

# ESTABLECIMIENTO DE UN TALLER PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS COMO FACTOR DETONANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD. EXPERIENCIA EDUCATIVA EN UNA EMPRESA

**ELSA JOSEFINA ARIAS GONZÁLEZ.**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, A.C.

**TEMÁTICA GENERAL:** EDUCACIÓN DESIGUALDAD SOCIAL, INCLUSIÓN, TRABAJO Y EMPLEO

## RESUMEN

El surgimiento de la formación profesional basada en competencias, a partir de las transformaciones ocurridas en el complejo mercado laboral, sitúa a las organizaciones en sociedades de aprendizaje que vinculan la educación, el capital humano y el trabajo. Regularmente, los planes de capacitación están concebidos para lograr la certificación de las habilidades de los trabajadores, en una línea conductista e instrumental. Debido a esto, existe la necesidad de establecer estrategias para desarrollar y potencializar de forma continua las competencias del personal, buscando la alineación de los objetivos institucionales con los individuales, con el objetivo de lograr la productividad. Como es sabido, las competencias tienen su origen en el ámbito laboral y han sido adoptadas por el sistema educativo mexicano que busca una educación de calidad, dando lugar a una relación intrínseca de la gestión del recurso humano con la educación y sus procesos de formación que reconocen en las competencias un recurso para incidir positivamente en la productividad y el desarrollo social. En esta ponencia, se presenta el reporte de un proyecto de investigación realizado en una empresa en donde se diseñó e implementó un Taller para el desarrollo de competencias laborales como alternativa de aprendizaje para incentivar la productividad.

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje, competencias, productividad.

## Introducción

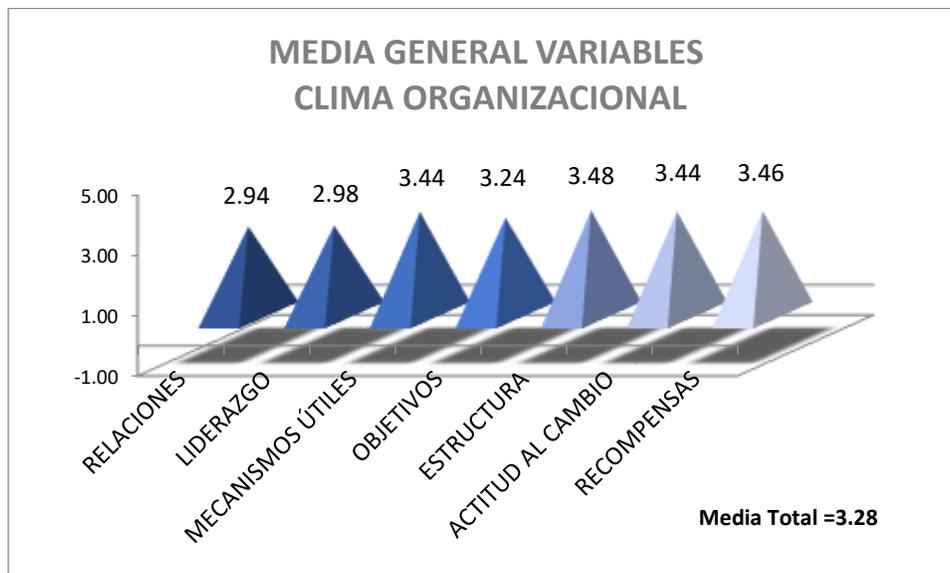
La globalización de la producción y la unificación de los mercados conforman una economía de libre e imperfecta, que considera a las organizaciones como entidades instituidas en tres dimensiones: como unidad económica, de trabajo y entidad social, de tal forma, que la gestión que

hagan de sus recursos, físicos, tecnológicos y humanos, determinará su eficiencia productiva, su estabilidad financiera y su competitividad.

En esta ponencia se presentan los resultados de una experiencia educativa desarrollada en una organización empresarial que se desenvuelve en escenarios complejos de información, conocimientos y aprendizajes en un mercado laboral que demanda colaboradores competentes, por lo que existe la prioridad de explorar nuevas alternativas para el aprendizaje.

## 1.- Antecedentes de la situación y necesidades

El proyecto de investigación se desarrolló en la empresa denominada “Productora de envases, S.A.”, dedicada a la fabricación de envases de papel. En el año 2016, la empresa aplicó a sus empleados una encuesta del clima laboral y los resultados arrojaron que la media general de las variables revisadas fue de 3.28 como se muestra en el siguiente gráfico:



El valor de la media total de 3.28 se correlacionó con los rangos establecidos por el parámetro internacional Gallup (2012), que mide el estado de competitividad de las organizaciones y se ubicó a la empresa en el rango de “Poco competitiva”.

Los resultados de la encuesta revelaron que la empresa había tenido un clima organizacional del estilo “Autoritario paternalista”, lo que propició una relación de poca cooperación y filiación entre los integrantes.

### Planteamiento del Problema

La identificación del problema permitió establecer que la empresa “Envases, S.A.”, tenía un Clima organizacional del tipo “Autoritario paternalista”, que afectó negativamente en la productividad

de los integrantes que no lograron cumplir los objetivos a causa de la existencia de relaciones de trabajo insatisfactorias que repercutió en las competencias laborales.

## 2. Objetivos del Proyecto

Objetivo general establecido fue la transformación del Clima organizacional de la empresa “Envases, S.A.”, identificada como “Poco competitiva” a “Competitiva”, a través del desarrollo de las competencias laborales de sus integrantes como factor clave para la productividad.

Objetivos específicos:

- 1) Desarrollar las competencias laborales de los integrantes para cambiar el posicionamiento de la empresa de “Poco competitiva” a “Competitiva”.
- 2) Evaluar el estado del Clima organizacional después del proyecto de intervención.

## 3. Marco conceptual

A partir del planteamiento del problema, se procedió a revisar a luz del sustento teórico, las situaciones, procesos, estructuras y comportamientos observados en la dinámica de la organización social que pretende, como cita Cifuentes (2011), el establecimiento de procesos de cambio que abarcan las dimensiones ontológicas, epistemológicas, éticas y metodológicas de la investigación. Es fundamental la posesión de competencias, entendidas de acuerdo con Martínez (2010), como la capacidad personal e intransferible referida a la ejecución de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable.

La Teoría de las relaciones humanas, es la disciplina que se ocupa del estudio de las relaciones humanas en el trabajo, sus dinámicas y aspectos relacionados con la comunicación, la motivación y el desarrollo del personal.

El clima organizacional es el ambiente que existe entre los integrantes y se construye por las percepciones fundamentales de cada individuo que asigna y atribuye un significado a lo que le rodea influyendo en el comportamiento que se manifiesta a los demás miembros, impactando en su motivación laboral y rendimiento personal y profesional.

El concepto de Competencias en la educación para Pérez Gómez (2011), define que una competencia va más allá de conocimientos y habilidades para afrontar demandas complejas en un contexto particular, ya que la existencia de un saber es complejo y resulta de la integración, movilización y adecuación de capacidades, conocimientos, actitudes, valores, de tal forma que toda competencia incluye un "saber", un "saber hacer" y un "saber ser" en contextos y situaciones concretas en función de propósitos deseados.

## 4. Metodología: diseño, participantes, escenarios, recolección de la información

Se describe en los siguientes apartados enseguida:

### 4.1 Paradigma

El paradigma seleccionado para desarrollar la investigación fue el Socio-crítico, que se fundamenta en la crítica social con un carácter auto reflexivo que se construye a partir de los intereses y las necesidades de los sujetos involucrados.

### 4.2 Enfoque

Cuantitativo, que es útil para la recolección y el análisis de datos generados bajo ciertas reglas lógicas que posean como cita Hernández Sampieri (2010), estándares de validez y confiabilidad.

### 4.3 Método

Se eligió el método del Proyecto de intervención.

### 4.4 Sujetos participantes

|   | Operador de<br>Máquina 1 | Operador<br>Máquina 2 | Operador<br>Máquina 3 |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Línea 1   | 2                        | 2                     | 2                     |
| Línea 2   | 2                        | 2                     | 2                     |
| Suma  | 4                        | 4                     | 4                     |
| Tamaño de la muestra = 12 personas que representan el 100 % de operadores en las tres líneas de producción. |                          |                       |                       |

### 4.5 Técnicas e Instrumentos

Se empleó la encuesta para recoger los resultados después de la aplicación y el Cuestionario del clima organizacional. El instrumento constó de 35 preguntas cerradas en base al Modelo de casillas de Weisbord (1976).

## 5. Descripción de la experiencia

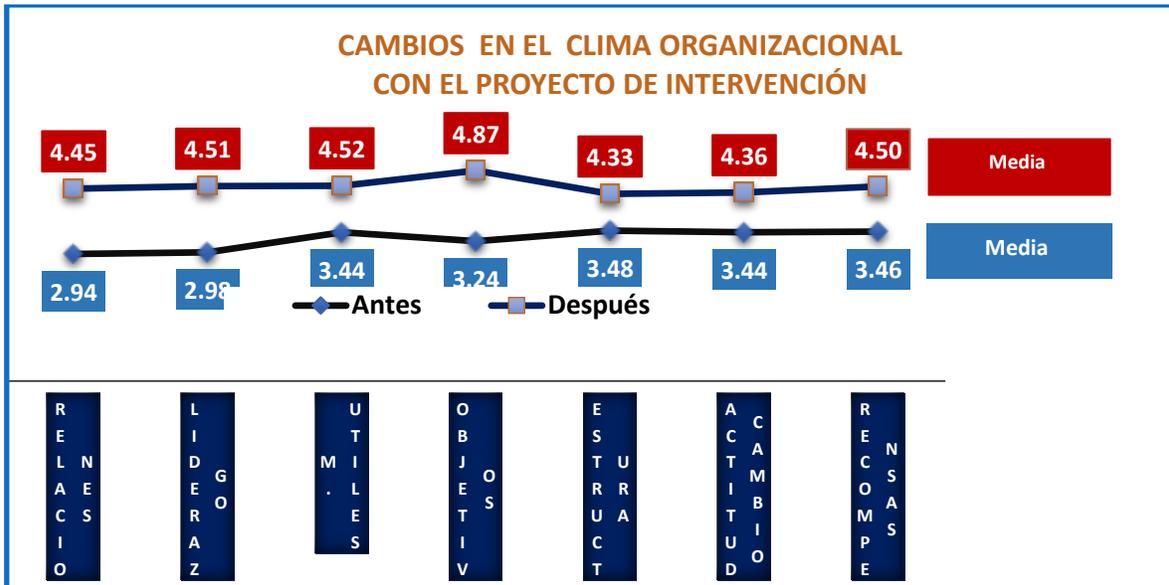
Para realizar el proyecto de intervención se diseñó un Taller para instaurar una situación de aprendizaje, que de acuerdo a lo señalado por Maya (2010), facilita el proceso de instrucción simultáneo. El esquema del Taller se elaboró observado el diseño que Estévez citado en Barraza (2010), recomienda para los proyectos de intervención que pretenden establecer proceso de formación. El planteamiento didáctico del Taller, se ajustó con el enfoque de la enseñanza basado en Competencias y los contenidos temáticos se orientaron para desarrollar las competencias que fueron identificadas en el diagnóstico inicial:

| <b>Taller “Desarrollando mi Potencial”<br/>CONTENIDOS</b> | <b>Objetivo</b>   |
|---|---|
| <b>1. Comunicación</b>                                    | Que los participantes apliquen recursos de Comunicación efectiva para transmitir información, escuchar y entender a sus jefes, compañeros y subordinados a fin de alcanzar los objetivos organizacionales manteniendo canales de comunicación abiertos.                     |
| <b>2. Liderazgo</b>                                       | Que los participantes desarrollen habilidades para generar compromiso, asegurando la conducción eficaz de las personas y grupos de trabajo logrando las metas establecidas y la eficacia operativa en la empresa manteniendo un clima organizacional armónico y desafiante. |
| <b>3. Trabajo en equipo</b>                               | Que los participantes trabajen en equipo colaborando con los demás con el fin de alcanzar en conjunto los objetivos y metas individuales y grupales.  |
| <b>4. Manejo del Conflicto</b>                            | Que los participantes analicen la naturaleza del conflicto, causas y alternativas de manejo para que adopten estrategias y tácticas para establecer relaciones del tipo “ganar-ganar”.  |

## 6. Resultados alcanzados

El Taller se realizó en el período comprendido de marzo a junio y los participantes fueron modificando sus percepciones saliendo del estado de neutralidad en que se sentían antes de la intervención. Al relacionar el valor de la media total del clima organizacional de un 4.51 respecto al parámetro internacional Gallup utilizado para medir el estado de competitividad de las empresas, se encontró que “Envases, S.A.” resultó ser “Muy Competitiva

La encuesta del clima organizacional realizada después del proyecto de implementación reportó que la calificación media total del nuevo clima organizacional fue del 4.51, mejorando respecto de resultado inicial del 3.41 como se muestra en el gráfico:



## 7. Conclusión e implicaciones

El proyecto de intervención permitió el establecimiento de un ambiente de aprendizaje en el lugar de trabajo en donde los integrantes pudieron desarrollar competencias, que desde la concepción de Zavala y Arnau (2007), se logran una interacción de aprender haciendo, en los diferentes ámbitos de la vida para responder a situaciones reales y complejas.

Al cierre del proyecto de intervención realizado, se emiten las siguientes conclusiones:

- El Taller sustentado con el enfoque de la enseñanza basado en Competencias permitió la adquisición de nuevas alternativas para el aprendizaje.
- Se necesita el establecimiento de mecanismos y estructuras que faciliten la interacción de los integrantes para desarrollar y aplicar sus competencias.
- Es necesario mantener una cultura de aprendizaje permanente como elemento clave para el establecimiento de vínculos de pertenencia, motivación y compromiso.

## Referencias

- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias. Argentina: Granica.
- Audirac Camarena, C. (2012). ABC del desarrollo organizacional. México: Trillas.

- Ausebel, D. P., Novak, J. D. y Hanesian, H.(1983). Psicología educativa, un punto de vista cognitivo. México: Trillas.
- Becker, G. (1984). El capital humano. Madrid: Ed. Alianza.
- Bonilla y rodríguez (2005). Más allá de los métodos. Universidad de los Andes. México: Ed. Norma.
- Bransons, C. (2010). Leading Educational Change Wisely. Toteterdam Sense Publisher.
- Brunet, L. (2011) El clima de trabajo en las organizaciones. México:Trillas.
- Calderero, J.F., Carrasco, J.B. (2000). Aprendiendo a investigar en educación. España: Rial.
- Carimán Linares, Braulio. (2012). El "problema educacional" entre 1920-1937: una historia de reformas y limitaciones. Universum (Talca). Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762012000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762012000200003&lng=es&tlng=es). 10.4067/S0718-23762012000200003.
- Chiavenato,I. (2009). Comportamiento organizacional. México: Mac Graw Hill.
- Cifuentes, R. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Buenos Aires. Argentina: Noveduc.
- Coll, C. (2007). Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio. México: Innovación educativa.
- Díaz Barriga, A. (2006). El enfoque de competencias en la educación ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?. Universidad Nacional Autónoma de México. México: México, D.F.
- Dickson, M. W. y Mitchelson, J. K. (2006). Organizational climate. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Recuperado de [http://sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article\\_n228.html](http://sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article_n228.html)
- Elliot , J. (1990). La investigación-acción en educación. Barcelona: Ed. Morata.
- Flick, U. (2004).Introducción a la investigación cualitativa (2a. ed.). Barcelona: Fundación Paideia Galiza.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales Educación XXI. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601>
- French Wendell, B. C. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Prentice Hall.

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>> ISSN 0120-4645
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez Ortiz, Rosa Amalia. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004>> ISSN 0124-4639
- Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mac Graw Hill.
- Hernández S. R. y Méndez V., S. (Noviembre, 2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. Revista PsiqueMag. Recuperado de <http://www.ucvlima.edu.pe/psiquemag/pdf/PsiqueMag02.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración. Una perspectiva global y empresarial (13era.ed.). México: McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica. Barcelona. Paidós Ibérica, S.A
- Lewin, K. (1946). La investigación acción problemas de las minorías .España: Editorial Popular.
- Martínez, R. (2006). Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. Recuperado de <http://www.mujiynegocios.com/articulo533-lanacion.htm>
- Martínez, J. A. (2010). La naturaleza de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior. Cuadernos de educación y desarrollo, 2(22). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ced/22/jamg.htm>
- Maya B. A. (2010). El Taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Meléndez F. y Pérez Jiménez. Propuesta estructural para la construcción metodológica en investigación cualitativa. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Año 3: No. 3, Septiembre-Diciembre 2006.

- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor. Montevideo.
- Mora V. A. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. Revista electrónica Actualidades investigativas en educación. Volumen 4, Número 2. Recuperado de <http://www.redalyc.uaemex.mx>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- OIT. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Oficina Internacional del Trabajo. 2005.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) La definición y sección de competencias clave. Resumen ejecutivo.
- Pérez Gómez, Á. (2011). CAPÍTULO II. ¿Competencias o pensamiento práctico? La construcción de los significados de representación y de acción. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2011000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2011000100007&lng=es&tlng=es).
- \_\_\_\_\_ (2008). “¿Competencias o pensamiento práctico? La construcción de los significados de representación y de acción”. En J. Gimeno (Ed.), Educar por competencias, ¿qué hay de nuevo?. Madrid: Morata.
- Perrenoud, Ph. (2008, Junio). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?. Red U. Revista de Docencia Universitaria, número monográfico 1 “Formación centrada en competencias. Recuperado de [http://www.redu.m.es/Red\\_U/m2](http://www.redu.m.es/Red_U/m2).
- Pinedo, G. M. (1990). Desarrollo de la capacitación en México: algunas modalidades Predominantes. Revista Latinoamericana de estudios Educativos (México), Vol. XX, No. 2, pp. 111-131. Recuperado de [http://www.cee.edu.mx/revista/r1981\\_1990/r\\_texto/t\\_1990\\_2\\_06.pdf](http://www.cee.edu.mx/revista/r1981_1990/r_texto/t_1990_2_06.pdf)
- Porter, M. (2002). La ventaja competitiva. México: Alay Ediciones, S. L.
- Rey B. (2000). ¿Existen las competencias transversales?. Université Libre de Bruxelles Educar
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Stake, R.E. (1999). Investigación con studios de casos (2da.ed.). España: Ediciones Morata, S.L.
- Schein, Edgar. (1998). Cultura Empresarial y Liderazgo (3era.ed.). Barcelona: Plaza y Janés Editores.
- Senge, P. (2012) La quinta disciplina en la práctica. México: Granica.



- Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. México: Proyecto Mesesup.
- Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. Group & Organizational Studies.
- Vizcarro C. (2008). Unidad de Innovación y Calidad Educativas. U C L M
- Zavala y Arnau (2007). 11 ideas clave. El aprendizaje y la enseñanza de las competencias. Barcelona. Graó, 2007.