenado.	158
Apéndice 24. Formato de ejercicio “los colores y la oscuridad”.	160
Apéndice 25. Llenado de Mapa de cómo. Sesión3.	161
Apéndice 26. Presentación de sesión 3.	162
Apéndice 27. Formato de ejercicio “la construcción” y ejemplo de su llenado.	164
Apéndice 28. Formato llenado de ejercicio “mis supuestos”.	166
Apéndice 29. Llenado de mapa de cómo. Sesión 4.	167
Apéndice 30. Presentación de sesión 4.	168
Apéndice 31. Formato de ejercicio “conceptos, implicaciones y consecuencias” y ejemplo de su llenado.	170
Apéndice 32. Ejemplo de llenado de Mapa de cómo. Sesión 5.	174
Apéndice 33. Presentación de sesión 5.	175

Apéndice 34. Presentación de sesión 6.	178
Apéndice 35. Formato de ejercicio “prioridades nacionales”.....	180
Apéndice 36. Ejemplo de llenado de mapa de cómo. Sesión6.....	182
Apéndice 37. Presentación de sesión 7.....	183
Apéndice 38. Formato de evaluación de caso “pensando en elementos”.....	185
Apéndice 39. Ejemplo de llenado de mapa de cómo. Sesión 7.....	187
Apéndice 40. Presentación de sesión 8.....	188
Apéndice 41. Problemática separada en elementos. Sesión 8.....	190
Apéndice 32. Formato de evaluación final.....	192
Apéndice 42. Formato de registro sesión 1.....	195
Apéndice 43. Formato de registro sesión 2.....	196
Apéndice 44. Formato de registro sesión 3.....	198
Apéndice 45. Formato de registro sesión 4.....	200
Apéndice 46. Formato de registro sesión 5.....	202
Apéndice 47. Formato de registro sesión 6.....	204
Apéndice 48. Formato de registro sesión 7.....	206
Apéndice 49. Formato de registro sesión 8.....	208
Apéndice 50. Rubrica de desempeño en elementos del Pensamiento Crítico.....	209

Resumen

En este trabajo se presenta el proceso llevado a cabo para realizar una intervención en una organización dedicada a la venta y distribución de productos de consumo popular.

Para realizar esta intervención se diseñó un modelo de cambio planeado compuesto de tres fases: una fase diagnóstica, una fase implementación del plan de acción y una fase de evaluación, este modelo se fundamentó en los principios del Desarrollo Organizacional; el objetivo de este diagnóstico fue identificar líneas de acción en forma colaborativa con la empresa a partir de la implementación de técnicas y herramientas participativas que permitan conocer la percepción de asesores comerciales, gerentes y trabajadores generales acerca de su puesto de trabajo y de las necesidades que identifiquen en este y en otros puestos. Entre las técnicas utilizadas para la elaboración de este diagnóstico se resaltan la observación cualitativa y la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Los resultados obtenidos de estas técnicas integraron un diagnóstico organizacional, el cual fue presentado a la organización y generó en forma colaborativa tres líneas de acción, en este trabajo se describe la línea de acción concerniente a la elaboración e implementación de un programa de capacitación de la habilidad conceptual a través del pensamiento crítico basado en el modelo de Paul y Elder (2005); el objetivo de esta programa fue que el asesor comercial utilice el pensamiento crítico, sus elementos y el cuestionamiento que lo acompaña para analizar situaciones concretas y formular alternativas de acción para solucionar problemas. Para el cumplimiento de este objetivo, se redactaron objetivos individuales para cada sesión del programa de capacitación.

Una vez finalizada la fase de implementación del plan de acción, se evaluó el curso junto con los objetivos planteados, de acuerdo a las evidencias presentadas en este trabajo se concluyó que estos objetivos fueron cumplidos.

1. Introducción.

Tanto en el Plan de Desarrollo Estatal del Consejo Estatal de Yucatán (2013) como en el Plan de Desarrollo del Gobierno de la República (2013), se destaca la necesidad de desarrollar el potencial humano, contribuyendo en el fortalecimiento y mejora del capital de alto nivel; el medio para alcanzar este fin es apoyar a los empleados en sus necesidades de capacitación, sin embargo, los planes de capacitación tienden a estar orientados en el desarrollo de áreas técnicas y administrativas, dejando a un lado el desarrollo de habilidades que permitan el procesamiento y análisis de información; y si bien en el Plan de Desarrollo Nacional se reconoce la necesidad de que los individuos necesitan multiplicar sus esfuerzos para procesar información, los indicadores para cumplir con este objetivo se basan en un desarrollo de tareas técnicas. Ante esta necesidad, es notoria la relevancia de incluir en la capacitación de los trabajadores el desarrollo de habilidades conceptuales, que les permitan analizar e interpretar información del ambiente facilitando la resolución de problemas que se les pudieran presentar. Esta necesidad de desarrollar habilidades conceptuales cobra mayor relevancia si se considera que a mayor nivel jerárquico se requiere un mayor desarrollo de habilidades conceptuales (Mosley, Megginson y Pietri 2005).

1.1 Planteamiento de problema

El presente trabajo se llevó a cabo en una organización dedicada a la venta y distribución de abarrotes y productos de consumo popular, la cual tiene 18 años de experiencia en el mercado y cuenta con más de 322 tiendas distribuidas en la zona peninsular del país.

En el mes de junio del 2017, la organización presentó un índice de rotación del 11.12%, el cual fue menor al de junio del 2016 de 12.06%, sin embargo, la organización no logró alcanzar su objetivo de un índice de rotación del 10.25%.

De acuerdo al reporte de rotación, generado a partir del acumulado de las entrevistas de salida que efectúa el departamento de recursos humanos, en el mes de junio del 2017 se dieron 307 bajas de personal en una plantilla de 2762 trabajadores, de estas, 251.82 personas se dieron de baja de manera voluntaria, de esa cantidad, 36.14 personas renunciaron por estar inconformes con el clima laboral, de esa cantidad 17.47 informaron que la razón de su renuncia fue por tener problemas con su jefe inmediato. En este reporte, el departamento de Recursos Humanos, resalta las siguientes notas tomadas al momento de realizar la entrevista de salida, en referencia al clima laboral que se vivió en la tienda:

- “No se sintió cómoda con el trato del gerente, su forma de dirigirse a las demás personas era algo dura y constantemente parecía molesto al exigir que los empleados realicen las labores”
- “No se llevaba bien con el gerente de la tienda, menciona que por diferentes puntos de vista no coincidían entre sí”
- “Reporta malos tratos al personal por parte del área de gerencia”
- “Tuvo problemas con la actitud del gerente hacía su persona por la forma de dar órdenes”

La Gerencia de Recursos Humanos plantea que las tiendas tienen un alto índice de rotación, e identifican como una de las causas de esto la incapacidad de los jefes para consolidar un equipo sólido de trabajo, plantean que tanto los gerentes de tienda, como los

asesores comerciales están solamente enfocados en tareas administrativas y no en las necesidades de los empleados generales, lo cual consideran necesario.

La organización comprende la rotación de personal como multicausal, sin embargo, como acción específica para combatirla, expresó su interés en generar mecanismos que faciliten que sus asesores comerciales y gerentes de tienda sean reconocidos como líderes, ya que consideran que un líder debe de contar con las habilidades necesarias para resolver los problemas que se presentan en las tiendas, manteniendo al personal asignado.

1.1.2 Justificación.

La Dirección de Recursos Humanos plantea la necesidad de intervenir en el desarrollo de sus asesores de tiendas (mandos medios, que son un enlace entre el responsable de tienda y la Dirección de Operaciones), ya que éstos, suelen resolver los problemas que surgen en las tienda despidiendo al personal de éstas, alegando que éstos no debieron de haber sido contratados y que se dio una mala selección.

Estos despidos han ido en aumento, siendo ya un problema considerado como prioritario para la organización. Ante esta problemática, la Gerencia de Recursos Humanos solicita al consultor diseñar algún mecanismo de intervención que logre hacer que los asesores comerciales utilicen alternativas diferentes a las de despedir empleados, es decir, alternativas que se apeguen a su labor de líder. Una intervención en Desarrollo Organizacional (DO) permite identificar líneas de acción en forma colaborativa con la empresa, atendiendo a sus necesidades con un enfoque de contingencias o situacional.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Desarrollo organizacional

El Desarrollo organizacional (DO) se define como: “un esfuerzo a largo plazo para mejorar la capacidad de la organización para resolver problemas y de lidiar con los cambios de su ambiente externo con la ayuda de consultores en las ciencias del comportamiento internos o externos o agentes de cambio, como también son llamados” (French, 1969) (Cummings y Worley, 2009, p.2). Guízar (2013) menciona que las características del DO son las siguientes:

1) Es una estrategia educativa planeada, 2) el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, 3) los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, 4) implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización, 5) los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: a) mejoramiento de la capacidad interpersonal, b) transferencia de valores humanos, c) comprensión entre grupos, d) administración por equipos, e) mejores métodos para la solución de conflictos.

El DO busca generar un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma (Linares, Segredo Pérez y Perdomo, 2013), adicionalmente, el DO se concentra en la solución de problemas, en donde el consultor (responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO) no busca el análisis teórico de una situación, sino capacitar a los miembros de la organización en la identificación y solución de problemas.

El DO depende en gran medida de la retroalimentación que recibe de los miembros que participan en la intervención para el sustento de sus decisiones. En una intervención basada en DO, el consultor no es experto en la problemática a resolver, la empresa es la

experta en su situación particular. La retroalimentación continua y las acciones colaborativas entre el consultor y la empresa ayuda a darle significado a resultados obtenidos y a identificar líneas de acción con un enfoque de contingencias o situacional. La adopción de esta flexibilidad permite utilizar procesos que generen cambios para la situación que el entorno exige (Guízar, 2013) y es que cada entorno es distinto y este cambia a un ritmo acelerado (Linares, et al., 2013).

El DO resulta algo esencial en las empresas, ya que esta disciplina orienta sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para el logro de objetivos y metas organizacionales; el liderazgo es uno de los puntos de partida para el DO, ya que la forma en que las empresas son organizadas a través del liderazgo puede determinar el éxito de la misma (Toala, et al., 2017).

1.2.2 Jefe y líder.

Las empresas cuentan con diversos recursos para alcanzar sus objetivos, uno de los recursos más valiosos es el recurso humano, para dirigir este recurso las organizaciones cuentan con ciertos elementos que se encargan de guiar los esfuerzos del recurso humano hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, el título o nombre del cargo de este elemento varía de acuerdo al puesto que desempeña, este puede ser un jefe, un gerente, administrador, etc. Actualmente se incluye un término a este conjunto, el de líder. Domínguez (2013) menciona que en décadas anteriores los términos líder, jefe, administrador y gerente eran utilizados como sinónimos, sin embargo, se resalta que existen diferencias significativas entre los líderes y los jefes (Rodríguez y Vázquez, 2004), al igual que con los directores, gerentes o administradores. El término jefe se refiere a una persona con autoridad formal y un nombramiento, que dirige a su personal hacia el cumplimiento de

objetivos a través de su autoridad formal; ya que el término jefe hace referencia a un nombramiento formal, entran bajo esta misma clasificación cargos como directores, gerentes o administradores, en donde la diferencia que existe entre estos son su nivel jerárquico y las funciones específicas del cargo. Un líder por otra parte hace referencia a un individuo que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de otros y de dirigirlos hacia el cumplimiento de determinadas metas (Chiavenato, 2017).

A pesar de que existe una diferenciación entre estos términos, Grimme y Grimme (2009) mencionan que no debería de hacerse una diferenciación significativa entre liderazgo y los cargos previamente nombrados, ya que cualquier individuo con responsabilidades gerenciales, debe de utilizar el liderazgo para ejecutar dichas responsabilidades. Ya que este trabajo busca desarrollar elementos de liderazgo en el jefe, en este trabajo los términos jefe y líder pueden aparecer de forma intercambiable.

1.2.3 Habilidades para el liderazgo

Los líderes necesitan valerse de diversos recursos para cumplir con sus objetivos, uno de estos recursos son las diferentes habilidades que les permiten ejercer el liderazgo eficazmente, un concepto que permite conceptualizar esto es el de habilidades directivas. De acuerdo con materiales publicados de la Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM, 2018), la palabra habilidad se refiere a la capacidad y disposición de la persona para lograr algo, mientras que la palabra directiva deriva de los términos directivo y dirección, los cuales consisten en guiar acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales. A pesar de que existen diferenciaciones entre los términos de líder y director, se considera que los modelos de habilidades directivas plantean las habilidades

que deben de desarrollar los líderes, ya que ambos guían a colaboradores, superiores y pares al cumplimiento de objetivos estratégicos y/o operativos (Huerta y Rodríguez, 2006).

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) hay una serie de características que diferencian a las habilidades directivas de otras series de atributos o prácticas que pueden describir a un jefe o líder, las cuales se presentan a continuación:

- 1) Estas habilidades son observables por otros, a diferencia de otros atributos como la personalidad del individuo, sin embargo, se debe de mencionar que la personalidad es un atributo que juega un papel importante, ya que este puede determinar la forma o diferencia en que se aplican estas habilidades. Características personales del líder tal como es el sexo, parecen no jugar un papel significativo en el estilo de liderazgo que este ejerce, tal como muestran investigaciones recientes (Jorna, Castañesa y Velíz, 2016).
- 2) Son controlables, por lo que la personas puede demostrar, practicar o limitar estas habilidades.
- 3) Estas habilidades se pueden desarrollar por medio del empeño y retroalimentación del individuo.
- 4) Estas habilidades están interrelacionadas y se traslapan, ninguna de estas habilidades se desarrolla exenta de las demás, sin embargo, se pueden desarrollar combinaciones que permitan estilos de dirección eficaces, esto de acuerdo a las necesidades del individuo y la problemática que desea solucionar.
- 5) Estas habilidades pueden ser contradictorias y paradójicas ya que no tienen una orientación fija hacia determinado estilo de liderazgo, estas pueden combinarse de acuerdo a las necesidades del que las utiliza.

Las habilidades directivas en las organizaciones tienen una importancia estratégica, ya que en cuanto haya una mayor consideración de los recursos humanos con habilidades personales y directivas, habrá una colaboración significativa al cumplimiento de los objetivos de la organización (Pereda, López-Guzmán, González, 2014).

La literatura ofrece distintos modelos donde se expresan las diferentes habilidades que requiere un líder efectivo dentro de las organizaciones; cada autor ofrece diferentes denominaciones para referirse a dichas habilidades, a continuación, se presentan diferentes teorías o modelos sobre las habilidades de dirección.

Modelo de Huerta y Rodríguez (2006): con el fin de formar y preparar directores-líderes, Huerta y Rodríguez proponen once habilidades a desarrollar, las cuales son:

- 1) La planeación: implica el pensamiento anticipado, basado en un plan o lógica.
- 2) Organización: establecer lineamientos de la estructura organizacional, dando continuidad a la planeación.
- 3) Dirección: proceso de influencia en los demás para que realicen trabajo en conjunto, esta área incluye aspectos como la moral, manejo de conflictos, motivación, liderazgo, conducta y desarrollo de buenas relaciones de trabajo con los demás.
- 4) Control: permite verificar que las actividades se lleven a cabo, corrigiendo cualquier desviación en el proceso.
- 5) Comunicación: factor que permite enlazar al nivel gerencial con el operativo.
- 6) Creatividad: permiten a la persona encontrar soluciones nuevas a problemas antiguos que adquieren complejidad.
- 7) Trabajo en equipo y manejo de conflictos: permite identificar los mecanismos de formación de equipos, el manejo de conflictos y negociación.

8) Manejo y uso del tiempo: herramientas básicas para el uso del tiempo, manejo efectivo de reuniones y juntas.

9) Evaluación de trabajo de equipo: desarrollar programas de evaluación, identificar cualidades a evaluar.

10) Dirección y liderazgo: desarrollo de liderazgo, de inteligencia emocional.

11) Desarrollo de las organizaciones y del directivo: permite establecer las características de la composición estructural de las organizaciones.

Modelo de Whetten y Cameron (2011): en su propuesta de habilidades directivas, Whetten y Cameron proponen tres grandes grupos de habilidades, las cuales se describen a continuación:

1) Habilidades personales, compuesto de: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.

2) Habilidades interpersonales: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación hacia los demás y manejo de conflictos.

3) Habilidades grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo.

Adicionalmente, los autores postulan la importancia de habilidades de comunicación específicas, tales como la elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo.

Puchol, Núñez, Martín Rodrigo, Ongallo y Sánchez (2010) clasifican las habilidades directivas en tres rubros:

- 1) Comunicación: en este apartado se encuentran la comunicación interpersonal, la dirección de reuniones, el hablar en público, la atención a quejas y reclamaciones, la asertividad y la negociación.
- 2) Decisión: dentro de esta habilidad se encuentran la toma de decisiones, creatividad e introducción del cambio en las organizaciones.
- 3) La gestión: este es el tercer rubro, y aquí se encuentra el liderazgo, la motivación de los colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, control de estrés, la delegación, gestión de conflictos, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad y dirección de equipos de trabajo.

Modelo de Mosley, Megginson y Pietri (2005): estos autores resaltan que un jefe debe de contar con cuatro habilidades esenciales, las cuales son:

- 1) Habilidades conceptuales: capacidad para adquirir, analizar e interpretar información de manera lógica.
- 2) Habilidades de relaciones humanas: facultad de entender a las demás personas e interactuar efectivamente con ellas.
- 3) Habilidades administrativas: proveen al jefe la capacidad de administrar sus demás habilidades y recursos, permitiendo que se hagan las cosas de manera efectiva.
- 4) Habilidades técnicas: capacidad de entender y supervisar procesos, técnicas o prácticas requeridas para realizar tareas específicas.

En los tres modelos previamente mencionados se pueden observar una serie de características con las que debe de contar un líder para ejecutar sus funciones de manera eficiente, se pueden observar diferencias significativas en cuanto al número y a la denominación de estas características pero en todos estos modelos se pueden identificar

líneas o características en común, tales como el hecho que todas involucran la relación y comunicación con otros individuos, involucran la adquisición y procesamiento de información con un fin, e incluyen la capacidad de administrar recursos internos y externos en base a un fin o una necesidad. Para fines prácticos de este trabajo terminal, se considera que este último modelo engloba los aspectos esenciales de las habilidades directivas en sus cuatro habilidades básicas. La combinación de estas cuatro habilidades depende del nivel de gerencia que se desea alcanzar, en cuanto a este trabajo se resalta que se requiere de un mayor desarrollo de las habilidades conceptuales y administrativas, requisitos necesarios para formar a puestos más altos (2016 Portillo, como se citó en Mosley, et al., 2005); Sin embargo, se resalta que este trabajo se centra en las habilidades conceptuales, debido a la capacidad de análisis que requiere el trabajador, al igual que la interpretación lógica de información necesaria para tomar decisiones, especialmente en un puesto en donde el trabajador debe generar mecanismos de toma de decisiones adaptados a cada situación que se presente.

1.2.4 Habilidad conceptual.

De acuerdo con Canelones y Fuentes (2015): “El destino de las organizaciones empresariales se basa en la toma de decisiones, y cualquier actividad gerencial no puede perder la perspectiva y tampoco ignorar tales decisiones cuya tendencia siempre será la búsqueda de soluciones simples o definitivas, tanto así que estas decisiones pueden ser exitosas o fracasada” (p.49). En el proceso de toma de decisiones, se ven involucrados factores procedimentales, el conocimiento del jefe sobre la decisión a tomar, la consideración del ambiente y las alternativas decisionales más eficaces que se pueden

realizar (Batista, Velázquez y Ronda, 2015), el trabajo y desarrollo de esta toma de decisiones

Las habilidades conceptuales comprenden la capacidad del líder de ver a la organización como un todo, de comprender los elementos que la complementan e interactúan entre sí y el medio externo y como los cambios de una parte afectan al resto (UnADM, 2018). El tener una clara comprensión de estos puntos permite al líder generar planes de trabajo ajustados a las necesidades de la empresa y su contexto, efectuando una solución de problemas con una mentalidad estratégica, que permiten acercar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

El desarrollo de esta habilidad involucra el trabajo en la capacidad del líder de recoger y analizar grandes cantidades de información para la toma de decisiones exitosas, sin embargo, el conocer y trabajar la capacidad de análisis de un individuo resulta compleja, ya que a menos que exista un producto visible, no es posible observar los mecanismos de análisis de la persona, ni la forma en que se produce este pensamiento (Sainz y Rivas, 2008), en este trabajo se propone desarrollar esta habilidad a través del pensamiento crítico.

1.2.5 El pensamiento crítico y sus modelos.

El pensamiento es una cualidad inherente al ser humano y mucho del pensar por sí solo es arbitrario, distorsionado, parcializado, desinformado o prejuiciado; la calidad de lo que se produce en las labores de la vida diaria depende de la calidad del pensamiento (Paul y Elder, 2005). El uso del pensamiento crítico permite mejorar calidad del pensamiento y por lo tanto la calidad de los productos del sujeto.

El pensamiento crítico (PC) hace referencia a todo planteamiento intelectual producto de análisis, interpretaciones y a la conceptualización racional acerca de las manifestaciones de la realidad, sus fenómenos, situaciones e ideas para generar cuestionamientos, juicios y propuestas orientadas a la promoción de cambios y transformaciones (Saladino, 2012). La importancia del pensamiento crítico radica en que una persona que se cuestiona su propia forma de pensar, tiene el potencial generar cambios en su propio pensamiento.

El pensamiento crítico es auto-dirigido, auto-regulado, auto-disciplinado y auto-corregido, para analizar la calidad de este y mejorarlo, este puede someterse a estándares de excelencia y de dominio consciente para su uso (Paul y Elder, 2005). Existen diferentes propuestas sobre la conformación del pensamiento crítico, ya sea que este se descomponga en habilidades, elementos o disposiciones a desarrollar para pensar de forma crítica. Al hablar de habilidades en el pensamiento crítico, se hace referencia a habilidades cognitivas que tiene la persona y que estas pueden ser instruidas e incrementadas con la práctica, haciendo que las habilidades sean las herramientas mentales que mejoran el pensamiento (Hidalgo, 2016), a continuación se revisan tres diferentes modelos pensamiento crítico que conceptualizan de forma diferentes los aspectos a desarrollar para trabajar el PC.

1.2.5.1. Modelo de Pensamiento crítico de Ennis.

El modelo de Ennis plantea que el pensador crítico es una persona a la cual le importa que sus creencias sean verdaderas y sus decisiones estén justificadas, le interesa entender y exponer su posición de forma clara y honesta y está interesada en todas las personas y su forma de pensar. Para realizar esto el pensador crítico debe de desarrollar ciertas habilidades, por lo tanto su modelo expone 15 habilidades clasificadas en 12

categorías, cada una de estas habilidades plantea un enunciado o instrucción que pretende explicar la manera en que se debe de llevar a cabo esta habilidad (tabla 1).

Tabla 1

Modelo de habilidades de pensamiento crítico de Ennis (2011).

Categoría	Habilidades por categoría
Clarificación básica	1. Enfocarse en una cuestión.
	2. Analizar argumentos
	3. Preguntar y responder para la clarificación y/o desafío de preguntas.
Bases para la decisión	4. Evaluar la credibilidad de una fuente.
	5. Observar y evaluar reportes de observación.
Inferencia	6. Deducir y evaluar la deducción.
	7. Hacer inferencias materiales.
	8. Hacer y evaluar juicios valorativos.
Integración	9. Definir términos y juzgar definiciones utilizando criterios apropiados.
	10. Atribuir suposiciones no declaradas.
	11. Considerar y razonar desde premisas, razones, supuestos, posiciones y otras proposiciones con las que se esté en desacuerdo o en duda, sin permitir que el desacuerdo interfiera con el pensamiento (pensamiento suposicional).
	12. Integrar las disposiciones y otras habilidades en el efectuar y

	defender una decisión.
Habilidades	13. Proceder de forma ordenada, de acuerdo a la situación.
crítica auxiliares.	14. Ser sensible a los sentimientos, nivel de conocimiento y grado de sofisticación de los otros.
	15. Utilizar estrategias retóricas apropiadas en la discusión y presentación (oral y escrita).

Fuente: Elaboración propia.

1.2.5.2 Modelo de la Asociación Filosófica Americana.

La propuesta de consenso de expertos, se logró por medio del acuerdo de especialistas en el tema en 1990 por la Asociación Filosófica Americana (APA, 1990). En esta clasificación se señalan 6 habilidades básicas que en su definición marcan una serie de características que la persona debe de cumplir para desarrollar habilidades del pensamiento crítico (tabla 2).

Este modelo se diferencia del anterior propuesto por Ennis (2011), en que estas habilidades no marcan una serie de pasos para pensar de forma crítica, sino que propone el desarrollo de habilidades que en forma conjunta caracterizan a un pensador crítico.

Tabla 2.

Definición de las habilidades de pensamiento crítico del consenso de expertos (APA, 1990)

Habilidad	Definición
Interpretación	Consiste en comprender y expresar el significado o la relevancia de una amplia variedad de experiencias, situaciones, datos, eventos, juicios, convenciones, reglas, procedimientos o criterios
Análisis	Consiste en identificar las relaciones de inferencia reales y supuestas entre enunciados, preguntas, conceptos, descripciones y otras formas de representación que tienen el propósito de expresar creencias, juicios, experiencias, razones, información u opiniones
Evaluación	Es considerada por los expertos como la valoración de la credibilidad de los enunciados de otras representaciones que recuentan o describen la percepción, experiencia, situación, juicio, creencia u opinión de una persona
Inferencia	Significa identificar y asegurar los elementos necesarios para sacar conclusiones razonables, formular conjeturas e hipótesis, considerar la información pertinente y sacar las consecuencias que se desprenden de los datos
Explicación	Es la capacidad de presentar los resultados del razonamiento propio de una manera reflexiva, clara y coherente
Autorregulación	Es el monitoreo auto consciente de las actividades cognitivas propias.

Fuente: Elaboración propia.

Después de revisar el modelo de la Asociación Filosófica Americana, el modelo de Ennis y el que continuación se describe, se encuentra que todos estos tienen en común que plantean una serie de elementos no necesariamente secuenciales que a través de análisis personal y consciente llevan a la persona al cuestionamiento de su propio pensamiento y por lo tanto al uso del pensamiento crítico. En este trabajo se decidió trabajar con el

siguiente modelo, de Paul y Elder (2005) ya que este al ser acuñado por la Foundation for Critical Thinking (2018) cuenta con una amplia selección de materiales publicados que facilitan el trabajo metodológico de este tipo de pensamiento. Debido a la amplia revisión que se le da a este modelo, se le otorga un apartado para describirlo.

1.2.6. Modelo de Paul y Elder (2005)

De acuerdo con estos autores (Paul y Elder, 2005) el pensamiento crítico es auto-dirigido, auto-regulado, auto-disciplinado y auto-corregido, para analizar la calidad de este y mejorarlo, este puede someterse a estándares de excelencia y de dominio consciente para su uso (Paul y Elder, 2005), para este dominio consiente los autores proponen un modelo de PC que facilita su análisis y trabajo, en este separan el pensamiento crítico en ocho estructuras o elementos que están presentes en todo pensamiento, proponen estándares intelectuales que facilitan a través del cuestionamiento verificar la calidad del pensamiento e identifican elementos que funcionan como barreras del PC. A continuación, se comienza analizando los elementos del PC (tabla 3).

Tabla 3

Planteamiento e indicadores del pensamiento crítico del modelo de Paul y Elder (2005).

Elemento del pensamiento crítico.	Planteamiento.	Indicadores.
1. Propósitos, metas y objetivos.	Implica el reconocimiento de que todo pensamiento tiene un propósito, objetivo o función. Si se tiene claro esto es más probable alcanzar los objetivos planteados.	La persona formula propósitos, metas y objetivos que son claros, razonables y justos.
2. Preguntas, Problemas y Asuntos.	Implica un reconocimiento de que todo pensamiento es un intento de resolver algo, responder una pregunta o de resolver un problema.	La persona busca un claro entendimiento de la pregunta principal que trata de responder, problema que trata de solucionar o asuntos que trata de resolver; formula preguntas de manera clara y precisa. Reconoce cuando se trata con una pregunta compleja y piensa con detenimiento antes de responder a dicha cuestión.
3. Información, Datos, Evidencia y Experiencia.	Implica el reconocimiento de que todo pensamiento está basado en algún dato, información, evidencia, experiencia o investigación. El pensamiento es tan sensato como la información en la que se basa.	La persona busca información relevante a las preguntas que intenta responder. La persona verifica con precisión información, asegurándose de estar considerando toda la información para responder dicha pregunta.
4. Inferencias e Interpretaciones.	Implica un reconocimiento de que todo pensamiento contiene inferencias a partir de los cuales se obtienen conclusiones y se da significado a los datos y a las situaciones.	La persona busca un claro entendimiento de las inferencias que hace y del grado al cual esas inferencias son claras, lógicas, justificables y razonables.

		Evalúa hasta donde los demás razonan arribando hacia inferencias y conclusiones lógicas.
5. Suposiciones y Presuposiciones.	Implica un reconocimiento de que todo pensamiento se basa en suposiciones o creencias que se dan por hecho.	La persona busca una clara comprensión de las suposiciones que está haciendo y de las suposiciones que se encuentran detrás del pensamiento de los demás. Son capaces de distinguir entre las suposiciones que son justificables en contexto de aquellas que no lo son.
6. Conceptos, Teorías, Principios, Definiciones, Leyes y Axiomas.	Implica un reconocimiento de que todo pensamiento se expresa y se forma mediante conceptos e ideas; el pensamiento es tan claro, relevante, realista y profundo como aquellos conceptos que lo forman.	La persona busca un claro entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros. La persona comprende que a través de los conceptos las personas definen y dan forma a sus experiencias.
7. Implicaciones y Consecuencias.	Implica el reconocimiento de que todo pensamiento lleva a algún lugar, tiene implicaciones y cuando se actúa conforme se piensa hay consecuencias.	La persona busca un claro entendimiento de las implicaciones de su pensamiento y de las consecuencias de su comportamiento; piensa con detenimiento en las probables implicaciones de su comportamiento antes de actuar.
8. Puntos de Vista y Marcos de Referencia.	Implica un reconocimiento de que todo pensamiento ocurre dentro de algún punto de vista.	La persona busca un claro entendimiento de los puntos de vista pertinentes al asunto que está considerando. Al tratar con asuntos donde más de un punto de vista son pertinentes al asunto, da cabida a estos (con una mentalidad que puede ser modificada al ser enfrentada

con un razonamiento mejor
que aquel con el que
iniciaron.

Fuente: Elaboración propia.

A diferencia del modelo de Ennis, el uso de los elementos del pensamiento crítico no necesariamente sigue un orden secuencial, el orden de los elementos del pensamiento crítico es variado de acuerdo a la publicación de los autores, esto puede deberse a que más que una guía con una serie de pasos estructurados es un listado de tópicos que están presentes en conjunto y que pueden ser analizados de forma independiente (Hidalgo, 2016).

1.2.6.1 Estándares Intelectuales universales

Como parte del modelo de pensamiento crítico, Paul y Elder (2005) proponen una serie de estándares que deben de utilizarse cuando uno requiere verificar la calidad de su razonamiento sobre un problema o situación, incluyendo a los elementos del pensamiento crítico. Para pensar de forma crítica, estos estándares deben de ser dominados a través de la fusión de estos con el proceso de pensamiento, hasta que estos se conviertan en una voz interna que guíe el pensamiento. Con el fin de facilitar el uso de estos estándares, los autores proponen una serie de cuestionamientos que guían a la persona a la verificar la calidad de su pensamiento (tabla 4).

Tabla 4

Estándares intelectuales y preguntas guía de Paul y Elder (2003)

Estándar intelectual	Preguntas guía
Claridad	¿Podría ampliar sobre ese asunto? ¿Podría darme un ejemplo? ¿Podría ilustrar lo que quiere decir?
Exactitud	¿Es posible verificar eso? ¿Es posible saber con certeza si eso es cierto? ¿Cómo se puede probar?
Precisión	¿Puede ser más específico? ¿Puede ofrecer más detalles? ¿Puede precisar más?
Relevancia	¿Qué relación tiene con el problema? ¿Cómo afecta eso al problema? ¿Cómo nos ayuda con el asunto?
Profundidad	¿Qué hace de esto un problema particularmente difícil? ¿Cuáles son algunas de las dificultades de esa pregunta? ¿A qué complicaciones habría que enfrentarse?
Amplitud	¿Habría que examinar esto desde otra perspectiva? ¿Habría que considerar otro punto de vista? ¿Habría que estudiar esto de otra forma?
Lógica	¿Tiene esto sentido? ¿Existe una relación entre el primer y último párrafo? Eso que dice ¿se desprende de la evidencia?
Importancia	¿Este es el problema más importante que se debe de considerar? ¿Es esta la idea central en la que hay que enfocarse? ¿Cuál de estos es el más importante?

Justicia ¿Tengo un interés personal en este asunto? ¿Represento los puntos de
vista de otros justamente?

Fuente: Elaboración propia.

1.2.6.2. Barreras del pensamiento crítico.

El pensamiento crítico está conformado por una serie de mecanismos de pensamiento interno, al igual que los mecanismos que funcionan para desarrollar a este, por lo tanto es de asumirse que las barreras que dificultan el proceso de pensamiento crítico también tengan una relación interna, para esto Paul y Elder (2005) mencionan dos tipos de pensamiento que dificultan el cuestionamiento del pensamiento para su desarrollo, el cual es el pensamiento egocéntrico y el pensamiento sociocéntrico.

El pensamiento Egocéntrico: de acuerdo con Elder y Paul (2005), la mente humana es por naturaleza egocéntrica, centrando su pensamiento en sí misma; la función de este pensamiento radica en que el ser humano observa el mundo en búsqueda de su beneficio propio y gratificación personal, lo que hace que ignore o minimice las necesidades o ideas de otros que puedan entrar en conflicto con sus intereses personales.

El pensamiento egocéntrico surge del hecho de que los seres humanos no suelen considerar los derechos y necesidades de los demás, ni se suele apreciar el punto de vista de los otros o las limitaciones de nuestro propio punto de vista. El ser humano vive en un confiado e irreal sentido de que sabemos cómo son las cosas y que esta perspectiva es objetiva, el ser humano cree por naturaleza en sus propias percepciones intuitivas, aunque estas pueden llegar a ser erróneas. Este tipo de pensamiento se da por la tendencia a utilizar

estándares psicológicos egocéntricos para determinar lo que creemos y lo que rechazamos, en lugar de utilizar estándares más confiables, tales como los estándares intelectuales de pensamiento. A continuación, se muestran algunos ejemplos de estándares psicológicos utilizados en el pensamiento egocéntrico (Paul y Elder, 2005) (tabla 5).

Tabla 5

Descripción de Estándares Psicológicos egocéntricos

Estándares psicológicos egocéntricos	Definición	Ejemplo
Egocentrismo innato	Parte de la premisa de que lo que se cree es cierto aun cuando nunca se ha cuestionado las bases de esa creencia.	Es cierto porque creo en ello
Sociocentrismo innato	Parte de la premisa de que las creencias dominantes dentro del grupo al cual pertenece son ciertas, aunque nunca se hayan cuestionado las bases de dicha creencia.	Es cierto porque creemos en ello.
Cumplimiento de deseos innatos	La persona cree historias de conducta que ponen (a si misma o al grupo al que pertenece) en una perspectiva positiva en lugar de negativa aunque no haya considerado con seriedad la evidencia de las historias negativas.	Es cierto porque quiero creerlo
Auto- validación innata	Se da cuando la persona tiene fuerte deseo de mantener las creencias que ha tenido por mucho tiempo, aunque nunca haya considerado hasta qué punto estén justificadas de acuerdo a la evidencia.	Es cierto porque así siempre lo he creído.
Egoísmo innato	La persona se aferra a las creencias que justifiquen el que tenga más poder, dinero o ventajas, aunque esas creencias no estén basadas en razones ni en la evidencia.	Es cierto porque me conviene creerlo

Fuente: Elaboración propia.

La persona que piensa críticamente busca activamente las tendencias egocéntricas de su pensamiento y reconoce el poder y daño del pensamiento egocéntrico en sí mismo y en los demás. Gracias a que la persona comprende las implicaciones del pensamiento egocéntrico, esta es sensible a reconocer cuando otra o la persona misma utiliza mecanismos de pensamiento, basados en el etnocentrismo. La persona a través de su análisis personal puede descubrir creencias irracionales o injustificables, intentando reducir el número de estas.

Sociocentrismo: el pensamiento sociocéntrico es una extensión directa del pensamiento egocéntrico que se expresa en dos tendencias centrales del pensamiento egocéntrico:

1. Procurar obtener lo que la persona o el grupo desea sin considerar los derechos y necesidades de los demás.
2. Racionalizar las creencias y comportamientos de la persona y/o el grupo, sin tomar en cuenta si estas son racionales o irracionales.

Paul y Elder (2005) mencionan que el pensador crítico reconoce que todo pensamiento parte de cierto grado de sociocentrismo, ya que el ser humano es un ser social ampliamente influenciado por los grupos y que en forma adicional, al ser las personas egocéntricas, estas tienen una tendencia a formar grupos que se centran en sí mismos, manteniendo tendencias egocéntricas y socio céntricas. La persona que piensa de forma crítica no sigue insensatamente a las multitudes, sino que rutinariamente examina las creencias y prácticas propugnadas por los grupos a los que pertenecen y entre los que se encuentran. Estos dos términos planteados por Paul y Elder evocan a aquellos mayormente utilizados, los cuales son los de estereotipo y prejuicio; refiriéndonos a estereotipo como una serie de

reproducciones mentales de la realidad en la cual se hacen generalizaciones acerca de un miembro, grupo o sociedad, estas generalizaciones tienen el potencial de afectar poderosamente las percepciones sociales y el comportamiento de las personas (Vázquez y Toro, 2018), y el prejuicio implica una valoración emocional positiva o negativa que se tiene sobre un grupo social y sus miembros (Ramírez, 2018).

2. Evaluación diagnóstica del problema o necesidad sentida.

2.1 Descripción del escenario y los participantes.

En las siguientes líneas se describe el escenario particular y global de una organización dedicada a la venta y distribución de abarrotes y productos de consumo popular de marcas conocidas en el mercado en el estado de Yucatán. Dicha organización forma parte de un corporativo compuesto por dos organizaciones más del mismo giro (comercialización de abarrotes) y una más relacionada con créditos financieros, siendo la comercializadora de abarrotes la que compete a esta intervención.

La organización abre sus puertas por primera vez al público en la región peninsular del país en el año 2000, por lo que en la actualidad tiene más de 17 años en el mercado y se crea con la finalidad de satisfacer los requerimientos de clientes con ingresos medios a bajos. En los primeros 5 años de operación la cadena apertura 16 tiendas, en la actualidad han crecido exponencialmente y existen alrededor de 126 tiendas de abarrotes sólo en el estado de Yucatán, hoy está presente en el sureste de la República Mexicana con cobertura en constante crecimiento en los estados de Campeche, Chiapas, Quintana Roo y Veracruz. Al año 2017 cuenta con un total global de 320 tiendas y con más de 2700 empleados.

La estructura de la tiendas de abarrotes se conforma por el área de cajas, piso y salchichonería. El horario laboral es de 7am a 9pm los treientos sesenta y ciento días del año. Este horario se subdivide en matutino y vespertino, por lo que la plantilla de trabajadores se divide para cubrirlo. En las tiendas 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, molinos, panaderías, cocinas económicas, etc.

Las tiendas están establecidas en puntos estratégicos de la ciudad y sus alrededores, 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 distinguirlas de otros establecimientos del mismo giro.

Vale la pena recalcar que el estado de Yucatán se caracteriza por ser cuna de diversas organizaciones 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 se desenvuelve el equipo consultor para este proyecto, forma parte de un conjunto de organizaciones familiares-locales de tercera generación, que han crecido a través de los años y se desarrollan en un contexto actual bastante competitivo. Si bien, esta organización 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 gama de diferentes organizaciones.

Es así que el cliente está interesado en mejorar su organización mediante las técnicas del Desarrollo Organizacional, ya que éste, toma en cuenta el incremento de la efectividad de los procesos humanos y sociales tanto en los individuos como en los equipos de trabajo que se forman en las organizaciones.

2.1.1 Características de los participantes

A continuación, se describen las características generales de los participantes en las diferentes etapas de la fase diagnóstica, resaltando al que se designó “puesto clave” el cual corresponde al puesto de asesor comercial, debido al primer interés de la organización de ahondar en la participación de este puesto en la rotación de personal, adicionalmente se describen los demás puestos que operan dentro de las tiendas.

El gerente de zona tiene a su cargo la supervisión de tiendas en diversas zonas geográficas amplias de la capital del estado y a veces en algunos poblados cercanos. Se relaciona directamente con los asesores de tiendas.

Los asesores comerciales (puesto clave) supervisan un conjunto de tiendas en un área geográfica más específica. Supervisan el trabajo de los gerentes en las tiendas. Revisan los procesos administrativos y económicos al interior de las tiendas. Tienen la responsabilidad de establecer un contacto entre el corporativo y cada una de las tiendas que tiene bajo su cargo, de acuerdo a las necesidades de las tiendas.

El gerente de tienda (encargado de tienda) es el responsable de la administración de una tienda, es responsable del trabajo 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 la tienda relacionadas con cobro de productos (caja), carga y descarga de mercancías, limpieza del local, atención al cliente, y atención al departamento de salchichonería.

A continuación se representa un ejemplo de la estructura de las tiendas (figura 1):

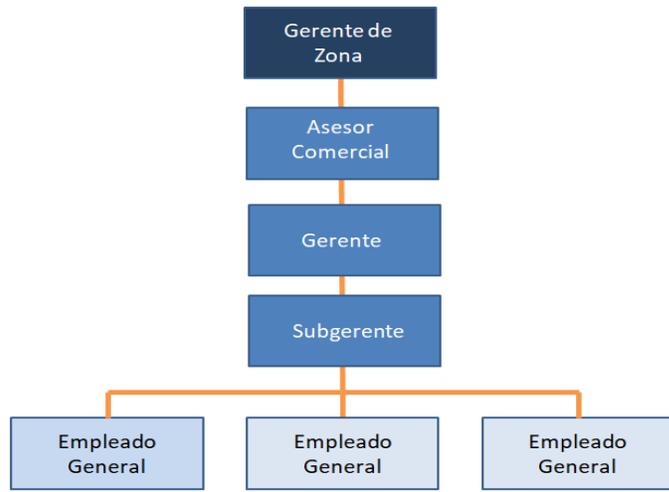


Figura 1. Organigrama de tienda.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente en este trabajo se hace mención de “los consultores”, o “equipo consultor”, estos términos hacen referencia los dos estudiantes de maestría que realizan su intervención en la organización, trabajando de forma colaborativa en la fase diagnóstica; posteriormente en las etapas de Plan de acción y Evaluación se hace referencia a “el consultor”, esto debido a la separación del equipo en áreas específicas de intervención.

2.2 Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizadas.

El presente plan de intervención está compuesto por 2 fases: una fase diagnóstica y una fase de implementación del plan de acción y evaluación; el objetivo de esta fase diagnóstica es identificar líneas de acción en forma colaborativa con la empresa a partir de la implementación de técnicas y herramientas participativas que permitan conocer la percepción de asesores comerciales, gerentes y trabajadores generales acerca de su puesto de trabajo y de las necesidades que identifiquen en este y en otros puestos. Con el fin de atender la fase diagnóstica se elaboró un modelo diagnóstico con base a los requerimientos del DO, en donde el consultor al ser externo a la organización necesita contextualizarse en la problemática y diagnosticar las necesidades específicas de esta a fin de resolver problemas y en donde los resultados obtenidos de este diagnóstico deben de pasar un proceso de retroalimentación continua a fin de darle significado a estos con base a su situación específica (Guízar, 2013).

A continuación, se describen los instrumentos, técnicas y estrategias utilizadas en la fase diagnóstica, representados en la figura 2.

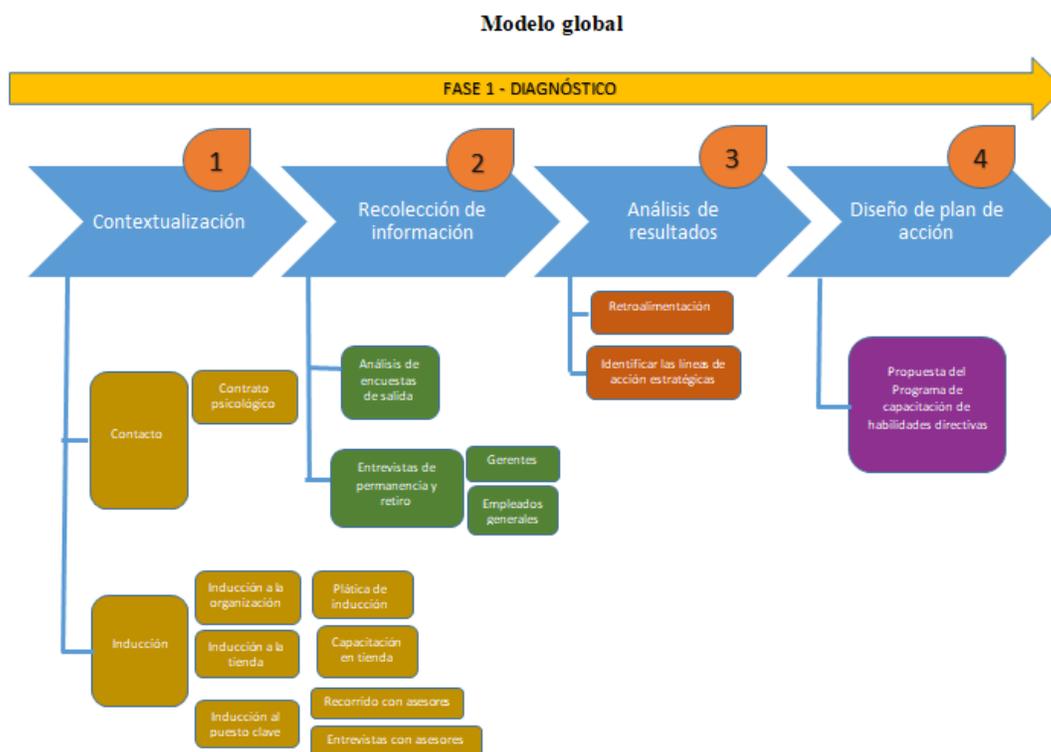


Figura 2. Modelo de la fase diagnóstica.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Contextualización

2.2.1.1 Contacto. Contrato psicológico.

En la etapa de contacto se realizó el contrato psicológico a través de reuniones con la Gerencia de Recursos Humanos y la Jefatura de Capacitación y Desarrollo, en esta etapa se definieron en forma colaborativa (entre el equipo consultor y la organización) los distintos puntos y acuerdos que conformarían a la intervención. El formato generado a partir de estas reuniones se encuentra en el Apéndice 1.

2.2.1.2 Inducción. Inducción a la organización.

Como parte del proceso de capacitación, se tomó la plática de inducción a la organización, en este caso se llevó a cabo la técnica de observación cualitativa, esta forma de observación, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) se caracteriza por no constituir una mera contemplación de los hechos, esta involucra la participación activa del sujeto investigador. 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 Apéndice 2.

2.2.1.3 Inducción. 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 se 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 (el formato completo se encuentra en el Apéndice 2):

- a. Organización y toma de decisiones en actividades.
- b. Rol del gerente, en que ocupa su tiempo.
- c. Percepción de los empleados generales hacia los gerentes.
- d. Percepción de los empleados generales hacia los asesores comerciales.
- e. Percepción del gerente hacía los asesores comerciales.

2.2.1.4 Inducción. Inducción al puesto clave.

Entrevistas con asesores comerciales. En este apartado se utilizó una entrevista semiestructurada de elaboración propia para tener un acercamiento a las funciones, retos y áreas de oportunidad que los asesores comerciales enfrentan en su puesto, el instrumento

está compuesto por ocho preguntas abiertas, las cuales se presentan a continuación (el formato completo de entrevista semiestructurada se encuentra en el Apéndice 3):

1. ¿En qué consiste tu trabajo como asesor comercial?
2. ¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrenta como asesor comercial?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben de tener los asesores comerciales de tienda?
4. ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los asesores comerciales?
5. ¿Qué cosas crees que te hacen falta a ti como asesor comercial?
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?

2.2.1.5 Inducción. Inducción al puesto clave. Recorrido con asesores

Se realizó observación cualitativa de las actividades que realiza el asesor comercial en un día de trabajo, adicionalmente se aplicó el mismo formato de entrevista semi estructurada que en el apartado anterior. El formato de entrevista utilizado se encuentra en el Apéndice 3.

2.2.2 Recolección de información

2.2.2.1 Entrevistas de permanencia y retiro

A fin de obtener información a profundidad para el diagnóstico, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, por medio del diseño de una guía de entrevista de elaboración propia. La guía de entrevista está compuesta por 5 preguntas, dos de estas con una sub clasificación que buscan información referente a la percepción de los empleados

sobre las razones de permanencia y retiro en la organización, esto se consideró relevante para el diagnóstico ya que la actitud de los empleados hacía su lugar de trabajo tiene una relación causal con su comportamiento (Álvarez, Castro, y Vila, 2014). Las preguntas que componen a este instrumento se presentan a continuación (el formato completo de la entrevista semiestructurada se encuentra en el Apéndice 4):

1. ¿Por qué razones la gente sale de la organización?
 - A. Voluntariamente
 - B. Involuntariamente
2. ¿Qué cosas tendría que hacer o dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la organización?
 - A. Hacer
 - B. Dejar de hacer
3. ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que la gente desee permanecer en la organización?
4. ¿Por qué razones permaneces en la organización?
5. ¿Hay algo que desees agregar con respecto a la entrada o permanencia en la organización?

2.3 Procedimiento.

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 la jefa del departamento de Capacitación y Desarrollo; 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 DO 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 el contrato psicológico en el que se estableció el contacto clave, el cual sería el contacto directo entre el equipo consultor y la organización, las responsabilidades de este contacto, los compromisos por parte del equipo consultor, acuerdos referentes a la presentación de informes y confidencialidad de la información. Este acuerdo se redactó y se plasmó de forma escrita (Apéndice 1).

2.3.1.2 Inducción. Inducción a la organización (platica de inducción)

Como primer paso de contextualización, se tomó la capacitación que llevan los empleados generales para desempeñar sus funciones en tienda, esto con el fin de que los consultores conocieran la operación de las tiendas y la forma en que interactúan los puestos entre sí; 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. La plática tuvo una duración de dos horas y fue impartida por el 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 se le expone a un empleado de nuevo ingreso.

2.3.1.3 Inducción. 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 nombrada por la organización como “mala”, y 2 días en una tienda nombrada 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 se pasa solo un día en tienda, y la capacitación para un empleado que laborará en tienda, su capacitación tiene un periodo de 7 días.

Debido a que la finalidad de tomar la capacitación era observar la forma en la que operan las tiendas, la organización decidió que esta fuera llevada a cabo en dos tiendas diferentes con características distintas, a fin de que los consultores ampliaran su visión de la operación en tiendas. La selección de las tiendas fue llevada a cabo por la organización y se procedió comenzar la primera parte de la capacitación en una tienda que designó como “mala” y proseguir con la segunda parte en otra tienda que designó como “buena”; 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 altos faltantes de inventario; la tienda “buena” se caracteriza por tener una baja rotación, mayor control de inventarios y el contar con un gerente de tienda que tiene un mayor control administrativo. Debido a las connotaciones calificativas de nombrar a una tienda como buena o mala, en este trabajo se nombrará a la tienda “mala” como tienda A, y a la tienda “buena” como tienda B.

De forma previa a la visita se le notificó a las tiendas que dos personas externas a la organización tomarían la capacitación como parte de un proyecto que se llevaría a cabo en el corporativo.

Durante la capacitación se recabó información a través de observación cualitativa y a través de dialogo con los trabajadores, de forma previa se le informó a los trabajadores que cualquier experiencia o comentario que compartieran con el equipo consultor se mantendría en confidencialidad.

2.3.1.4 Inducción. Inducción al puesto clave. Entrevistas a asesores comerciales

Con el fin de tener un acercamiento a lo que conforma el puesto de asesor comercial, se realizaron 2 entrevistas semi estructuradas 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 de selección para la entrevista que contaran con al menos dos años en el puesto.

2.3.1.5 Inducción. Inducción al puesto clave. Recorrido con asesores

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 visita se le conocer como “recorrido”; en esta fase se realizó junto con un asesor comercial asignado por el departamento de Recursos Humanos un recorrido a través de las tiendas que este visita, ahí se observaron las actividades que él efectúa en su labor diaria. Durante el

recorrido se visitaron dos tiendas, realizándose observación cualitativa y toma de notas para su posterior análisis. Adicionalmente se le aplicó la misma entrevista que se realizó en la técnica 2.3.1.4.

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

2.3.2.1 Análisis de encuestas de salida.

En esta fase 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 de esta; sobre este análisis no se buscó generar un producto, sino contextualizar el equipo consultor sobre aquellos aspectos observados por la organización referentes a la rotación de personal.

2.3.2.2 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 semi estructurada 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. Para cubrir dichas cuotas, se propuso un número de tiendas por asesor comercial, el cual se expresa en la tabla 6.

Tabla 6.

Propuesta de tiendas a visitar por asesor comercial

Asesor	Tiendas	20%-50%
1. Asesor A	4	1
2. Asesor B	13	3
3. Asesor C	4	1
4. Asesor D	10	2
5. Asesor E	7	1
6. Asesor F	3	1
7. Asesor G	12	2
8. Asesor H	14	3
9. Asesor I	12	2
Total	79	16

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de Operaciones fue el encargado de dar revisión al listado propuesto y de aprobar las tiendas que ellos consideraran que la entrevista no afectará la operación de la misma. De las 16 tiendas propuestas, el departamento de Operaciones aprobó 14, ya que uno de los asesores comerciales se clasificó como foráneo, adicionalmente el equipo consultor solicitó remover una de las tiendas por su lejanía y difícil acceso; después de estas modificaciones, se aprobó un listado final de tiendas, visible en la tabla 7.

Tabla 7.

Número de tiendas a visitar por asesor comercial

Asesor	Tiendas	20%-50%
1. Asesor A	4	1
2. Asesor B	13	3
3. Asesor E	7	1
4. Asesor F	3	1
5. Asesor G	12	2
6. Asesor H	14	3
7. Asesor I	12	2
Total	65	13

Fuente: Elaboración propia.

De forma previa a la visita de las tiendas, el departamento de Recursos Humanos notificó a cada una de estas sobre la visita del equipo consultor. 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 mientras los empleados cumplían con sus funciones, de forma previa a la aplicación de cada una de las entrevistas se le informo a los empleados que toda la información que proporcionaran se trataría de forma confidencial. El total de las tiendas fueron visitadas en un periodo de 4 días y se realizaron 44 entrevistas.

2.4 Informe de resultados de evaluación diagnóstica.

Los resultados obtenidos de cada una de las etapas previamente presentadas se expusieron al gerente del departamento de RRHH, esto con el fin de darle significado en forma colaborativa. La presentación utilizada en la reunión de presentación de resultados se puede observar en el Apéndice 5.

2.4.1 Inducción. Inducción a la organización (plática de inducción).

Al tomar plática de inducción a la organización se obtuvo conocimiento de la historia de la organización, su giro y la composición estructural del corporativo y de las tiendas a través de la presentación de organigramas. Se adquirió el conocimiento de los valores, misión y visión de la organización, al igual que del código de ética.

2.4.2 Inducción. Inducción a la tienda (capacitación en tienda).

Las observaciones obtenidas del periodo de capacitación en tienda se registraron con base a los rubros que se muestran a continuación:

Tienda A

1. Organización y toma de decisiones en actividades:

Los empleados que se encuentran en el área de piso cumplen todas las funciones de manera auto dirigida, atienden aspectos específicos si el gerente se los solicita.

2. Rol del gerente, en que se ocupa su tiempo:

El gerente atiende primordialmente la recepción de pedidos y se le observa haciendo llamadas de forma constante. Este abría una caja adicional y tomaba el rol de cajero si había mucha gente en fila para pagar.

3. Percepción de los empleados generales hacia los gerentes:

Los empleados generales identifican al gerente como un líder poco capaz, que evita efectuar tareas que realizan los empleados generales porque no sabe cómo realizarlas (utilizar la rebanadora y bascula) y porque no le gusta hacerla (limpiar el baño). Mencionan que tiene una actitud grosera y poco accesible y que su forma de ser ha sido la causa de que otros empleados renuncien.

En su contraparte identifican al subgerente como una persona capaz y accesible, y que los empleados prefieren solicitarle a él permisos o expresarle dudas ya que es más comprensivo.

4. Percepción de los empleados generales hacía los asesores:

Desconocen las funciones de este, mencionan que permanece poco tiempo en la sucursal y que revisa inventarios y productos.

5. Percepción del gerente hacía el asesor comercial:

Este expresa que ha trabajado con asesores que son atentos y que colaboran en la solución de eventualidades, sin embargo, expresa que los asesores solo están interesados en las ventas, y que mientras estas se mantengan altas los asesores son atentos con la sucursal, más si se presenta una eventualidad, estos culpan a la sucursal y no apoyan en la solución del problema. Menciona que éstos no están interesados en el trato con la gente.

Tienda B

1. Organización y toma de decisiones en actividades:

Los empleados que se encuentran en el área de piso cumplen todas las funciones de manera autodirigida, atienden aspectos específicos si el gerente se los solicita.

2. Rol del gerente, en que se ocupa su tiempo:

El gerente atiende la recepción de pedidos y se le observa dirigiendo las actividades de los empleados, se le observa supervisando sus funciones. El subgerentes de forma adicional a las actividades mencionadas, se le

observaba teniendo una mayor interacción con los empleados, conversando y apoyándolos en las áreas de cajas y salchichonería.

3. Percepción de los empleados generales hacia los gerentes:

Los empleados identifican al gerente como persona estricta, que constantemente supervisa sus actividades y que frecuentemente les asigna tareas; uno de los empleados comenta que su forma de ser entorpece la autodirección de los trabajadores causando molestias, además de que su supervisión constante genera un ambiente tenso que no permite convivir con los otros trabajadores. En su contra parte identifican al subgerente como un líder más relajado que facilita las funciones de cada uno de estos y la convivencia entre empleados por su forma de ser.

4. Percepción de los empleados generales hacía los asesores:

Desconocen las funciones de este, mencionan que permanece poco tiempo en la sucursal y que revisa inventarios y productos.

5. Percepción de los gerentes hacía los asesores:

No se presentó la oportunidad de dialogar con los gerentes sobre este tema.

De acuerdo con la información recolectada se observan diferencias y similitudes entre las dos tiendas: la forma en que los empleados generales coordinan sus tareas es similar, estos trabajan de forma auto dirigida a excepción de que el gerente o subgerente indique realizar alguna tarea distinta o adicional, se observa como una diferencia la forma en que operan los gerentes, en la tienda A hay una percepción de los empleados de que el gerente no sabe realizar todas las funciones de su puesto y que no le gusta realizar todas las

actividades, por lo tanto permanece en una sola área, mientras que en la tienda B el gerente tiene un rol más participativo, apoyando en otras áreas y coordinando las actividades de los trabajadores, sin embargo este rol es percibido como entorpecedor de la autodirección de los empleados. Se resalta que en ambas tiendas los empleados generales tienen una noción vaga de las funciones que realizan los asesores comerciales y que el gerente de la tienda A percibe que solo están interesados en las ventas de la tienda.

2.4.3 Inducción. Inducción al puesto clave. Entrevistas a asesores comerciales

En este apartado se describen las respuestas de los asesores comerciales a las dos entrevistas de esta etapa, junto con la entrevista número tres, realizada al asesor comercial junto con el cual se realizó el recorrido; las respuestas obtenidas fueron las siguientes: Al preguntarles en que consiste su trabajo como asesor (pregunta 1), mencionaron que su trabajo está dirigido a atender objetivos de ventas, a supervisar la operación de la tienda y en asesorar a los gerentes en lo que puedan necesitar para garantizar la operación de la tienda. Al momento de identificar los principales retos a los que se enfrentan como asesores comerciales (pregunta 2) mencionaron que estos eran el alcanzar los objetivos de ventas, el disminuir la creciente rotación de personal y el supervisar la operación de la tienda. En la pregunta 3 ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben de tener los asesores de tienda? los asesores identificaron el ser empáticos con los trabajadores, ser un enlace entre las tiendas y las oficinas, tener conocimientos de manejo de personal, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, tolerancia a los trabajadores y conocimientos de ventas y del área financiera. En la pregunta 4 ¿Qué cosas crees que les hace falta a los asesores? mencionaron: herramientas tecnológicas como el check list (esta es una

aplicación que permite identificar los puntos que se tienen que supervisar cuando se ingresa a una tienda) que reduzcan el tiempo dedicado a tareas específicas para dedicarlo a las necesidades de la tienda, mencionaron que al dedicar gran parte de su tiempo a funciones de auditoría no tienen tiempo para ver cómo ayudar en otras áreas de la tienda, esta limitación en el tiempo impide tener una atención personalizada en cada tienda. Al hacer la pregunta 5 ¿Qué crees que te hace falta a ti como asesor? todos los asesores coincidieron en responder que al hablar de asesores hablaban de ellos mismos, ya que no podían hablar por otra persona. En la pregunta 6 ¿Qué crees que les hace falta a los gerentes?, los asesores mencionaron que les hace falta tener un mayor involucramiento con sus empleados, al igual que contar con conocimientos de trabajo en equipo trato de personal. Los asesores identificaron como problemas principales en las tiendas (pregunta 7): alta rotación de personal, falta de retroalimentación del gerente hacia sus empleados, al igual que falta de involucramiento del gerente y de los empleados generales hacia la operación de la tienda, los robos de mercancía por parte del personal, y la actitud del gerente ya que este grita y regaña al personal. En la pregunta 8 ¿Cuáles de estos problemas crees que es responsabilidad tuya resolver? los asesores comerciales respondieron que ellos no resuelven problemas, que estos asesoran a los gerentes sobre cómo resolverlos, mencionaron que su forma de colaborar en la solución de los problemas de la tienda es a través de ser un enlace entre las tiendas y las oficinas del corporativo.

2.4.4 Inducción. Inducción al puesto clave. Recorrido con asesores.

Con el fin de observar en qué consiste el trabajo del asesor comercial, se le acompañó a un recorrido de tiendas, en donde visita cierto número de sucursales y atiende

un número de puntos señalados en un check list. El check list es una serie de puntos que debe de atender el asesor comercial al visitar una tienda, estos puntos son arrojados por el sistema informático del corporativo y no pueden ser modificados, sin embargo, tienen la opción de incluir puntos adicionales. Se visitó un total de 3 sucursales, las anotaciones que se capturaron se clasificaron en los siguientes puntos:

1. ¿En qué ocupa su tiempo el asesor comercial?

El asesor comercial se traslada a la sucursal que debe de visitar, al llegar a esta descarga distintos archivos que le servirán como evidencia para atender los puntos del check list. Entre los puntos que se le observa atender son el conteo de valores, el inventario selectivo, presentación de la tienda y frenteo de productos, el cual es comprendido como el acomodo estratégico de productos que tiene el fin de captar la atención del consumidor. El asesor pasa la mayor parte del proceso solo, este solo interactúa con los empleados al momento de contar valores y cuando no encuentra un producto.

2. ¿Cuánto tiempo ocupa un asesor comercial para atender una tienda?

En la primera sucursal se tomó media hora, en la segunda sucursal 5 horas y en la tercera sucursal se tomaron 4 horas.

3. ¿Cómo es la interacción entre el gerente y el asesor comercial?

El trato con los 3 gerentes a los que se visitó fue cordial y amable. Cuando el gerente tiene alguna duda el asesor le contestó cordialmente.

4. ¿El asesor resuelve problemas dentro de las sucursales?

Se observa que el asesor orienta al gerente sobre cómo resolver el problema, y adicionalmente el asesor realiza llamadas para acercar al gerente con el departamento encargado de atender dicha situación. Se observó un caso donde el asesor si se encargó de resolver un problema por faltante de dinero en caja.

2.4.5 Análisis de encuestas de salida.

El análisis realizado sobre las entrevistas de salida proporcionadas por el Departamento de Recursos Humanos permitió al equipo consultor tener una perspectiva sobre las principales razones de salida identificadas por antiguos empleados, sin embargo, con esta información proporcionada no se realizó ningún producto físico, solo permitió tener una perspectiva de las necesidades de la organización.

2.4.6 Entrevistas de permanencia y retiro.

Las respuestas de las entrevistas efectuadas se clasificaron en categorías obtenidas a partir de la identificación de temáticas similares en las respuestas obtenidas, realizándose de esta manera una tabla de frecuencias que se decidieron presentar en las siguientes gráficas de barras en donde solo se presentan respuestas que obtuvieron al menos una frecuencia de dos, ver Figura 3:

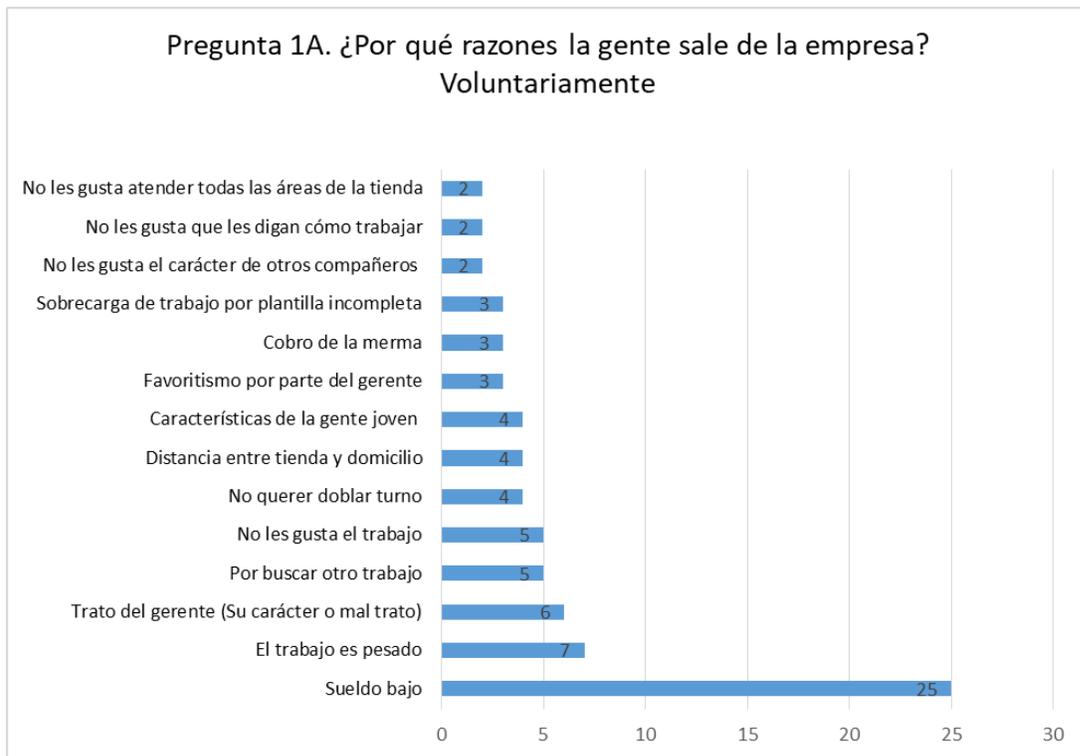


Figura 3. Gráfica de pregunta 1 A. ¿Por qué razones la gente sale de la empresa, voluntariamente?

Fuente: Elaboración propia

De esta gráfica se observa que los empleados le atribuyen responsabilidad de la salida de empleados principalmente al salario bajo, posteriormente a la percepción de que el trabajo es pesado y debido al trato del gerente (su carácter o mal trato).

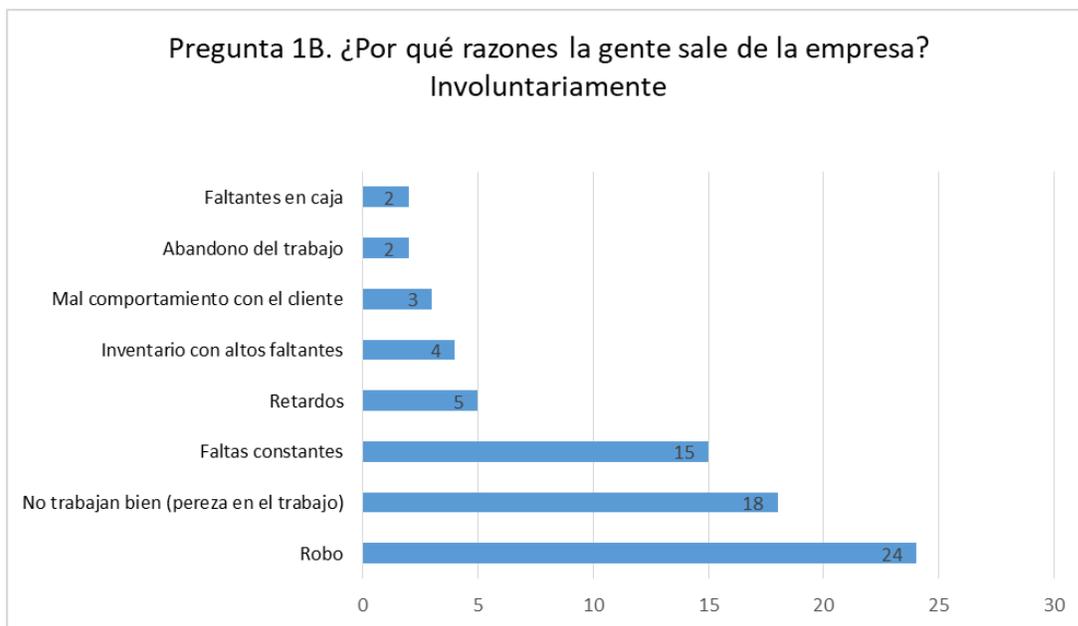


Figura 4. Grafica de pregunta 1 B. ¿Por qué la gente sale de la empresa, involuntariamente?

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se observa que los empleados perciben que la gente puede salir involuntariamente de las tiendas (ser despedidos) por robo, faltas constantes y retardos, los cuales son considerados factores relacionados a una violación de las políticas de la empresa, adicionalmente en la gráfica se observa que los empleados perciben que la gente puede salir por no trabajar bien, esto se relaciona con una evaluación del desempeño por parte del gerente, en donde él decide despedir a un empleado.

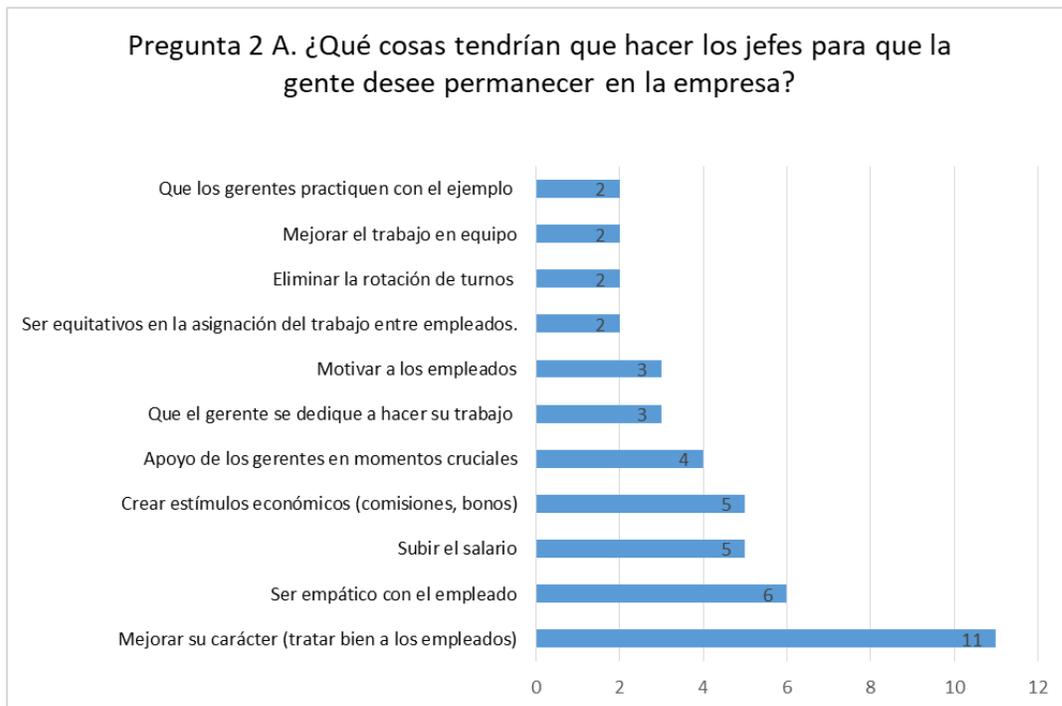


Figura 5. Gráfica de pregunta 2 A. ¿Qué cosas tendrían que hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se observa que los empleados de tienda perciben que si el gerente realizara mejoras en su actitud y comportamiento además del sistema de salarios y compensaciones la gente tendría mayores deseos de seguir trabajando en la empresa.

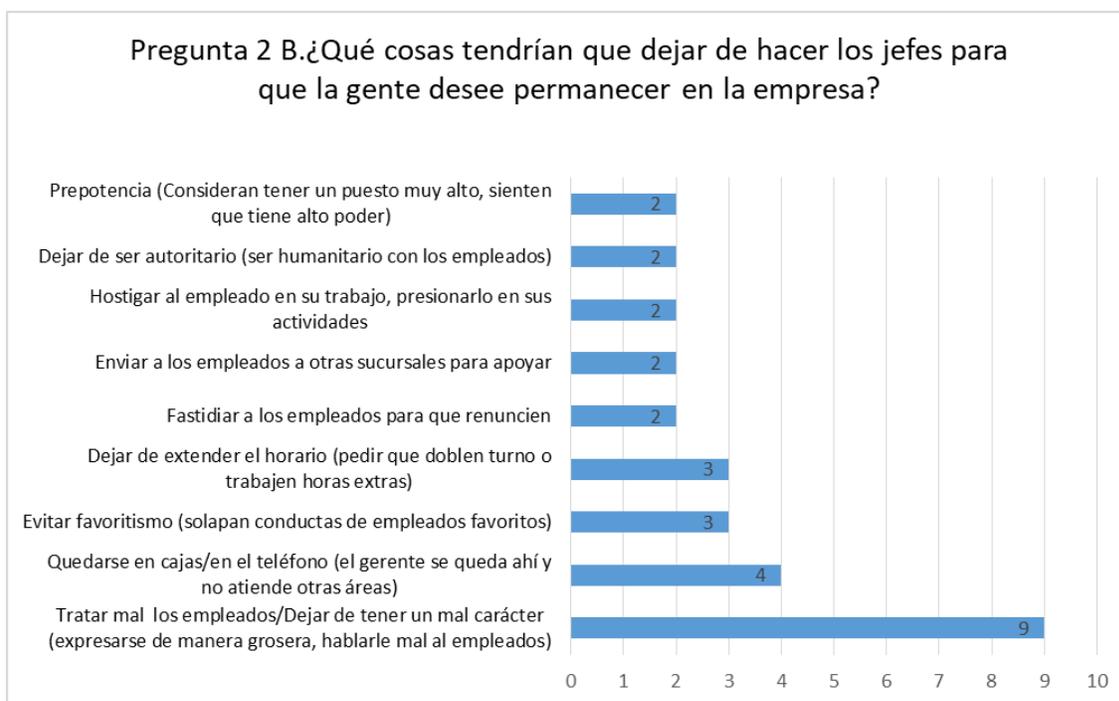


Figura 6. Grafica de pregunta 2 B. ¿Qué cosas tendrían que dejar de hacer los jefes para que la gente desee permanecer en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Los empleados de tienda identifican que hay acciones específicas y actitudinales que si el gerente dejara de hacerlas, la gente desearía seguir trabajando en la empresa; el dejar de tratar mal a los empleados y el dejar de tener un mal carácter figura como la principal respuesta de los empleados.

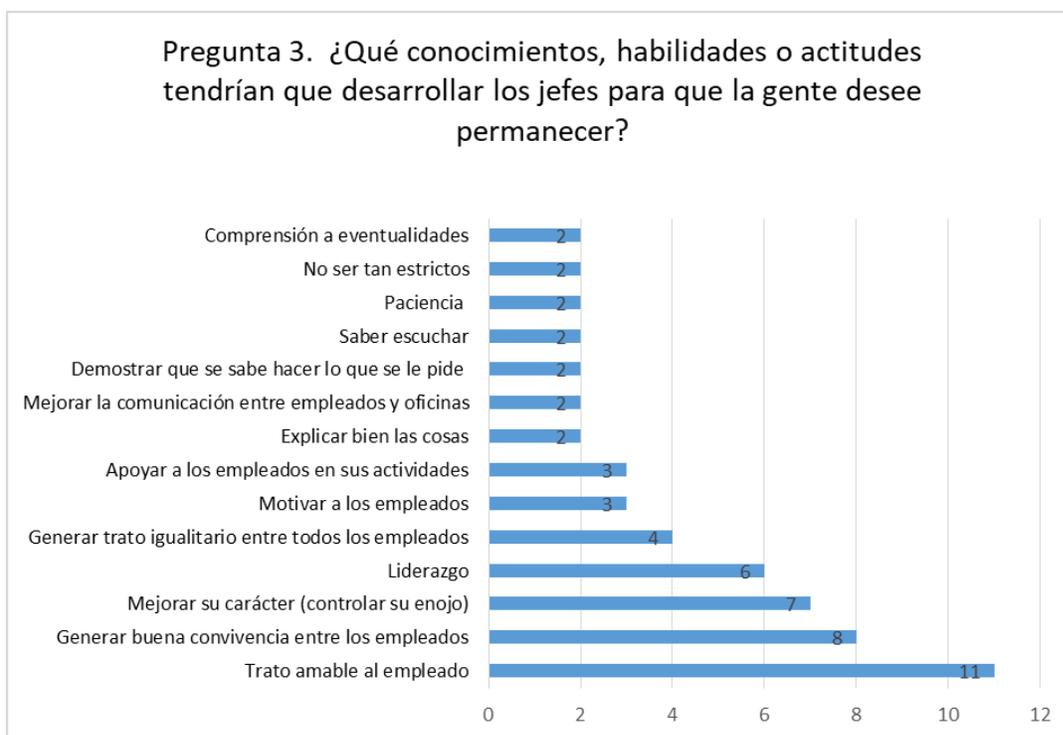


Figura 7. Gráfica de pregunta 3 ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes tendrían que desarrollar los jefes para que gente desee permanecer?

Fuente: Elaboración propia

Los empleados identifican diversas habilidades que pueden desarrollar para que los empleados deseen permanecer en la empresa, entre las principales resaltan mejorar el trato amable a los empleados, generar convivencia entre los empleados y mejorar su carácter, estas se identifican como aspectos actitudinales del jefe.

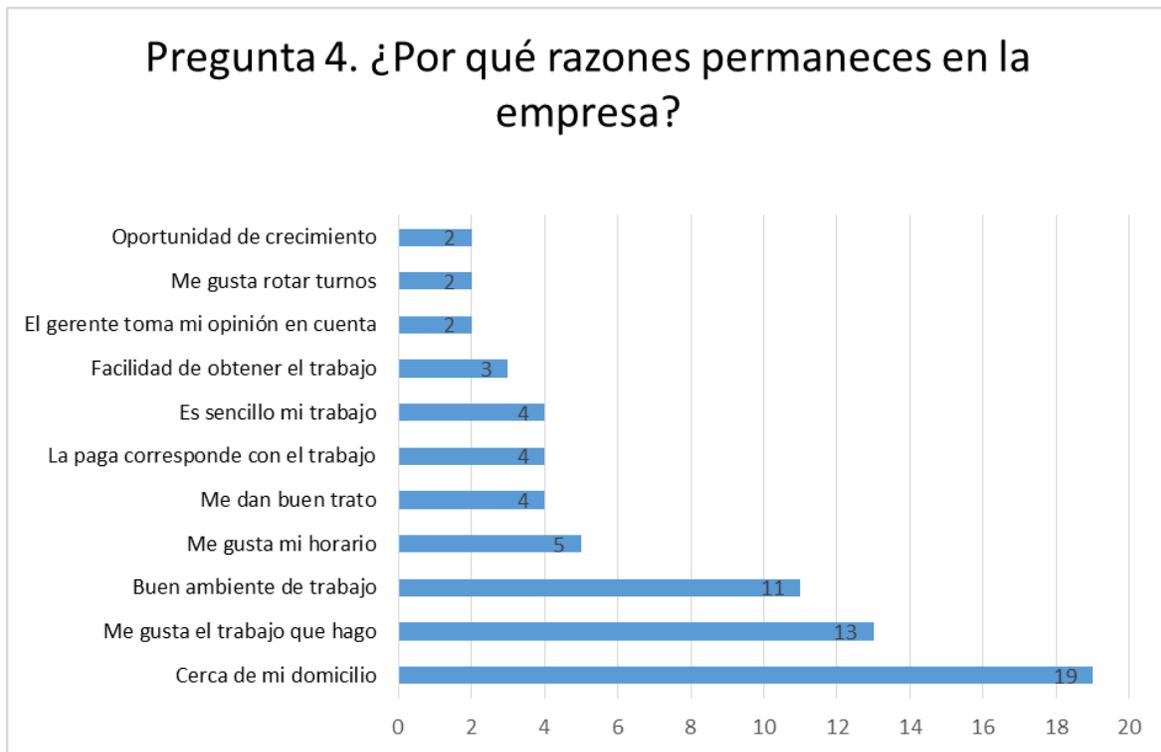


Figura 8. Gráfica de pregunta 4. ¿Por qué razones permaneces en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Los empleados identifican su razón de permanencia en la empresa principalmente a que la tienda está cerca del domicilio de la persona, a que le gusta el trabajo que realizan y debido a un buen ambiente de trabajo; se resalta que a pesar de que los participantes mencionaron el término “ambiente laboral”, al cuestionárseles sobre este tema, sus repuestas se alinean más a las del término clima laboral, el cual se define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, el cual puede ser positivo o negativo (Chiavenato, 2010).

2.4.7 Reunión de retroalimentación.

Los resultados obtenidos de las fases anteriores se condensaron en una presentación (Apéndice 5) y fueron expuestas al gerente del departamento de RRHH y la

jefa del departamento de Capacitación y Desarrollo. La metodología que se siguió en la reunión consistió en presentar el resultado obtenido de cada una de las fases del diagnóstico y contrastarlos con sus conocimientos de la organización; esto llevó a un proceso de diálogo en donde se le atribuyó significado a los resultados y a la generación de líneas de acción para atender los resultados obtenidos.

3. Programa de intervención.

3. 1. Introducción

Los resultados presentados en la reunión de retroalimentación generaron tres líneas de acción: 1) La organización consideró que diversas razones por las que la gente decide salir de la empresa involucra o podrían ser tratadas por el departamento de Recursos Humanos, por lo tanto esta decidió que esto se atendería a través de reuniones de retroalimentación llevadas a cabo por la misma Gerencia de Recursos Humanos y todos los trabajadores dentro del departamento, 2) los resultados que involucraron a la Gerencia y Subgerencia de tiendas como agentes participativos en la rotación de personal se atenderían a través de la producción y divulgación de materiales audiovisuales que funcionarían como elementos capacitadores para los gerentes y subgerentes, 3) al observar los resultados referentes a la percepción de los asesores comerciales sobre su puesto, en cuanto a que estos consideran que no es responsabilidad suya resolver los problemas de las tiendas y que justifican su superficial participación en los problemas de las tiendas a contar con poco tiempo para hacerlo, la organización decidió que se debía de trabajar en el desarrollo de ellos, en el acercarlos a lo que consideran un líder debería de hacer. Se propuso trabajar esta línea de acción a través de un curso de capacitación en habilidades conceptuales a través del pensamiento crítico; esta última línea de acción es la que concierne a este trabajo terminal, por lo que su modelo teórico, objetivos, procedimiento y evaluación se describen a detalle en los siguientes puntos.

Esta última línea de acción se concretó a través de una propuesta formulada a la Gerencia de Recursos Humanos, en donde se le explicó el objetivo de la intervención y el cronograma potencial de sesiones. La propuesta de intervención fue aprobada en una reunión posterior con el gerente de Recursos Humanos, la jefa de Capacitación y Desarrollo y el jefe de Operaciones, en donde se acordó el modelo de intervención con el que se trabajaría (figura 9) como continuación del modelo de diagnóstico (Ver figura 2).



Figura 9. Fase 4 y 5 de modelo de intervención.

Fuente: Elaboración propia.

El curso propuesto en esta reunión se tituló “Desarrollo de habilidades conceptuales por medio del pensamiento crítico”, el objetivo de este curso es que el asesor comercial utilice el pensamiento crítico, sus elementos y el cuestionamiento que lo acompaña para analizar situaciones concretas y formular alternativas de acción para solucionar problemas, el uso de estas herramientas facilitaría que el asesor genere alternativas de acción más apegadas a las de su rol de líder que a las de auditor. Para cumplir con este objetivo se

propuso trabajar con la habilidad conceptual, del modelo teórico de Mosley, Megginson y Pietri (2005), ya que a través de esta habilidad la persona analiza e interpreta la información de su ambiente, con el fin de resolver o atender un problema; este procesamiento de información interno que se da en la habilidad conceptual se decidió trabajar a través del modelo pensamiento crítico de la Crithical Thinking Foundation (2018). Estos dos modelos teóricos se representan en la siguiente figura:



Figura 10. Modelo de desarrollo de habilidad conceptual a través del pensamiento crítico.

Fuente: De elaboración propia.

La razón por la que se propuso trabajar específicamente con la habilidad conceptual de un modelo de liderazgo radica en que los asesores comerciales ya han tenido cursos o

talleres de liderazgo anteriormente y a pesar de estos ellos deciden continuar utilizando estrategias de trabajo más relacionadas a las de un auditor que las de un asesor, justificando esta decisión con la falta de tiempo que tienen para atender de forma personalizada las necesidades de cada tienda. El propósito de esta intervención es que el asesor comercial a través del análisis y cuestionamiento utilizado en el pensamiento crítico, genere alternativas de trabajo distintas a las que actualmente utiliza, más apegadas a las de su labor como líder.

3.2. Objetivos.

Con el fin de que el asesor comercial internalice, identifique y reconozca su labor como asesor de los gerentes dentro de las tiendas, apegándose a su labor de líder, se trazó un objetivo general y uno específico para cada una de las sesiones planeadas.

Objetivo: Que el asesor comercial utilice el pensamiento crítico, sus elementos y el cuestionamiento que lo acompaña para analizar situaciones concretas y formular alternativas de acción para solucionar problemas.

Para el cumplimiento de este objetivo, se redactaron objetivos individuales para cada sesión del programa de capacitación, estos se presentan en la tabla 8.

Tabla 8.

Unidades y objetivos del curso

Unidades	Objetivos
1) La importancia de la habilidad conceptual y el pensamiento crítico en el liderazgo.	Conocer los conceptos de habilidad conceptual y pensamiento crítico junto con los elementos que se desprenden de estos y su importancia al ejercer un rol de líder.
2) Propósito: ¿Qué trato de lograr?	Identificar las metas o propósitos de acciones concretas que se tienen como jefe.
3) Información, inferencias y conclusiones: ¿Qué información uso para llegar a las conclusiones y de qué forma lo hago?	-Identificar las fuentes de información que se utilizan para resolver situaciones concretas. -Identificar y diferenciar las inferencias que se desprenden de evidencias de aquellas que no.
4) Supuestos: ¿Qué suposiciones me llevan a esa conclusión?	Identificar las suposiciones que se utilizan con mayor frecuencia y determinar la justificación de estas.
5) Conceptos e Implicaciones y consecuencias: ¿Qué estoy insinuando?	-Identificar los conceptos clave de casos específicos y explicarlos con claridad. -Identificar las implicaciones y consecuencias que tienen las acciones que se realizan como jefe.
6) Puntos de vista: ¿Habrá otro punto de vista que deba considerar?	Identificar el punto de vista propio en un caso concreto, señalando adicionalmente otros puntos de vista bajo otras perspectivas.
7) Pregunta en cuestión: ¿Qué preguntas formulo?	Identificar el problema central de una situación específica a través de la

	formulación de preguntas concretas.
8) Cierre y evaluación	Aplicar los conocimientos adquiridos en el curso en una situación concreta.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Programa de intervención.

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados, se diseñaron ocho sesiones con una duración de una hora con 45 minutos por sesión, con la participación de los ocho asesores comerciales seleccionados por la organización y el facilitador del curso; en cada una de estas sesiones se buscó cumplir con cada uno de los objetivos planteados, para su cumplimiento se diseñaron diferentes estrategias y técnicas vivenciales que favorecen el desarrollo de la habilidad conceptual, en los siguientes apartados se describen las estrategias y el procedimiento utilizado para la aplicación de esta (las rúbricas diseñadas para cada sesión se encuentran en los Apéndices de 6 al 13).

Evaluación inicial

El departamento de RRHH eligió a los asesores comerciales que participarían en el programa de capacitación, estos fueron elegidos mediante una evaluación interna. Como primera etapa en el proceso del plan de intervención se realizó una pre evaluación en los ocho asesores comerciales seleccionados, esta evaluación consistió en la aplicación de un instrumento de pensamiento crítico de elaboración propia basado en el modelo de pensamiento crítico de Paul y Elder (2005), que tiene el objetivo de identificar la medida en

que los sujetos perciben que utilizan los elementos del pensamiento crítico en su trabajo diario. Los datos arrojados por este instrumento permitieron identificar en qué puntos habría dar mayor énfasis en la formulación del plan de capacitación.

El instrumento de evaluación inicial se compuso de ocho preguntas de escala Likert con un rango de respuesta del 1-7, y 6 preguntas abiertas que buscan ejemplificar los mecanismos del pensamiento crítico que utilizan los sujetos para resolver problemas (Apéndice 14). Las puntuaciones obtenidas del 1-3 se consideraron como incipientes, las puntuaciones obtenidas del 4-5 se consideraron aceptables y del 6-7 como deseables (Ver figura 11).

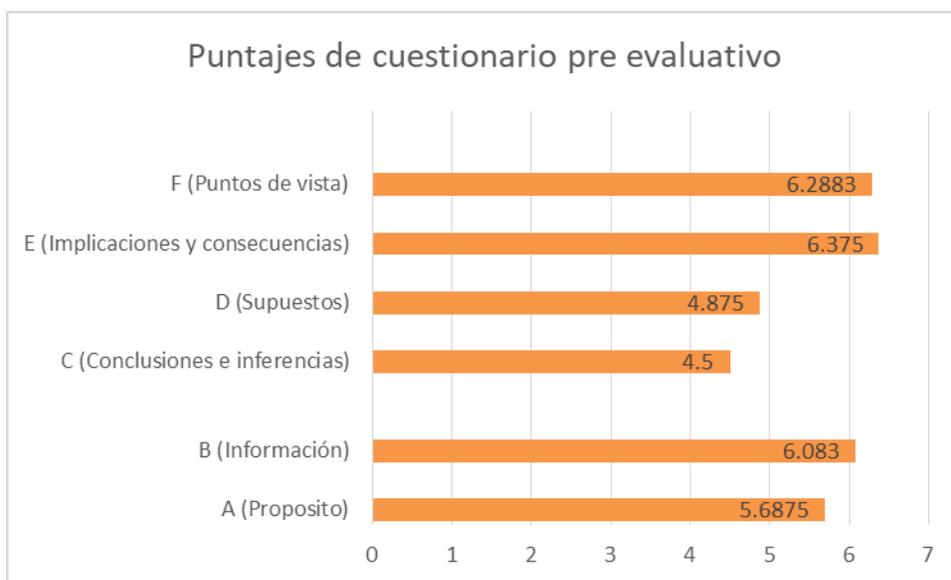


Figura 11. Puntajes de cuestionario pre evaluativo.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas de los asesores comerciales, estos utilizan en un nivel deseable los elementos de información, implicaciones y consecuencias y puntos de vista; mientras que los elementos de propósito, conclusiones e inferencias y supuestos alcanzaron

un nivel aceptable, esto llevó a que se le diera un mayor énfasis a estos elementos durante la formulación del programa de capacitación.

Sesión 1. La importancia de la habilidad conceptual y el pensamiento crítico en el liderazgo.

La sesión se programó para ocho asesores comerciales que fueron notificados previamente de la calendarización de las sesiones por el departamento de RRHH. La sesión inició con una presentación de los participantes, en donde mencionaron su nombre y su antigüedad en el puesto, adicionalmente se les recordó el objetivo del curso, el cual ya había sido mencionado en la etapa de pre evaluación.

En la sesión se presentó contenido teórico a través de una presentación PP; se comenzó la sesión con una presentación en donde se trató:

- ¿Qué es el liderazgo?
- Habilidades que componen al liderazgo.
- Modelo teórico de liderazgo y las habilidades que lo componen: habilidad técnica, administrativa, de relación humana y conceptual.

Para reforzar estos puntos se inició una actividad llamada “habilidades para cada función”, en donde el objetivo de esta actividad fue que el asesor comercial identificará que se requieren diversas habilidades para realizar su actividad laboral, para realizarla se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se dividió al grupo en dos equipos; ya que asistieron 7 asesores se formó un equipo de 4 asesores y otro de 3.

- Se le entregó a cada equipo un conjunto de tarjetas en blanco, en donde se les pidió que anotasen todas las funciones que desempeñan como asesores comerciales.
- Posteriormente se les pidió que ubicasen cada una de estas funciones en una de las habilidades directivas que se requieren para desempeñar esa función (habilidad técnica, administrativa, de relación humana y conceptual).
- Una vez terminado, se les pidió a los equipos que observen el trabajo del equipo opuesto.
- Se procedió a identificar en forma conjunta las diferencias y similitudes entre ambos trabajos (los trabajos realizados pueden observarse en el Apéndice 15)

Como forma de análisis se realizaron una serie de preguntas activadoras, las cuales se presentan a continuación:

- ¿Cómo se sintieron con la actividad?
- ¿Identificaron similitudes entre los trabajos de los dos equipos?
- ¿Se toparon con algunas funciones que entraban en más de una habilidad?
- ¿Por qué creen que esto sucede?

Una vez terminada la reflexión se continuó con la presentación teórica, en donde se analizó a mayor detalle la habilidad conceptual y su desarrollo a través del pensamiento crítico, adicionalmente se les presentaron los elementos que componen al pensamiento crítico. Para reforzar este aprendizaje se continuó con la aplicación de la actividad “el caso”, en donde la finalidad de esta fue que el asesor comercial se planteara

cuestionamientos sobre las conclusiones que realiza al tener una cantidad limitada de información; para la aplicación de esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se le entregó a cada asesor en una hoja un caso que debían de analizar para que a partir de ahí contestaran “verdadero”, “falso” o “¿?” a una serie de afirmaciones impresas en el ejercicio (la hoja con el ejercicio puede consultarse en el Apéndice 16).
- Posteriormente se censaron las respuestas obtenidas con las respuestas correctas del ejercicio, contrastando las respuestas obtenidas entre los asesores con las respuestas correctas.
- Algunas de las respuestas correctas dieron lugar a inquietudes, por lo que se le dio análisis a estas respuestas.

Como de forma de análisis se realizaron una serie de preguntas activadoras, las cuales se presentan a continuación:

- ¿Cómo se sintieron con la actividad?
- ¿Qué elementos del pensamiento crítico utilizaron para contestar las preguntas?
- ¿Considera algún elemento que les hizo falta utilizar?

Finalmente se le entregó a cada asesor un formato llamado “mapa de cómo” (Apéndice 17), en donde la finalidad de este es que reflexionen sobre el aprendizaje obtenido en la sesión, las preguntas que componen este formato se muestran a continuación:

- ¿Qué aprendí hoy?

- ¿Qué voy a hacer diferente?
- ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Un ejemplo del mapa de cómo puede observarse en Apéndice 18 y la presentación utilizada para la sesión puede observarse en el Apéndice 19.

Sesión 2. Propósito: ¿Qué trato de lograr?

Al iniciar la sesión, con el fin de estimular el pensamiento crítico, se les presentó a los asesores comerciales dos acertijos; se les dio unos momentos para analizarlos y se compartieron las respuestas:

- Dame comida y viviré, dame agua y moriré, ¿Quién soy?
- Te pertenece, pero todas demás personas lo usan más que tú, ¿Qué soy?

Posteriormente se recapituló la sesión anterior, para hacer esto se compartieron los principales aprendizajes de la sesión anterior. Se continuó la sesión con una presentación PP en donde se presentaron los siguientes puntos teóricos:

- Elementos que dificultan el pensamiento crítico.
- Egocentrismo.
- Sociocentrismo.
- Prejuicios.
- Estereotipos.
- Propósitos, metas y objetivos en el pensamiento crítico.

Para reforzar los puntos presentados se continuó con la actividad “debate en dos sentidos”, el objetivo de esta actividad consistió en que el asesor comercial logre identificar de forma clara su propósito a través de la argumentación. Para realizar esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se les presentaron a los asesores comerciales una serie de temáticas de conocimiento popular y se les censó si estaban a favor o en contra en cada una de estas temáticas.
- Se identificó la temática que generó una mayor dispersión entre las opciones a favor y en contra, la cual fue: “legalización de drogas ilegales en el país”
- Con base a este censo se dividió al grupo en dos: los que estaban a favor y los que estaban en contra de la temática.
- Se les pidió que redactaran un propósito u objetivo, y que a partir de esto generasen argumentos a favor de su propósito, ya que entrarían en un debate entre los dos grupos.
- Se les dio retroalimentación continua a fin de que su propósito fuera claro para todos los integrantes del equipo.
- Una vez finalizado el análisis, se les informó de un cambio en la instrucción: el equipo a favor ahora estaría en contra y el equipo en contra ahora estaría a favor.
- En este nuevo orden, se les pidió que redactaran un nuevo objetivo y que a partir de este generaran argumentos a favor de su nueva postura.

- Una vez finalizado el análisis comenzó el debate; se eligió al azar un equipo para dar lugar al argumento inicial y a partir de ahí se siguió un orden de respuesta a los argumentos.

Una vez finalizado el debate, se procedió al análisis de la actividad con las siguientes preguntas activadoras:

- ¿Cómo se sintieron con la actividad?
- ¿Se les dificultó cambiar de postura?
- ¿Estuvieron de acuerdo con su nuevo propósito?
- ¿Su postura se modificó al cambiar de lado?

Una vez finalizado el análisis de la actividad, se procedió a una siguiente actividad llamada “redacción de mi objetivo”, la finalidad de esta actividad fue que el asesor comercial explique con sus propias palabras (claramente y con precisión) el propósito y significado de su puesto, para realizar esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se dividió al grupo en tres equipos de dos personas.
- Con base a lo previamente aprendido se les pidió que redactaran su propósito como asesores comerciales.
- Una vez finalizado se les solicitó que lo leyeran en voz alta y que los otros dos equipos retroalimentaran posibles puntos de mejora.
- Una vez que leyeron los tres equipos, se contrastó su propósito redactado con el que está plasmado en su descriptivo de puesto.

- Se les pidió que analizaran que podrían mejorar de su propósito y que lo redactaran nuevamente.

Los propósitos redactados se encuentran en el Apéndice 20.

Finalmente se le entregó a cada asesor un formato llamado “mapa de cómo”, en donde la finalidad de este es que reflexionen sobre el aprendizaje obtenido en la sesión, uno de los mapas llenado en la sesión se observan en el Apéndice 21. La presentación utilizada en la sesión puede observarse en el Apéndice 22.

Sesión 3. Información, inferencias y conclusiones: ¿Qué información uso para llegar a las conclusiones y de qué forma lo hago?

Al iniciar la sesión, con el fin de estimular el pensamiento crítico, se le presentó a los asesores comerciales 3 acertijos; se les dio unos momentos para analizarlos y se compartieron las respuestas:

- ¿Qué árbol sostienes en tu mano?
- Paúl mide dos metros, trabaja en carnicería y usa zapatos talla 9. ¿Qué es lo que pesa?
- Menciona tres días consecutivos sin mencionar lunes, miércoles o viernes.

Posteriormente se recapituló la sesión anterior, para hacer esto se compartieron los principales aprendizajes de la sesión anterior. Se continuó la sesión con una presentación PP en donde se presentaron los siguientes puntos teóricos:

- Información, elemento del pensamiento crítico.

- Evaluación de la información a través de los estándares universales del pensamiento: claridad, exactitud, precisión, profundidad, amplitud, lógica, importancia y justicia.
- Interpretaciones, inferencias y conclusiones, elemento del pensamiento crítico.

Para reforzar la información se aplicó la actividad “¿por qué lo despidió?”, el propósito de esta actividad fue que el asesor comercial realizara inferencias con la información presentada, para analizar la relación entre la información y la inferencia. Para aplicar esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- A cada asesor comercial se le entregó una hoja con el ejercicio “¿por qué lo despidió?”
- Se le dio un determinado tiempo a cada asesor para que contestará el ejercicio en forma individual.
- Una vez contestado el ejercicio se le pidió a cada asesor que leyera su respuesta.
- Las respuestas fueron cuestionadas a fin de identificar la sensatez de estas en relación con la información del ejercicio.

El formato del ejercicio se observa en el Apéndice 23, junto con un ejemplo de su llenado.

La reflexión y el análisis generado de la actividad pasada dio las pautas para trabajar en la siguiente actividad llamada “los colores y la oscuridad”, el propósito de esta actividad fue que el asesor comercial realizara inferencias con la información presentada, para

posteriormente analizar la relación entre la información y la inferencia. Para aplicar esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se le entregó a cada asesor comercial el ejercicio “los colores y la oscuridad” (Apéndice 24) y se le dio un tiempo determinado para que lo analizará y diera respuesta a las preguntas en forma individual.
- Posteriormente se dividió al grupo en 3 equipos de 2 integrantes (ya que a la sesión asistieron 6 asesores).
- Se indicó que contrastarán las respuestas con sus parejas y que llegarán a un consenso a través del cuestionamiento.
- Posteriormente se le pidió a cada equipo que leyera en voz alta sus respuestas y la justificación de su respuesta.
- Se dio lugar a que el facilitador y los demás equipos cuestionaran sus respuestas, a fin de identificar la sensatez de estas.
- Las repuestas al final fueron contrastadas con información adicional del ejercicio.

Una vez finalizado el ejercicio, se realizó una reflexión de la actividad a través de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
- ¿Realizaron inferencias?
- ¿En qué casos hacemos inferencias?
- ¿Siempre son correctas las inferencias que hacemos?

Una vez terminada la reflexión se procedió a realizar la actividad “problemas en los que me involucro”, el objetivo de esta actividad es que el asesor comercial utilice los conocimientos adquiridos en el curso, a través de la formulación de una problemática y de la expresión de la posible solución de esta. Para aplicar esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se le formuló a cada asesor comercial la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan en las tiendas, en donde se ve involucrada su participación?
- Se le pidió a cada asesor que identificará 3 problemáticas, las cuales fueron anotadas en una hoja de rotafolio; se registraron frecuencias en las problemáticas que se mencionaron más de una vez.
- Una vez anotados los problemas, se identificó en forma conjunta la problemática en la que deseaban trabajar en esa sesión, la cual fue “rotación de personal”.
- Posteriormente se dividió el grupo en 2 equipos de 3 integrantes y se les indicó que contestarán las siguientes preguntas: ¿De qué forma me involucro yo en ese problema?; ¿De qué forma lo soluciono?

La actividad se vio suspendida por falta de tiempo, así que la continuación de esta se postergó hasta la siguiente sesión. Se procedió a realizar el cierre y el llenado del mapa de cómo (un ejemplo de llenado de la sesión se observa en el Apéndice 25). La presentación utilizada en la sesión puede observarse en el Apéndice 26.

Sesión 4. Supuestos: ¿Qué suposiciones me llevan a esa conclusión?

Al iniciar la sesión, con el fin de estimular el pensamiento crítico, se le presentó a los asesores comerciales 3 acertijos, se les dio unos momentos para analizarlos y responderlos; posteriormente, compartieron las respuestas:

- Una roca dentro de un árbol, te ayuda a que tus palabras sobrevivan. Si tú me presionas, mientras más me muevo y menos soy.
- Ligerero como una pluma, mientras más lo mantengas, más difícil es de sostener.

Posteriormente se recapituló la sesión anterior, para hacer esto se compartieron los principales aprendizajes de la sesión anterior. Posteriormente se continuó con la actividad de la sesión anterior “problemas en los que me involucro”, la cual había quedado pendiente, para finalizarla se siguieron los siguientes pasos:

- Se les dio un tiempo para que revisaran el caso planteado la sesión anterior en los equipos formados en esa sesión.
- Posteriormente pasó uno de los equipos y expuso su problemática junto con su propuesta de solución.
- Una vez finalizada la presentación, el otro equipo cuestionó la información presentada y las conclusiones planteadas con base a los estándares intelectuales de pensamiento.
- Terminado el cuestionamiento pasó a exponer su caso el segundo equipo y se repitió la operación de cuestionamiento.

Una vez finalizado el ejercicio, se realizó una reflexión de la actividad a través de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
- ¿Creen que los medios por los que consiguen información son los más adecuados?
- ¿Mis inferencias y conclusiones están sustentadas por información confiable?
- ¿Qué estándar estoy ignorando o dando poca importancia?

Se continuó la sesión con una presentación PP del elemento del pensamiento crítico: los supuestos. Para reforzar la información presentada se aplicó la actividad “la construcción” (formato de ejercicio en el Apéndice 27), en donde la finalidad de esta actividad fue que el asesor comercial analizara y realizara conclusiones con la información presentada, logrando separar las conclusiones basadas en información de los supuestos. Los pasos seguidos para aplicar la actividad fueron:

- Se le entregó a cada asesor comercial una hoja con el ejercicio impreso.
- Se les dio un tiempo establecido para leer el caso y contestar la pregunta que ahí se plantea.
- Cada uno de los asesores compartió su respuesta mientras el facilitador realizaba cuestionamientos para que cuestionasen su generación de supuestos.

Una vez finalizado el ejercicio, se realizó una reflexión de la actividad a través de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo se sintieron con la actividad?
- ¿En qué basaron sus suposiciones?
- ¿Cómo identificamos que las otras personas están haciendo suposiciones?

Finalizada la actividad se procedió a realizar otro ejercicio llamado “mis supuestos”, la finalidad de este ejercicio consistió en que el asesor comercial fuese capaz de identificar los supuestos que aplica en su labor diaria; los pasos aplicados para realizar la actividad fueron los siguientes:

- Se dividió al grupo en dos equipos.
- Se le pidió a cada equipo que identificarán 5 supuestos que hayan aplicado en su trabajo, junto con el cuestionamiento de si este está justificado y la consecuencia de su supuesto (ejemplo del llenado en el Apéndice 28)

La actividad se vio suspendida por falta de tiempo, así que la continuación de esta se postergó hasta la siguiente sesión. Se procedió a realizar el cierre y el llenado del mapa de cómo, un ejemplo del llenado de este se observa en el Apéndice 29. La presentación utilizada en la sesión puede observarse en el Apéndice 30.

Sesión 5. Conceptos e Implicaciones y consecuencias: ¿Qué estoy insinuando?

Al iniciar la sesión, con el fin de estimular el pensamiento crítico, se le presentó a los asesores comerciales 3 acertijos; se les dio unos momentos para analizarlos y se compartieron las respuestas:

- Un hombre fue apuñalado en el corazón, nadie trató de salvarlo pero no murió,
¿Cómo es eso posible?
- Un vaquero cabalga a un pueblo en viernes, se queda ahí tres días y se va el viernes,
¿Cómo es eso posible?

Posteriormente se recapituló la sesión anterior, para hacer esto se compartieron los principales aprendizajes de la sesión anterior. Posteriormente se continuó con la actividad de la sesión anterior “mis supuestos”, la cual había quedado pendiente, para finalizarla se siguieron los siguientes pasos:

- Se dividió el grupo en dos equipos con los integrantes que conformaron los equipos anteriores, incluyendo a los asesores que no asistieron a la sesión anterior.
- Se le pidió a uno de los equipos que leyera en voz alta una de las suposiciones junto con lo demás elementos de la tabla.
- El equipo contrario y el facilitador cuestionó al equipo sobre las razones por las que sus suposiciones pudieran haber estado justificadas.
- Una vez finalizada la lectura y análisis de los supuestos, se repitió la operación en forma contraria: el otro equipo dio lectura a sus supuestos, mientras el equipo contrario realizaba el cuestionamiento.

Una vez finalizado el ejercicio, se realizó una reflexión de la actividad a través de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Mis suposiciones están sustentadas por información confiable?
- ¿Son funcionales las suposiciones?

Se continuó la sesión con una presentación PP de los elementos del pensamiento crítico: conceptos e implicaciones y consecuencias. Para reforzar la información presentada se aplicó la actividad “implicaciones y consecuencias”, la finalidad de esta actividad consistió en que el asesor comercial analizara las acciones que se desprenden a partir del

aparente entendimiento de un concepto, identificando adicionalmente las inferencias y suposiciones que se realizan. Los pasos seguidos para aplicar la actividad fueron:

- Se le entregó a cada asesor comercial una hoja con el ejercicio “implicaciones y consecuencias”.
- Se le pidió al asesor comercial que a partir del caso u oración presentada identificaran lo que pudieron inferir, suponer, redactaran una definición de la palabra o frase marcada en el caso, las acciones que implementarían y las posibles consecuencias de su acción.
- Una vez terminado el llenado se le pidió a algún asesor que de forma voluntaria leyera lo que identificó en cada uno de los apartados del caso, las respuestas fueron sujetas a contraste y análisis por parte de sus compañeros.
- Una vez hecho el contraste se le explicó a los asesores que las frases o casos fueron extraídos directamente del personal de tiendas, y que podría existir variación en las definiciones y a partir de esto de las acciones.
- Las definiciones de los asesores fueron contrastadas con las del personal de tiendas.
- La lectura del caso, el análisis y contraste entre asesores y el posterior contraste con la definición del personal de tiendas se repitió con cada uno de los casos del ejercicio.

Una vez finalizado el ejercicio, se realizó una reflexión de la actividad a través de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
- ¿Su trabajo cambió al escuchar el concepto de la persona?

- ¿Utilizan este cuestionamiento en su labor diaria?

El formato de ejercicio se observa en el Apéndice 31, junto con un ejemplo de su llenado.

Finalmente se le entregó a cada asesor el formato llamado “mapa de cómo” con el fin de reflexionar sobre los aprendizajes de la sesión, un ejemplo de llenado del mapa de esta sesión se encuentra en el Apéndice 32. La presentación utilizada en la sesión puede observarse en el Apéndice 33.

Sesión 6. Puntos de vista: ¿Habría otro punto de vista que deba considerar?

Al iniciar la sesión, con el fin de estimular el pensamiento crítico, se le presentó a los asesores comerciales dos acertijos visuales; se les dio unos momentos para analizarlos y se compartieron las respuestas.

Posteriormente se recapituló la sesión anterior, para hacer esto se compartieron los principales aprendizajes de la sesión anterior, adicionalmente se realizó una recapitulación de todas las sesiones anteriores. Se continuó la sesión con una presentación PP del elemento del pensamiento crítico: puntos de vista. Para reforzar la información presentada se les pidió que observaran un cuadro llamado “identificando el error”, la finalidad de este consistió en que el sujeto desde su punto de vista identificará errores existentes en diferentes temáticas sociales, el cuadro con las temáticas puede observarse en la presentación de la sesión 6 (Apéndice 34). Posteriormente se compartieron las respuestas de algunos puntos, estableciendo diferencias y puntos en común entre las de sus

compañeros, identificando que un punto de vista puede coincidir en algunos aspectos y ser diferente en muchos otros.

La actividad funcionó como una introducción a la forma de trabajar, posteriormente se procedió a realizar la actividad “prioridades nacionales”, la finalidad de esta actividad consistió en que los participantes realizaran una comparación entre su punto de vista y el de sus compañeros y a través del cuestionamiento razonaran sobre sobre la sensatez de este y llegaran a un punto en común (formato del ejercicio en Apéndice 35). Para realizar la actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se le entregó a cada asesor una hoja con el ejercicio impreso y se le pidió que lo contestara de forma individual; la indicación consistió en que ellos al ser representantes de la nación jerarquizarían los 32 aspectos en los que se trabajarían en el próximo sexenio. Por lo tanto deberían de asignar el número 1 al aspecto mayormente prioritario y en forma ascendente el número 32 al aspecto menos prioritario.
- Una vez terminado el ejercicio individual, se seleccionó al azar (por medio de una urna), a un representante que actuaría como moderador, un secretario se encargaría de anotar las conclusiones del grupo y seis representantes se encargarían de expresar sus puntos de vista.
- Con los nuevos roles asignados se les dio la indicación de que en forma conjunta llegaran a un consenso sobre la priorización de actividades, asignando un nuevo orden en grupo; se alentó al grupo a que cuestionaran las decisiones de sus compañeros, incluyendo las del secretario y representante.

- Una vez concluido el paso anterior, en forma individual se les pidió que restaran el número de la prioridad individual al de la prioridad de grupo, el número resultante reflejaría el grado en que su decisión varió de la decisión del grupo.

La reflexión de la actividad se vio suspendida por falta de tiempo, por lo que este se postergaría hasta la siguiente sesión. Finalmente se le entregó a cada asesor el formato llamado “mapa de cómo” con el fin de reflexionar sobre los aprendizajes de la sesión y se concluyó la sesión (ejemplo del llenado del mapa de cómo en la sesión visible en el Apéndice 36).

Sesión 7. Pregunta en cuestión: ¿Qué preguntas formulo?

Al iniciar la sesión, con el fin de estimular el pensamiento crítico, se le presentó a los asesores comerciales dos acertijos visuales; se les dio unos momentos para analizarlos y compartieron las respuestas.

Posteriormente se recapituló la sesión anterior, para hacer esto se compartieron los principales aprendizajes de la sesión anterior y se le dio revisión a los resultados obtenidos de la actividad elaborada en la sesión pasada: “prioridades nacionales”, para ello, se expusieron diferentes gráficas en donde se pudo visualizar la comparación entre la prioridad personal, la prioridad de grupo y la diferencia que se produjo entre estas dos. Con el fin de reflexionar sobre los resultados presentados se presentaron y respondieron las siguientes preguntas activadoras:

- ¿Qué piensan de la comparación de resultados?
- ¿Por qué creen que fueron tan diferentes los puntajes obtenidos?

- ¿Creen que los puntos de vista de sus compañeros se reflejaron en las respuestas presentadas?

Después de esta reflexión se continuó con la presentación PP (Presentación completa en el Apéndice 37) del elemento del pensamiento crítico: Preguntas. Posteriormente se pasó a realizar la actividad “pensando en elementos”, para la aplicación de la actividad se realizaron los siguientes pasos:

- A cada uno de los participantes se les entregó un formato llamado “pensando en elementos” (Apéndice 38), se le pidió que de forma individual llenaran los apartados de este ejercicio con base a un caso presentado en la sesión.
- Una vez terminado el llenado, se les pidió que formaran parejas seleccionadas de forma azarosa (por medio de una urna) y aplicaran los elementos del pensamiento crítico y los estándares universales de pensamiento para realizar cuestionamientos en las respuestas de sus compañeros a fin de encontrar puntos de reflexión o mejora en sus respuestas.

Una vez terminado el ejercicio se procedió a realizar el cierre de la sesión y realizar del llenado del mapa de cómo.

Sesión 8. Cierre y evaluación.

En esta sesión se llevó a cabo una recapitulación de todo el contenido visto en el curso, para recordar el contenido se proyectó una presentación PP con los principales contenidos de las unidades vistas (presentación en Apéndice 40).

Posteriormente, con el fin de evaluar la presencia de los elementos del pensamiento crítico en una situación concreta, se aplicó nuevamente el ejercicio de “pensando en elementos”, para realizar esta actividad se siguieron los siguientes pasos:

- Se le extendió a cada asesor comercial una problemática distinta, la cual había sido identificada por ellos de acuerdo a las problemáticas más frecuentes que ellos identificaron en sus tiendas.
- Se les entregó el formato de “pensando en elementos” y se les pidió que identificarán los elementos del PC de la problemática identificada por ellos.
- Una vez llenado el formato se asignaron parejas al azar (por medio de una urna) y se les pidió que expusieran a su pareja la problemática junto con los elementos que identificaron; el compañero a la par realizaba cuestionamientos basados en los elementos del PC y los estándares universales de pensamiento, a fin de generar reflexión.
- Una vez terminada la exposición del problema, los roles se invirtieron (un ejemplo de la problemática descompuesta en elementos se observa en el Apéndice 41).

Terminada la actividad se pasó a realizar la evaluación individual del curso por medio de un formato entregado a cada uno de los participantes (formato en Apéndice 42).

4. Resultados de la intervención

4.1 Evaluación.

4.1.1 Evaluación de sesiones

Cada una de las sesiones se evaluó de forma individual, estas se evaluaron con base al desempeño de los asesores en la elaboración de las actividades presentadas en las sesiones. La evaluación de estas sesiones se realizó tomando como referencia una rúbrica, la cual marca en qué grado se cumplió el objetivo de la sesión; los formatos completos de evaluación se encuentran en los Apéndices 42 al 49, en este apartado solo se muestran los extractos de la rúbrica que reflejan en qué grado se cumplió el objetivo de la sesión. .

Sesión 1. Debido a que el objetivo de la sesión fue el dar a conocer los conceptos de habilidad conceptual y pensamiento crítico junto con los elementos que se desprenden de estos y su importancia al ejercer un rol de liderazgo, esta sesión funcionó como una introducción al curso, por lo tanto esta no fue evaluada.

Sesión 2. El objetivo de esta sesión consistió en que el asesor comercial explicara con sus propias palabras (claramente y con precisión) el propósito y significado de su puesto. De acuerdo al apartado de la rúbrica, el objetivo se cumplió en una medida deseable (tabla 9).

Tabla 9.

Rubrica elemento del pensamiento crítico: Propósitos.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Propósitos.	Explica con sus propias palabras, de forma clara y precisa el propósito de su puesto, aportando información o argumentos relevantes para su formulación.	Explica con sus propias palabras, de forma clara y precisa el propósito de su puesto.	Explica con sus propias palabras el propósito de su puesto, pero no resulta claro ni/ o preciso.	No logra identificar el propósito de su puesto.

Fuente: De elaboración propia.

Sesión 3. En esta sesión se buscaron cumplir dos objetivos el primero consistió en identificar las fuentes de información que se utilizan para resolver una situación; el segundo fue identificar y diferenciar las inferencias que se desprenden de evidencias de aquellas que no. De acuerdo a los criterios de la rúbrica, ambos objetivos se cumplieron en una medida aceptable (tabla 10).

Tabla 10.

Rubrica de elementos del pensamiento crítico: información e inferencias y conclusiones.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Información e inferencias y conclusiones.	Analiza y evalúa la información de forma objetiva, llegando a conclusiones sustentadas por esa información	Analiza y evalúa la información, llegando a conclusiones basadas en esa información	Analiza y evalúa la información, pero no siempre sus conclusiones se basan en esta información	No analiza ni evalúa la información, llegando a conclusiones no sustentadas por la información
	Siempre distingue entre hechos y opiniones	La mayoría de las veces distingue entre hechos y opiniones	Algunas veces distingue entre hechos y opiniones	No distingue entre hechos y opiniones

Fuente: De elaboración propia.

Sesión 4. El objetivo de la sesión consistió en identificar las suposiciones que se utilizan con mayor frecuencia y determinar la justificación de estas. De acuerdo a los lineamientos de la rúbrica plantada, este objetivo fue cumplido de una manera aceptable (tabla 11).

Tabla 11.

Rubrica elemento del pensamiento crítico: Suposiciones.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Suposiciones.	Identifica los supuestos detrás de las posturas analizadas o explicita claramente sus propios supuestos	Identifica algunos de supuestos detrás de las posturas analizadas o explicita sus propios supuestos aunque no claramente	Identifica supuestos no relevantes o explicita sus propios supuestos aunque no claramente	No incluye o identifica los supuestos subyacentes

Fuente: De elaboración propia.

Sesión 5. En esta sesión se plantearon 2 objetivos, el primero consistió en identificar los conceptos clave de casos específicos y explicarlos con claridad, el segundo en identificar las implicaciones y consecuencias que tienen las acciones que se realizan como jefe. De acuerdo a los lineamientos de la rúbrica planteada, el primer objetivo se cumplió de una forma deseable y el segundo de forma aceptable (tabla 12).

Tabla 12.

Rubrica de elementos del pensamiento crítico: Implicaciones y consecuencias y conceptos.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Implicaciones y consecuencias	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias lógicas y relevantes	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias no siempre relevantes y lógicas	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias no relevantes y lógicas	No elabora o identifica implicaciones y consecuencias
Conceptos	Tiene un claro entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.	Tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.	Tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento o el razonamiento de otros (no ambos).	No tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.

Fuente: De elaboración propia.

Sesión 6. En esta sesión se planteó el objetivo de identificar el punto de vista propio en un caso concreto, señalando adicionalmente otros puntos de vista bajo otras perspectivas. De acuerdo a los lineamientos de la rúbrica planteada, este objetivo se cumplió de forma deseable (tabla 13).

Tabla 13.

Rubrica de elemento del pensamiento crítico: Puntos de vista.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elemento del pensamiento crítico: puntos de vista.	Identifica y formula con claridad y precisión los (sus) puntos de vista considerando la complejidad del problema o asunto tratado	Identifica y formula con claridad y precisión los (sus) punto de vista considerando la complejidad del problema o asunto tratado, pero no hay sustento	Formula su punto de vista con problemas en la claridad y precisión y no logra responder a la complejidad del problema. No ve los puntos de vista de los otros.	No formula los (sus) puntos de vista o lo que plantea no son tales

Fuente: De elaboración propia.

Sesión 7. En esta sesión se planteó el objetivo de identificar el problema central de una situación específica a través de la formulación de preguntas concretas; de acuerdo a los lineamientos de la rúbrica planteada, este objetivo se cumplió de forma aceptable (tabla 14).

Tabla 14.

Rubrica de elemento del pensamiento crítico: Preguntas y problemas.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elemento del pensamiento crítico: Preguntas y problemas.	Se formulan preguntas claras y relevantes para atender el asunto central a solucionar	Se formulan preguntas claras y relevantes para atender un asunto a solucionar, sin embargo, este no es el problema central.	Se formulan preguntas para solucionar un problema, sin embargo, estas no resultan claras o relevantes.	La persona no formula preguntas para atender o identificar el asunto a solucionar.

Fuente: De elaboración propia.

Sesión 8. En esta sesión, debido a que el objetivo planteado fue aplicar los conocimientos adquiridos en el curso en una situación concreta, no se evaluó esta sesión de forma individual, sino que los resultados adquiridos en esta sesión forman parte de la evaluación final del curso.

Evaluación de los elementos del pensamiento crítico. Con la finalidad de evaluar el grado en que los sujetos lograron dominar los elementos del PC en una situación concreta, en la última sesión, concerniente a la evaluación y cierre del curso se le entregó a cada asesor comercial una problemática distinta, esta problemática había sido conceptualizada y redactada por ellos en la primera evaluación, en donde se les pidió que identificaran una problemática y le dieran respuesta a esta. Ante esta problemática se le pidió a los asesores comerciales que reflexionaran sobre esta e identificaran los elementos del pensamiento crítico en un formato llamado “pensando en elementos” (Apéndice 38); los elementos

identificados en el formato fueron evaluados con base a una rúbrica, la cual califica el nivel de desempeño de la persona sobre cada habilidad del pensamiento crítico. La rúbrica (Apéndice 50) fue elaborada con base a indicadores del pensamiento crítico de los trabajos de Paul y Elder (2005) y con la rúbrica “pensar crítica y reflexivamente” de Terán (2017).

Los criterios de la rúbrica permiten calificar el desempeño del elemento del pensamiento crítico en cuatro niveles: Deseable, Aceptable, Incipiente e Inaceptable; para los fines de este curso se buscó tener el mayor acercamiento posible al grado Deseable. Con el fin de realizar análisis de los datos, se le asignó a cada grado un valor calificativo, 4 a Deseable, 3 a Aceptable, 2 a Incipiente y 1 a Inaceptable, en la tabla 15 se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 15.

Calificaciones obtenidas de evaluación de elemento de PC.

Elemento del PC	Asesores comerciales							
	Asesor 1	Asesor 2	Asesor 3	Asesor 4	Asesor 5	Asesor 6	Asesor 7	Asesor 8
Propósitos	3	4	2	4	4	4	3	3
Información	4	4	3	4	3	3	4	3
Suposiciones	4	4	4	4	4	3	4	3
Implicaciones y consecuencias	4	4	2	4	4	4	4	4
Conceptos	3	4	3	4	3	2	3	3
Puntos de vista	4	4	3	4	3	3	3	3
Preguntas	3	4	4	4	3	4	4	2
Promedio por asesor	3.57	4	3	4	3.42	3.28	3.85	3

Fuente: De elaboración propia.

En la tabla mostrada se puede observar que dos de los asesores comerciales alcanzaron totalmente el grado Deseable, uno acercándose con un puntaje de 3.85 y los 5 restantes obtuvieron un grado Aceptable. Se toma como observación que los participantes 3, 5, 8 y 6, los cuales obtuvieron las puntuaciones más bajas faltaron al menos a una de las sesiones del curso, mientras que aquellos que obtuvieron las puntuaciones más altas asistieron a todas las sesiones, tal como se puede observar en los formatos de registro de cada una de las sesiones, sin embargo, se resalta que la asistencia no fue un criterio de evaluación.

Evaluación de curso. El curso fue evaluado por medio de un instrumento constituido por 5 preguntas abiertas y 6 preguntas con formato de respuesta estilo Likert. Este instrumento fue aplicado a los ocho asesores comerciales que participaron en el curso de capacitación; en las siguientes líneas se le da revisión a los resultados obtenidos de este instrumento.

A la pregunta 1 “¿Desde tu punto de vista se cumplió el objetivo del curso?”, todos los participantes contestaron que sí, este se cumplió; el reactivo solicita que los participantes razonen su respuesta, a lo que principalmente se obtuvo que el curso cumplió su objetivo al dar una metodología nueva para resolver problemas que facilita la toma de decisiones.

En la pregunta 2 “¿Qué aspectos agregaría para mejorar o hacer más efectivos los resultados del curso?”, los asesores comerciales identificaron diversos aspectos a agregar tal como el proporcionarles un manual con el material visto en el curso con el fin de darle

seguimiento a su propio aprendizaje y el de cambiar el curso a un horario más conveniente para ellos.

A la pregunta 3 “¿Hay algún aspecto que usted cree necesario eliminar o cambiar para hacer más efectivos los resultados del curso?”, 6 de los asesores contestaron “no”, no identificando ningún aspecto a eliminar o cambiar. Los dos asesores que contestaron “si”, mencionaron como aspecto a cambiar que el curso fuese impartido en un solo día de forma intensiva o en días consecutivos a fin de no perder el hilo de los temas, adicionalmente se mencionó que sería conveniente instaurar algún seguimiento del aprendizaje, que provea de retroalimentación periódica al asesor.

En la pregunta 4 “A partir de los conocimientos adquiridos en este curso ¿Qué cambios en su conducta y/o actitud se compromete a implementar?”, cada uno de los asesores dio una respuesta diferente, sin embargo, en todas las respuestas se observa la misma temática central, la de comprometerse a utilizar diferentes elementos de pensamiento crítico para resolver problemas en su trabajo y en su vida cotidiana, entre estos se identifican el comprometerse a cuestionar la información que se obtiene de las tiendas, a analizar con mayor cuidado los problemas que se presentan , a considerar con mayor detalle los argumentos y puntos de vista de todos los involucrados en un problema.

A la pregunta 5, “¿Usted dispone de las condiciones, recursos o apoyo necesario por parte de la empresa para aplicar el conocimiento adquirido en el curso?” todos los asesores contestaron “Si”, no identificando limitaciones existentes por parte de la empresa para una aplicación eficaz del conocimiento adquirido en el curso.

La segunda parte del instrumento explora la forma en la que el individuo contribuyó al logro del objetivo de las sesiones y la forma en que el grupo en general contribuyó al objetivo del mismo.

Los resultados obtenidos de la primera pregunta tienen una inclinación de alto a muy alto, indicando que desde la perspectiva de los participantes tuvieron una permanencia, participación e interés en el contenido de las actividades y sesiones de alta a muy alta (tabla 16).

Tabla 16.

Resultados de pregunta: ¿De qué forma contribuí al logro del objetivo en las sesiones?

<i>¿De qué forma contribuí al logro del objetivo en las sesiones?</i>				
<i>Aspecto a considerar</i>	<i>Bajo</i>	<i>Regular</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy alto</i>
<i>Mi permanencia en las actividades</i>		1	4	3
<i>Mi participación en las actividades</i>		1	4	3
<i>Mi interés en el contenido y las actividades de las sesiones</i>			4	4

Fuente: De elaboración propia.

En la pregunta correspondiente a la forma en que el grupo contribuyó al cumplimiento del objetivo en las sesiones, las respuestas fueron un poco más dispersas, sin embargo, se observa una tendencia en el nivel alto de permanencia, participación e interés en el contenido de las actividades y sesiones, indicando que desde la perspectiva de los asesores, el grupo en general contribuyó ampliamente al cumplimiento del objetivo a través de su permanencia, participación e interés en el contenido de las actividades (Ver tabla 17).

Tabla 17.

Resultados de pregunta: ¿De qué forma contribuyó el grupo al logro del objetivo en las sesiones?

<i>¿De qué forma contribuyó el grupo al logro del objetivo en las sesiones?</i>				
<i>Aspecto a considerar</i>	<i>Bajo</i>	<i>Regular</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy alto</i>
<i>La permanencia de mis compañeros en las actividades</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	
<i>La participación del grupo en las actividades</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	
<i>El interés del grupo en el contenido y en las actividades de las sesiones</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	

Fuente: De elaboración propia.

Adicionalmente el instrumento cuenta con un apartado de comentarios y observaciones, respecto a los comentarios, resalta el deseo de que el material revisado en las sesiones se les sea entregado de forma impresa para consulta y que el curso sea agendado y coordinado con los gerentes de zona a fin de que no exista conflicto con otros compromisos y responsabilidades.

5. Discusión y conclusiones.

5.1 Discusión.

Este trabajo siguió una metodología basada en el DO para la formulación de su modelo de intervención, en donde este se modificó de forma continua de acuerdo a los resultados obtenidos de cada una de las fases diagnósticas y con base a la retroalimentación continua entre empresa y consultor; el diseñar un modelo que permite tener la flexibilidad de adaptarse con base en los resultados obtenidos de las diferentes técnicas resultó útil y permitió guiar la investigación diagnóstica a una problemática central, en esto se puede observar la intención de apearse a un enfoque en DO y este apego es consistente a través de todo el trabajo, en donde a diferencia de lo que se denomina consultoría experta, la retroalimentación continua guio esta intervención.

La utilidad de haber trabajado el pensamiento crítico radica en que no solo se le enseñó a los participantes a utilizar una nueva metodología para atender problemas, sino que se les capacitó para que realicen cuestionamientos sobre la forma en que conceptualizan y atienden estos problemas; bajo esta forma de trabajo el facilitador del curso no provee una forma específica o correcta de resolver un problema, sino que se les proveyeron herramientas para que los mismos participantes determinen si es la manera más adecuada de atender una situación o problema. El mantener esta perspectiva permitió tener consistencia con lo que plantean Paul y Elder (2005) de que este pensamiento es autodirigido y autodisciplinado. La razón de utilizar el Modelo de Paul y Elder (2003) radica en que estos descomponen el pensamiento crítico en elementos, lo cual facilita su comprensión y análisis, además de que al no necesariamente llevar un orden secuencial se

pueden atender elementos específicos de acuerdo a la situación que la persona desee atender.

El programa de capacitación utilizado como parte de esta intervención consistió en capacitar a los asesores comerciales en el uso del pensamiento crítico a través de la descomposición de este en sus ocho elementos, a continuación se le da análisis a los resultados obtenidos del uso de cada uno de estos elementos en contraste con los indicadores que plantean Paul y Elder (2003) de que estos elementos se utilizan de forma adecuada:

Los resultados obtenidos de la sesión 2 “propósitos, metas y objetivos” plasman que los asesores comerciales identificaron el propósito de su puesto de trabajo, localizando las diferentes tareas que lo componen y las áreas que deben de atender, estos expresaron que se debe de cuestionar el propósito de toda actividad a atender (resultados en Apéndice 20 y 21); los resultados obtenidos son consistentes con el indicador planteado por los autores de que los sujetos utilizan este elementos del PC (Ver tabla 3).

En la sesión 3, se atendieron dos elementos del PC “información, datos, evidencia y experiencia” e “inferencias e interpretaciones”, los resultados obtenidos de los ejercicios planteados en esta sesión reflejaron las inferencias hechas a partir de cierta información, aunque esta no siempre fue consistente con la información planteada en los ejercicios, sino que se realizaron inferencias y conclusiones posiblemente basadas en experiencias o información externa, sin embargo, en el “mapa de cómo” (Apéndice 25), se observa como reflexión que al realizar inferencias y conclusiones basadas en información confiable,

los resultados obtenidos serán positivos; esta reflexión es consistente con los indicadores de estos elementos (Ver tabla 3).

Al trabajar el elementos del PC “suposiciones” en la sesión 4 se obtuvieron resultados consistentes con los indicadores de Paul y Elder (2003) de que esta en adecuado uso este elemento del PC (tabla 3), ya que los sujetos plantearon diferentes supuestos hechos dentro de sus labores junto con la justificación de estos supuestos, además de que a través del cuestionamiento de sus compañeros y del facilitador, los sujetos cuestionaron si estos supuestos son justificables en el contexto en el que se encuentran (resultados en apéndice 28 y 29) .

En la sesión 5 se trabajaron los elementos de “conceptos” e “implicaciones y consecuencias”; los resultados obtenidos de los ejercicios planteados en la sesión son consistentes con los indicadores planteados por Paul y Elder (2003) (Ver tabla 3), en donde los sujetos al atender el elementos de “conceptos” reflexionaron que no todas las personas tiene un mismo conceptos sobre cada cosa y que el uso de los conceptos tienen una relación directa sobre las implicaciones y consecuencias de una acción (resultados en apéndice 31 y 32).

En la sesión 6 se atendió el elemento del PC “puntos de vista”, los resultados obtenidos de los ejercicios de la sesión, junto con las reflexiones realizadas en el “mapa de cómo” son consistentes con los indicadores planteados por Paul y Elder (2003) (Ver tabla 3) de que está en adecuado uso este elemento del PC, ya que el ejercicio realizado en esta sesión involucró el plantear un punto de vista personal, escuchar los puntos de vista de sus compañeros y poner en practica la apertura a modificar la postura personal sobre un tema al

escuchar razonamientos distintos al propio; se considera que al realizar estas acciones se da cumplimiento al indicador planteado, además de que como compromiso, se planteó el explorar otros puntos de vista antes de tomar una decisión futura (resultados en apéndice 36).

Los resultados obtenidos de la sesión #7 en donde se atendió el elemento del PC “preguntas, problemas o asuntos” están alienados al indicador planteado por Paul y Elder (2003) (tabla 3), en donde los sujetos buscaron un entendimiento de la pregunta que tratan de resolver con sus acciones y reflexión, esto a través de cuestionamiento y del planteamiento de preguntas, en donde como reflexión plantearon el realizar una mayor cantidad de preguntas y cuestionamientos para atender situaciones en su trabajo (resultado en apéndice 39).

Finalizando el curso de capacitación, los asesores comerciales generaron distintos compromisos de cambio con respecto a su actitud y/o conducta, entre estos se identificaron analizar con mayor detalle los problemas que se presentan en las tiendas, a analizar con mayor detalle los argumentos y puntos de vista de todos los involucrados en los problemas que se presentan en las tiendas y tomarlos en consideración antes de tomar decisiones, todos estos compromisos siguen la línea de utilizar los elementos del pensamiento crítico para tomar decisiones; estos compromisos responden a la necesidad de que los asesores comerciales tengan un mayor involucramiento con el personal de sus tiendas, respondiendo a un rol más enfocado al de un líder que al de un auditor. Por otra parte, llama la atención que al cuestionar a los asesores sobre si estos contaban con las condiciones, recursos o apoyo necesario por parte de la empresa para aplicar el conocimiento adquirido (pregunta 5

de cuestionario de evaluación del curso) todos respondieron con que si contaban con este, esta respuesta contrasta con la información obtenida en el diagnóstico, en donde los asesores comerciales entrevistados consideraban que debido a las limitaciones de tiempo que tienen por las altas demandas de tareas de la organización, su tiempo solo alcanzaba para realizar funciones enfocadas hacía el rol de un auditor. La diferencia entre las respuestas puede reflejar un cambio en la percepción del asesor sobre la disponibilidad de tiempo que tiene para realizar las tareas alineadas a los requerimientos del pensamiento crítico, valdría la pena explorar sobre este posible cambio de percepción.

5.2 Conclusiones y sugerencias.

En el DO, el utilizar la retroalimentación continua entre consultor y la empresa cliente resulta esencial, ya que la empresa le atribuye significado a los resultados obtenidos y permite encaminar el trabajo hacía líneas más específicas, orientadas a su necesidad particular. Ya que el trabajo diagnóstico se elaboró atendiendo a las necesidades específicas de la empresa cliente, el modelo diagnóstico no debe utilizarse como un manual para atender situaciones similares, sino como una referencia, este solo actúa como el ejemplo de un caso en donde se empleó el DO para detectar un problema en forma colaborativa con la empresa cliente.

El desarrollar un programa de capacitación en el pensamiento crítico en una población adulta, que ya ha formado mecanismos de pensamiento justificado por años de experiencia e implementación constituye un reto, ya que el facilitador además de implementar las diferentes técnicas y herramientas formuladas para que el participante

comprenda en qué consiste cada elemento del PC y aprenda a utilizarlo en su trabajo diario, debe de estar atento a las reflexiones del grupo que en ocasiones salen de la planeación de las actividades pero que resultan altamente significativas para el aprendizaje de cada elemento, por lo tanto el facilitador debe de estar atento a estas reflexiones, teniendo la capacidad de ponderar y confrontar su razonamiento a fin de encaminarlo a un aprendizaje significativo.

Se considera que el objetivo general y los objetivos específicos de cada uno de las sesiones fueron cumplidos, esto con base en las evaluaciones realizadas a cada una de las sesiones y la evaluación final, sin embargo, resultan particularmente significativos los compromisos hechos por parte de los asesores comerciales en su evaluación final, en donde al participar en el programa de capacitación, estos se comprometieron a utilizar distintos mecanismos y elementos del PC en sus tiendas, esto involucra escuchar distintos puntos de vista, así como cuestionarlos, generar alternativas antes de tomar una decisión, aclarar ideas y conceptos a través del diálogo, etc. Estos compromisos dan respuesta a la necesidad que los asesores comerciales no utilicen el despido como la única alternativa de solución a los problemas en tienda, sino que después de adquirir los conocimientos en este programa, cuenten con los conocimientos para generar diferentes alternativas de acción; se resalta que el utilizar el despido es una de las alternativas de solución de problemas que se pueden generar, por lo tanto este puede seguirse utilizando, sin embargo, si es utilizado será con un propósito, considerando los puntos de vista de los involucrados, identificando supuestos, contemplando las implicaciones y consecuencias de sus acciones basada en información confiable, todo con el fin de darle respuesta a una problemática o pregunta central.

El uso del PC es un trabajo autodisciplinado y autodirigido debido a los mecanismos internos de pensamiento que involucra, sin embargo, el diálogo es un proceso que facilita la aclaración de ideas y el cuestionamiento por parte de otros, permite confrontar puntos de vista, aclarar o cambiar una idea a otra más adecuada para una situación concreta; se sugiere darle seguimiento a los conocimientos adquiridos en este curso a través de mesas de diálogo, en donde los participantes puedan exponer los problemas presentados en sus tiendas y generar diferentes mecanismos de acción, promoviendo el diálogo y el cuestionamiento, se resalta que los asesores comerciales ya cuentan con espacio similar llamado “juntas semanales”, sin embargo, en estos espacios hay un mayor número de asesores comerciales que no han recibido esta capacitación, por lo tanto se teme que en estas juntas se puedan disolver la metodología aprendida para regresar a aquella utilizada previamente. Por lo que se recomienda que algunos de los participantes modelen o repliquen el programa, para que este conocimiento de las habilidades del pensamiento crítico se transmitan a un mayor número de asesores comerciales.

Las reflexiones hechas por los asesores comerciales, junto con los compromisos generados al final del curso se consideran enriquecedores en el acercamiento del asesor comercial a lo que considera la organización debe de hacer un líder, por lo tanto se considera valioso replicar este programa con los restante asesores comerciales, adicionalmente, a pesar de que este programa fue generado para las necesidades específicas de la organización y de sus participantes, se considera que diversos elementos de este programa pueden replicarse en otras organizaciones con una problemática similar.

Este trabajo surgió de la necesidad de atender uno de los factores multicausales de la rotación de personal en la empresa, por lo tanto, se consideraría valioso observar si existen variaciones en la rotación de personal de las tiendas asignadas de los asesores participantes en el programa de capacitación; se resalta que este fue un tema sobre el que se reflexionó con la organización, sin embargo, no se formalizó ningún mecanismo evaluador con ella debido a que esta ya cuenta con estos.

Referencias

- Álvarez Pérez, D., Castro Casal, C., & Vila Vázquez, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Utopia Y Praxis Latinoamericana*, 19(65), 23-42
- Batista-Matamoros, C. R., Velázquez-Zaldívar, R., Díaz-Contreras, C. A., & Ronda-Pupo, G. A. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 23(4), 540-555.
- Canese, M. (2015). El pensamiento crítico en la formación de investigadores, en la carrera de sociología de la universidad nacional de asunción. *XV colóquio internacional de gestão universitária*. 15, 1- 13
- Canelones, O. J., y Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones, un abordaje desde el punto de vista holístico. *Revista Negotium*, 11(31), 48-73.
- Cetina, T., Ortega, I., Aguilar, C., (2010). Habilidades directivas desde la percepción del subordinado: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9 (1), 124-137.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Consejo estatal de planeación de Yucatán. (2013). *Plan de desarrollo estatal*. Recuperado de <http://www.yucatan.gob.mx/gobierno/ped.php>
- Cummings, T. & Worley, C. (2009). *Organization Development & Change*. Canada: South-Western Cengage Learning

- De-Juanas, A. (2013). Cuestionar las evidencias, educar en la reflexión: Robert H. Ennis, el estudio del pensamiento crítico y su influjo en la pedagogía del deporte. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 9, (33) 298- 300.
- Domínguez, B. (2013). De jefe a líder. *Ciencia administrativa*, 5,36-52.
- Ennis, R. (2011). The Nature of Critical Thinking: An Outline of Critical Thinking Dispositions and Abilities. Recuperado de: http://faculty.education.illinois.edu/rhennis/documents/theNatureofCriticalThinking_51711_000.pdf
- Grimme, D. & Grimme, S., (2009). *The new managers tool kit*. American Management Association
- Guizár Montufár, R. (2013) *.Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gobierno de la república. (2013). *Plan de desarrollo 2013-2018*. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>
- Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación
- Jorna Calixto, A. R., Castañeda Abascal, I., y Véliz Martínez, P. L. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana De Salud Pública*, 42(1), 70-79.

- Mosley, D. C., Megginson, L. C. y Pietri, P. H. (2005). Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Thomson Learning.
- Lamar, A. (2016). *Juegos mentales*. México: Editorial Selector.
- Linares, X. M., Segredo Pérez, A. M., y Perdomo Victoria, C. I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana De Educación Media Superior*, 27(3), 288-295
- Paul, R. y Elder, L. (2003). *La mini- guía para el pensamiento crítico, conceptos y herramientas*. Dillon Beach CA. Fundación para el pensamiento crítico. Recuperado de: <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>
- Paul, R., Elder, L. (2005). La mini guía para el pensamiento crítico, concepto y herramienta. *Fundación para el pensamiento crítico*. Recuperado de: <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>
- Pereda Pérez, F. J., Guzmán, T. L., & Santa Cruz, F. G. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. doi:10.3926/ic.511
- Portillo, V. (2016). Habilidades del supervisor: Programa para el desarrollo de líderes desde un enfoque de desarrollo organizacional. (Tesis de maestría no publicada), UADY, Mérida, Yucatán.
- Puchol, L., Núñez, A., Martín Rodrigo, M J., Ongallo, C. y Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Díaz Santos.

- Rodríguez, C., Vázquez, L. (2004). *Liderazgo contemporáneo: Programa de actualización de habilidades directivas*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Sainz, C. y Rivas, S. (2008). Evaluación en pensamiento crítico: una propuesta para diferenciar formas de pensar. *Ergo*, 23, 25-66.
- Saladino, A. (2012). Pensamiento crítico. *Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo*, 05, 2-10.
- Terán, A. (2017). *Pensar verticalmente*. México: Universidad Marista de México.
- The Foundation for Critical Thinking. (2018). Critical Thinking, where to begin. Recuperado de: <http://www.criticalthinking.org/pages/critical-thinking-where-to-begin/796>
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., Pionce, A. y Caicedo, C. (2017). *Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Universidad Abierta y a Distancia de México. (2018). *Fundamentos de administración, unidad tres*. Recuperado de: https://unadmexico.blackboard.com/bbcswebdav/institution/DCSA/BLOQUE2/GAP/01/FAM_2017_02/U3/descargables/FAM_U3_CN_.pdf
- Vázquez Rivera, M., Esteban, C., & Toro-Alfonso, J. (2018). Hacia una psicología libre de paños tibios: actitudes, prejuicio y distancia social de psicoterapeutas hacia gays y

lesbianas. *Perspectivas En Psicología: Revista De Psicología Y Ciencias Afines*, 15(1), 15-24

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Apéndice 1. Acuerdo de colaboración

Fecha: 16 de junio de 2017

Mérida, Yucatán.

Acuerdo de colaboración

Datos generales

El presente acuerdo de colaboración hace referencia al proceso de intervención con enfoque en Desarrollo Organizacional que llevarán a cabo los Lics. Carlo Albán Cervantes Rivera y Víctor Oswaldo Rejón Cruz, bajo la supervisión de la Dra. Thelma Cetina Canto quien es su tutora dentro del programa de la Maestría en Psicología Aplicada en el Área de Desarrollo Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán. La intervención constará de tres fases: Diagnóstico, Diseño e implementación de planes de acción y Evaluación. El presente escrito hace referencia a la primera fase y a asuntos generales de la segunda y tercera fase. Los acuerdos específicos se establecerán cuando se haya concluido la fase diagnóstica.

Para este acuerdo, se denomina como equipo consultor a los Lics. Carlo Alban Cervantes Rivera y Víctor Oswaldo Rejón Cruz. El término cliente hará referencia a [REDACTED] representado por el Lic. [REDACTED] [REDACTED], Gerente de Recursos Humanos de Corporativo Mayorista Peninsular.

En este acuerdo de colaboración, en forma conjunta con la organización, se establecen los siguientes puntos:

Contacto clave

Se designa a [REDACTED] (Jefa de capacitación) como contacto clave entre la el equipo consultor y la organización. Las responsabilidades del contacto clave se mencionan a continuación:

- a) Coordinar la logística requerida para gestionar materiales, espacios y la asistencia del personal a los eventos programados y
- b) Proporcionar la información que requiera el equipo consultor sobre la cultura y estructura de la organización (manuales, informes, etc.), que permita la contextualización de la intervención.
- c) **Programar la capacitación** para el equipo consultor (proceso de capacitación por el que pasan los supervisores).
- d) Dar revisión y autorización de los planes de trabajo, informes, así como los materiales incluidos en éstos.

Plazo

- El presente acuerdo de colaboración 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 de formular un plan de intervención.
- El equipo de consultoría prestará los Servicios durante el período que se iniciará el 16 de junio de 2017 hasta la terminación la fase diagnóstica; o durante cualquier otro período en que las Partes pudieran convenir posteriormente por escrito.

Compromiso del equipo consultor

El equipo consultor se compromete a ejecutar los siguientes puntos:

- Se compromete a recibir el servicio de capacitación.
- Se compromete a generar un diagnóstico.
- Se compromete a solicitar al contacto clave materiales e información que pueda resultar esencial en el proceso de diagnóstico con una anticipación de 2 días.
- Se compromete a solicitar espacios físicos para realizar el diagnóstico con un plazo de anticipación de 2 días.
- Se compromete a generar reportes donde se expongan los resultados obtenidos en la organización.

Nota:

Los puntos mencionados en este acuerdo están sujetos a cambio bajo el consentimiento mutuo del equipo consultor y la organización.

Carlo Alban Cervantes Rivera

Víctor Oswaldo Rejón Cruz


(Jefe de capacitación)


(Gerente de Recursos Humanos)

Apéndice 2. Formato de observación

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:

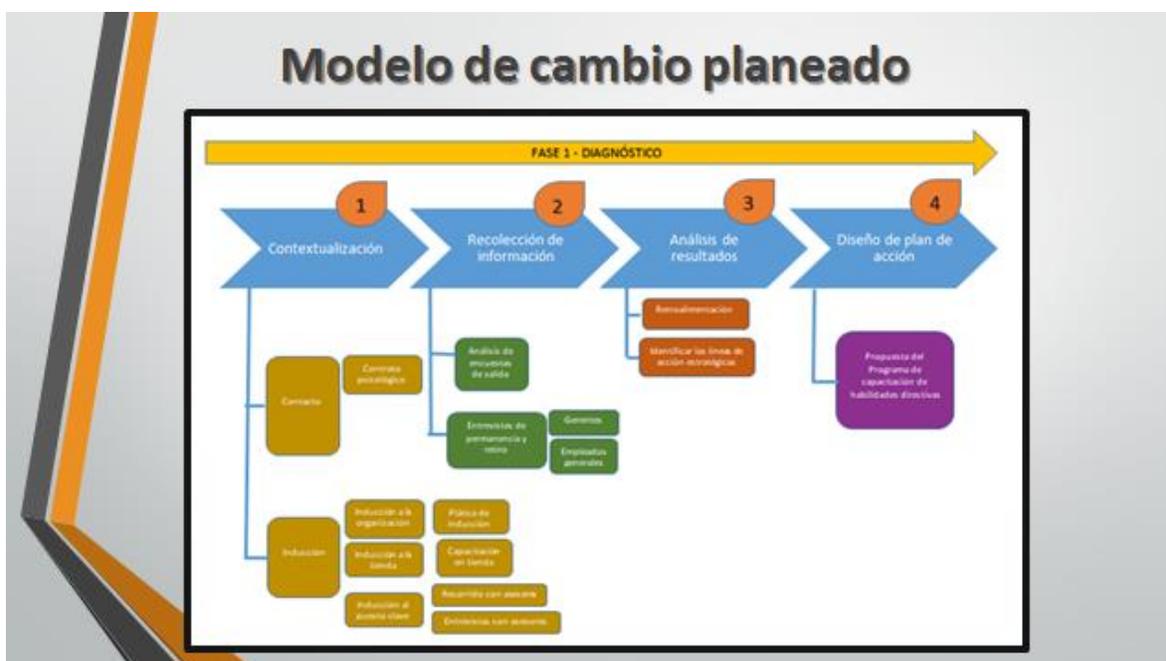
Percepción del gerente hacía el asesor comercial:

Apéndice 3. Formato de entrevista a asesores comerciales.

Entrevista a Asesor Comercial
Nombre del entrevistador:
Nombre del entrevistado:
Fecha:

1. ¿En qué consiste tu trabajo como asesor comercial?
2. ¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrenta como asesor comercial?
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 comerciales?
5. ¿Qué cosas crees que te hacen falta a ti como asesor comercial?
6. ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los gerentes?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que identificas en las sucursales?
8. ¿Cuáles de estos problemas crees que son responsabilidad tuya resolver?

Apéndice 5. Presentación de informe de resultados.



Contextualización

Introducción a la organización

- Presentación introductoria.

Introducción a la tienda

- Capacitación en tienda.
- 2 días en sucursal "buena", 2 días en sucursal "mala".

Introducción a la tienda

Organización y toma de decisiones.

- Los empleados realizan sus funciones de forma independientes.
- Si algún área requiere atención, el gerente se lo hace saber al empleado.

Rol del gerente (en que 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 atienden otras áreas si la clientela se acumulaba.
- El gerente dedica tiempo a supervisar las tareas de los empleados.

Percepción de los empleados hacia los gerentes

- Este no ayuda a cubrir ciertas áreas cuando faltan empleados.
- Pasa su tiempo en cajas y recepción, no en otras áreas.
- Es muy estricto, nos regañan.
- No distribuye equitativamente las tareas, a unos les da mas trabajo que a otros.
- Si les caes mal, te hostigan hasta que te salgas.

Percepción de los empleados hacia los asesores.

- Vienen a contar productos cada ciertas semanas.
- Vienen a revisar papeles y se van.

Percepción de los gerentes hacia los asesores.

- Vienen a revisar y si las ventas están bien, no pasa nada, pero en cuanto hay un problema te regañan.
- No nos apoyan ante problemas de salud, si te sientes mal te tienes que quedar en tu sucursal.

Introducción al puesto clave

Entrevistas a asesores comerciales.

- Se entrevistaron a 2 asesores comerciales.

Recorrido

- Se realizaron 2 recorridos con 2 asesores comerciales .

Entrevista

1. ¿En qué consiste tu trabajo como asesor?
2. ¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrenta como asesor?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben 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 sucursales?
8. ¿Cuáles de estos problemas crees que son responsabilidad tuya resolver?

1. ¿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.

2. ¿Cuáles son los principales retos a los que te enfrenta como asesor?

- Alcanzar los objetivos de venta.
- La rotación de personal.
- Supervisar la operación de la tienda.

Se encuentra
inconsistencia
entre las
definiciones
del puesto.

3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que deben de tener los asesores de tienda?

- Ser empático 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.

Percepción de que el tiempo en tienda sólo alcanza para el check list.

4. ¿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 funcionamos como auditores, toma mucho tiempo atender las actividades, si tuviéramos mas tiempo podríamos ver como ayudar en la tienda.

El check list se relaciona con una función de auditoría y no de asesoría.

6. ¿Qué cosas crees que les hacen falta a los gerentes?

- Conocimiento de manejo del personal (como tratar al personal).
- Conocimiento en ventas.
- Trabajo en equipos.
- Servicio al cliente.

7. ¿Cuáles son los principales problemas que identificas en las sucursales?

- Alta rotación.
- El gerente no retroalimenta.
- Falta de involucramiento del gerente y el personal
- Honestidad del personal (robos)
- Actitud del gerentes (estos gritan y regañan al personal, lo cual hace difícil mantenerlo)

8. ¿Cuáles de estos problemas crees que son responsabilidad tuya resolver?

- Yo no resuelvo problemas, asesoro a los gerentes sobre como resolverlos.
- Un 30%, puedo aconsejar sobre como resolver el 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.

ANALICEMOS: ¿Qué implicaciones tiene esta visión?

Entrevistas de **permanencia y retiro**

Método

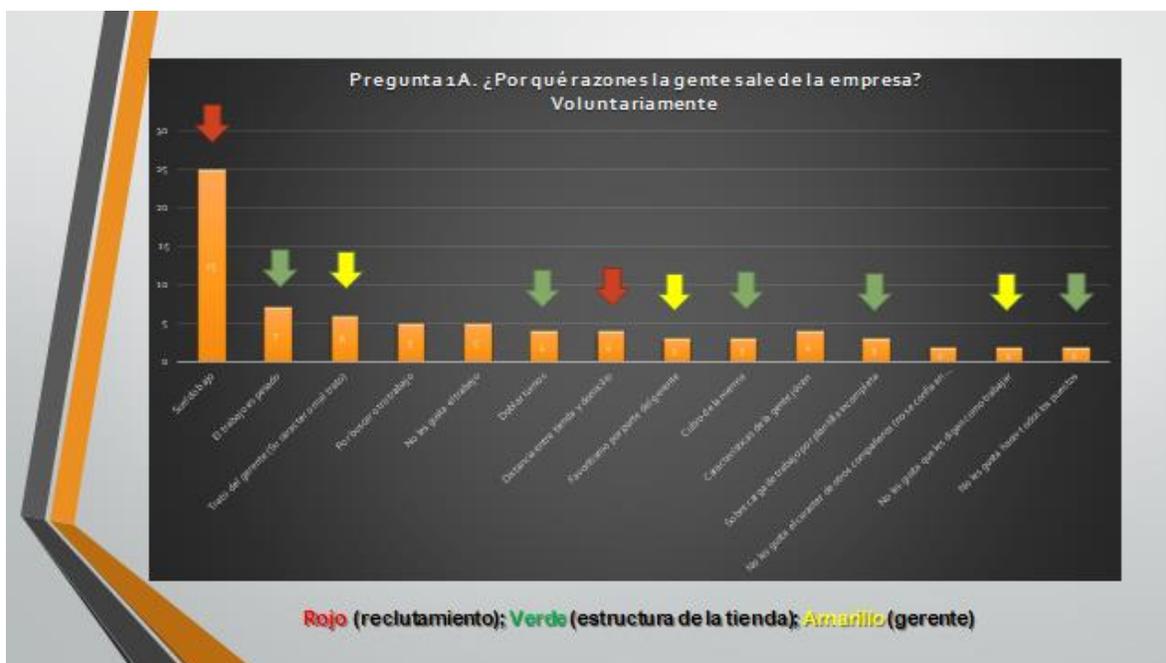
- Se utilizó estadística por cuotas para seleccionar el número de tiendas por asesor (20/50% de tiendas por asesor)

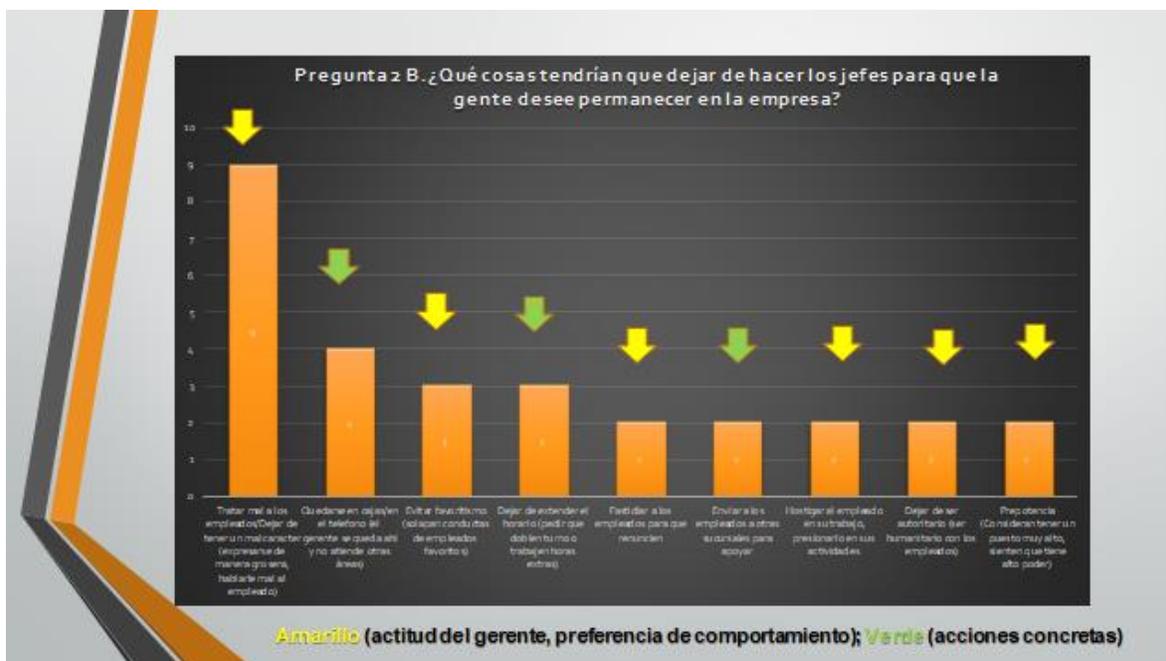
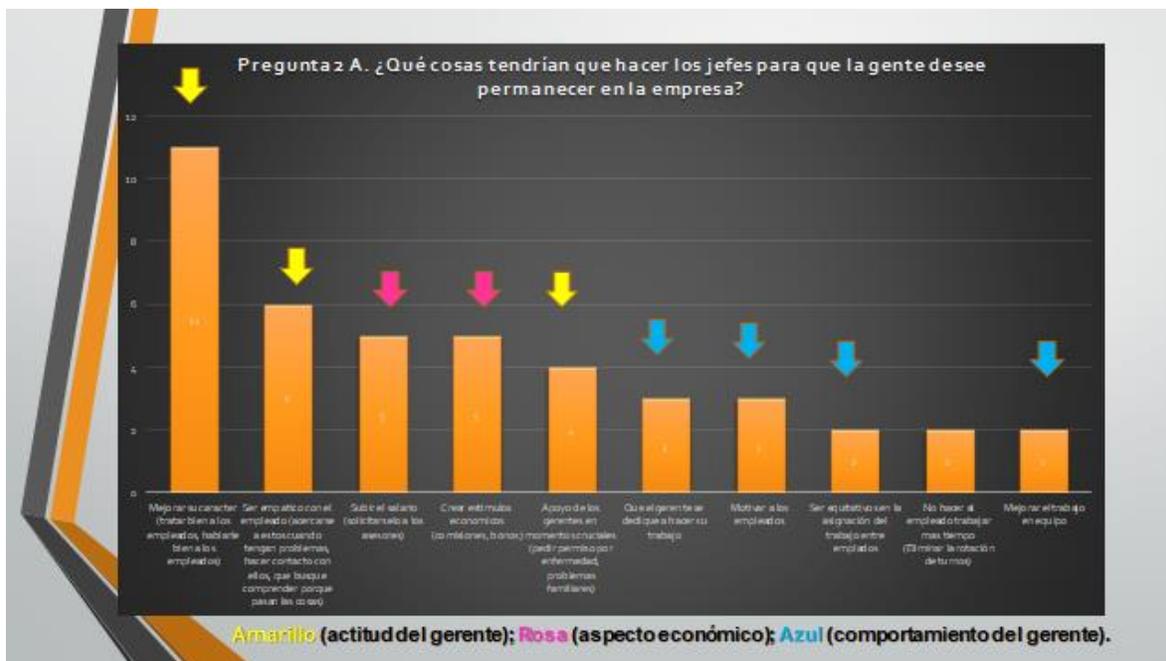
Visitas

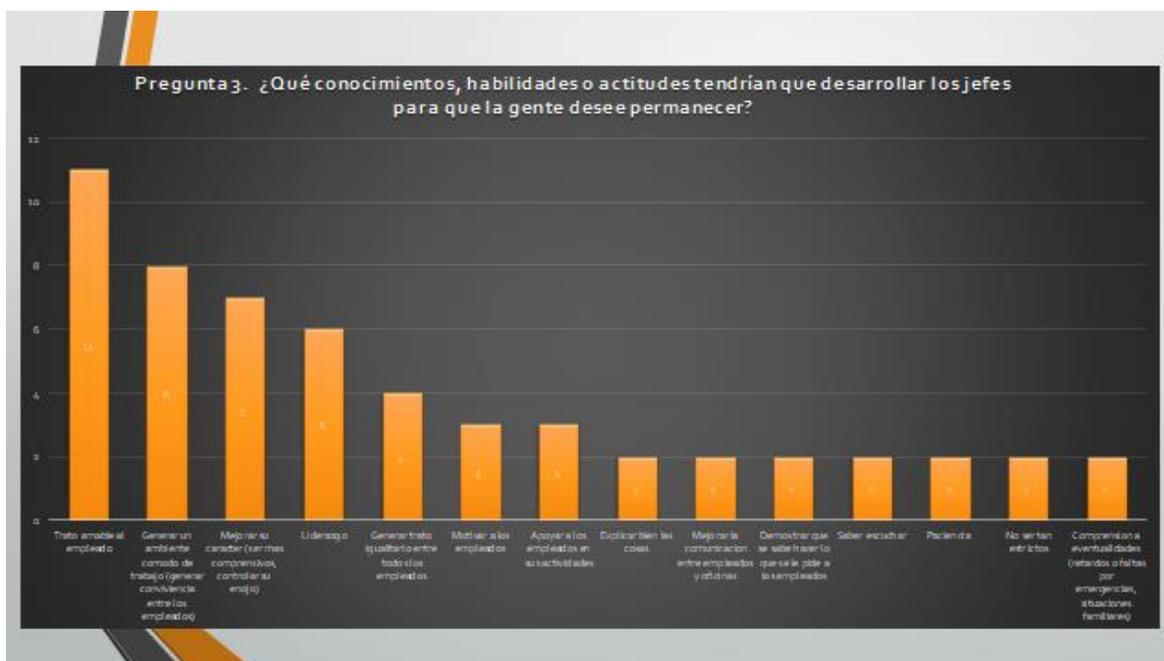
- Se visitaron 13 tiendas en un periodo de 4 días.

Entrevistas

- Se entrevistó a todo el personal que estuviese presente en la tienda.
- Se efectuaron 44 entrevistas.







Apéndice 6. Carta descriptiva de sesión 1.

Número de sesión y nombre: #1 La importancia de la habilidad conceptual y el pensamiento crítico en el liderazgo.	Fecha: 30 de abril del 2018.
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
Conocer los conceptos de habilidad conceptual y pensamiento crítico junto con los elementos que se desprenden de estos y su importancia al ejercer un rol de líder.	Que el asesor comercial reconozca la importancia la importancia de su juicio crítico para el adecuado funcionamiento de las tiendas.	-Concepto e importancia del liderazgo. -Habilidades que componen al liderazgo. - La importancia del pensamiento crítico en el trabajo. - Los elementos del pensamiento crítico.	- Presentación power point en donde se exponen los elementos teóricos de la sesión, esta presentación se utiliza antes, durante y después de cada técnica (20 minutos). - Aplicación de técnica "habilidades para cada función" (45 minutos). - Análisis de la técnica a través de preguntas activadoras (5 minutos).	-Computadora portátil. - Cañón. -Material audiovisual (presentación power point). -Hojas de rota folio. - Plumones. - Plumas. - Tijeras. - Mobiliario (sillas y mesas). - Hojas blancas. - Material impreso.	-Llenado del mapa de cómo. -Llenado de formato de evaluación de sesión.

			-Aplicación de la técnica "el caso" (20 minutos). - Análisis de la técnica a través de preguntas activadoras (5 minutos). -Cierre y llenado del "mapa de cómo" (10 minutos).		
--	--	--	--	--	--

Apéndice 7. Carta descriptiva de sesión 2.

Nombre y número de sesión: #2 Propósito: ¿Qué trato de lograr?	Fecha: 7 de mayo del 2018
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
Identificar las metas o propósitos de acciones concretas que se tienen como jefe.	-Que el asesor comercial explique con sus propias palabras (claramente y con precisión) el propósito y significado de su puesto. -Identificar el propósito de cada uno de los participantes para darle solución a un problema.	-El propósito como primer elemento del pensamiento crítico. - Identificación de los elementos que dificultan el pensamiento crítico.	-Uso de acertijos para estimular el pensamiento (5 minutos). -Recapitulación de la primera sesión (5 minutos). - Presentación PP de los elementos que dificultan el pensamiento crítico (10 minutos). -Presentación PP del propósito en el pensamiento crítico. - Aplicación de técnica "debate en dos sentidos" (55 minutos).	-Computadora portátil. - Cañón. -Material audiovisual (presentación <u>power point</u>). -Hojas de rota folio. - Plumones. - Plumas. - Tijeras. - Mobiliario (sillas y mesas). - Hojas blancas. - Material impreso.	-Llenado del mapa de cómo. -Llenado de formato de evaluación de sesión.

			- Reflexión a través de pregunta activadoras (5 minutos). - Aplicación de actividad "redacción de mi propósito" (10 minutos). - Reflexión a través de pregunta activadoras (5 minutos). - Cierre y llenado del mapa de cómo (10 minutos).		
--	--	--	--	--	--

Apéndice 8. Carta descriptiva de sesión 3

Nombre y número de sesión: #3, Información, inferencias y conclusiones: ¿Qué información uso para llegar a las conclusiones y de qué forma lo hago?	Fecha: 14 de mayo de 2018
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
<p>-Identificar las fuentes de información que se utilizan para resolver una situación concreta.</p> <p>- Identificar y diferenciar las inferencias que se desprenden de evidencias de aquellas que no.</p>	<p>-Que el asesor comercial demuestre la capacidad para objetivamente analizar y evaluar información al arribar a conclusiones basadas en esa información.</p> <p>-Que el asesor comercial distinga las inferencias conscientes de las inconscientes.</p>	<p>-Elemento de pensamiento crítico: información.</p> <p>-Uso de los estándares universales de pensamiento para filtrar información.</p> <p>- Elemento del pensamiento crítico: Interpretaciones, inferencias y conclusiones.</p>	<p>-Uso de acertijos para estimular el pensamiento (3 minutos).</p> <p>-Recapitulación de la primera sesión (5 minutos).</p> <p>- Presentación PP de elementos del pensamiento crítico: información y conclusiones o inferencias y presentación de los estándares universales del pensamiento (12 minutos).</p> <p>- Aplicación de actividad "porqué</p>	<p>-Computadora portátil.</p> <p>- Cañón.</p> <p>-Material audiovisual (presentación power point).</p> <p>-Hojas de rota folio.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Plumas.</p> <p>- Tijeras.</p> <p>- Mobiliario (sillas y mesas).</p> <p>- Hojas blancas.</p> <p>- Material impreso.</p>	<p>-Llenado del mapa de cómo.</p> <p>-Llenado de formato de evaluación de sesión.</p>

			<p>los despidió" (10 minutos).</p> <p>-Análisis de la actividad (5 minutos).</p> <p>-Aplicación de la actividad "los colores y la oscuridad" (15 minutos).</p> <p>- Análisis de la actividad por medio de preguntas generadoras (10 minutos).</p> <p>- Aplicación de la actividad "problemas en los que me involucro" (35 minutos).</p> <p>- Análisis de la actividad por medio de preguntas generadoras (5 minutos).</p> <p>- Cierre y llenado de mapa de cómo (5 minutos).</p>		
--	--	--	--	--	--

Apéndice 9. Carta descriptiva de sesión 4.

Nombre y número de sesión: #4, Supuestos: ¿Qué suposiciones me llevan a esa conclusión?	Fecha: 21 de mayo de 2018
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 40 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
- Identificar las suposiciones que se utilizan con mayor frecuencia y determinar la justificación de estas.	-La persona busca una clara comprensión de las suposiciones que está haciendo y de las suposiciones que se encuentran detrás del pensamiento de los demás. -Son capaces de distinguir entre las suposiciones que son justificables en contexto de aquellas que no lo son.	-Elemento del pensamiento crítico: los supuestos.	-Uso de acertijos para estimular el pensamiento (5 minutos). -Recapitulación de la primera sesión (5 minutos). - Terminar actividad pendiente de sesión pasada (20 minutos). - Análisis de la actividad por medio de preguntas generadoras (10 minutos). - Presentación PP de elementos del pensamiento crítico: Supuestos (5 minutos). - Aplicación de	-Computadora portátil. - Cañón. -Material audiovisual (presentación power point). -Hojas de rota folio. - Plumones. - Plumas. - Tijeras. - Mobiliario (sillas y mesas). - Hojas blancas. - Material impreso.	-Llenado del mapa de cómo. -Llenado de formato de evaluación de sesión.

			actividad "la construcción" (10 minutos). -Análisis de la actividad (5 minutos). - Aplicación de la actividad "mis supuestos" (20 minutos). - Análisis de la actividad por medio de preguntas generadoras (5 minutos). - Cierre y llenado de mapa de cómo (5 minutos).		
--	--	--	--	--	--

Apéndice 10. Carta descriptiva de sesión 5.

Nombre y número de sesión: #5, Conceptos e Implicaciones y consecuencias: ¿Qué estoy insinuando?	Fecha: 28 de mayo del 2018
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
<p>-Identificar los conceptos clave de casos específicos y explicarlos con claridad.</p> <p>-Identificar las implicaciones y consecuencias que tienen las acciones que se realizan como jefe.</p>	<p>-La persona busca un claro entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.</p> <p>-La persona comprende que a través de los conceptos las personas definen y dan forma a sus experiencias.</p> <p>-La persona busca un claro entendimiento de las implicaciones de su pensamiento y de las consecuencias de</p>	<p>-Elemento del pensamiento crítico: Conceptos.</p> <p>-Elemento del pensamiento crítico: Implicaciones y consecuencias.</p>	<p>-Uso de acertijos para estimular el pensamiento (5 minutos).</p> <p>-Recapitulación de la primera sesión (5 minutos).</p> <p>- Terminar actividad pendiente se sesión pasada (25 minutos).</p> <p>- Análisis de la actividad por medio de preguntas generadoras (10 minutos).</p> <p>- Presentación PP de elementos del pensamiento crítico: Conceptos (2 minutos).</p> <p>- Presentación PP</p>	<p>-Computadora portátil.</p> <p>- Cañón.</p> <p>-Material audiovisual (presentación power point).</p> <p>-Hojas de rota folio.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Plumas.</p> <p>- Tijeras.</p> <p>- Mobiliario (sillas y mesas).</p> <p>- Hojas blancas.</p> <p>- Material impreso.</p>	<p>-Llenado del mapa de cómo.</p> <p>-Llenado de formato de evaluación de sesión.</p>

	<p>su comportamiento; piensa con detenimiento en las probables implicaciones de su comportamiento antes de actuar.</p>		<p>de elementos del pensamiento crítico: Implicaciones y consecuencias (5 minutos).</p> <p>-Aplicación de la actividad "implicaciones y consecuencias" (30 minutos).</p> <p>- Análisis de la actividad por medio de preguntas generadoras (5 minutos).</p> <p>- Cierre y llenado de mapa de cómo (5 minutos).</p>		
--	--	--	---	--	--

Apéndice 11. Carta descriptiva de sesión 6.

Nombre y número de sesión: #6 Puntos de vista: ¿Habrá otro punto de vista que deba considerar?	Fecha:
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
Identificar el punto de vista propio en un caso concreto, señalando adicionalmente otros puntos de vista bajo otras perspectivas.	-Que la persona exprese un claro entendimiento de los puntos de vista pertinentes al asunto que está considerando. - Que la persona de cabida a más de un punto de vista pertinente al asunto (con una mentalidad que puede ser modificada al ser enfrentada con un razonamiento mejor que aquel con el que iniciaron.	-Elemento del pensamiento crítico: Puntos de vista.	-Uso de acertijos para estimular el pensamiento (10 minutos). -Recapitulación de la primera sesión (5 minutos). - Presentación PP del elemento del pensamiento crítico: Puntos de vista (10 minutos). - Aplicación de la actividad "prioridades nacionales" (60 minutos) - Análisis de la actividad por medio de preguntas	-Computadora portátil. - Cañón. -Material audiovisual (presentación power point). -Hojas de rota folio. - Plumones. - Plumas. - Tijeras. - Mobiliario (sillas y mesas). - Hojas blancas. - Material impreso.	-Llenado del mapa de cómo. -Llenado de formato de evaluación de sesión.

			generadoras (5 minutos). - Cierre y llenado de mapa de cómo (5 minutos).		
--	--	--	---	--	--

Apéndice 12. Carta descriptiva de sesión 7.

Nombre y número de sesión: #7, Pregunta en cuestión: ¿Qué preguntas formulo?	Fecha: 18 de junio del 2018
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
Identificar el problema central de una situación específica a través de la formulación de preguntas concretas.	-La persona tiene un claro entendimiento de la pregunta principal que trata de responder, problema que trata de solucionar o asuntos que trata de resolver; formula preguntas de manera clara y precisa. - La persona reconoce cuando se trata con una pregunta compleja y piensa con detenimiento antes de responder a dicha cuestión.	-Elemento del pensamiento crítico: Pregunta, problema o asunto central.	-Uso de acertijos para estimular el pensamiento (10 minutos). -Recapitulación de la primera sesión (5 minutos). - Análisis de la actividad "prioridades nacionales" (10 minutos). - Presentación PP del elemento del pensamiento crítico: Preguntas (10 minutos). - Aplicación de la actividad "pensando en elementos" (50 minutos). - Cierre y llenado de mapa de cómo (5 minutos).	-Computadora portátil. - Cañón. -Material audiovisual (presentación power point). -Hojas de rota folio. - Plumones. - Plumas. - Tijeras. - Mobiliario (sillas y mesas). - Hojas blancas. - Material impreso.	-Llenado del mapa de cómo. -Llenado de formato de evaluación de sesión.

Apéndice 13. Carta descriptiva de sesión 8.

Nombre y número de sesión: #8 cierre y evaluación	Fecha: 25 de junio de 2018
Facilitador: Carlo Alban Cervantes Rivera	Número de participantes: 8 asesores comerciales
Duración: 1 hora con 45 minutos.	

Objetivo.	Resultados esperados.	Contenido.	Actividades o estrategias	Materiales	Evaluación
Aplicar los conocimientos adquiridos en el curso en una situación concreta.	-Que el asesor comercial plasme el aprendizaje generado en el curso en una problemática específica. - Que el asesor comercial evalúe diversos aspectos del curso a fin de encontrar áreas de mejora y desarrollo.	- Habilidades de liderazgo, modelo de 4 habilidades de Mosley, Megginson y Pietri (2005). - Los elementos del pensamiento crítico. - Los estándares universales de pensamiento.	-Presentación PP de recapitulación de todo el contenido visto en las sesiones anteriores (20 minutos). - Aplicación del ejercicio "pensando en elementos" en una problemática revisada previamente (45 minutos). - Llenado del formato de evaluación del curso (25 minutos) - Comentarios finales y resolución de dudas (10 minutos).	-Computadora portátil. - Cañón. -Material audiovisual (presentación power point). -Hojas de rota folio. - Plumones. - Plumas. - Tijeras. - Mobiliario (sillas y mesas). - Hojas blancas. - Material impreso.	-Llenado del mapa de cómo. -Llenado de formato de evaluación de sesión.

Apéndice 14. Instrumento de evaluación inicial.

En el trabajo de supervisión, los jefes utilizan distintas habilidades para desempeñar sus labores diarias, entre estas funciones resaltan las habilidades conceptuales, las cuales se definen como la capacidad de la persona para analizar e interpretar información del ambiente; esta resulta vital ya que el supervisor utiliza esta habilidad para analizar e interpretar información con el fin de resolver los problemas que se le presentan.

Para contestar las siguientes preguntas, te pedimos que pienses en la forma en la que resuelves problemas en tu labor diaria como asesor comercial, identificando los pasos, conocimientos e ideas que tomas en consideración para tomar decisiones.

Fecha:	Puesto:
Nombre:	
Edad:	Sexo:

Indicaciones: Antes de cada serie de preguntas se te presenta una situación o afirmación, piensa en tus respuestas a partir de esta afirmación. Para responder se te presenta un espectro del 1 al 7, el 1 significa casi nunca y el 7 casi siempre, marca con una X el grado con el que te sientas más identificado.

A. Cuando se presenta un problema que requiere mi atención...						
1. ¿Me cuestiono cual es papel que debo de desempeñar?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
2. ¿Me cuestiono cual es la meta que quiero alcanzar?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre

B. Para desempeñar mi trabajo utilizo grandes cantidades de información que adquiero a través de distintos medios...						
3. ¿Me cuestiono si la información que utilizo para resolver el problema es verdadera o confiable?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
4. ¿Me cuestiono si los medios por los que obtengo la información son los correctos?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre

5. Antes de tomar una decisión, ¿me aseguro de recopilar suficiente información que valide dicha decisión?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre

C. Cuando después de analizar un problema, llego a la conclusión de cómo resolverlo...						
6. ¿Me cuestiono como es que llegué a esa conclusión?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
7. ¿Me cuestiono si pude haber llegado a otra conclusión de haber interpretado la información de forma diferente?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre

D. Cuando escucho los argumentos de otras personas sobre un problema...						
8. ¿Identifico claramente cuando hago supuestos o suposiciones?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
9. ¿Considero que los supuestos que hago son justificables?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre

E. Cuando como jefe estoy a punto de tomar una decisión que puede afectar a otras personas...						
10. ¿Me cuestiono cuales son las implicaciones de esa decisión?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
11. ¿Identifico cuales son tanto las implicaciones positivas como las negativas de la decisión que tomaré?						
1	2	3	4	5	6	7

Casi Nunca						Casi siempre
---------------	--	--	--	--	--	-----------------

F. Se ha presentado un problema y para resolverlo necesito escuchar diferentes argumentos y puntos de vista...						
12. ¿Logro comprender el punto de vista de las otras personas?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
13. ¿Me cuestiono si hay otros puntos de vista que deba de considerar?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre
14. ¿Adopto más de un punto de vista para adquirir una perspectiva distinta?						
1	2	3	4	5	6	7
Casi Nunca						Casi siempre

En base a tu experiencia como asesor comercial y las situaciones en tienda que regularmente requieren tu atención; imagina que en este momento te llama tú superior, mencionando que ha surgido un problema.

15. ¿Qué problema crees que sea?

16. ¿Por qué crees que sea un problema?

17. ¿Cuál crees que sea la causa del problema?

18. ¿De qué manera inferes esto?

19. ¿Qué pasos seguirías para atender el problema?

20. ¿Si no pudieras atender el problema de la manera que planteas, de que otra manera lo abordarías?

Apéndice 16. Formato de “el caso”

Análisis de historia

A continuación se presenta una historia , por favor léala y continúe respondiendo a las siguientes afirmaciones marcando la repuesta que usted considere correcta, V: verdadero; F: falso; ?: cuando la información del texto no le permita conocer la respuesta.

La historia

Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció y demandó dinero.

El dueño abrió una caja registradora.

El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo.

Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

Conceptos sobre la historia

1. Un hombre apareció después que el dueño apagó las luces de la tienda.	V	F	?
2. El ladrón era un hombre.	V	F	?
3. El hombre que apareció no demandó dinero.	V	F	?
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño.	V	F	?
5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo.	V	F	?
6. Alguien abrió una caja registradora.	V	F	?
7. Después de que el hombre demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyo a toda carrera.	V	F	?
8. Aunque la caja registradora contenía el dinero, la historia no dice cuánto.	V	F	?
9. El hombre demandó dinero al dueño.	V	F	?
10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda.	V	F	?
11. Era a plena luz del día cuando el hombre apareció.	V	F	?
12. El hombre que apareció abrió la caja registradora.	V	F	?
13. Nadie demandó dinero.	V	F	?
14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente	V	F	?

se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demanda dinero y un miembro de la fuerza policiaca.			
15. Los siguientes eventos ocurrieron: Alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyó de la tienda.	V	F	?

Respuestas correctas

Afirmación	Respuesta
1	?
2	?
3	F
4	V
5	?
6	V
7	?
8	?
9	?
10	?
11	?
12	?
13	F
14	?
15	?

Apéndice 17. Mapa de cómo.

Nombre:	
Numero de sesión:	Fecha:

1. ¿Qué aprendí hoy?

2. ¿Qué voy a hacer diferente?

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Apéndice 18. Llenado de mapa de cómo, sesión 1

Nombre:	
Numero de sesión: <u>1</u>	Fecha: <u>30 / abril / 2018</u>

1. ¿Qué aprendí hoy?

- Diferentes habilidades que puede tener el ser humano
- La definición de que es el pensamiento crítico

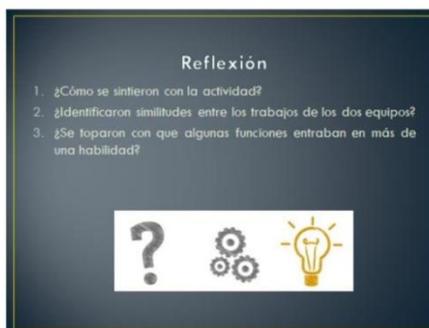
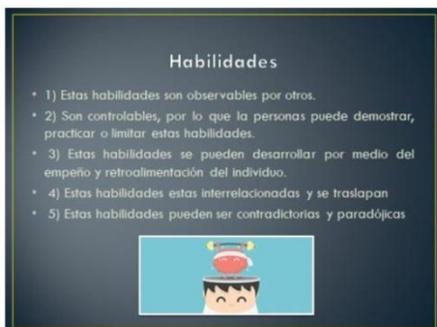
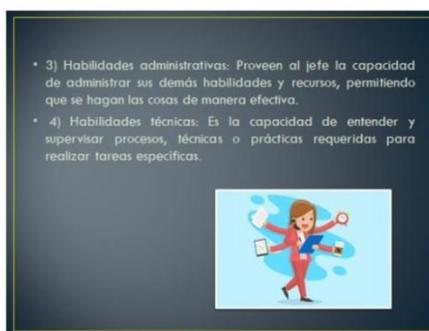
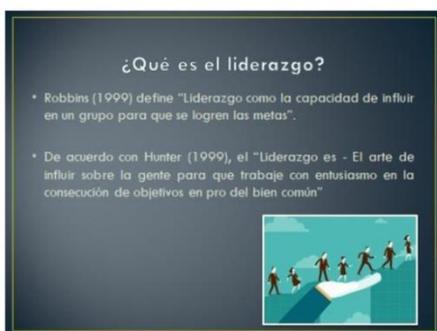
2. ¿Qué voy a hacer diferente?

- Utilizar de manera consciente, e identificar los habilidades que posee cada uno de los colaboradores para resolver los problemas.

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?
--

- Doble seguimiento a cada uno de los indicadores que sean medibles para identificar si está funcionando o no

Apéndice 19. Presentación de sesión 1.



Pensamiento crítico

- El pensamiento crítico es un modo de pensar (sobre cualquier tema, contenido o problema) en el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y someterla a estándares intelectuales.



Mapa de cómo

¿Qué aprendí hoy?

¿Qué voy a hacer diferente?

¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Los elementos del pensamiento



Actividad 2

Solución de caso

Reflexión

1. ¿Cómo se sintieron con la actividad?
2. ¿Qué elementos del pensamiento crítico utilizaron para contestar las preguntas?
3. ¿Considera que les hizo falta utilizar alguno de estos elementos?



Apéndice 20. Propósitos redactados por asesores comerciales

Propósito Asesor comercial equipo:

- Asegurar la rentabilidad de cada uno de los unidades de negocio, a través de las practicas operativas acertivas del personal humano, siendo el Paclitador principal del desarrollo de cada uno de los colaboradores.

Proposito del asesor comercial

Garantizar el incremento en ventas, el manejo del personal, el control de inventarios, el servicio al cliente en tienda y hacer rentable el negocio siendo el enlace entre el corporativo y la tienda.

OBJETIVO.

LOGRAR TENER LOS SUBCARGOS A MI CARGO CON UN INCREMENTO EN VENTA DE 8% VS DA Y UN INCREMENTO DEL 3% EN UTILIDAD. EN BASE AL CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES DE-

- IMAGEN
- SERVICIO
- PROMOCIONES
- PUBLICIDAD
- RETENCION DEL PERSONAL

Y QUE TODO ESTO NOS AYUDE A LOGRAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

Apéndice 21. Ejemplo de llenado de mapa de cómos. Sesión 2.

Nombre:	
Numero de sesión: 2	Fecha: 7-mayo-2018

1. ¿Qué aprendí hoy?

- Elaborar un Proposito
- Diferenciar entre Prejuicio y Estereotipo
- Lo que impide pensar en forma critica.
- A debatir (saber exponer un tema pero sobre todo tener información del tema a debatir)

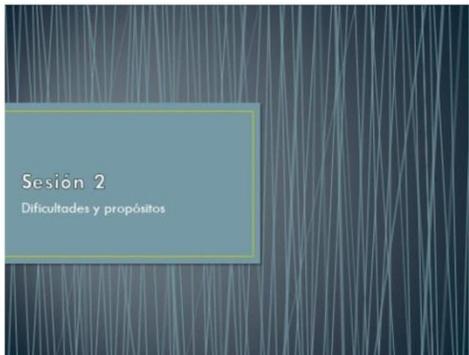
2. ¿Qué voy a hacer diferente?

- En primera a formular un propósito para toda actividad a realizar.
- Tener la información y argumentos necesarios para debatir cualquier tema

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

- Lograr el objetivo establecido
- Mejor conocimiento del o tema a tratar
- Poder debatir con otras personas uno a mas temas relacionados con la operación diaria en las tiendas

Apéndice 22. Presentación de sesión 2.



- Existen dos funciones primarias del egocentrismo:
 - La primera es observar al mundo en términos del beneficio propio, para buscar gratificación constantemente, para procurar los deseos egoístas aún a expensas de los derechos y necesidades de los demás.
 - La segunda es el deseo de mantener sus creencias



- Dame comida y viviré, dame agua y moriré, ¿Quién soy?



- Te pertenece, pero todas demás personas lo usan mas que tú, ¿Qué soy?



Sociocentrismo

- Postura que asumo respecto de mi forma de pensar que se deriva del grupo social al que pertenezco y que la manifiesto como "la postura", única y absoluta, con desprecio de las formas de pensar de otros grupos sociales.



Recordando

- 1. Concepto de liderazgo.
- 2. Pensamiento crítico.
- 3. Elementos del pensamiento crítico.



- Prejuicio. Son ideas que tenemos respecto de algo o de alguien que incluyen una posición de rechazo o de desprecio sin tener sustento suficiente de valoración. Esta posición de rechazo o desprecio produce exclusión y discriminación
- Estereotipo



¿Qué impide pensar de forma crítica?

- Egocentrismo: Valoración excesiva de la propia personalidad que lleva a una persona a creerse el centro de todas las preocupaciones y atenciones (Definición diccionario).
- La mente humana es por naturaleza, egocéntrica. La mente por naturaleza, no posee ni desarrolla tendencias racionales.



¿Cómo sabemos como piensan los demás?



Propósito, metas y objetivos.

- Objetivo que se pretende alcanzar.
- Principio de Pensamiento Crítico. Si tienes claro tu propósito, lo que quieres lograr o alcanzar, es más probable que lo alcances que cuando no lo tienes claro.
- Es más, procurar cualquier propósito específico se justifica solo cuando el propósito es justo para todas las personas, animales y/o grupos involucrados.



Reflexión

1. ¿Cómo se sintieron con la actividad?
2. ¿Se les dificultó cambiar de postura?
3. ¿Estuvieron de acuerdo con su nuevo propósito?
4. ¿Su postura cambio al cambiar de lado?



Actividad

Formulación de posturas

Actividad

Mi propósito

- Postre dulce o salado
- Chivas o América
- La Pena de muerte
- Eutanasia
- Legalización de drogas
- El aborto
- Deportación de inmigrantes ilegales



¿Cuál es mi propósito?

- El Asesor comercial es el enlace entre las tiendas y la organización, asegura la implementación de las estrategias comerciales y operativas en las tiendas a su cargo, asegurando la ejecución de acuerdo a los estándares de la organización, analiza información financiera y estados de resultados, da seguimiento a los indicadores operativos para la toma de decisiones y acciones correspondientes con el objetivo de lograr rentabilidad en cada una de las tiendas a su cargo.
- Garantizar el apego a los procesos de control internos de valores de las tiendas. Brinda apoyo a los Gerentes, Subgerentes y colaboradores a través de un coaching efectivo con el objetivo de desarrollar sus habilidades en el punto de venta.

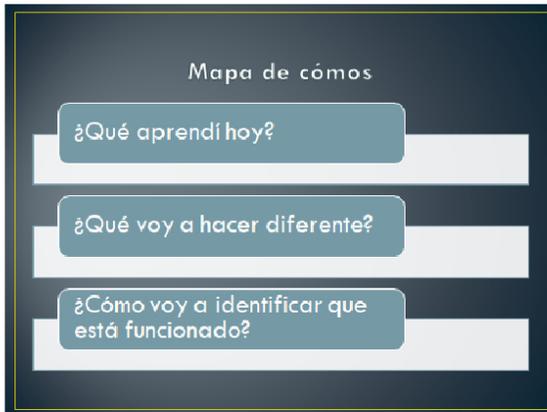
- Definan su propósito.
- Consulten información y argumenten puntos a favor y en contra.
- Anoten todos sus argumentos.



Reflexión

- ¿Toman en cuenta su objetivo en su labor diaria?
- ¿Creen que hay algo que deben de incluir en su objetivo?
- ¿Qué dificultad cumplir con su objetivo?
- ¿Qué facilita que cumplan con su objetivo?





Apéndice 23. Formato de ejercicio “porque lo despidió” y ejemplo de su llenado.

Porque lo despidió

Durante la noche un industrial de la Ciudad de México decide volar a Monterrey al día siguiente temprano para un negocio muy importante. Teniendo que recoger previamente unos documentos, se presenta en su fábrica a las 6 de la mañana y le explica al asombrado velador el motivo de su temprana visita. Al saber que el patrón se dispone a ir a Monterrey en el avión de las 8, el velador le suplica que no lo haga, porque aquella noche soñó que el avión se caía, pereciendo todos sus ocupantes. El patrón no quiere hacerle caso, pero tanto insiste el hombre y tan desesperadamente le ruega que no tome aquel avión, que al fin el industrial decide aplazar el viaje. Los periódicos del mediodía traen la noticia de que el avión de las 8 a Monterrey se ha desplomado, sin quedar ni un sobreviviente. Entonces el patrón manda a llamar al velador y le dice:

-Aquí tienes una buena gratificación en efectivo por haberme salvado la vida, pero también al mismo tiempo aquí tienes tu carta de despido, porque no quiero volverte a ver nunca más en mi fábrica.

¿Qué motivos tiene el Industrial para despedir al velador?

Porque lo despidio

Durante la noche un industrial de la Ciudad de México decide volar a Monterrey al día siguiente temprano para un negocio muy importante. Teniendo que recoger previamente unos documentos, se presenta en su fábrica a las 6 de la mañana y le explica al asombrado velador el motivo de su temprana visita. Al saber que el patrón se dispone a ir a Monterrey en el avión de las 8, el velador le suplica que no lo haga, porque aquella noche soñó que el avión se caía, pereciendo todos sus ocupantes. El patrón no quiere hacerle caso, pero tanto insiste el hombre y tan desesperadamente le ruega que no tome aquel avión, que al fin el industrial decide aplazar el viaje. Los periódicos del mediodía traen la noticia de que el avión de las 8 a Monterrey se ha desplomado, sin quedar ni un sobreviviente. Entonces el patrón manda a llamar al velador y le dice:

-Aquí tienes una buena gratificación en efectivo por haberme salvado la vida, pero también al mismo tiempo aquí tienes tu carta de despido, porque no quiero volverte a ver nunca más en mi fábrica.

¿Qué motivos tiene el Industrial para despedir al velador?

- Por meterse en lo que no le corresponde, por interferir en el destino, por miedo de sus sueños que se vuelvan reales, A lo mejor el Patron quería morirse por tener muchos problemas pueden ser personales, familiares, economicos, de salud. etc.

Porque se durmio el velador y su trabajo era velar y no estaba haciendo bien su trabajo.

Apéndice 24. Formato de ejercicio “los colores y la oscuridad”.

Ejercicio: ¿Los colores y la oscuridad?

¿Existen los colores en la oscuridad, o sólo existen a la luz?

Si usted tiene una corbata azul, ¿Seguirá siendo azul también de noche?

¿El color es una propiedad permanente de los objetos?

¿O sólo es un efecto transitorio motivado por la luz como agente físico?

Quizás usted nunca se había formulado esta clase de preguntas, las cuales son más difíciles de contestar de lo que se imagina. Tal vez piense que la corbata sigue siendo azul a oscuras, y que lo único que sucede es que su sentido óptico no está capacitado para detectarlo, pero en este caso vendría a continuación la siguiente pregunta:

Si usted pudiera ver la corbata de noche, ¿La seguía viendo azul?

¿Qué opina de todo esto? Antes de responder, recuerda el viejo aforismo de que "de noche todos los gatos son pardos", y también la definición del Diccionario Oficial de qué "color es el efecto de la luz sobre los objetos".

Ahora, si cree que ya está preparado, trata de contestar a las preguntas anteriores, que pueden resumirse así:

- a. Independientemente de que usted pueda o no percibirlos, ¿Los colores existen en la oscuridad?
- b. Una corbata azul durante el día, ¿sigue siendo azul durante la noche?
- c. ¿El color de un objeto permanente o circunstancial?

Apéndice 25. Llenado de Mapa de cómo. Sesión 3.

Nombre:	
Numero de sesion: 3	Fecha: 14-05-18

1. ¿Qué aprendí hoy?

A actuar con información, realizar inferencias y llegar a conclusiones.

2. ¿Qué voy a hacer diferente?

Antes de actuar debo de tener información referente a la situación a resolver, puedo hacer inferencias a través de las opiniones de otras personas y esto me va hacer llegar a conclusiones mas equitativas.

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

- Cuando se den los resultados positivos a través de realizar el proceso antes mencionado.

Información → Inferencias → Conclusiones

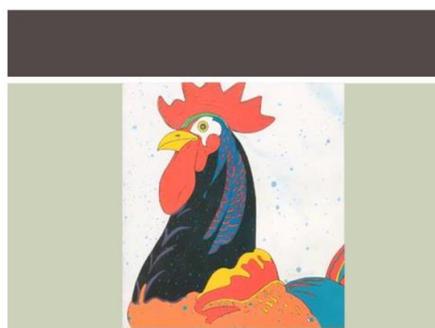
Apéndice 26. Presentación de sesión 3.

**INFORMACIÓN,
INFERENCIAS Y
CONCLUSIONES**
¿QUÉ INFORMACIÓN USO PARA LLEGAR A
LAS CONCLUSIONES Y DE QUÉ FORMA LO
HAGO?

- ¿Qué árbol sostienes en tu mano?
- Paúl mide dos metros, trabaja en carnicería y usa zapatos talla 9. ¿Qué es lo que pesa?
- Menciona tres días consecutivos sin mencionar lunes, miércoles o viernes.

INFORMACIÓN

- Todo razonamiento se fundamenta en DATOS, INFORMACION y EVIDENCIA.
- Implica el reconocimiento de que todo pensamiento está basado en algún dato, información, evidencia, experiencia o investigación. El pensamiento es tan sensato como la información en la que se basa.

**ESTÁNDARES UNIVERSALES DE
PENSAMIENTO**

Claridad	Exactitud	Precisión
Profundidad	Amplitud	Lógica
Importancia	Justicia	

**INTERPRETACIONES, INFERENCIAS Y
CONCLUSIONES**

- Implica un reconocimiento de que todo pensamiento contiene inferencias a partir de los cuales se obtienen conclusiones y se da significado a los datos y a las situaciones.
- Inferir: Extraer un juicio o conclusión a partir de hechos, proposiciones o principios, sean generales o particulares.



EJERCICIO #1

- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan en las tiendas, en donde se ve involucrada su participación?



EJERCICIO #2

- ¿De que forma me involucro yo en ese problema?
- ¿De que forma lo soluciono?

Claridad	Exactitud	Precisión	Profundidad
Amplitud	Lógica	Importancia	Justicia

REFLEXIÓN

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
- ¿Realizaron inferencias?
- ¿En que casos hacemos inferencias?
- ¿Siempre son correctas las inferencias que hacemos?



REFLEXIÓN

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
- ¿Creen que los medios por los que consiguen información son los mas adecuados?
- ¿Mis inferencias y conclusiones están sustentadas por información confiable?
- ¿Qué estándar estoy ignorando o dando poca importancia?



EJERCICIO #3

MAPA DE CÓMOS

¿Qué aprendí hoy?

¿Qué voy a hacer diferente?

¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Apéndice 27. Formato de ejercicio “la construcción” y ejemplo de su llenado.

La construcción.

Durante la construcción de la norma unidad habitacional que ocupaba millares de obreros, los vigilantes se fijaron en un albañil que todas las tardes salía del terreno con una carretilla llena de desperdicios.

Sospechando que entre los desperdicios pudiera ir algo de valor, se pusieron a revisar el contenido minuciosamente, pero no descubrieron nada. Todo lo que el hombre se llevaba eran piedras, trozos de madera carcomida, fragmentos de ladrillos rotos, botes vacíos, trapos deshilachados, latas aplastadas y otros restos sin valor alguno. Sin embargo, los vigilantes nunca lo perdieron de vista durante los años que duró la construcción de la unidad, y continuaron inspeccionando regularmente los desperdicios, pero nunca pudieron encontrar ningún objeto que valiera ni siquiera 10 centavos. Pero lo cierto fue que al terminar se la obra, aquel albañil había juntado un capital que le permitió dedicarse a los negocios llegar a ser un gran industrial, sin que nadie supiera de dónde había sacado el dinero. Muchos años después se encontró con uno de los vigilantes de la unidad, y éste le dijo: Ya sé que nunca pudimos probarle nada, pero yo sigo creyendo que usted algo sacaba de allí todas las tardes. Ahora que ya ha transcurrido tanto tiempo, puedes decírmelo. ¿Qué es lo que sacaba de la obra? Y el hombre, con un gesto de modestia, contestó...

¿Qué fue lo que contestó?

La construcción.

Durante la construcción de la norma unidad habitacional que ocupaba millares de obreros, los vigilantes se fijaron en un albañil que todas las tardes salía del terreno con una carretilla llena de desperdicios.

Sospechando que entre los desperdicios pudiera ir algo de valor, se pusieron a revisar el contenido minuciosamente, pero no descubrieron nada. Todo lo que el hombre se llevaba eran piedras, trozos de madera carcomida, fragmentos de ladrillos rotos, botes vacíos, trapos deshilachados, latas aplastadas y otros restos sin valor alguno. Sin embargo, los vigilantes nunca lo perdieron de vista durante los años que duró la construcción de la unidad, y continuaron inspeccionando regularmente los desperdicios, pero nunca pudieron encontrar ningún objeto que valiera ni siquiera 10 centavos. Pero lo cierto fue que al terminar se la obra, aquel albañil había juntado un capital que le permitió dedicarse a los negocios llegar a ser un gran industrial, sin que nadie supiera de dónde había sacado el dinero. Muchos años después se encontró con uno de los vigilantes de la unidad, y éste le dijo: Ya sé que nunca pudimos probarle nada, pero yo sigo creyendo que usted algo sacaba de allí todas las tardes. Ahora que ya ha transcurrido tanto tiempo, puedes decírmelo. ¿Qué es lo que sacaba de la obra? Y el hombre, con un gesto de modestia, contestó...

¿Qué fue lo que contestó?

Saque toda la basura y escombros que estaban, en el cual recibí una paga por que fue la vía y la fuente que desalojó la basura del Proceso de construcción. con eso genere una base en el cual la invertí en el crecimiento de mi propia empresa.

Apéndice 28. Formato llenado de ejercicio "mis supuestos".

Suposición	¿Es justificable?	Consecuencias
1. El gerente está robando	SÍ, Antes de tomar la decisión no había faltantes, y tiene problemas económicos.	Se incrementan los Depósitos de Inversión
2. El cumplimiento del proceso en un horario selectivo	SÍ, porque tiene en orden el Archivo de Cartera de Inversión.	estar dentro de los estándares por unidades.
3. Un manejo de efectivo.	SÍ, Hay retenciones en los manos de los depositos, de acuerdo a lo establecido por la Compañía.	Faltante de dinero en los depósitos.
4. Relación sentimental entre el gerente y una B6.	SÍ, porque tiene preferencias visible sobre los demás	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso por parte del manejo efectivo - Diferencia en inversión - Ineficiencia con el resto del equipo.
5. Como nos está robando	SÍ, Hay faltantes de producto por copia cerada	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencia en los Muertes - Retraso de inversión por cobro al pasante.

Apéndice 29. Llenado de mapa de cómo. Sesión 4.

Nombre:

Numero de sesión:

4

Fecha:

21 Mayo-18

1. ¿Qué aprendí hoy?

A la importancia que le debo prestar a las "SUPOSICIONES" que a diario se presentan en el entorno laboral.

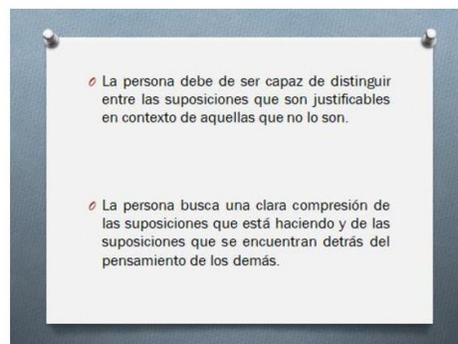
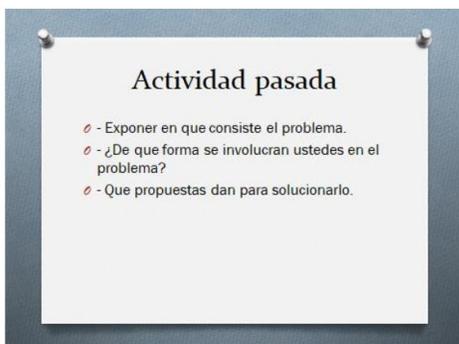
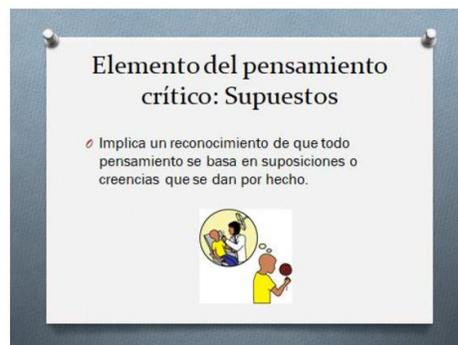
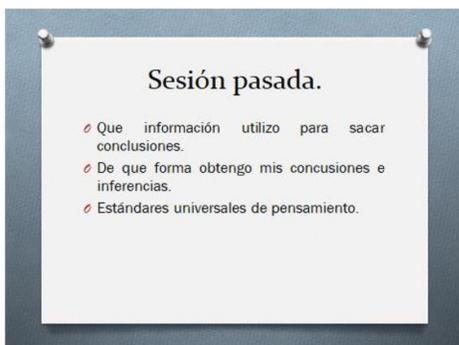
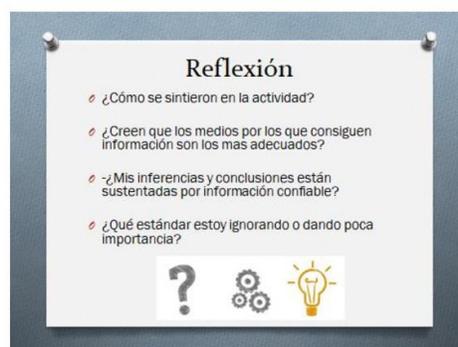
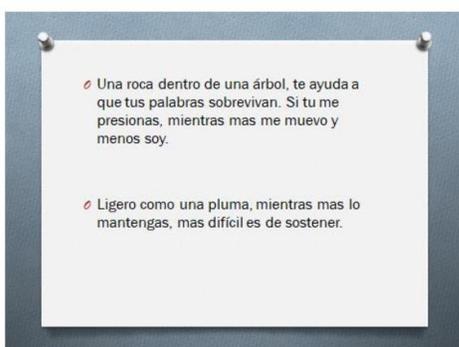
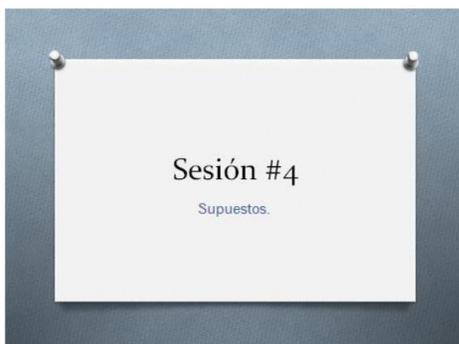
2. ¿Qué voy a hacer diferente?

A identificar si las suposiciones son o no justificables.

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

A la hora de tomar una decisión que provenga de una suposición, analizando sus consecuencias y sacar una retroalimentación de la misma para casos futuros.

Apéndice 30. Presentación de sesión 4.



Actividad 1

La construcción

Reflexión

- ¿Mis suposiciones están sustentadas por información confiable?
- ¿Son funcionales las suposiciones?



Reflexión

- ¿Cómo se sintieron con la actividad?
- ¿En que basaron sus suposiciones?
- ¿Cómo identificamos que las otras personas están haciendo suposiciones?



Mapa de cómo

¿Qué aprendí hoy?

¿Qué voy a hacer diferente?

¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Actividad 2

Nuestras suposiciones

Suposición	¿Es justificable?	Consecuencia
1		
2		
3		

**Apéndice 31. Formato de ejercicio “conceptos, implicaciones y consecuencias”
y ejemplo de su llenado.**

Actividad: Conceptos y consecuencias

Nombre:	Fecha:
---------	--------

Indicaciones: A continuación se te presentan una serie casos cortos en forma de enunciados, imagine que usted debe de atender o solucionar estos casos. Llena los cuadros consecutivos a partir de la información presentada.

Situación	Se puede inferir	Suposición	Concepto	Acciones	Consecuencias
1. El trato igualitario del gerente hacia los empleados haría que nos quedáramos.					
2. Los gerentes no te dejan respirar, no puedo trabajar así.					
3. Si el gerente no fuera tan estricto, no me iría de la sucursal.					
4. El gerente tiene un mal trato conmigo y los demás empleados					

5. Los gerentes nos tratan como robots, no se puede trabajar así.					
6. Los gerentes de tienda son muy serios, por eso los empleados no están cómodos.					

Actividad: Conceptos y consecuencias

Nombre: _____

Fecha: 28/mayo/2018

Indicaciones: A continuación se te presentan una serie de casos cortos en forma de enunciados, imagine que usted debe de atender o solucionar estos casos. Llena los cuadros consecutivos a partir de la información presentada.

Situación	Se puede inferir	Suposición	Concepto	Acciones	Consecuencias
1. El trato igualitario del gerente hacia los empleados haría que nos quedáramos.	El gerente no trata bien a su personal	Trata mejor al personal femenino	Igualdad entre 2 o mas personas en una actividad	Hablar con el gerente y verble la idea de que en la tienda se respeta y trata a todas de la misma manera.	<ul style="list-style-type: none"> • Puede mejorar el ambiente laboral en la tienda • Considera que le respetan autoridad por sus medidas en la practica
2. Los gerentes no te dejan respirar, no puedo trabajar así.	No hay buen ambiente de trabajo	Con tal de tener bajo control al personal no los deja actuar de manera adecuada	No les da libertad a su personal para terminar cierta actividad y ya le pide hacer otra	Hablar con el gerente y pedirle que sea mas consciente con el hecho que le da al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede lograr un mejor resultado del trabajo realizado • Alta rotación de personal si no se le da libertad de trabajo
3. Si el gerente no fuera tan estricto, no me iría de la sucursal.	Se incrementa la rotación de personal por el actuar del gerente	Querer apartar una actitud de control implacable	Persona que quiere al pie de la letra todas sus acciones sin flexibilidad alguna	Hablar con la persona para que muestre cierta flexibilidad y tomar	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor ambiente de trabajo • Pensa que le dan sus oportunidades • No existe

<p>4. El gerente tiene un mal trato conmigo y los demás empleados</p>	<p>No tiene obra de mando para el manejo de personal</p>	<p>Quando era empleado fue tratado de igual manera y quiere desquitarse</p>	<p>Forma negativa de llevar una relación con otra persona o personas</p>	<p>Hablar con el gerente para darle a conocer los beneficios que tendría su cambio de actitud (emas) que lo motivar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en interpretar • Mejorar la productividad • Buscar siempre hacer las cosas con el personal por pensar que lo motivar
<p>5. Los gerentes nos tratan como robots, no se puede trabajar así.</p>	<p>El gerente solo busca el resultado sin evaluar las herramientas y sin considerar a la persona</p>	<p>Siempre ha conseguido buenos resultados con esta actitud.</p>	<p>No se forman en cuenta los sentimientos de los empleados</p>	<p>Hablar con el gerente para buscar cambiar su forma de dirigir, buscando el buen criterio de todo el personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la productividad • Alto rotación del personal.
<p>6. Los gerentes de tienda son muy serios, por eso los empleados no están cómodos.</p>	<p>El gerente realiza un trabajo monótono</p>	<p>El demostrar una actitud de seriedad es lo que permite mantener el control de su personal</p>	<p>Manera que actúan de manera apropiada a los lineamientos y muestran buena de apertura. hacia los demás</p>	<p>Hablar con el gerente para buscar que se vea mas abierto al personal sin perder autoridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la productividad • Trabajo menos rutinario

Apéndice 32. Ejemplo de llenado de Mapa de cómo. Sesión 5.

Nombre:	
Numero de sesión:	5
Fecha:	28/05/18

1. ¿Qué aprendí hoy?

hoy aprendí que no todos tenemos los mismos conceptos y por no tener esos conceptos definidos como iguales podemos no entender las situaciones que pasan a nuestro alrededor.

2. ¿Qué voy a hacer diferente?

plantearme el Mapa de pensamiento Crítico.
inferir - Suponer - Concepto - Acciones y consecuencia de
de cada situación en mi vida y así poder tener
un mejor razonamiento y pensamientos.

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Con las personas que están a mi alrededor y
los conceptos que tengan de las situaciones,
siempre con objetivos personales o laborales

Apéndice 33. Presentación de sesión 5.

Sesión 5.
Conceptos e implicaciones y consecuencias: ¿Qué estoy insinuando?

Reflexión

- ¿Mis suposiciones están sustentadas por información confiable?
- ¿Son funcionales las suposiciones?



Para comenzar...

- Un hombre fue apuñalado en el corazón, nadie trató de salvarlo pero no murió, ¿Cómo es eso posible?
- Un vaquero cabalga a un pueblo en Viernes, se queda ahí tres días y se va el viernes, ¿Cómo es eso posible?

Elemento del pensamiento crítico: Conceptos.

- Todo razonamiento se expresa a través de conceptos e ideas.
- Es la identificación de conceptos y la forma en que estos se definen.



En la sesión anterior

- Solución de problemas
- Identificación de suposiciones
- ¿Es justificable mi suposición?

- La persona busca un claro entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.



- La persona comprende que a través de los conceptos las personas definen y dan forma a sus experiencias.

Actividad pasada

Suposición	¿Es justificable?	Consecuencia
1		
2		
3		

Flojo





Flojera

- o La definición de diccionario es:
- o Un ejemplo de personas floja es cuando se comportan de la siguiente manera:
- o Una implicación de una persona que actúa de ese modo es:
- o Una vez, cuando fui flojo hice lo siguiente:
- o Una consecuencia de haber hecho esto fue:



¿Cómo establecemos conceptos en común?

¿Que es lo que quiero que pase?
 ¿Qué es lo que no quiero que pase?

Elemento del pensamiento crítico: Implicaciones y consecuencias

- o Implica en el pensamiento y razonamiento de las consecuencias de cada pensamiento y acción.
- o Se deben de considerar tanto las implicaciones positivas como las negativas.

Actividad 1

Conceptos e implicaciones.

- o La persona busca un claro entendimiento de las implicaciones de su pensamiento y de las consecuencias de su comportamiento; piensa con detenimiento en las probables implicaciones de su comportamiento antes de actuar.
- o ¿Qué es lo que quiero que suceda?

Situación	Se puede evitar	Suposición	Concepto	Acciones	Consecuencias
¿Cómo se sintió el gerente cuando todos los días llegaban al trabajo?	Si otro empleado no le iba bien	Todo lo gente que el gerente no sabía no le iban bien	Una expresión verbal o no verbal de bienestar.	Hablar con el gerente y encontrarle que el estado de ánimo de los empleados mejoró a medida de que él se fue.	Puede tenerse de manera positiva y constructiva. Puede haberse porque no quiere saber y emocional, situación.

1. El **trato igualitario** del gerente hacia los empleados haría que nos quedáramos.
 - **Trato igualitario:** Asignación de tareas iguales entre todos los empleados, no preferencias.
2. Los gerentes **no te dejan respirar**, no puedo trabajar así.
 - **No dejar respirar:** No dejar descansar, dar una instrucción tras otra.
3. Si el gerente no fuera tan **estricto**, no me iría de la sucursal.
 - **Estricto:** Que no me grite.

4. El gerente tiene un mal trato conmigo y los demás empleados.
 - **Mal trato:** No da permisos.
5. Los gerentes no tratan como robots, no se puede trabajar así.
 - **Trato como robot:** No toman en cuenta que nos cansamos, creen que podemos trabajar sin parar.
6. Los gerentes de tienda son muy serios, por eso los empleados no están cómodos.
 - **Ser serio:** Nos regañan constantemente y nos prohíben platicar entre nosotros.

Reflexión

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
- ¿Su trabajo cambió el escuchar el concepto de la persona?
- ¿Utilizan este cuestionamiento en su labor diaria?



Mapa de cómo

¿Qué aprendí hoy?

¿Qué voy a hacer diferente?

¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Apéndice 34. Presentación de sesión 6.

SESIÓN 6 Puntos de vista



ANALIZAR

- Realizando 3 cortes, divide el pastel en 8 partes iguales

Una ilustración de un pastel cilíndrico de color naranja, representando el objeto a analizar.

ESTÁNDARES UNIVERSALES DE PENSAMIENTO

Claridad	Exactitud	Precisión
Profundidad	Amplitud	Lógica
Importancia	Justicia	

PALILLOS

- Moviendo uno solo de los palillos, formar un cuadrado.

Una ilustración de un cruce formado por dos palillos rectos que se cruzan en el centro.



RECAPITULACIÓN DE SESIONES ANTERIORES

Una ilustración de un cerebro humano con tres bombillas encendidas que flotan sobre él, simbolizando ideas y conocimientos de sesiones anteriores.

ELEMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO; PUNTOS DE VISTA

- Es la perspectiva bajo la cual vemos las cosas.
- Puede delimitar una postura y por lo tanto que información busca, como delimitar un problema, etc.

Una ilustración que muestra un cilindro visto desde dos perspectivas diferentes: una que lo hace parecer un círculo azul y otra que lo hace parecer un círculo amarillo, demostrando cómo el punto de vista afecta la percepción.

Caso	Error
El transporte colectivo de la ciudad	
La relación padre-hijo	
Las clases de matemáticas que se llevan en sesantata	
Los trámites de inscripción en las escuelas	
Tiene raras cosas	
La mentira	
El solicitar trabajo	

REFLEXIÓN

1. ¿Cómo se sintieron con la actividad?
2. ¿Su punto de vista llegó a cambiar?
3. ¿Eran razonables las posturas de sus compañeros?



- Implica que todo razonamiento se hace desde un punto de vista o perspectiva.
- Busque otros puntos de vista e identifique sus fortalezas y debilidades.
- Esfuércese en ser parcial en todos los puntos de vista.




MAPA DE CÓMOS

¿Qué aprendí hoy?

¿Qué voy a hacer diferente?

¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

CUESTIONAMIENTO

- ¿Cómo estás viendo esta situación?
- ¿Qué es lo que estás viendo? y, ¿cómo lo estás viendo?
- ¿Existe otra manera razonable de ver a la situación? O ¿es tu punto de vista el único punto de vista razonable?



ACTIVIDAD

Prioridades Nacionales

Apéndice 35. Formato de ejercicio “prioridades nacionales”.

PRIORIDADES NACIONALES

Nombre del participante _____ Fecha _____

Instrucciones para los participantes:

Usted ha sido nombrado para un grupo especial de ayuda sobre las Prioridades Nacionales. El objetivo del grupo es recomendar al Presidente de la República prioridades nacionales para los próximos años. Las prioridades ayudarán a los cuerpos legislativos y ejecutivo en procurar fondos y coordinar esfuerzos a nivel nacional, estatal y local, por lo que varios programas para el servicio de la sociedad han sido puestos a consideración. Usted tendrá diez minutos para decidir sobre las prioridades nacionales que recomendarán al Presidente.

PROGRAMAS RECOMENDADOS PARA SU CONSIDERACIÓN POR EL GRUPO DE POYO	PRIORIDAD PERSONAL	PRIORIDAD DE GRUPO	DIFERENCIA ENTRE SU PRIORIDAD Y LA DEL GRUPO
a. Incrementar la productividad en la fuerza nacional de trabajo			
b. Mejorar el ambiente			
c. Disminuir el desempleo			
d. Disminuir el uso y adicción a drogas			
e. Mejorar el transporte público			
f. Desarrollar nuevas fuentes o alternativas de energía.			
g. Disminuir la tasa de inflación.			
h. Mejorar nuestra balanza			
i. Elevar los estándares educativos			
j. Elevar estándares generales de salud			
k. Mejorar el cuidado por los viejos y achacosos			
l. Reorganizar los departamentos gubernamentales			
m. Decrementar el crimen			
n. Mejorar las relaciones entre grupos indígena			
o. Proporcionar mejor vivienda a bajo costo			
p. Mejorar las relaciones obrero-patronales en todos los sectores			
q. Curar enfermedades de cáncer y corazón			

r. Mejorar el sistema de seguridad			
s. Mejorar las reservas de la comida			
t. Igualar las oportunidades para todos			
u. Mejorar las relaciones con otros gobiernos			
v. Fortalecer las relaciones intergubernamentales			
w. Eliminar la corrupción del gobierno			

Apéndice 36. Ejemplo de llenado de mapa de cómo. Sesión 6.

Nombre:	[Redacted]		
Numero de sesión:	6	Fecha:	11/06/18.

1. ¿Qué aprendi hoy?

A conocer los conceptos de:
PUNTO DE VISTA y CUESTIONAMIENTO

2. ¿Qué voy a hacer diferente?

- Antes de tomar una decisión conocer los puntos de vista de otras personas y hacer cuestionamientos de los mismos

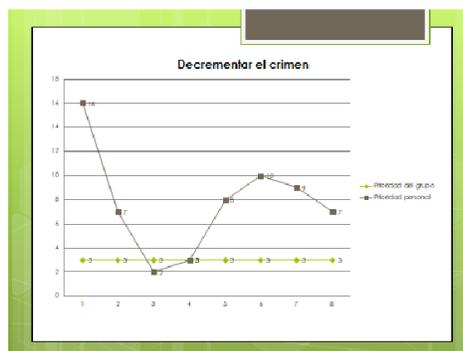
3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

- Cuando las decisiones que voy a tomar sean más equitativas y justas.

Apéndice 37. Presentación de sesión 7.

Sesión 7

La pregunta en cuestión:
¿Qué preguntas me estoy formulando?

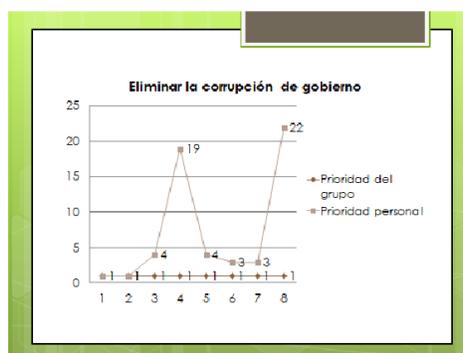


Analizar

¿Cuál es el siguiente número?

8 9 5 4 7 ?

matematicascerebralis.com



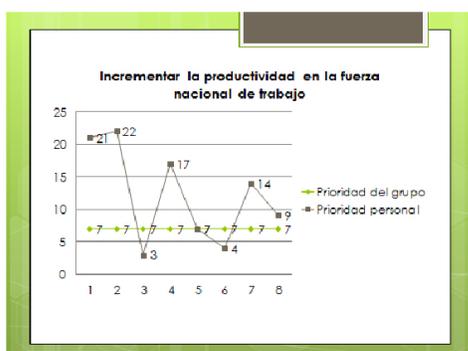
Sesión pasada

¿Cuántas patas tiene este elefante?

Reflexión

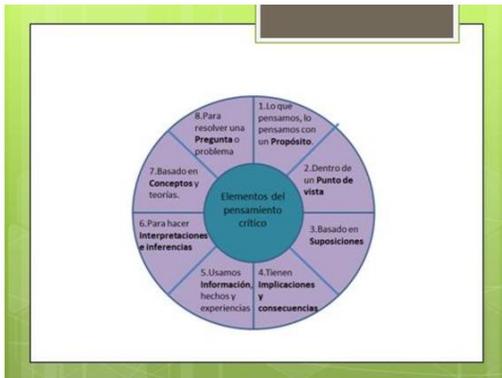
- ¿Qué piensan de la comparación de resultados?
- ¿Por qué creen que fueron tan diferentes los puntajes obtenidos?
- ¿Creen que los puntos de vista de sus compañeros se reflejaron en las respuestas presentadas?

?



Como lo trabajamos

- Reconocemos que todo razonamiento se hace desde un punto de vista o perspectiva.
- Se buscan otros puntos de vista y se identifican sus fortalezas y debilidades.
- Estuércese en ser parcial en todos los puntos de vista



Actividad

Pensando en elementos

Elemento del pensamiento crítico: Preguntas

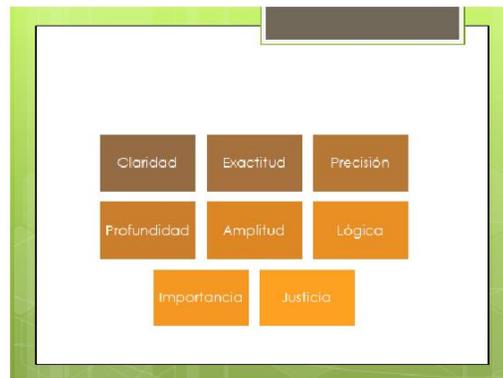
- Todo razonamiento es un intento de descifrar algo, de responder alguna cuestión o de resolver un problema.

Ha desaparecido un teléfono móvil. Pedro (EG) cree que ha sido Isabel (EG) quien se lo ha llevado porque, desde hace unos días, tiene uno igual que el suyo.

El gerente le pregunta si ha sido ella la que ha cogido el móvil de Pedro. Isabel le dice que no entiende por qué le hace esa pregunta y explica que es el móvil nuevo que le han comprado sus padres. El gerente le dice que hablará con usted (Asesor comercial). Conforme avanza la conversación, Isabel se muestra cada vez más nerviosa y termina enfadada, gritando e insultado, y amenazando al compañero. Isabel vuelve a su lugar de trabajo, y continúa haciendo su trabajo haciendo ruido y hablando por lo bajo.

Estándares para atender la pregunta

- Se toma el tiempo para claramente y de modo preciso plantear la pregunta que se está tratando de contestar.
- Expresa la pregunta de diferentes maneras para aclarar su significado.
- Descompón una pregunta en subpreguntas.
- Identifica si la pregunta tiene una respuesta correcta, o simplemente es cuestión de opinión personal.



Problemas

- Rotación de personal
- Existen diferencias de inventario
- Hay faltantes de dinero en caja.

Mapa de cómo

- ¿Qué aprendí hoy?
- ¿Qué voy a hacer diferente?
- ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

Apéndice 38. Formato de evaluación de caso “pensando en elementos”.**Pensando en elementos**

Nombre :	Fecha:
----------	--------

Analiza las Partes de Tu Pensamiento Cuando estás Resolviendo un Problema

Descubre cual es el problema y responde a las siguientes preguntas:

1. El problema principal es...
2. ¿Qué preguntas clave me estoy formulando?
3. ¿Qué pregunta estoy respondiendo?
4. El propósito de pensar en este problema de principio a fin, es. . .
5. La información más importante que se necesita recopilar para responder a esta pregunta es...
6. Los principales conceptos o ideas que necesitamos usar en nuestro pensamiento al intentar resolver este problema son...

Apéndice 39. Ejemplo de llenado de mapa de cómo. Sesión 7.

Nombre:	
Numero de sesión: 7	Fecha: 18/06/2018

1. ¿Qué aprendí hoy?

aprendí a diagnosticar con mas amplitud una situación en el cual me voy a formular varias preguntas para darle una solución.

2. ¿Qué voy a hacer diferente?

- voy a cuestionarme mas a fondo y a realizar mas preguntas con conflicto que se presente.

3. ¿Cómo voy a identificar que está funcionando?

- con el comportamiento de cada uno de los empleados que estan a mi responsabilidad.

Apéndice 40. Presentación de sesión 8.

SESIÓN 8.
CIERRE

PROPÓSITO, METAS Y OBJETIVOS.

- Objetivo que se pretende alcanzar.
- Principio de Pensamiento Crítico. Si tienes claro tu propósito, lo que quieres lograr o alcanzar, es más probable que lo alcances que cuando no lo tienes claro.
- Es más, procurar cualquier propósito específico se justifica solo cuando el propósito es justo para todas las personas, animales y/o grupos involucrados.



Habilidades técnicas	Habilidades de relación humana
Habilidades administrativas	Habilidades conceptuales

INFORMACIÓN

- Todo razonamiento se fundamenta en DATOS, INFORMACIÓN y EVIDENCIA.
- Implica el reconocimiento de que todo pensamiento está basado en algún dato, información, evidencia, experiencia o investigación. El pensamiento es tan sensato como la información en la que se basa.



Los elementos del pensamiento



Elementos del pensamiento

- Punto de vista: marco de referencia, perspectiva, orientación
- Propósito del pensamiento: meta, objetivo
- Información: datos, hechos, observaciones, experiencias
- Integración e inferencia: conclusiones, deducciones
- Conceptos: teorías, definiciones, axiomas, leyes, principios, modelos
- Supuestos: proposiciones, o que se acepta como dato
- Implicaciones y consecuencias
- Pregunta en cuestión: problema, asunto

INTERPRETACIONES, INFERENCIAS Y CONCLUSIONES

- Implica un reconocimiento de que todo pensamiento contiene inferencias a partir de los cuales se obtienen conclusiones y se da significado a los datos y a las situaciones.
- Inferir: Extraer un juicio o conclusión a partir de hechos, proposiciones o principios, sean generales o particulares.



Habilidades técnicas	Habilidades de relación humana
Habilidades administrativas	Habilidades conceptuales



ELEMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO: SUPUESTOS

- Implica un reconocimiento de que todo pensamiento se basa en suposiciones o creencias que se dan por hecho.



ELEMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO: CONCEPTOS.

- Todo razonamiento se expresa a través de conceptos e ideas.
- Es la identificación de conceptos y la forma en que estos se definen.



ACTIVIDADES DE CIERRE

ELEMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO: IMPLICACIONES Y CONSECUENCIAS

- Implica en el pensamiento y razonamiento de las consecuencias de cada pensamiento y acción.
- Se deben de considerar tanto las implicaciones positivas como las negativas.



ELEMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO; PUNTOS DE VISTA

- Es la perspectiva bajo la cual vemos las cosas.
- Puede delimitar una postura y por lo tanto que información busca, como delimitar un problema, etc.



ELEMENTO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO: PREGUNTAS

- Todo razonamiento es un intento de descifrar algo, de responder alguna cuestión o de resolver un problema.



Apéndice 41. Problemática separada en elementos. Sesión 8.

Pensando en elementos

Nombre :

Fecha:

18/6/18.

Analiza las Partes de Tu Pensamiento Cuando estás Resolviendo un Problema

Descubre cual es el problema y responde a las siguientes preguntas:

1. El problema principal es...

CONFLICTO ENTRE ^{PERSONAL DE LA TIENDA} 2 EMPLEADOS GENERALES POR LA DESAPARICION DE UN CELULAR. -

2. ¿Qué preguntas clave me estoy formulando?

¿Que día sucedió?
 ¿A que hora sucedió?
 ¿Ambos empleados estaban en turno?
 ¿En que área de la tienda sucedió?

3. ¿Qué pregunta estoy respondiendo?

¿Alguien se robo el celular?

4. El propósito de pensar en este problema de principio a fin, es...

Trazar metas y objetivos para solucionar el problema creado entre el personal por la desaparición del celular.

5. La información más importante que se necesita recopilar para responder a esta pregunta es...

- Cuando sucedió
- A que hora sucedió
- En lugar sucedió
- Quiénes estaban cuando sucedió

6. Los principales conceptos o ideas que necesitamos usar en nuestro pensamiento al intentar resolver este problema son...

Que es Robo? ①

③ Conciliación

② Dialogo

- Antecedentes
- Comportamiento
- Lealtad en la empresa

7. Nuestras principales suposiciones (las cosas que tomamos como hechos) son...

- Isabel tomó el celular?
- No es la misma marca los celulares de Pedro e Isabel
- Pedro quiere inculpar a Isabel por problemas personales

8. Si resolvemos este problema, las implicaciones o consecuencias son...

- La baja de algún EG por Robo
- La baja de algún EG por mentir.
- Demostrar que el celular no se extravió en la tienda

9. Si no resolvemos este problema, las implicaciones o consecuencias son ...

- Crear un mal ambiente laboral
- Impunidad ante este hecho y dar pie a que se cometan con otros artículos.
- Crear mala ~~suma~~ reputación de la tienda (Empresa)

10. Mi punto de vista es:

- Que se deben prohibir a los EG traer celulares a la tienda

11. ¿Qué otros puntos de vista se deben de considera (explicar cuál creo que es este)?

- Aceptar a los EG que traigan su celular al trabajo, pero este quedará en resguardo del Gerente o Subgte durante el horario de su jornada laboral y utilizarlo únicamente en caso de una llamada de emergencia

Apéndice 32. Formato de evaluación final.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CURSO DE CAPACITACIÓN

Nombre:	Fecha
---------	-------

Este instrumento tiene el objetivo de evaluar distintos aspectos del curso de capacitación “Desarrollo de la habilidad conceptual a través del pensamiento crítico”; la información que otorgues permitirá encontrar áreas de desarrollo y mejora. Por favor contesta dentro de los recuadros la respuesta que corresponda desde tu punto de vista; la información será utilizada de manera confidencial.

Toma en consideración el objetivo del curso: *Que el asesor comercial utilice el pensamiento crítico, sus elementos y el cuestionamiento que lo acompaña para analizar situaciones concretas y formular alternativas de acción para solucionar problemas.*

Desde tu punto de vista, ¿Se cumplió el objetivo del curso? Si () No ()
Razone su respuesta:

¿Qué aspectos agregaría para mejorar o hacer más efectivos los resultados del curso?

¿Hay algún aspecto que usted cree necesario eliminar o cambiar para hacer más efectivos los resultados del curso? Si () No ()

A partir de los conocimientos adquiridos en este curso ¿Qué cambios en su conducta y/o actitud que se compromete a implementar?

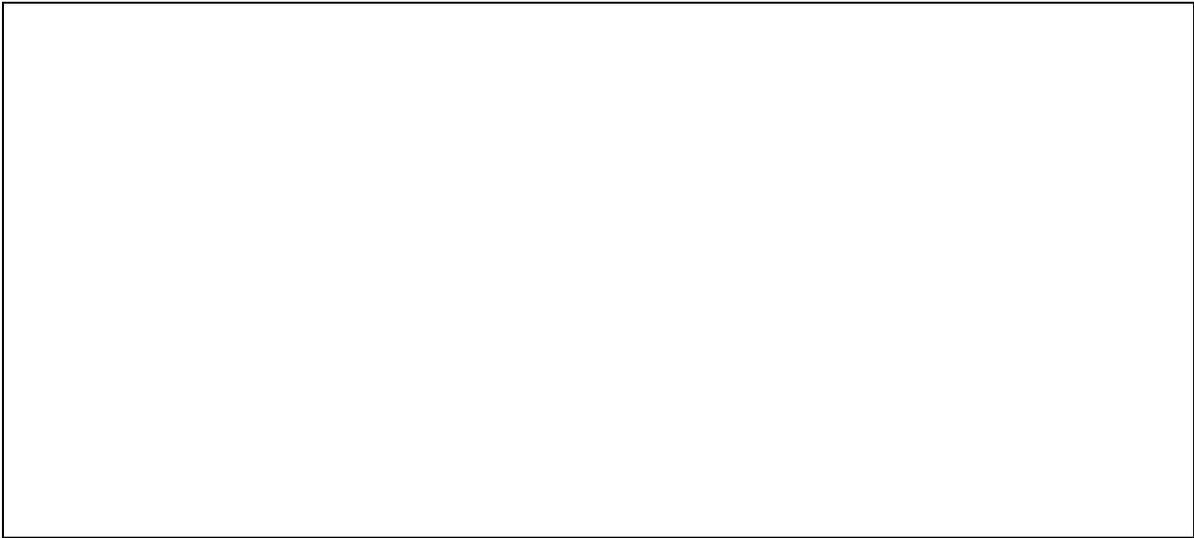
¿Usted dispone de las condiciones, recursos o apoyo necesario por parte de la empresa para aplicar el conocimiento adquirido en el curso? Si () No ()

Si usted contesto que No, por favor explique las limitaciones que considera existen para una aplicación eficaz de conocimiento

A continuación se te presentan algunos aspectos a evaluar, por favor marca con una X, el grado en que consideras corresponde con el aspecto mencionado.

Aspecto a evaluar	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
¿De qué forma contribuí al logro del objetivo en las sesiones?				
Mi permanencia en las actividades				
Mi participación en las actividades				
Mi interés en el contenido y las actividades de las sesiones.				
¿De qué forma contribuyó el grupo al logro del objetivo en las sesiones?				
La permanencia de mis compañeros en las actividades				
La participación del grupo en las actividades				
El interés del grupo en el contenido y en las actividades de las sesiones.				

Comentarios y observaciones:



Apéndice 42. Formato de registro sesión 1.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: Lunes 30 de abril del 2018	Sesión: 1
-----------------------------------	-----------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Aseso 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	X
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	X
6. Asesor 6	
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	X

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
				X

Objetivo de la sesión: Conocer los conceptos de habilidad conceptual y pensamiento crítico junto con los elementos que se desprenden de estos y su importancia al ejercer un rol de líder.

Resultado esperado: Que el asesor comercial reconozca la importancia la importancia de su juicio crítico para el adecuado funcionamiento de las tiendas.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: _X_ No: _____

Porque: En el mapa de cómo los asesores comerciales identificaron el aprendizaje de estos puntos.

Notas y comentarios:

Varios asesores llegaron aproximadamente 20 minutos tarde, argumentando que no recibieron notificación de la sesión. Hubo varias interrupciones por parte de otros asesores, tocando a la puerta o llamando por teléfono; RRHH interrumpió la sesión de trabajo para solicitar a los asesores para un video promocional.

Apéndice 43. Formato de registro sesión 2.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: 7 de mayo del 2018	Sesión: 2
---------------------------	-----------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	X
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
			X	

Objetivo de la sesión: Identificar las metas o propósitos de acciones concretas que se tienen como jefe.

Resultado esperado: Que el asesor comercial explique con sus propias palabras (claramente y con precisión) el propósito y significado de su puesto.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No: _____

Evaluación del cumplimiento del objetivo: Deseable

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Propósitos.	Explica con sus propias palabras, de forma clara y precisa el propósito de su puesto, aportando información o argumentos	Explica con sus propias palabras, de forma clara y precisa el propósito de su puesto.	Explica con sus propias palabras el propósito de su puesto, pero no resulta claro ni/ o preciso.	No logra identificar el propósito de su puesto.

	relevantes para su formulación.			
--	---------------------------------	--	--	--

Notas y comentarios:

Dos asesores faltaron a la sesión; uno por exigencias del trabajo y otro tomó sus vacaciones, la próxima semana faltará uno más ya que tomará vacaciones.

Reciben llamadas telefónicas constantes de sus compañeros, si estos no contestan llegan personalmente a la sala a buscarlos.

Apéndice 44. Formato de registro sesión 3.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: 14 de mayo de 2018	Sesión: #3
---------------------------	------------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	X

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
			X	

Objetivo de la sesión:

1. Identificar las fuentes de información que se utilizan para resolver situaciones concretas.
2. Identificar y diferenciar las inferencias que se desprenden de evidencias de aquellas que no.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No:

Evaluación de la sesión: Aceptable

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Información e inferencias y conclusiones.	Analiza y evalúa la información de forma objetiva, llegando a conclusiones	Analiza y evalúa la información, llegando a conclusiones basadas en esa	Analiza y evalúa la información, pero no siempre sus conclusiones se	No analiza ni evalúa la información, llegando a conclusiones no sustentadas por

	sustentadas por esa información	información	basan en esta información	la información
	Siempre distingue entre hechos y opiniones	La mayoría de las veces distingue entre hechos y opiniones	Algunas veces distingue entre hechos y opiniones	No distingue entre hechos y opiniones

Notas y comentarios:

Dos asesores no asistieron a la sesión; adicionalmente esta comenzó tarde y el segundo ejercicio llamado “los colores y la oscuridad” arrojó más análisis de los esperados, por lo que este se prolongó, dejando poco espacio para finalizar la tercera actividad; los asesores comerciales redactaron la problemática y la solución de esta, sin embargo, la presentación y cuestionamiento quedó pendiente para la siguiente sesión.

Apéndice 45. Formato de registro sesión 4.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: 21 de mayo de 2018	Sesión: #4
---------------------------	------------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	X
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
			X	

Objetivo de la sesión: Identificar las suposiciones que se utilizan con mayor frecuencia y determinar la justificación de estas.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No:

Evaluación de la sesión:

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Suposiciones.	Identifica los supuestos detrás de las posturas analizadas o explicita claramente sus propios supuestos	Identifica algunos de supuestos detrás de las posturas analizadas o explicita sus propios supuestos aunque no claramente	Identifica supuestos no relevantes o explicita sus propios supuestos aunque no claramente	No incluye o identifica los supuestos subyacentes

Notas y comentarios: Se presentaron fallas técnicas con el cañón, por lo que se demoró el inicio de la sesión, esto llevo a que la presentación de la última actividad quedase pendiente para la próxima sesión.

Apéndice 46. Formato de registro sesión 5.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: 28 de mayo del 2018	Sesión: #5
----------------------------	------------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	X
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	X
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	X

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
			X	

Objetivos de la sesión:

-Identificar los conceptos clave de casos específicos y explicarlos con claridad.

-Identificar las implicaciones y consecuencias que tienen las acciones que se realizan como jefe.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No:

Evaluación de la sesión

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elementos del pensamiento crítico: Implicaciones y consecuencias	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias lógicas y relevantes	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias no siempre relevantes y lógicas	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias no relevantes y lógicas	No elabora o identifica implicaciones y consecuencias

Conceptos	Tiene un claro entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.	Tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.	Tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento o el razonamiento de otros (no ambos).	No tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.
-----------	--	--	---	---

Notas y comentarios:

Esta es la segunda sesión en donde asisten todos los asesores comerciales, se notó confusión en algunos puntos y actividades por parte de los asesores que no asistieron a las sesiones pasadas, el explicar conceptos anteriores atrasó un poco la sesión.

Apéndice 47. Formato de registro sesión 6.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: 11 de junio del 2018	Sesión: Sesión 6
-----------------------------	------------------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	X
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	X
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	X

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
				X

Objetivo de la sesión: Identificar el punto de vista propio en un caso concreto, señalando adicionalmente otros puntos de vista bajo otras perspectivas.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No: _____

Evaluación de la sesión:

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elemento del pensamiento crítico: puntos de vista.	Identifica y formula con claridad y precisión los (sus) puntos de vista considerando la complejidad del problema o asunto tratado	Identifica y formula con claridad y precisión los (sus) punto de vista considerando la complejidad del problema o asunto tratado, pero no hay	Formula su punto de vista con problemas en la claridad y precisión y no logra responder a la complejidad del problema. No ve los	No formula los (sus) puntos de vista o lo que plantea no son tales

		sustento	puntos de vista de los otros.	
	Son considerados los límites de su postura	Aunque plantea su postura, no plantea con claridad los límites de la misma	Su postura es presentada como "la" postura, como la única válida	Su postura es confusa y presentada como la única válida

Notas y comentarios:

La sesión fluyó con alto interés y participación por parte de los asesores comerciales; la sesión comenzó 30 minutos después de la hora acordada por reuniones de su departamento, esto provocó que se acelerara la actividad de prioridades nacionales y no se logrará hacer el análisis de la sesión, este se postergó hasta la siguiente semana.

Apéndice 48. Formato de registro sesión 7.

Formato de Registro y evaluación de Sesión.

Fecha: 18 de junio del 2018	Sesión: #7
-----------------------------	------------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	X
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
		X		

Objetivo de la sesión: Identificar el problema central de una situación específica a través de la formulación de preguntas concretas.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No:

Evaluación de la sesión:

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Elemento del pensamiento crítico: Preguntas y problemas.	Se formulan preguntas claras y relevantes para atender el asunto central a solucionar	Se formulan preguntas claras y relevantes para atender un asunto a solucionar, sin embargo, este no es el problema central.	Se formulan preguntas para solucionar un problema, sin embargo, estas no resultan claras o relevantes.	La persona no formula preguntas para atender o identificar el asunto a solucionar.

Notas y comentarios:

La sesión comenzó 35 minutos después de la hora acordada debido a una junta del departamento al que pertenecen; se observó al grupo particularmente cansado y con dificultades de mantener la atención en el tema, a pesar de los esfuerzos del facilitador por elevar el nivel de actividad, el grupo permaneció con un bajo nivel de actividad y de participación.

Apéndice 49. Formato de registro sesión 8.

Formato de Registro en Sesión.

Fecha: 25 de junio del 2018	Sesión: 8
-----------------------------	-----------

Lista de asistencia

Nombre	Asistencia
1. Asesor 1.	X
2. Asesor 2	X
3. Asesor 3	X
4. Asesor 4	X
5. Asesor 5	X
6. Asesor 6	X
7. Asesor 7	X
8. Asesor 8	X

Nivel de Participación del grupo

No identificado	Insatisfactorio	Mínimo Requerido	Bueno	Alto
			X	

Objetivo de la sesión: Aplicar los conocimientos adquiridos en el curso en una situación concreta.

Se cumplió el objetivo de la sesión: Si: X No: _____

Porque: Todos los participantes asistieron a la última sesión y realizaron los ejercicios de forma ordenada.

Notas y comentarios: Los participantes llegaron 40 minutos tarde a la sesión debido a una junta en la que estaban, la cual se extendió mayor tiempo de lo previsto; adicionalmente hubo interrupciones por parte de personas de otros departamentos que buscaban hablar con los participantes.

Apéndice 50. Rubrica de desempeño en elementos del Pensamiento Crítico.

Rubrica de desempeño en elementos del Pensamiento Crítico.

Nombre del evaluador:
Nombre del evaluado:
Fecha:

Instrucciones de la evaluación.

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una “X” la opción que represente mejor el desempeño del sujeto conforme a los criterios descritos a continuación.

Criterio/ Nivel de desempeño.	Deseable	Aceptable	Incipiente	Insuficiente
Propósitos.	Explica con sus propias palabras, de forma clara y precisa el propósito de su pensamiento, aportando información o argumentos relevantes para su formulación.	Explica con sus propias palabras, de forma clara y precisa el propósito de su pensamiento.	Explica con sus propias palabras el propósito de su pensamiento, pero no resulta claro ni/ o preciso.	No logra identificar el propósito de su pensamiento.
Información	Identifica más de tres medios de adquisición de información que permiten el análisis la evaluación objetiva, permitiendo llegar a conclusiones sustentadas por la información; estos medios resultan relevantes al tema central.	Identifica tres medios de adquisición de información que permiten el análisis la evaluación objetiva, permitiendo llegar a conclusiones sustentadas por la información; estos medios resultan relevantes al tema central.	Identifica medios de adquisición de información que permiten el análisis la evaluación objetiva, permitiendo llegar a conclusiones sustentadas por la información; estos medios resultan relevantes al tema, pero no necesariamente	No identifica medios de adquisición de información que permiten el análisis la evaluación objetiva, permitiendo llegar a conclusiones sustentadas por la información

			es el tema central.	
Suposiciones	Identifica los supuestos detrás de las posturas analizadas o explica claramente sus propios supuestos	Identifica algunos de supuestos detrás de las posturas analizadas o explicita sus propios supuestos aunque no claramente	Identifica supuestos no relevantes o explicita sus propios supuestos aunque no claramente	No incluye o identifica los supuestos subyacentes
Implicaciones y consecuencias	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias lógicas y relevantes	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias no siempre relevantes y lógicas	Elabora o identifica implicaciones y consecuencias no relevantes y lógicas	No elabora o identifica implicaciones y consecuencias
Conceptos	Tiene un claro entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.	Tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.	Tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento o el razonamiento de otros (no ambos).	No tiene un entendimiento de los conceptos e ideas que forman su razonamiento y el razonamiento de otros.
Puntos de vista	Identifica y formula con claridad y precisión los (sus) puntos de vista considerando la complejidad del problema o asunto tratado	Identifica y formula con claridad y precisión los (sus) punto de vista considerando la complejidad del problema o asunto tratado, pero no hay sustento	Formula su punto de vista con problemas en la claridad y precisión y no logra responder a la complejidad del problema. No ve los puntos de vista de los otros.	No formula los (sus) puntos de vista o lo que plantea no son tales
	Son considerados los límites de su postura	Aunque plantea su postura, no plantea con claridad los límites de la	Su postura es presentada como "la" postura, como la única válida	Su postura es confusa y presentada como la única válida

		misma		
Preguntas	Se formulan preguntas claras y relevantes para atender el asunto central a solucionar	Se formulan preguntas claras y relevantes para atender un asunto a solucionar, sin embargo, este no es el problema central.	Se formulan preguntas para solucionar un problema, sin embargo, estas no resultan claras o relevantes.	La persona no formula preguntas para atender o identificar el asunto a solucionar.

