

Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa

Assertive communication and teamwork: Results of an intervention program to the supervisors of a company

Jesús H. Montes de Oca^{12a}

¹Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

²Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

³Docente y asesor de investigación de EPG – Educación y de la Escuela de Psicología de la Universidad San Ignacio de Loyola. Docente Asociado de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Recibido: 28-01-14

Aprobado: 16-04-15

Correspondencia

Email: hugomontesdeoca@yahoo.es

Citar Como:

Montes de Oca, J. (2016). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa. *Propósitos y Representaciones*, 2 (2), 121-196. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62>

Resumen

El estudio tuvo por objetivo determinar el efecto de la aplicación del Programa “Gestiona tu Talento” en las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo. Se utilizó un diseño de investigación cuasi experimental, con pre-test –intervención– post-test, con grupo control. La muestra incluyó 28 supervisores de una empresa privada, 13 en el grupo experimental y 15 en el grupo control. Se empleó un tipo de muestra intencional. Los resultados sugieren un impacto positivo del Programa para incrementar significativamente el logro la competencia de comunicación asertiva ($U = 3.5$, $Z = 4.58$, $***P < .000$), del mismo modo en las dimensiones diálogo efectivo ($U = 8.0$), retroalimentación ($U = 10.0$), resolución de conflictos ($U = 7.0$) y comunicación no verbal ($U = 4.0$), las habilidades de esta competencia en las que se registró mayor incremento fueron de diálogo efectivo y comunicación no verbal, en las demás, el incremento fue menor. Con respecto a la competencia de trabajo en equipo ($U = .00$, $Z = 4.837$, $***P < .000$), del mismo modo en las dimensiones ($U = 9.0$), logro de la meta ($U = 15.0$), clima democrático ($U = 12.0$) y toma de decisiones ($U = 7.0$). Las habilidades de esta competencia en la que se registró mayor incremento fueron establecimiento del tema, clima democrático y logro de la meta. Menor incremento en toma de decisiones para gestionar consensos.

Palabras clave: Competencias, gestión del talento humano, rúbricas de evaluación.

Summary

The study aimed to determine the effect of the implementation of the program “Manage your Talent” in competence assertive communication skills and teamwork. A quasi-experimental research design was used with pre-test –intervention– post-test with control group. The sample included 28 supervisors of a private company, 13 in the experimental group and 15 in the control group. A type of purposive sample was used. The results suggest a positive impact of the program to significantly increase competition achievement assertive communication ($U = 3.5$, $Z = 4.58$, $*** P < .000$), just as in effective dialogue dimensions ($U = 8.0$), feedback ($U = 10.0$), conflict resolution ($U = 7.0$) and non-verbal communication ($U = 4.0$), the skills of this competence in the highest increase was recorded were effective dialogue and nonverbal communication. In the other, the increase

was lower. Regarding competition teamwork ($U = 0.00$, $Z = 4.837$, *** $P < .000$), just as in the dimensions ($U = 9.0$), Goal Achievement ($U = 15.0$), democratic environment ($U = 12.0$) and decision making ($U = 7.0$). The skills of this competence in the highest increase were Establishment of the Topic, Democratic Environment and Goal Achievement. Decision-making for Consensus Management had a lower increase.

Key words: Competences, talent management, assessment rubrics.

Existen diferentes antecedentes de investigación sobre gestión del talento en las empresas de Perú y del mundo. Es evidente que cada año se da mayor importancia al capital humano y en particular al desarrollo profesional; sin embargo muchas capacitaciones se realizan sin una evaluación previa de necesidades; sino se desarrolla como intentos aislados ante problemas que surgen en la labor cotidiana.

Por el contrario, esta investigación parte de la evaluación de los logros de las competencias genéricas de los supervisores, vale decir, de sus habilidades, sus actitudes y sus conocimientos, según las funciones que cumplen como supervisores de la organización. Se tiene como norte tanto el desarrollo personal como el desarrollo de su equipo y de toda la organización donde laboran.

De La Cruz (2009) en un estudio descriptivo explicativo, busca analizar la influencia de las acciones de motivación y programa de incentivos en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga. Se efectuaron encuestas y entrevistas a los trabajadores, ejecutivos, clientes y usuarios a fin de conocer los desempeños, las motivaciones y los incentivos. Asimismo, se realizó un estudio analítico, porque se fraccionó los tipos de motivaciones, incentivos y estímulos para determinar el nivel de los desempeños laborales en las instituciones financieras en Huamanga. Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos, como reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas las características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

Sánchez (2004) en un estudio sobre gestión del talento humano, señala que una de las conclusiones más importantes de su tesis, es que se puede crear la ventaja competitiva como un sistema integrado. Precisamente, en este proceso de articulación es clave el factor humano que marca la diferencia con sus actitudes y capacidades de comunicación y trabajo en equipo. El secreto está en saber gestionar el talento humano, combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir que es lo que hacemos mejor; es decir qué competencias nos diferencian ante nuestros competidores y aprovecharlas concentrándonos en su aplicación, para resolver problemas y lograr metas.

Dánvila (2005) en su tesis doctoral *La generación de capital humano a través de la formación*, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales, analiza la importancia estratégica de la formación de personal como factor generador de capital humano, que conlleva ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que suponen la obtención de mejores resultados empresariales. Es decir, este trabajo se enmarca dentro de las líneas actuales de investigación que estudian las causas últimas de los resultados empresariales. El principal de los fundamentos teóricos en los que se apoya la investigación es la Teoría de Recursos y Capacidades, al considerar que son los recursos y capacidades internas de la empresa, los que pueden generar ventajas competitivas. En concreto, este trabajo destaca la importancia de los recursos intangibles asociados a los recursos humanos, ya que son éstos los que facilitan la obtención de rentas duraderas en el tiempo, al ser activos difícilmente imitables y sustituibles, en ocasiones específicos de una organización y con un elevado grado de ambigüedad. El modelo de análisis planteado en el estudio contrasta que un mayor esfuerzo en formación conlleva mejores resultados empresariales y un grado superior de fidelidad por parte de los clientes. Además, se ha demostrado que la estrategia influye en el efecto que ejerce la formación sobre los resultados. El estudio empírico se ha realizado sobre un conjunto de empresas del sector de seguridad privada, dedicadas a la función de vigilancia.

La gestión del talento humano.

La gestión humana es un componente esencial de toda organización y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador, así

la administración estratégica del recurso humano, permite integrarse al trabajador efectivamente al entorno laboral productivo (Saldarriaga, 2007).

Al respecto, Dolan (2003); según Saldarriaga (2007) refiere que la finalidad es dotar al personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización.

Implica identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; así mismo, observar la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana.

Así mismo, Tejada (2003) refiere que la gestión en la organización se basa en el manejo efectivo de las fortalezas que tienen las personas. Se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno laboral. Atribuye alto valor al aprendizaje como alternativa de transformación permanente. Sostiene que la potencialidad y los “*talentos*” son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse. Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento, de acuerdo con este autor se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos.

Esta perspectiva del autor antes mencionado es muy importante, porque da un valor intrínseco al supervisor de la organización, reconoce sus habilidades únicas y diferentes y busca que a través de las experiencias reflexivas de su labor cotidiana, encuentre formas de mejoramiento continua en la interacción con los otros, para ello también considera vital que existan las condiciones ambientales favorables, en trato, organización de los procesos y herramientas disponibles para un trabajo efectivo.

Además, en el caso de esta investigación, se espera que el supervisor, también aprenda conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus supervisores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

Esta filosofía implica la *“búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades”*, para la transformación organizacional. Esta es una visión que revaloriza al ser humano como agente de cambio y a la vez como persona con derecho a disfrutar del trabajo como fuente de vida y de realización personal.

Ivancevich, Dibson y Donelly (2003); véase Saldarriaga, (2007) consideran que:

...desde el área de gestión humana debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y desde los procesos de gestión humana debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo, implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”, a lo que es posible preguntarse ¿esta concepción se encuentra presente en nuestras empresas? ¿Son los procesos de gestión humana de las empresas locales guiados por la concepción de que el ser humano es lo más importante en la organización? ¿Se tiene en cuenta al ser humano al momento de determinar las acciones de gestión humana en la organización? ¿Se analizan las consecuencias que las acciones y estrategias de gestión humana tienen sobre el personal? (p. 9).

Se puede inferir que en la gestión del talento, se da relevancia a la persona que tiene motivaciones y necesidades particulares; y todo cambio de mejora en la organización debe efectuarse considerando estos aspectos personales de sus miembros.

Con respecto a la gestión del talento humano, Chiavenato (2002) refiere que la gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para organizar y dirigir a las personas. Incluye el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y recompensas. La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, el desarrollo, la motivación, la evaluación y remuneración de los supervisores. Permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para Alles (2010) la gestión del talento humano es promover el pleno desarrollo humano y profesional en la interacción de una persona con su entorno laboral. Buscar que aplique en el trabajo todo lo mejor que puede “ser” y “hacer” demostrando alto desempeño y satisfacción con su labor y en la interrelación con los otros. Implica, hacer posible que aplique en forma óptima, todas sus habilidades, con efectividad y en función de sus mejores actitudes hacia sí mismo, hacia sus compañeros, hacia su organización y hacia su sociedad.

Así mismo Aktouf, (1998); citado por Saldarriaga, (2007) afirma que la gestión del talento humano debe concebirse en el marco de la organización, desde una perspectiva sistémica y multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que se ya no se aliene, sino que se rehabilite el sujeto –actor en la organización–. Es necesario mencionar los objetivos del talento humano. A continuación se enumeran:

Objetivos de la gestión del talento humano.

Los objetivos de la gestión del talento humano, de acuerdo con Chiavenato (2002) son los siguientes:

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2) Proporcionar competitividad a la organización.
- 3) Suministrar a la organización supervisores bien entrenados y motivados.
- 4) Contribuir a la autorrealización y la satisfacción laboral.
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- 6) Administrar el cambio.
- 7) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Bases para el programa de desarrollo del talento humano.

Rodríguez (2009) desde una perspectiva conductual refiere que la capacitación basada en competencias está orientada a brindar a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas por el cargo. Menciona los beneficios de esta capacitación:

- 1) Focaliza en los comportamientos y habilidades relevantes.
- 2) Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- 3) Se concreta una utilidad efectiva de la capacitación y desarrollo.
- 4) Crea un marco de referencia para los directivos.

Bequer (2008) propone el desarrollo personal y profesional del personal en función de la comprensión de sí mismo: la observación de la corporalidad, del lenguaje y de la emocionalidad. En función de estas dimensiones, propone el desarrollo personal, sobre la base de a) la elección de lo que hace la persona, b) el liderazgo de las acciones, c) el diseño de las conversaciones, d) la transformación personal y e) la conquista de los logros.

Hipótesis general.

El Programa “Gestiona tu talento” es efectivo para incrementar las competencias de comunicación asertiva y de trabajo en equipo de los supervisores de la empresa privada de Lima.

Hipótesis específicas.

H1: Existen diferencias entre el nivel de entrada y de salida de la competencia de comunicación asertiva de los supervisores del grupo experimental de la empresa privada de Lima.

H2: Existen diferencias entre el nivel de entrada y de salida de la competencia de trabajo en equipo de los supervisores del grupo experimental de la empresa privada de Lima.

H3: La aplicación del programa “Gestiona tu talento” tiene mayor efecto en la competencia comunicación asertiva que en la de trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

H4: La aplicación del programa “Gestiona tu talento” tiene mayor efecto en la habilidad diálogo efectivo de la competencia comunicación asertiva, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

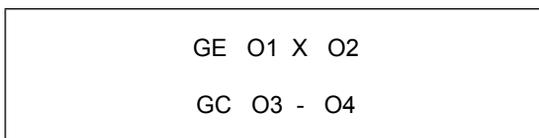
H5: La aplicación del programa “Gestiona tu talento” tiene mayor efecto en la habilidad clima democrático de la competencia trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Método

Diseño de investigación.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y someter a prueba las hipótesis formuladas, se selecciona para esta investigación el diseño experimental, específicamente el diseño cuasi experimental con grupo experimental y grupo control, con pre-test y post-test. (Kerlinger, 2007) permite maximizar la varianza sistemática primaria y controlar la varianza secundaria. En esta investigación los grupos ya estaban constituidos, según los turnos libres accesibles para la capacitación de personal.

En consecuencia, la muestra fue constituida por 28 colaboradores supervisores, 15 del grupo control y 13 del grupo experimental. Los grupos no se asignaron al azar, los participantes que forman parte del grupo de control y experimental, fueron grupos fijos, porque ya estaban previamente formados, ya existían organizados así según sus turnos laborales, desde antes del experimento.



GE: es el grupo experimental.

GC: es el grupo de control.

O1 y O3: es observación de entrada a ambos grupos.

O2 y O4: es observación de salida en ambos grupos, y

X: es la variable independiente - trabajo experimental.

En esta investigación corresponde un diseño cuasi experimental dirigido a determinar los efectos del Programa “Gestiona tu talento” en las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo de los supervisores de una empresa privada de Lima.

Estrategias de prueba de hipótesis.

Para el proceso de contrastación de hipótesis se empleó la prueba no paramétrica de U de Mann Withney, entre el grupo experimental y control, previo análisis de la distribución normal de datos. Además, los datos provienen de una escala ordinal por lo que se presenta un análisis adecuado por medianas.

Así mismo, para contrastar el efecto del programa dentro de cada grupo –experimental y control por separado– se procedió con la técnica de la prueba de Wilcoxon, se contrastó el nivel de significación (α) frente al valor de significación de prueba (p)

Se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 20.0.

Variables.

- 1) **Variable Independiente:** Programa “Gestiona tu talento”.
- 2) **Variable dependiente:** Nivel de logro de las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo de los supervisores de la empresa privada de Lima.
- 3) **Variable:** Comunicación asertiva. Hellriegel y Slocum (2009). La comunicación asertiva es expresar con confianza lo que se siente, piensa y cree, al tiempo que respeta el derecho de otros a tener puntos de vista diferentes.
- 4) **Variable:** Trabajo en equipo. Es una actividad laboral donde varios supervisores interactúan de forma colectiva para obtener metas comunes; generan sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados: asumen responsabilidades individuales y mutuas y, finalmente, las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan de cara a la mejor consecución de los objetivos. Interés por alcanzar la meta compartidos. Se consideraron las habilidades a) Establecer la situación o problema a trabajar, b) interés por alcanzar la meta, clima democrático y Toma de decisiones por consenso (Kinlaw, 1991, citado por Hayes, 2002).

Población.

En la empresa privada de Lima la población es de 65 supervisores, con niveles académicos de educación superior técnica y otros con educación universitaria. De condición socioeconómica media. Se excluirá a 39 de ellos por razones de horario incompatible con el de la capacitación.

Tabla 1

Población de los supervisores de la empresa privada de Lima según sexo.

Participantes	Mujeres	Varones	Total
	17	48	65

Muestra.

La muestra está conformada por 28 participantes, 13 del grupo experimental y 15 de grupo control. Fue tomada de los grupos de supervisores previamente formados según el área de trabajo de la empresa y los turnos de trabajo.

Tabla 2

Muestra de los supervisores de la empresa privada de Lima según sexo.

Participantes	Mujeres	Varones	Total
Grupo experimental	3	10	13
Grupo control	4	11	15
Total	7	21	28

El tipo de muestreo de esta investigación es no probabilístico, intencional porque antes del experimento ya se tiene grupos establecidos, no todos los elementos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

En ambos grupos, los participantes fueron del mismo nivel jerárquico –supervisores–, con un tiempo similar de servicios y de nivel educativo similar. Tomando como criterio de exclusión a los que tenían menos de un año de experiencia de trabajo en la organización. Esta distribución de los grupos permitió un mejor control de las variables intervinientes.

Tabla 3.

Muestra de los supervisores de la empresa privada de Lima según nivel de instrucción.

Participantes	Educación superior universitaria	Educación superior no universitaria	Total
Grupo experimental	6	7	13
Grupo control	6	9	15
Total	12	16	28

Técnicas de investigación.

La técnica empleada para evaluar los cambios en el logro de las competencias, en esta investigación fue la observación de conducta en situaciones reales de trabajo de los supervisores y en situaciones simuladas creadas en el taller de capacitación. Esta observación fue de tipo sistemática.

Instrumento de medición.

Se construyeron dos rubricas. Una para medir la competencia comunicación asertiva, y otra para la competencia trabajo en equipo.

Estas rúbricas de competencias, permitió medir el conjunto de comportamientos de interacción social mostrados en situaciones laborales reales y también en situaciones simuladas. Ambas situaciones de medición fueron importantes y se complementan, porque no es fácil observar en forma natural todos los comportamientos ni actitudes que incluyen una competencia que deba medirse. Para ello, se planteó en las sesiones del taller, situaciones similares a las de su trabajo que demandaban los diferentes componentes de la competencia evaluada. Los niveles en que miden las competencias son a) *en inicio* (muy pocas habilidades referentes a la competencia), b) *en proceso* (pocas habilidades referentes a la competencia), c) *logro* (suficientes habilidades referentes a la competencia) y d) *logro destacado* (altas habilidades referentes a la competencia). Ver anexos.

Se contrastaron tres medidas de diferentes fuentes: de sus jefes inmediatos, de ellos mismos y del capacitador responsable de esta investigación. Se determinó el nivel de logro de la competencia, según el nivel estimado por la mayoría de puntuaciones de los evaluadores.

Validación.

Esta rúbrica cumple los criterios de validación de tres expertos, metodólogos, con experiencia en el campo de la gestión en las organizaciones y uno de ellos temático, que determinaron la validez de contenido. Afirmaron que la rúbrica construida mide lo que pretende medir (ver anexo B)

Confiabilidad.

Para el proceso de la confiabilidad del instrumento, se ha tomado una muestra piloto con 15 participantes y se siguió el proceso de la confiabilidad del instrumento, para el efecto se ha procedido por la técnica de *alfa* de Cronbach a partir de los datos obtenidos, que a continuación de detalla.

Tabla 4.

Confiabilidad del instrumento de asertividad y trabajo en equipo.

	Asertividad	Trabajo en equipo	N de elementos
Alfa de Cronbach	.849	.867	4

De la tabla 4 se observa que el grado de confiabilidad de los instrumento de la competencia de comunicación asertiva y trabajo en equipo, procesado por la técnica de *alfa* de Cronbach, es de .849 y .867 respectivamente, significa que el instrumento presenta alto grado de confiabilidad, por lo que se sugiere la aplicación para la presentación de resultados.

Programa “Gestiona tu talento”.

Para fines de esta investigación el autor de esta investigación, diseñó un Programa “Gestiona tu talento” basado en las competencias de comunicación asertiva y de trabajo en equipo.

Procedimiento.

El diseño y la aplicación del programa comprendió las siguientes fases:

Fase 1. Revisión de la bibliografía sobre programas de gestión del talento humano. Así mismo, sobre las estrategias y técnicas de evaluación de competencias laborales.

Fase 2. Construcción de los instrumentos y evaluación de las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo de los supervisores de la empresa privada de Lima.

Fase 3. Diseño del Programa de capacitación “Gestiona tu talento” basado en competencias para fortalecer las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo de los supervisores de la empresa privada, Se aplicaron diez sesiones de cuatro horas cada una y con una frecuencia de dos veces por semana. Las sesiones fueron con estrategias interactivas, participativas y vivenciales. Cada sesión incluyó tres momentos: inicio, desarrollo y cierre. En la primera se presentaba el tema y se vinculaba con las experiencias previas de los participantes. Se generaba conflicto cognitivo a través de preguntas estratégicas y dinámicas lúdicas para que descubran nuevas respuestas. En la segunda parte, el desarrollo constituye la experiencia central, en ella se generaba situaciones problema recogidos de su labor cotidiana y relacionada con la comunicación interna y externa; así como actividades de dramatización, juego de roles y otras para ejercitar el trabajo en equipo, en los que se demandaba que los resuelvan en grupo y luego lo socializaban. Finalmente, en el cierre se promovía la metacognición sobre los procesos que habían seguido para desarrollar la nueva habilidad; así como las situaciones laborales y personales en las que podían aplicarlas para lograr mejor éxito y satisfacción individual y organizacional. Todo lo aprendido practicaban y recibían retroalimentación del jefe inmediato y respondían la autoevaluación.

Fase 4. Aplicación del Programa “Gestiona tu talento”. Se realizó entre los meses de marzo y abril del año 2014. En un aula de las instalaciones de la empresa privada de Lima con suficiente espacio para la formación variada de grupos para el trabajo cooperativo y dinámicas lúdicas.

El Programa basado en competencias se desarrolló con un grupo experimental de 13 participantes. Por otra parte, con el grupo control se trabajó actividades rutinarias de capacitación centradas en exposiciones, con 15 participantes.

Evaluación de los resultados del Programa “Gestiona tu talento” basado en competencias a través de los logros alcanzados expresados en las

actitudes y habilidades de comunicación asertiva y trabajo en equipo de los supervisores de la empresa privada de Lima, con la finalidad de comparar los resultados pre test y post test, entre cada grupo por separado y entre el grupo experimental y el grupo control.

La evaluación de los efectos fue medido a través de rúbricas aplicados a los supervisores mismos, a sus jefes inmediatos y fueron contrastados con la observación directa del mediador del taller, para triangular la información:

Los evaluadores – jefe inmediato y autoevaluación - no conocían si los participantes evaluados pertenecían al grupo experimental o al grupo control.

Resultados

Comparación del post test entre el grupo control y experimental.

Como se evidencia en la tabla 5, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significando que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la competencia Comunicación asertiva, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 5.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	1	6.7	0	0.0	
En proceso	11	73.3	0	0.0	U = 3.5
Satisfacción	3	20	5	38.5	Z= 4.58
Mejor que satisfactorio	0	0.0	8	61.5	***P < .000

Como se evidencia en la tabla 6, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significando que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la competencia Trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 6.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la competencia trabajo en equipo en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	0	0	0	0	
En proceso	13	100	0	0	
Satisfacción	0	0	8	61.5	U = 0.00 Z= 4.837 ***P < .000
Mejor que satisfactorio	0	0	7	38.5	

Tabla 7.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad diálogo efectivo de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	1	6.7	0	0.0	
En proceso	11	73.3	0	0.0	
Satisfacción	3	20.0	4	30.8	U = 8.00 Z= 4.111 ***P < .000
Mejor que satisfactorio	0	0.0	9	69.2	

Como se observa en la figura 1, después del programa, respecto a la habilidad diálogo efectivo, la mayoría de los supervisores del grupo control se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Mejor que satisfactorio.

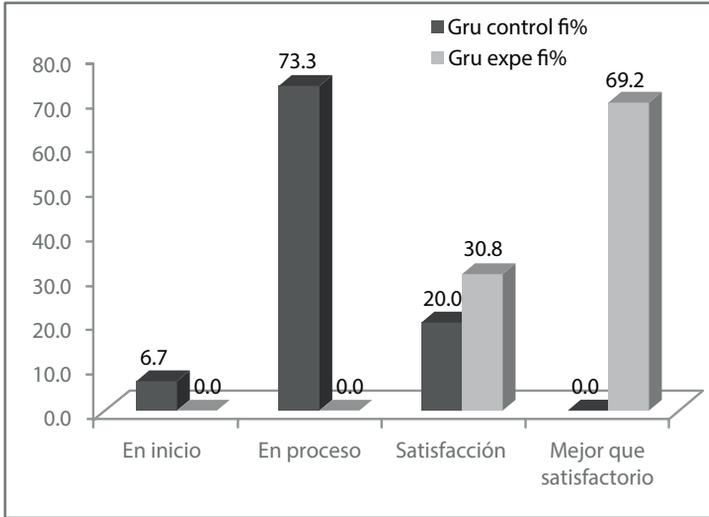


Figura 1. Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad diálogo efectivo de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Habilidad retroalimentación.

Como se evidencia en la tabla 8, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significa que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad retroalimentación de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 8.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad retroalimentación de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	1	6.7	0	0.0	
En proceso	9	60.0	0	0.0	U = 10.00
Satisfacción	5	33.3	5	38.5	Z= 4.983
Mejor que satisfactorio	0	0.0	8	61.5	***P < .000

Como se observa en la figura 2, después del programa, respecto a la habilidad retroalimentación, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Mejor que satisfactorio.

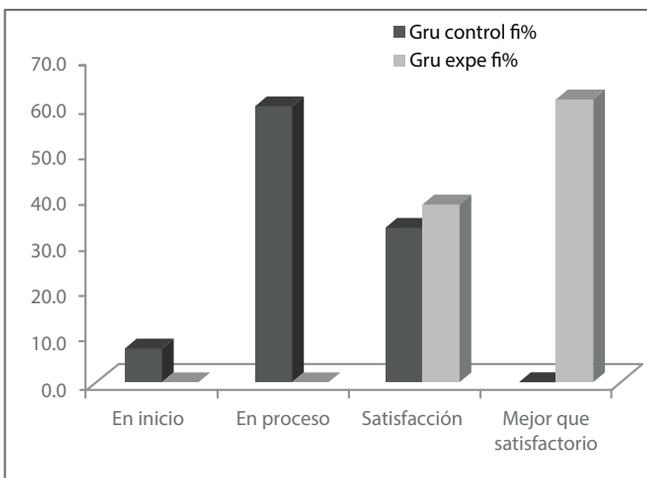


Figura 2. Comparación *post test* entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad retroalimentación de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Habilidad Resolución de conflictos.

Como se evidencia en la tabla 9, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significando que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad resolución de conflictos de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 9.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad resolución de conflictos de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	3	20.0	0	0.0	U = 21.00 Z= -3.519 ***P < .000
En proceso	8	53.3	0	0.0	
Satisfacción	4	26.7	7	53.8	
Mejor que satisfactorio	0	0.0	6	46.2	

Como se observa en la figura 3, después del programa, respecto a la habilidad resolución de conflictos, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Satisfactorio.

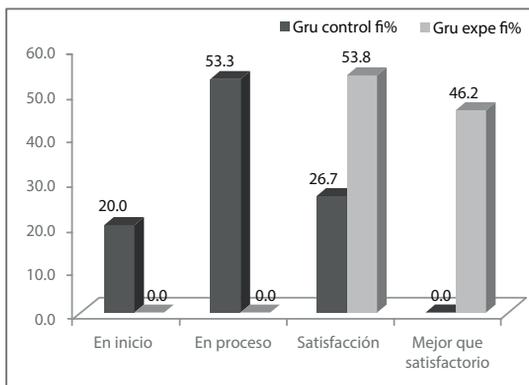


Figura 3. Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad resolución de conflictos de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Habilidad Comunicación no verbal.

Como se evidencia en la Tabla 10, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o ***P < .000, lo que se interpreta que es menor al .05, significando que se

acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad Comunicación no verbal de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 10.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad comunicación no verbal de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	5	33.3	0	0.0	
En proceso	8	53.3	0	0.0	U = 4.00
Satisfacción	2	13.3	4	30.8	Z= 4.338
Mejor que satisfactorio	0	0.0	9	69.2	***P < .000

Como se observa en la figura 4, después del programa, respecto a la habilidad comunicación no verbal, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Mejor que satisfactorio.

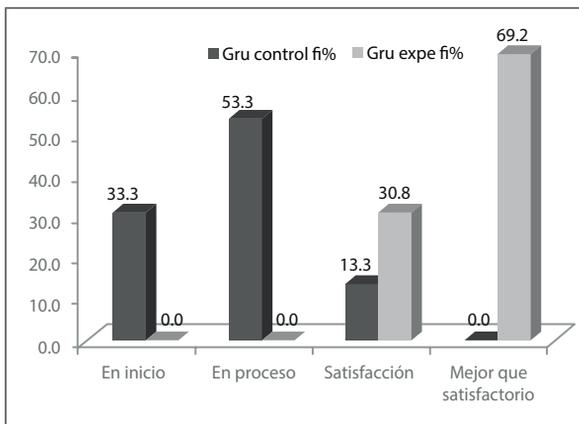


Figura 4. Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad comunicación no verbal de la competencia comunicación asertiva en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Competencia trabajo en equipo post test grupo control y experimental.

Habilidad Establecimiento del tema o problema a trabajar.

Como se evidencia en la tabla 11, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significa que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad: Establecimiento del tema o problema a trabajar de la competencia trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 11.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad: Establecimiento del tema o problema a trabajar de la competencia trabajo en equipo en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	<i>Fi</i>	<i>fi%</i>	<i>Fi</i>	<i>fi%</i>	
En inicio	1	6.7	0	0	U = 9.00 Z= -4.317 ***P < .000
En proceso	11	73.3	0	0	
Satisfacción	3	20	6	46.2	
Mejor que satisfactorio	0	0	7	53.8	

Como se observa en la figura 5, después del programa, respecto a la habilidad establecimiento del tema a trabajar, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Mejor que satisfactorio.

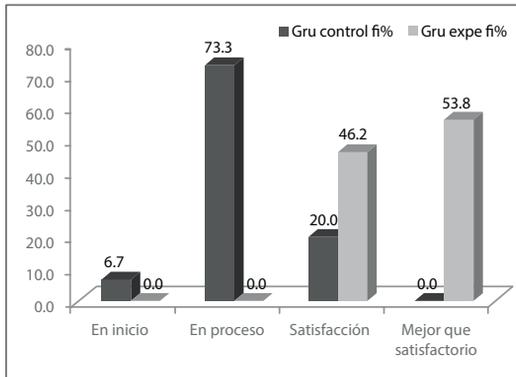


Figura 5. Comparación *post test* entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad Establecimiento del tema o problema a trabajar de la competencia Trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Habilidad Logro de la meta.

Como se evidencia en la tabla 12, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que *Z* es mayor que nivel de significación de 1.96 o ****P* < .000, lo que se interpreta que es menor al .05, significa que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad: Logro de la meta de la competencia trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 12.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad Logro de la meta de la competencia Trabajo en equipo en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	1	6.7	0	0.0	U = 15.00 Z= -4.025 ***P < .000
En proceso	9	60.0	0	0.0	
Satisfacción	5	33.3	6	46.2	
Mejor que satisfactorio	0	0.0	7	53.8	

Como se observa en la figura 6, después del programa, respecto a la habilidad: Logro de la meta, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Mejor que satisfactorio.

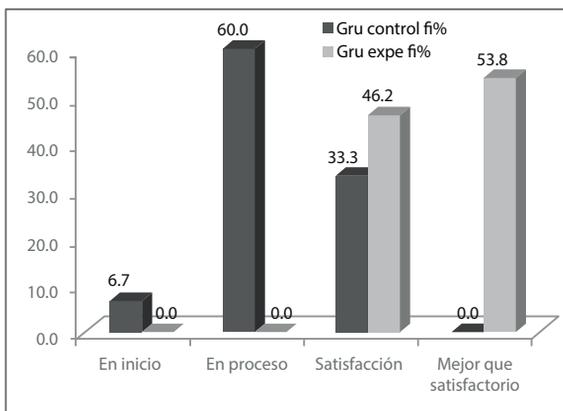


Figura 6. Comparación *post test* entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad: Logro de la meta de la competencia Trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Habilidad Clima democrático.

Como se evidencia en la tabla 13, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes, los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significando que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad Clima democrático de la competencia trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 13.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad Clima democrático de la competencia Trabajo en equipo en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	3	20.0	0	0.0	U = 12.00 Z= -4.116 ***P < .000
En proceso	8	53.3	0	0.0	
Satisfacción	4	26.7	6	46.2	
Mejor que satisfactorio	0	0.0	7	53.8	

Como se observa en la figura 7, después del programa, respecto a la habilidad: Clima democrático, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Mejor que satisfactorio.

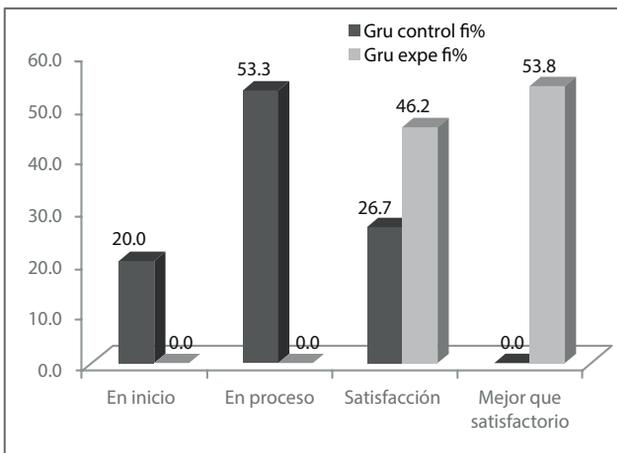


Figura 7. Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad Clima democrático de la competencia Trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Habilidad Toma de decisiones para gestionar consensos.

Como se evidencia en la tabla 14, los resultados obtenidos por la tabla no paramétrica de la prueba de Mann Whitney, con muestras independientes,

los resultados indican que Z es mayor que nivel de significación de 1.96 o $***P < .000$, lo que se interpreta que es menor al .05, significando que se acepta la hipótesis alterna. Implica que la aplicación del programa “Gestiona tu talento” tuvo efecto significativo en la habilidad *Toma de decisiones para gestionar consensos* de la competencia Trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Tabla 14.

Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad Toma de decisiones para gestionar consensos de la competencia Trabajo en equipo en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Niveles	Grupo control (n=15)		Grupo experimental (n=13)		U de Mann Whitney
	Fi	fi%	Fi	fi%	
En inicio	5	33.3	0	0.0	U = 7.00 Z= 4.325 ***P < .000
En proceso	8	53.3	0	0.0	
Satisfacción	2	13.3	7	53.8	
Mejor que satisfactorio	0	0.0	6	46.2	

Como se observa en la figura 8, después del programa, respecto a la habilidad toma de decisiones, la mayoría de los supervisores del grupo control, se ubican en el nivel de proceso; en cambio la mayoría de los supervisores del grupo experimental se ubican en el nivel Satisfactorio.

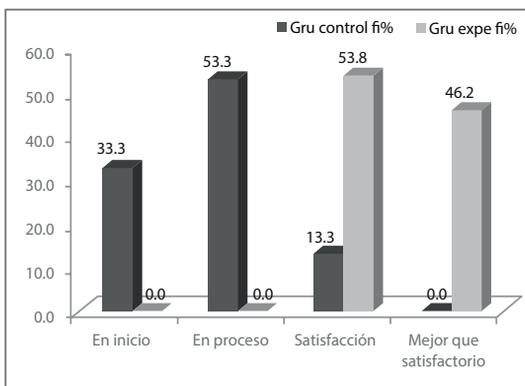


Figura 8. Comparación post test entre el grupo control y grupo experimental en la habilidad Toma de decisiones para gestionar consensos de la competencia Trabajo en equipo, en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Prueba de hipótesis: Comunicación asertiva.

En los resultados que se observan en la tabla 15, antes del experimento, la comparación entre los puntajes del pre y post test del grupo control, se aprecia que no existe diferencia significativa entre las puntuaciones de post y pre test, tal como muestra el valor de la significación estadística en comparación con el nivel de significación ($p > \alpha$) $.066 > .05$. Sin embargo los resultados que se observan en el grupo experimental entre las puntuaciones del pre y post test, evidencian que existe diferencia significativa entre las puntuaciones de pos y pre test, tal como muestra el valor de la significación estadística en comparación con el nivel de significación ($p < \alpha$), $.001 < .05$ lo que significa que se debe aceptar la hipótesis de la investigación

Tabla 15.

Comparación de rangos y nivel de significación de la competencia asertiva antes y después.

		N	Rango promedio	Suma de rangos	Z	Sig. asintót. (bilateral)
	Rangos negativos	2 ^a	6,25	12,50	1,836 ^b	,066
POS_CON	Rangos positivos	9 ^b	5,94	53,50		
PRE_CON	Empates	4 ^c				
	Total	15				
	Rangos negativos	0 ^d	,00	,00	3,194 ^b	,001
POS_EXP	Rangos positivos	13 ^e	7,00	91,00		
PRE_EXP	Empates	0 ^f				
	Total	13				

Prueba de hipótesis: Competencia trabajo en equipo.

En los resultados que se observan en la tabla 16, antes de la aplicación del Programa, la comparación entre los puntajes del pre y post test del grupo control, evidencian que no existe diferencia significativa entre las puntuaciones de post y pre test, tal como muestra el valor de la significación estadística en comparación con el nivel de significación ($p > \alpha$) $.066 > .05$. Sin embargo, los resultados que se observan en el grupo experimental entre las puntuaciones del pre y post test, después del programa, evidencia una diferencia significativa entre las puntuaciones de post y pre test, tal como

muestra el valor de la significación estadística en comparación con el nivel de significación ($p < \alpha$), $.001 < .05$ lo que significa aceptar la hipótesis de la investigación

Tabla 16.

Comparación de rangos y nivel de significación de la competencia trabajo en equipo antes y después.

		N	Rango promedio	Suma de rangos	Z	Sig. asintót. (bilateral)
POS_CON PRE_CON	Rangos negativos	2 ^a	6,25	12,50	1,836 ^b	,066
	Rangos positivos	9 ^b	5,94	53,50		
	Empates	4 ^c				
	Total	15				
POS_EXTE- PRE_EXTE	Rangos negativos	0 ^d	,00	,00	3,207 ^b	,001
	Rangos positivos	13 ^e	7,00	91,00		
	Empates	0 ^f				
	Total	13				

Discusión

A partir de los resultados obtenidos como producto de la aplicación del Programa “Gestiona tu talento” en las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo, se evidencia cambios significativos en los niveles de logro de tales competencias; si bien no todas ellas se alcanzaron en un nivel muy satisfactorio, el desarrollo de las habilidades previstas y la formación de actitudes pertinentes para el trabajo cotidiano, son evidentes en tales competencias.

Estos resultados concuerdan con los de Alles (2010) que demostró la relación significativa entre la estrategia de capacitación por competencias adoptada por la universidad y los resultados del desarrollo de las competencias cognitivas en los trabajadores. Así mismo, coinciden con los obtenidos por Bueno (2004) quien en su tesis doctoral, analizó todos los factores que contribuyen a incrementar la productividad de los profesionales de la información que desarrollan su labor en una empresa informativa. De este modo, intentó demostrar que una buena gestión del capital humano incide de manera decisiva en la rentabilidad de la empresa informativa, mejorando su

competitividad, aumentando su productividad, atendiendo eficazmente las demandas sociales y mejorando sus servicios a la sociedad.

Con respecto a la competencia de comunicación asertiva, se puede afirmar que los participantes del grupo experimental alcanzaron mejores niveles de logro, en cinco puntos con referencia de la media entre ambos grupos más a los que tenían inicialmente. Se evidencian mejoras en todas las habilidades ejercitadas. Estas diferencias se pueden atribuir a la efectividad de estrategias interactivas basadas en el ensayo directo de las habilidades asertivas demandadas en sus funciones de supervisores y representadas en dramatizaciones, juego de roles y dinámicas. En cambio, en el grupo control las mediciones antes después son similares. Esto refuerza la hipótesis de que si no se aplican programas de capacitación con participación activa no se darán los cambios en los niveles de competencia asertiva, no serán suficientes los llamados de atención ni las charlas que tenían hasta entonces en esta organización. Las diferencias en el grupo experimental, se debieron esencialmente por la aplicación del programa que generó cambios importantes en el nivel de logro de la competencia de comunicación asertiva y no a otros factores personales o del entorno laboral.

Así mismo, en la competencia Comunicación asertiva de los supervisores de la empresa privada de Lima. Al comparar los resultados antes y después en el grupo experimental se observan que todos los rangos resultan positivos, significa que se produjo cambios en todos los participantes por efecto de la aplicación del Programa; en cambio, en el grupo control, se registran rangos de empates y negativos lo que implica ausencia de cambios. Ello se atribuye a que las actividades cotidianas por sí mismas, no permiten el logro de la competencia de comunicación asertiva.

Al comparar, los resultados del post test entre el grupo control y grupo experimental, se obtuvieron estos valores: $***P < .000$, $U = 3.5$ y $Z = 4.58$, lo que se concreta en las diferencias encontradas entre el grupo control y el grupo experimental, en el primero –control– la gran mayoría de los participantes (73.3% de los supervisores) obtuvieron el nivel de logro “En proceso”, lo que evidencia que ni la maduración, ni las nuevas experiencias cotidianas son suficientes para generar cambios esperados en los niveles de la competencia de comunicación asertiva y se requiere oportunidades de

práctica y reflexión sobre los aspectos fundamentales para mejorarla; por otra parte, en el grupo experimental, la gran mayoría (61.5% de los supervisores) se ubica en el nivel “Mejor que satisfactorio”, estas diferencias encontradas son amplias y se pueden atribuir principalmente a las actividades y estrategias interactivas y lúdicas del programa, en la modalidad de talleres, donde se capacitaron en la calidad de escucha, desarrollo de la escucha activa, análisis de las barreras comunicativas, expresión pertinente de mensajes asertivos, en forma empática y con respeto a las diferencias en ideas y sentimientos, coherente con un lenguaje no verbal que favoreció la mejor comprensión de mensajes y por tanto el logro de sus propósitos de bienestar común.

Con respecto a la competencia trabajo de equipo, el programa “Gestiona tu talento” tuvo un efecto significativo en los supervisores de la empresa privada de Lima.

Al evidenciar las diferencias entre el pre test y post test del grupo control, La diferencia es de 1.07, es un cambio no significativo, lo que evidencia que la interacción cotidiana en el entorno laboral por sí misma no genera el desarrollo de las habilidades relevantes de tal competencia.

Al comparar, los resultados del post test entre el grupo control y grupo experimental se obtuvieron estos valores: $***P < .000$, $U = 3.5$ y $Z = 4.58$, lo que se corrobora a través de las diferencias encontradas entre el grupo control y el grupo experimental. En el primero, la totalidad de los participantes (100% de los supervisores) están ubicados en el nivel “En proceso”, ello corrobora que no basta la experiencia cotidiana del trabajo para el logro de mejores niveles de trabajo en equipo; por el contrario, en el grupo experimental, la gran mayoría (61.5% y 38.5% de los participantes) se ubica en el nivel “Satisfactorio” y “Mejor que satisfactorio” respectivamente. Estas diferencias encontradas son menores que las encontradas en los logros de la competencia comunicación asertiva; sin embargo, se evidencia un gran cambio y desarrollo de las habilidades para trabajar mejor en equipo. Tales logros se deben a las actividades y estrategias del programa, centradas esencialmente en el trabajo cooperativo, en los que analizaron los procesos seguidos en sus actividades cotidianas, diseñaron planes consensuados para el mejoramiento de tales procesos, a través de dinámicas y dramatizaciones en las que entrenaron formas más efectivas del trabajo en equipo.

Estos resultados se reafirman con los hallazgos de Niño y Flores (2009) quien analiza la teoría de la gestión de recursos humanos por competencias, en comparación con el enfoque tradicional, componentes de las competencias, modelos de competencias de las organizaciones, creación de valor de la gestión de recursos humanos, el trabajo en equipos, los métodos de evaluación del desempeño, los principios de la evaluación del desempeño por competencias, el proceso de evaluación del desempeño por competencias y por último la cadena de valor. Concluyendo que la gestión de recursos humanos por competencias es el medio para tener éxito.

Al analizar las habilidades de la competencia comunicación asertiva, a partir de los hallazgos de los logros esperados, a través de la aplicación del programa “Gestiona tu talento” se puede afirmar lo siguiente:

Con referencia a la habilidad Diálogo efectivo, los valores obtenidos de significancia fue $***P < .000$, $U = 8.00$, $Z = 4.111$. Ello, evidencia que el programa “Gestiona tu talento” tuvo un efecto significativo en los supervisores de la empresa privada de Lima. Se corrobora con la evidencia de que la mayoría de los participantes del grupo control, quedaron en el nivel de “En proceso” (el 73.3 % de los participantes). Significa que la maduración o nuevas experiencias cotidianas en el trabajo, por sí mismas, no generan cambios en los supervisores. Por el contrario, la mayoría del grupo experimental obtuvieron un nivel de “Mejor que satisfactorio” (el 69.2 % de los supervisores). Estos logros de la habilidad, se debieron a las actividades de escucha activa, análisis de situaciones en las que emitían juicios críticos sobre representaciones de comunicación agresiva o pasiva y al ensayo de la expresión asertiva de ideas y emociones, con oportunidades para dar reconocimiento, defender respecto sus puntos de vista en las situaciones laborales cotidianas y los problemas que afrontan, así como las propuestas de solución.

Estos resultados de toma de decisiones en el trabajo en equipo se asemejan a los explicados por Vargas (2010) quien evidenció que los docentes requieren procesos de reflexión e investigación en grupo cooperativo, compartiendo el control y el monitoreo para cumplir con las tareas. La toma de decisiones en equipo permite mejorar la calidad de los aprendizajes. Por otra parte, los logros de la gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos son al igual que los aspectos trabajados en la empresa privada

de Lima: la reflexión sobre la práctica para el mejoramiento de los procesos de gestión, orientados al desarrollo del clima y de la cultura institucional. Así también, Los grupos que logran el nivel de coordinación asumen los objetivos, la visión - misión, los valores, los procesos de gestión pedagógica y los grupos de trabajo docente que alcanzan el nivel de cooperación, responden a los objetivos, la visión - misión, los valores, los grupos de trabajo que se aproximan al nivel de colaboración asumen como suyos los objetivos, la visión misión, los valores, los procesos de gestión.

Conclusiones

1. Existe diferencia entre el pre test y post test del grupo experimental, respecto a la competencia comunicación asertiva, en la que se evidencia mayores logros en el post-test. ($z = 3.194, p = .01$). No existe diferencia en el grupo control.
2. Existe diferencia entre el pre-test y post test del grupo experimental, respecto a la competencia comunicación trabajo en equipo, en la que se evidencia, en la que se evidencia mayores logros en el post-test. ($z = 3.207, p = .01$). No existe diferencia en el grupo control.
3. El programa “Gestiona tu talento” fue efectivo para incrementar el nivel de logro de la competencia comunicación asertiva ($Z = 4.58 ***P < .000$) y de la competencia trabajo en equipo ($Z = 4.837 ***P < .000$). El efecto fue mayor en la primera competencia mencionada.
4. El programa “Gestiona tu talento” fue efectivo en el desarrollo de las habilidades diálogo efectivo, retroalimentación, resolución de conflictos y comunicación no verbal, que permitieron obtener mejores niveles de logro de la competencia Comunicación asertiva. Se evidenció mayor significancia en las dimensiones de diálogo efectivo y comunicación no verbal; fue menos efectivo en resolución de conflictos.
5. El programa “Gestiona tu talento” fue efectivo en el desarrollo de las habilidades establecimiento del tema, logro de la meta, clima democrático, toma de decisiones para la gestión de consensos. Todas ellas, permitieron obtener mejores niveles de logro de la competencia Trabajo en equipo. Se evidenció mayor significancia en las dimensiones de logro de la meta y clima democrático; fue menos efectivo en la habilidad de toma de decisiones para la gestión de consensos.

Recomendaciones

1. Realizar análisis de los efectos del programa, según la variable género, para determinar si el programa es igualmente efectivo en mujeres y varones o no y; así adecuar a las características de ambos géneros.
2. Tomar decisiones sobre el sistema de gestión del talento de los supervisores en la empresa, basadas en estos resultados y la calidad de este programa efectivo. Realizar seguimiento y retroalimentación para asegurar el desarrollo sostenido de las habilidades promovidas a través del Programa “Gestiona tu talento”.
3. Difundir las estrategias empleadas en el programa “Gestiona tu talento” de esta investigación, para adecuarlas a la realidad de otras organizaciones, ya que fue planificado considerando una base teórica, metodológica y la experiencia profesional del autor en capacitación de personal.
4. Afinar las estrategias del programa “Gestiona tu talento” para lograr mayor incremento de las habilidades establecimiento del tema, logro de la meta, clima democrático y sobre todo, toma de decisiones para la gestión de consensos, con la finalidad de obtener mejores niveles de logro de la competencia Trabajo en equipo.

Referencias

- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Bequer, L. (2008). *Atrévete Secretos del Coaching para transformarte y expandirte*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Bueno, M. (2004). *La productividad del capital humano en la empresa informativa* (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Caballo, V. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XVI.
- Dalfovo, O. Dias, D. (2009) Gestão do Capital Humano: comparação na localização de software de gestão do capital humano entre os países Brasil, Argentina e México. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11 (33), 333-350.

- Dánvila, I. (2005). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- De La Cruz, H. (2009). *La Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de Desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hellriegel D. & Slocum J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Rodríguez, L. (2009). *La gestión de recursos humanos por competencias*. Cátedra Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Saldarriaga, J. (2007). *La gestión humana a nivel mundial: tendencias y perspectivas*. Medellín: Facultad de ciencias empresariales de la Universidad de San Buenaventura y Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (ASCORT).
- Sánchez, L. (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa Alfa* (Tesis de maestría). Lima.
- SENA (2008). El Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Recuperado el 03 de marzo, 2011 de: <http://observatorio.sena.edu.co/snft.html>

Anexo A: Instrumento de investigación

Rúbrica de comunicación asertiva

Nombre:.....

Profesión/carrera técnica:..... Fecha:

Competencia: Se comunica expresando sus emociones y sus ideas, con serenidad, firmeza y cordialidad, busca hacer sentir bien al otro; sin dañar los sentimientos de los demás; y escucha de forma activa para mantener diálogos efectivos, con apertura a diferentes perspectivas y con respeto a las diferencias.

CRITERIOS	Logro mejor que satisfactorio (4)	Logro satisfactorio (3)	En Proceso (2)	En Inicio (1)
Diálogo efectivo	Inicia, mantiene y termina diálogos según sus propias necesidades y las de los demás, con regulación emocional. Expresa con precisión sus puntos de vista y toma en cuenta los de los demás. Incluye peticiones sobre la mejora de sus funciones con regulación emocional pertinente. Pide apoyo necesario para mejorar el trabajo y expresa su desacuerdo con palabras amistosas y conciliadoras cuando le hacen peticiones irracionales.	Inicia, mantiene y termina diálogos según sus propias necesidades y las de los demás, expresando con precisión sus puntos de vista y toma en cuenta algunas ideas y emociones de los de los demás. Incluye hacer peticiones para la mejora de sus funciones. Pide apoyo necesario para mejorar el trabajo, expresa su desacuerdo en forma serena ante peticiones irracionales.	Inicia, mantiene y termina diálogos según sus propias necesidades; aunque no toma en cuenta las de los otros, expresando con precisión sus puntos de vista. A veces toma en cuenta algunas ideas y emociones de los de los demás. Pide apoyo en forma alterada para mejorar el trabajo, revela gestos de desagrado; pero se queda callado para evitar problemas.	Evidencia dificultad para iniciar, mantener y terminar diálogos según sus propias necesidades; expresando con precisión sus puntos de vista. A veces toma en cuenta algunas ideas y emociones de los de los demás. No expresa sus puntos de vista ante cosas que le desagradan ni pide apoyo necesario para mejorar el trabajo. Le cuesta mucho decir No.

<p>Retroalimentación constructiva</p>	<p>Explica al otro sus puntos de vista sobre el desempeño que observa, enfatiza en las fortalezas, elogia a los demás por el esfuerzo que demuestra o algún logro que obtuvo. Hace preguntas para que reflexionen sobre lo que deben mejorar o cuando duda o no sabe algo, para realizar actividades y lograr propósitos o resolver problemas del trabajo.</p>	<p>Explica al otro sus puntos de vista sobre el desempeño que observa, enfatiza en las fortalezas, a veces elogia a los demás por el esfuerzo que demuestra o algún logro que obtuvo. Pregunta cuando duda o no sabe algo, para realizar actividades y lograr propósitos o resolver problemas del trabajo.</p>	<p>Hace preguntas al otro sobre el desempeño que observa, o cuando duda o no sabe algo; pero no expresa sus opiniones sobre éste, ni sobre la actividad a emprender o un problema a resolver.</p>	<p>Evita hacer preguntas, a pesar de que necesita hacerlas para lograr propósitos o resolver problemas del trabajo.</p>
<p>Resolución de Conflictos</p>	<p>Resuelve conflictos interpersonales, con serenidad, buscando que ambos ganen mostrando que comprende sus emociones y se pone en el lugar de ellos. Cede si es necesario para el beneficio común.</p>	<p>Resuelve conflictos interpersonales, con serenidad, buscando que ambos ganen mostrando que comprende sus emociones y se pone en el lugar de ellos. Cede si es necesario para el beneficio común.</p>	<p>Resuelve conflictos interpersonales, imponiendo con gritos sus ideas o quedándose callado(a), dejando que el otro gane, para evitar problemas.</p>	<p>No logra resolver conflictos interpersonales. Grita demasiado o comunica su malestar con indirectas, insultos que hieren a los otros, ante algo que le produce cólera, o se retira para no enfrentar los problemas del trabajo que necesita resolver.</p>
<p>Comunicación no verbal</p>	<p>Establece contacto visual y cercanía de manera regulada, por medio de risas, gestos con la cabeza, abrazos y palmadas de cariño o reconocimiento o consuelo coherente con el mensaje que desea expresar y con la situación.</p>	<p>Establece contacto visual y un poco de cercanía de manera controlada, por medio de risas, gestos con la cabeza y abrazos de reconocimiento o consuelo coherente con el mensaje que desea expresar y con la situación.</p>	<p>Responde con un gesto o tono de voz de desagrado, de rechazo o burla, cuando los otros le hacen peticiones con las que no está de acuerdo o muestran observaciones a su trabajo, poco coherente con la situación.</p>	<p>Manifiesta gestos, risa, rechazo de forma incoherente con su mensaje y con la situación.</p>

Anexo B: Instrumento de investigación

Rúbrica de trabajo en equipo

Nombre:.....

Profesión/carrera técnica:..... Fecha:

Competencia: Interactúa de forma coordinada y organizada en el equipo, planteando formas de acción, dando opiniones y escuchando las propuestas de los otros. Busca el consenso o concilia las propuestas, cumple las responsabilidades y propicia que las cumplan los otros integrantes, hasta lograr junto con los ellos, las metas esperadas de beneficio común, mostrando respeto a las diferencias.

CRITERIOS	Logro mejor que satisfactorio (4)	Satisfactorio (3)	En Proceso (2)	En Inicio (1)
Establecimiento del tema o problema a trabajar	Determina con precisión el problema. Propone iniciativas para reunirse en equipo. En las reuniones da las primeras iniciativas, persuade y entusiasma sobre la importancia de enfrentar un nuevo problema para que los otros las acepten y las apoyen.	Determina con precisión el problema. En las reuniones da las primeras iniciativas, persuade y entusiasma sobre la importancia de enfrentar un nuevo problema para que los otros las acepten y las apoyen.	Determina de forma genérica el problema. En las reuniones da pocas iniciativas, a veces persuade sobre la importancia de enfrentar un nuevo problema para que los otros las acepten y las apoyen.	En las reuniones no da iniciativas, no persuade sobre la importancia de enfrentar un nuevo problema, ni busca que las acepten o apoyen.
Logro de la meta	Logra, en equipo, actuar de forma efectiva y satisfactoria para todos hasta obtener los productos esperados o resolver un problema del trabajo. Obtiene un alto beneficio común.	Logra, en equipo, actuar de forma efectiva y satisfactoria para todos hasta obtener los productos esperados o resolver un problema del trabajo. Obtiene el beneficio común.	Logra con dificultad, en equipo, actuar de forma efectiva para todos hasta obtener los productos esperados, a veces generando un problema del trabajo. A veces obtiene el beneficio común.	No logra, en equipo, actuar de forma efectiva para todos no puede obtener los productos esperados, genera problemas de trabajo.

<p>Clima democrático - Expresión de opiniones</p>	<p>Expresa sus ideas en el grupo y las argumenta con dos o más razones valiosas para lograr la meta, respetando las demás, para la mejor aplicación de los procesos, seguir procedimientos organizados en el empleo de máquinas y/o combinación de elementos para lograr un mejor producto y/o servicio.</p>	<p>Expresa sus ideas en el grupo dando un argumento valioso para lograr la meta, respetando las demás, para la mejor aplicación de los procesos, seguir procedimientos organizados en el empleo de máquinas y/o combinación de elementos para lograr un mejor producto y/o servicio.</p>	<p>Expresa sus ideas en el grupo; aunque levanta la voz al encontrar contradicciones, y al dar sus aportes para la mejor aplicación de los procesos y/o combinación de elementos busca lo más fácil; en vez de un mejor producto y/o servicio.</p>	<p>Expresa sus ideas en el grupo tratando de imponerlas o permanece callado; sus comentarios no están orientados a dar aportes para la mejor aplicación de los procesos y/o combinación de elementos busca lo más fácil; en vez de un mejor producto y/o servicio.</p>
<p>Toma de decisiones para gestionar consensos.</p>	<p>Escucha con atención, en silencio y mirando a sus interlocutores, sin hacer juicios apresurados y pide que se concentren en los objetivos y la actividad laboral, pide opiniones referentes al trabajo, expresa las suyas y considera los diferentes puntos de vista, para llegar a consensos.</p>	<p>Escucha con atención, en silencio y mira a sus interlocutores, sin hacer juicios apresurados, expresa opiniones referentes al trabajo y considera los diferentes puntos de vista, para llegar a consensos.</p>	<p>Escucha con poca atención, en silencio; aunque a veces hace juicios apresurados, cuando los otros dan opiniones referentes al trabajo y considera diferentes puntos de vista y a veces llega a consensos.</p>	<p>No escucha, se concentra sólo en sus mensajes, interrumpe cuando los demás hablan, hace juicios apresurados, cuando los otros dan opiniones referentes al trabajo y; no considera los diferentes puntos de vista, por lo que genera discrepancias.</p>