

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LA  
COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE  
LA EMPRESA DOGAMA S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**DANNA JULISSA PALACIOS MOSQUERA  
JODIE LIZETTE LONDOÑO CUERVO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2012**

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LA  
COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE  
LA EMPRESA DOGAMA S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**DANNA JULISSA PALACIOS MOSQUERA  
JODIE LIZETTE LONDOÑO CUERVO**

**Trabajo de aplicación como requisito para optar al título de psicólogas.**

**Asesora temática  
ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2012**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, Julio de 2012.

Medellín, 19 de julio de 2012

Doctora

**SANDRA MÓNICA RAMOS OSPINA**

Directora Centro de Formación Avanzada  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
La ciudad

Cordial Saludo,

Yo Erika Lucrecia González Arango, informo que realicé la asesoría y revisión temática del trabajo titulado: **DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DOGAMA S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.** Realizado por los estudiantes: **DANNA JULISSA PALACIOS MOSQUERA y JODIE LIZETTE LONDOÑO CUERVO.** Correspondiente al Diplomado de Gerencia del Talento Humano.

Cordialmente,

**ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ ARANGO**

Psicóloga –Especialista en Alta Gerencia

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.**

**TÍTULO:** DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DOGAMA S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

**AUTORES:** Danna Julissa Palacios Mosquera, Jodie Lizette Londoño Cuervo.

**FECHA:** Julio de 2012.

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabra Word 2.007, imprenta Arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano, Danna Julissa Palacios Mosquera, Jodie Lizette Londoño Cuervo, DOGAMA S.A.S.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Humana.

**SUBLÍNEA:** Competitiva.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Diplomado.

**PALABRAS CLAVE:** Programa, capacitación, desarrollo, competencia, tolerancia, frustración, empresa, empleados, selección.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** Este estudio surge de la necesidad de una empresa textil para desarrollar programas de capacitación para el personal que

presente niveles medio, medio-bajo y bajo en la competencia tolerancia a la frustración, ya que al tener bajos niveles en esta competencia la capacidad de los empleados para actuar de forma eficiente en situaciones de alta presión se ve afectada y esto se evidencia en los resultados de los procesos y en la capacidad de relacionarse; por esto es necesario capacitar al personal para que desarrollen habilidades y destrezas que los ayuden a tener conductas mas asertivas.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** El contenido del documento comprende 14 puntos. Comienza con una breve descripción de la empresa (misión, visión y objetivo), se detalla la situación problema especificando antecedentes, se describe el diagnostico contextual (situación actual de la empresa), se plantean los objetivos del trabajo, se especifica la población beneficiada, posteriormente se desarrolla el marco metodológico (tipo de estudio, método, enfoque, diseño, fuentes de información), se presentan los aspectos administrativos (cronograma y presupuesto), luego se enuncia el aspectos legal, el marco conceptual y teórico y se finaliza el trabajo con los resultados, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

**METODOLOGÍA:** El tipo de estudio utilizado fue el descriptivo, con un método de investigación deductivo, por medio de un enfoque mixto y un diseño no experimental.

**CONCLUSIONES:** En el presente proyecto aplicativo encontramos que el 65% de las personas evaluadas en la competencia tolerancia a la frustración tuvieron niveles medio, medio-bajo y bajo, debido a esto proponemos implementar un programa de capacitación para el desarrollo de dicha competencia.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	10
1. TITULO	12
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO	13
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
3.2. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL	17
5. OBJETIVOS	18
5.1. OBJETIVO GENERAL	18
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
6. JUSTIFICACIÓN	19
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	20
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS	21
8.1. TIPO DE ESTUDIO	21
8.2. MÉTODO	21
8.3. ENFOQUE	21
8.4. DISEÑO	21
8.5. FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN	22
8.6. FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN	22
9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	23
9.1. CRONOGRAMA	23
9.2. PRESUPUESTO, EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	23
10. ASPECTOS LEGALES	24
11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES	25

11.1. MARCO CONCEPTUAL	25
11.2. MARCO TEÓRICO	26
11.2.1. Urdaneta define capacitación por competencias	26
11.2.2. Según Urdaneta las ventajas de la capacitación por competencias	26
11.2.3. Fases del proceso de capacitación	28
11.2.3.1. Planeación	28
11.2.3.2. Organización	29
11.2.3.3. Ejecución	30
11.2.3.4. Evaluación	31
11.2.4. Acciones para el desarrollo de las personas	32
11.2.4.1. Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo	32
11.2.4.2. Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo	33
11.2.5. Definición de la competencia tolerancia a la frustración de la empresa DOGAMA S.A.S.	34
11.2.7. Modalidades y formas de frustración	36
12. RESULTADOS	37
12.1. PORCENTAJE DE EMPLEADOS EVALUADOS CON LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN QUE SE ENCUENTRAN EN NIVELES MEDIO, MEDIO – BAJO Y BAJO	37
12.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	38
12.3. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	41
13. CONCLUSIONES	45
14. RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
WEBGRAFIA	49
ANEXOS	50

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Taller tolerancia a la frustración	51
Anexo 2. Tips para Aumentar tu tolerancia a la frustración y evitar que afecten tu salud y bienestar mental	57
Anexo 3. Formato evaluación de capacitación	59

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto consiste en el diseño de programas de capacitación y desarrollo para la competencia tolerancia a la frustración en los empleados de la empresa DOGAMA S.A.S, el desarrollo y aplicación de este proyecto es importante debido a la necesidad que tiene la empresa de reforzarle a sus empleados dicha competencia que se hace importante al momento de que ellos direccionen y lleven a cabo sus funciones en sus lugares de trabajo, el trabajo también favorecerá a el personal que sea seleccionado en un proceso de reclutamiento y presenten niveles medio, medio-bajo y bajo en la competencia antes mencionada ya que no serán desechados por el hecho de presentar niveles bajos, sino que la empresa les ayudara a mejorar sus debilidades.

Queremos primordialmente que todos los empleados de la empresa que necesiten refuerzo en esta competencia sientan un apoyo e interés por parte de la empresa, ya que esta comprobado que al capacitar al personal este se siente motivado y comprometido con la empresa, dando como resultado un personal satisfecho y con mucho sentido de pertenencia.

En este trabajo también se dará a conocer el porcentaje de empleados evaluados con la competencia tolerancia a la frustración que se encuentran en los niveles antes mencionados, estructurar una metodología para desarrollar la competencia y establecer una propuesta de capacitación para el desarrollo de la misma.

La población objeto es correspondiente a los empleados de la empresa DOGAMA S.A.S, los datos se tomaron de los informes psicológicos que arrojaron los procesos de selección realizados por la empresa.

El trabajo contiene una caracterización de la empresa objeto, se describe la problemática y sus antecedentes, de objetivos, una justificación, diseño metodológico, fuentes de la información, aspectos administrativos y legales, marco conceptual y teórico, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

## **1. TITULO**

DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DOGAMA S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

## **2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)**

Hace aproximadamente 25 años se crea la planta de DOGAMA (GRUPO COMERCIALIZADORA), ubicada en la carrera 52 # 19-80 AV. GUAYABAL Medellín-Antioquia; con el NIT: 811017639-2; esta empresa fue creada con el fin cumplir las funciones específicas de revisión, ordenamiento, distribución y almacenamiento de la tela, corte manual - automático y la designación de los insumos para cada una de las prendas del “Grupo comercializadora Uribe”, el cual es propietario de las franquicias: NAF NAF, Esprit, Americanino, Chevignon, Rifle- Gamín y Mango, para Colombia y países latinoamericanos.

La empresa tiene como misión garantizar a los clientes la mejor calidad en sus productos, con los procesos de producción más adecuados, según el tipo de prenda requerida. DOGAMA tiene como visión ser la empresa de confección más eficiente en Antioquia, y como objetivos:

- Mantener un adecuado equilibrio calidad – cumplimiento en los productos elaborados.
- Manejar un sistema de índices de gestión que permitan conocer la eficiencia, calidad, productividad de cada departamento adjunto a producción (programación, corte, of. Técnica, confección).
- Mantener un equipo humano, con mejor capacidad, y compromiso que el de la competencia.

- Seguir constantemente el desarrollo del programa de producción de cada marca, actuando sobre la diferencia con el desempeño real (programas, corte, inventarios).
- Perfeccionar los canales de comunicación, informe, procedimientos, para minimizar los errores por esta razón.

DOGAMA LTDA., tiene como función primordial el corte de la tela para luego ser confeccionada. El número regular de operarios es 210, aumentándose a 300 en los picos de producción.

La estructura administrativa está conformada por los siguientes departamentos: Finanzas, Servicio al cliente, Sistemas, Compras, Producción, Ingeniería y Recursos Humanos.

### **3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Al momento de realizar los procesos de selección y ascenso en la empresa DOGAMA S.A.S se evidencia la necesidad de desarrollar programas de capacitación para las personas que presentaron niveles medio, medio – bajo y bajo en la competencia tolerancia a la frustración ya que al tener esta competencia en esos niveles se ve afectada la capacidad de los empleados para actuar de forma eficiente en situaciones de alta presión, adversidad o desacuerdo y además se genera en ellos elevados niveles de ansiedad; esto a su vez, conlleva a una disminución del desempeño laboral y esto ocasiona que el personal tenga mucha fatiga, malas relaciones interpersonales ya sea con amigos o compañeros de trabajo, estados anímicos cambiantes e inconformidad con el rol laboral.

#### **3.2. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Se ve la necesidad de desarrollar este proyecto debido a que en los diferentes puestos de trabajo con los que cuenta la empresa es necesarios que los seleccionados para ocuparlos cuenten con la competencia de tolerancia a la frustración, se ha observado que algunos empleados presentan niveles bajos en dicha competencia, afectando su desempeño laboral y personal. También se ve reflejadas las necesidades de capacitación en otras instituciones como por ejemplo en la empresa CONFECOOP, donde Yuly Yuberly Mazo López y Lina María Zapata Duque estudiantes de la Fundación Universitaria María Cano realizaron un trabajo de investigación llamado “Diseño de un programa de formación y capacitación dirigido a los empleados de la organización

CONFECOOP”, este trabajo fue realizado en la ciudad de Medellín en el año 2.011.

#### **4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL**

En la actualidad la empresa no cuenta con estrategias de capacitación del personal evaluado en niveles medio, medio – bajo y bajo en la competencia tolerancia a la frustración, en algunas ocasiones se opta por descartar los candidatos que obtienen estos resultados al ser evaluados; por esta razón se ve en la necesidad de reestructurar los procesos de capacitación del personal ya que de esta forma se tendrá un mejor rendimiento de los empleados en todos los procesos que desarrollen, igualmente, esta mejora se vera reflejada en el área psicosocial de los empleados.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un programa de capacitación y desarrollo para la competencia tolerancia a la frustración en los empleados de la empresa DOGAMA S.A.S de la ciudad de Medellín.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el porcentaje de empleados evaluados con la competencia tolerancia a la frustración que se encuentran en niveles medio, medio – bajo y bajo.
- Estructurar la metodología a utilizar para el desarrollo de la competencia tolerancia a la frustración.
- Establecer una propuesta de capacitación para el desarrollo de la competencia tolerancia a la frustración.

## 6. JUSTIFICACIÓN

La empresa DOGAMA S.A.S. necesita contar con personal capacitado para desarrollar de forma satisfactoria todos los procesos de la organización, tener personal capacitado y con buena salud tanto física como psicológica, ya que el talento humano es el directamente responsable de cumplir con los objetivos organizacionales, es por ello que resulta importante diseñar un programa de capacitación y desarrollo para la competencia tolerancia a la frustración que permita que los empleados que obtuvieron niveles medio, medio – bajo y bajo en dicha competencia desarrollen habilidades y destrezas que los ayuden a tener conductas más asertivas cuando se enfrenten a situaciones frustrantes, para evitar que se vea afectada su productividad y por el contrario su rendimiento y desempeño sea alto.

Para nosotras como psicólogas en formación es importante aprender sobre la formación y desarrollo de personal porque en nuestro quehacer nos veremos enfrentadas a las diferentes realidades organizacionales; con la capacitación en tolerancia a la frustración se puede mitigar el riesgo que sufren los empleados expuestos a alta presión a que padezcan enfermedades tanto físicas como psicológicas, por ejemplo, alteraciones del sueño, del apetito, fuertes dolores de cabeza, sudoración, dolores musculares y depresión.

## **7. POBLACIÓN BENEFICIADA**

Con este proyecto se beneficiarán directamente 22 personas quienes al ser evaluadas en la competencia tolerancia a la frustración, obtuvieron niveles medio, medio – bajo y bajo. Indirectamente serán beneficiados todos los empleados de la compañía que recibirán la capacitación para fortalecer la competencia.

## **8. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **8.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se utilizó fue el descriptivo, es decir describe la situación de un problema, la forma en cómo se lleva el proceso y las actividades relacionadas con él y el tipo de personas que lo realizan o participan en la investigación; a partir de estas descripciones se va a diseñar un programa de capacitación y para lograrlo se deberá expresar por medio de descripciones que es una capacitación, la forma como se debe desarrollar dicha capacitación.

### **8.2. MÉTODO**

El método utilizado fue el deductivo, ya que en la investigación partimos de aspectos generales aceptados como válidos hacia aspectos particulares a los que llegamos por medio de los informes psicológicos de las personas evaluadas en esta competencia en la empresa DOGAMA S.A.S.

### **8.3. ENFOQUE**

Esta investigación tiene un enfoque mixto ya que analiza por medio de datos cuantitativos y cualitativos los aspectos evaluados en el proyecto.

### **8.4. DISEÑO**

Este diseño es, no-experimental porque no se ha asignado ninguna intervención, basándose en hechos ya existentes y no va a tener intervención directa de las investigadoras.

## **8.5. FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN**

Informes psicológicos de los candidatos evaluados para procesos de selección y ascenso.

## **8.6. FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN**

Artículos de internet, libros.

## 9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 9.1. CRONOGRAMA

Actividad	SEMANA															
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Planeación	X	X	X													
Revisión bibliográfica		X	X	X	X	X	X	X	X							
Elaboración del proyecto							X	X	X	X						
Fundamentación teórica										X	X	X				
Diseño metodológico										X	X	X				
Entrega de avances												X		X	X	
Entrega																X

### 9.2. PRESUPUESTO, EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Rubro	Justificación	Valor unitario	Valor total
fotocopias	Fotocopias de algunos libros necesarios para el desarrollo del trabajo	\$ 100	\$ 5.000
transporte	Desplazamiento de las investigadoras hacia diferentes bibliotecas y la empresa objeto de estudio	\$1.500	\$ 15.000
Costo del trabajo	Pago a las investigadoras por realizar el trabajo	\$0	\$0
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$20.000</b>

## 10. ASPECTOS LEGALES

La ley 909 de 2004, título VI, capítulo I, artículo 36, considera que “La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> INTERNET - [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861). Consultado el 20 de junio de 2.012

## 11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

### 11.1. MARCO CONCEPTUAL

**Diseño:** “El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, [“pre-figuración”], en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas, en síntesis, el diseño es la representación tangible a nivel perceptivo de una idea, un concepto, algo general o algunas cosas en concreto.”<sup>2</sup>

**Programa:** “puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos.”<sup>3</sup>

**Capacitación:** “la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.”<sup>4</sup>

**Competencia.** “Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia no es una probabilidad

---

<sup>2</sup> es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o. Consultado el 20 de junio de 2.012

<sup>3</sup> definicion.de/programa/. Consultado el 20 de junio de 2012

<sup>4</sup> definicion.com.mx/capacitacion.html. Consultado el 20 de junio de 2012

de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Es el conjunto de conocimientos, aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad necesarios para ejecutar con éxito una responsabilidad.”<sup>5</sup>

## **11.2. MARCO TEÓRICO**

**11.2.1. Urdaneta define capacitación por competencias.** La principal característica en la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona, desarrollando en ella las competencias identificadas en el perfil, elaborado con base en el levantamiento del mapa funcional.

Las competencias que los alumnos tienen que cumplir se identifican inicialmente en el perfil del cargo, luego por el personal encargado de la capacitación y por tanto son de conocimiento público.

Los criterios de evaluación se derivan del análisis de competencias, sus condiciones se especifican explícitamente y también son de conocimiento público<sup>6</sup>.

### **11.2.2. Según Urdaneta las ventajas de la capacitación por competencias.**

Entre otras pueden ser las siguientes:

- El empleado sabe con exactitud qué tipo de logros ha de obtener, para que le sea certificada una competencia determinada.

---

<sup>5</sup> URDANETA, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano, Panamericana, 2.005, p. 49

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 262.

- Conoce previamente de qué manera se va a evaluar el aprendizaje logrado de manera teórico-práctica.
- Logra una mayor motivación y concentración cuando es consciente de que ella le sirve para su desempeño futuro.
- Aprende más fácilmente por el beneficio que le representa.
- Se puede realizar de manera personalizada, lo cual se adapta al tiempo, velocidad de aprendizaje, e incluso se puede adelantar a distancia (e-learning), lo cual permite reducir sustanciales costos de ésta.
- Las pruebas utilizadas en la evaluación son más estimulantes, pues el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto, sino que lo sabe la persona de antemano, desde antes de iniciar el programa, dirigiendo sus esfuerzos de aprendizaje.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia para la cual se realiza una evaluación por cada competencia.
- La evaluación toma el conocimiento, las actitudes, y el desempeño como principal fuente de evidencia, es decir, la competencia en sus diferentes componentes.
- El progreso de los alumnos se hace a su propio ritmo y de acuerdo con el perfil de cada uno.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación, por parte del capacitador-instructor.

- Se hace un énfasis en el logro de resultados concretos.
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo habitual del puesto.
- El programa es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas, y más al proceso de aprendizaje del individuo.
- Requiere la participación activa de los trabajadores y del sindicato, comenzando por identificar las competencias<sup>7</sup>.

**11.2.3. Fases del proceso de capacitación.** Según Pinto<sup>8</sup>, se debe seguir los cuatro principios de la administración los cuales son: planeación, organización, ejecución y evaluación.

**11.2.3.1. Planeación:** en esta fase se va determinar qué se va capacitar valiéndose de cuatro actividades:

- **Diagnostico de necesidades de capacitación:** este proceso permite establecer cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes car entes en las personas y que son el objetivo de la capacitación.
- **Establecimiento de objetivos:** es el fin de la actividad de capacitación, estos deben establecerse en función de la solución del problema o carencia detectada mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación.

---

<sup>7</sup> Ibíd. p. 262 - 263

<sup>8</sup> PINTO, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación, México: Mc Graw Hill, 2.000. p.52 - 58

- **Elaboración de planes y programas:** en esta fase se van a constituir las etapas o procedimientos necesarios para llevar a cabo los objetivos de la capacitación, teniendo en cuenta las necesidades detectadas. Este plan debe hacerse mediante programas divididos en unidades temáticas; estos programas pueden variar según los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

- **Presupuestos:** la empresa debe participar en la planeación de la capacitación, por esto debe proporcionar los recursos y el tiempo necesarios para las actividades planeadas.

**11.2.3.2. Organización:** en esta etapa se mencionarán los medios tecnológicos, humanos y físicos que se necesitan para desarrollar de forma eficiente la capacitación; se compone de las siguientes fases:

- **Estructura de la unidad de capacitación:** si las personas que integran un área conocen la importancia de su cargo o puesto de trabajo y el modo en que sus funciones se interrelacionan, habrá más cooperación y trabajarán con más efectividad; es por esto que al estructurar la capacitación se debe tener en cuenta los objetivos del departamento y las funciones que desempeñan quienes integran el área a capacitar.

- **Procedimientos:** en esta fase se establecen las políticas y normatividad necesarias para la operación de los programas.

- **Integración de personas:** las personas encargadas de realizar el entrenamiento deben estar debidamente capacitadas y preparadas. En esta fase se debe determinar la cantidad de personas que integrarán la capacitación, esto dependiendo de la magnitud de la empresa y el alcance que se le quiera dar al plan de capacitación.

- **Integración de recursos materiales:** para llevar a cabo la capacitación es necesario que la organización provea los recursos necesarios y que estos se encuentren en buenas condiciones. Generalmente se requieren aulas, muebles, proyectores, equipos de video, retroproyectors, rotafolios, etc., de esa forma el proceso enseñanza aprendizaje será efectivo y se lograrán los cambios conductuales planeados.

**11.2.3.3. Ejecución:** en esta fase se da puesta en marcha al plan de capacitación que se realizó, teniendo en cuenta el tiempo de las personas involucradas, ya sean internos o externos a la compañía, si es el caso. Además, se debe establecer mecanismos de comunicación para supervisar que si se esté llevando a cabo lo planeado.

Esta fase está integrada por cuatro pasos:

- **Contratación de servicios:** en esta etapa se debe tener en cuenta los recursos necesarios para la capacitación, tanto los propios de la organización como los externos, ya sean instituciones expertas en el tema a capacitar, instructores y/o asesores; igualmente tener en cuenta si es necesario contratar aulas externas como hoteles, locales, materiales, y demás servicios.
- **Desarrollo de programas:** al tenerse listos todos los recursos y la debida planeación, el desarrollo de la capacitación no requiere que el responsable de la misma asista a todos los cursos o subprogramas de capacitación, solamente debe mantenerse informado(a) sobre el desarrollo de estos y solucionar los incidentes que se puedan presentar.
- **Coordinación de eventos:** en esta etapa se realiza el monitoreo tanto a los participantes de la capacitación como a los instructores que la imparten. Incluye

también tener al alcance los recursos materiales y supervisar que los objetivos de aprendizaje se cumplan.

- **Control administrativo y presupuestal:** en esta etapa se manifiesta más ampliamente el control, por esa razón aquí es requerimiento obtener indicadores, establecer métodos y diseñar formatos con el fin de hacer una medición para verificar la diferencia entre la inversión y lo obtenido.

**11.2.3.4. Evaluación:** esta fase de la capacitación es la medición de las actividades realizadas, asegurando que se cumplió con el plan que se tenía. Se debe hacer una comparación de lo alcanzado con lo planeado al inicio, se evalúa el sistema, el proceso instruccional, el seguimiento a la capacitación y los resultados obtenidos con ella. Esta tiene los siguientes elementos:

- **Macroevaluación:** se debe hacer una evaluación total del sistema de capacitación en la que se incluye el planteamiento estructural, metodológico y sistémico, además de los procesos legales, administrativos e instruccionales.
- **Microevaluación:** en esta etapa se deben establecer y aplicar las herramientas con las cuales se va medir la efectividad del proceso de capacitación.
- La microevaluación debe ser considerada un indicador del avance de la capacitación porque permite analizar tanto el desempeño de los participantes como del capacitador.
- **Seguimiento:** se realiza para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo, debe hacerse a los programas principales para conocer los obstáculos que se presentaron y que impiden lograr los objetivos esperados.

- **Ajustes al sistema:** son los ajustes y correcciones que debe tener el sistema de capacitación para que puede tener una adaptación adecuada a la dinámica de la organización.

**11.2.4. Acciones para el desarrollo de las personas.** Según Martha Alles<sup>9</sup>, existen métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo y fuera del trabajo.

**11.2.4.1. Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo:** según Alles, existen varios métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo estos son:

- **Coaching/mentoring/tutoría:** es una de más las antiguas vías de capacitación y desarrollo de personas. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación para lograr una practica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización, para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas competencias. La tarea del coaching puede ser entre pares, o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de recursos humanos, un consultor externo, etc.
- **Rotación de puestos:** se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.
- **Asignación a task forces (grupos especiales):** estas asignaciones pueden ser en remplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto.

---

<sup>9</sup> ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires: Granica, 2.005. p 158-216.

- **Asignación a comités/nuevos proyectos:** se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tiene siempre un propósito específico.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección:** consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel, en este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado con un propósito de entrenamiento.

**11.2.4.2. Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo:** los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias, son los siguientes:

- **Cursos formales de capacitación:** estos pueden ser cursos de capacitación empresarial hasta postgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella.
- **Lecturas guiadas:** son las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente, pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- **Capacitación on line:** se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico y las personas pueden elegir el horario en que se capacitaran.
- **Seminarios externos:** se debe tener cuidado al momento de elegirlo.
- **Método de estudio de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral.

- **Juegos gerenciales:** tiene un propósito de simulación, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación, requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y solo plantean poner en acción las relaciones interpersonales.
- **Role playing:** requiere de una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado, se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.
- **Licencias sabáticas:** son poco frecuentes, son un tiempo pago donde la persona se rejuvenece y se desarrolla; propone un periodo sabático de un año durante el cual el empleado dispone de su tiempo libre sin dejar de recibir su salario.
- **Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral:** se focalizan en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en el desierto o en la montaña.

**11.2.5. Definición de la competencia tolerancia a la frustración de la empresa DOGAMA S.A.S.** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, alta exigencia, de oposición y diversidad.

Los comportamientos evaluados para esta competencia por la empresa son los siguientes:

- Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión, oposición o diversidad.
- Tiene un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- Alcanza objetivos aunque este bajo presión ya sea por tiempo y su desempeño es bueno en situaciones de exigencia.

- Puede priorizar demandas con facilidad en contextos de mucha presión.

Las personas con baja tolerancia a la frustración “con frecuencia se sienten de mal humor, agitados, ansiosos, tristes, resentidos, humillados o enfadados con el mundo, que debería estar ahí para satisfacer todos sus deseos. Se sienten víctimas, se quejan continuamente y culpan a los demás<sup>10</sup>”

**11.2.6. Pasos para aumentar el nivel de tolerancia a la frustración.** A continuación se describen 3 pasos para aumentar el nivel de tolerancia a la frustración:

**1. Ser consciente de ella:** Analiza cómo son tus reacciones y qué piensas cuando sucede algo que te molesta. Si tu reacción habitual es de Enojo, quizá tienes baja Tolerancia.

**2. Distingue entre deseos y necesidades:** Si reaccionas de forma demasiado intensa ante las frustraciones, piensa que estás reaccionando como si tus deseos fuesen necesidades orgánicas que necesitan satisfacción y alivio inmediato, lo cual es erróneo y exagerado. Recuerda que una necesidad es respirar, alimentarse, tener con qué vestirse, etc. De este modo sabrás distinguir lo que de verdad necesitas de lo que no.

**3. Controlar tus impulsos.** Cuando sientas un impulso a hacer algo que es perjudicial, pregúntate si de verdad lo necesitas y piensa en los resultados que haz (sic) tenido cuando reaccionas así. Por tanto, cuando aparezca un impulso que quieres vencer, si en tu mente aparecen las frases “tengo que hacerlo, no puedo

---

<sup>10</sup> INTERNET - [http://www.asistenciaempresarial.com/pdfs/Manejo\\_de\\_la\\_Frustracion.pdf](http://www.asistenciaempresarial.com/pdfs/Manejo_de_la_Frustracion.pdf). Consultado el 15 de julio de 2012.

evitarlo, lo necesito”, sustitúyela por “deseo mucho hacerlo pero sé que no me conviene y no lo necesito como respirar”<sup>11</sup>.

**11.2.7. Modalidades y formas de frustración.** En el libro *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa: Psicología de la Organización* Esteve Carbó Ponce dice:

Tres clases de motivos pueden presentar estados objetivos de frustración o vivencias subjetivas de frustración: a) Por demora; b) Por impedimento; c) Por conflicto.

**Por demora:** se produce cuando surge algún retraso en la consecución del objetivo. Mientras esta situación dure, la tensión irá aumentando progresivamente.

**Por impedimento:** en general, se refiere a todas aquellas situaciones en las que el objetivo no puede ser conseguido dada la presencia de un obstáculo interno o externo que resulta imposible de superar.

**Por conflicto:** hay diferentes modalidades de conflictos, aunque todos tienen una característica psicológica similar: es una situación interna.

Habitualmente un conflicto interno obliga al individuo a una selección concreta de actuación, lo que implica tener que optar entre las diferentes alternativas que plantea la situación, lo cual no siempre es fácil, ya que todo proceso de decisión comporta la asunción de cierto nivel de renuncia<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> INTERNET - [http://www.asistenciaempresarial.com/pdfs/Manejo\\_de\\_la\\_Frustracion.pdf](http://www.asistenciaempresarial.com/pdfs/Manejo_de_la_Frustracion.pdf). Consultado el 15 de julio de 2012.

<sup>12</sup> INTERNET - [http://books.google.com.co/books?id=q3u5xj3ZqCYC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=tolerancia+a+la+frustraci%C3%B3n&source=bl&ots=DuvbZaJLYd&sig=hN802j9V3rGKunjrMVHfhKyoIBs&hl=es-419&sa=X&ei=QWYDUMPWLunI0gGT9\\_SiBw&sqi=2&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q=tolerancia%20a%20la%20frustraci%C3%B3n&f=false](http://books.google.com.co/books?id=q3u5xj3ZqCYC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=tolerancia+a+la+frustraci%C3%B3n&source=bl&ots=DuvbZaJLYd&sig=hN802j9V3rGKunjrMVHfhKyoIBs&hl=es-419&sa=X&ei=QWYDUMPWLunI0gGT9_SiBw&sqi=2&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q=tolerancia%20a%20la%20frustraci%C3%B3n&f=false). Consultado el 15 de julio de 2012.

## 12. RESULTADOS

### 12.1. PORCENTAJE DE EMPLEADOS EVALUADOS CON LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN QUE SE ENCUENTRAN EN NIVELES MEDIO, MEDIO – BAJO Y BAJO

En la empresa DOGAMA S.A.S. se realiza el proceso de selección de personal por competencias, en el momento no se cuenta con un programa de capacitación para la competencia tolerancia a la frustración, de ahí la necesidad de diseñar un programa de capacitación que en un futuro pueda ser implementado en dicha organización.

Al revisar los informes psicológicos de las personas que participaron en procesos de selección, evaluación y ascenso en el periodo de julio de 2.011 hasta mayo de 2.012 para cargos que requieren la competencia tolerancia a la frustración, se encontró que:

- De 171 personas evaluadas, a 34 personas se les evaluó la competencia tolerancia a la frustración, de las cuales 12 se encontraban en nivel **Medio**, 9 se encontraban en nivel **Medio – Bajo** y 1 persona se encontraba en nivel **Bajo**.
- El porcentaje de personas evaluadas en la competencia Tolerancia a la frustración es el 20% del total de personas evaluadas para procesos de selección, ascenso y evaluación.
- El porcentaje de personas que obtuvieron niveles **Medio**, **Medio – Bajo** Y **Bajo** fue del 65% del total de personas evaluadas en dicha competencia.

## 12.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

“Las acciones para el desarrollo de las competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes:

- Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tiempo muy práctico, de los que usualmente se denominan “*talleres*”.
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias.
- El autodesarrollo, que será en definitiva, la base para el desarrollo de competencias”<sup>13</sup>.

Hemos optado por adoptar la metodología que Martha Alles<sup>14</sup> propone en su libro *Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias*, donde se proponen los tres puntos anteriormente mencionados para desarrollar competencias y los cuales definiremos a continuación:

- **Curso Formal:** es la capacitación a modo de talleres, impartida por un experto en el tema.
- **Entrenamiento En El Puesto De Trabajo:** este tipo de entrenamiento es el método por excelencia para desarrollar competencias, sin embargo, no es

---

<sup>13</sup> ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires: Granica, 2.005. p. 131-132

<sup>14</sup> Ibid, p. 134-135

aplicable a todos los casos ni a todas las circunstancias; además de los otros recursos mencionados en el marco teórico como el coaching, rotación de puestos, asignación a comités y los paneles de gerentes, existen otros métodos como: asignación a proyectos específicos, variantes a la rotación de pares (rotación entre pares), designación de un gerente para ocupar el mismo puesto en otra filial de mayor tamaño.

- **Autodesarrollo:** esta técnica está directamente relacionada con el concepto de dominio personal, el primer paso para lograr el autodesarrollo de competencias es que la persona tome conciencia sobre qué es lo que se espera de ella. La empresa puede comenzar por difundir cuáles son las competencias relacionadas con cada puesto de trabajo como método para promover el autodesarrollo de competencias, también deberán ofrecer métodos y estrategias que permitan el autodesarrollo, por ejemplo: recomendar libros, películas, promover prácticas de deportes.

Es importante que la persona designada para hacer seguimiento al proceso de capacitación y desarrollo de competencias ya sea un tutor – mentor – o coach (dependiendo del presupuesto de la organización) cuente con características especiales como:

- Puede ser una persona externa o interna a la organización.
- Si es de la organización, debe ser de un nivel superior (jefe inmediato o jefe del jefe inmediato) o igual al de la persona a la que debe desarrollar la competencia, en este caso la de tolerancia a la frustración.
- Si es alguien externo, debe tener reconocimiento por sus conocimientos en el tema.

- Debe tener un alto nivel de desarrollo de la competencia tolerancia a la frustración, y debe saber transmitir sus conocimientos en la competencia, además de tener capacidad para entrenar a otras personas.
- Cuando el seguimiento está a cargo de personas internas estas se denominan tutor o mentor y cuando está a cargo de personas externas se denomina coach.

Teniendo en cuenta que la autora dice “la capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica... La habilidad de combinar teoría con práctica dando *recetas* sin descuidar la teoría requiere cada vez más de la capacitación y de los capacitadores.” Y toma la apreciación Cole,<sup>15</sup> quien propone un sistema de capacitación con base en la experiencia resumiéndole en varias etapas así:

- En primera instancia el participante parte de una experiencia concreta.
- El aprendizaje se inicia en forma inducida por el instructor
- Sigue la etapa de la formación abstracta de conocimientos
- Finalmente llega la etapa deductiva que se relaciona con la experiencia concreta del participante que fue aportada al inicio de la actividad.

De esa forma, la persona aporta su propia experiencia; luego, observa y reflexiona sobre la temática o sobre la competencia; después, recibe la capacitación y aplica los conocimientos a nuevas situaciones; finalmente, la persona presenta un nivel de experiencia diferente.

Nosotras proponemos utilizar para la capacitación, la adaptación de esta metodología que Alles realiza:

---

<sup>15</sup> COLE, Gerald, Personnel Management. En: Alles, Martha. *Ibíd.*, p. 121-122.

“Paso 1: se imparte una capacitación formal

Paso 2: se aplican los conceptos a situaciones nuevas

Paso 3: el participante aporta su propia experiencia

Paso 4: el participante agrega observación y reflexión para llegar a un

Paso 5: a partir del cual se puede comenzar otro circuito, con una nueva capacitación formal.”<sup>16</sup>

De esta forma se podrá realizar el Codesarrollo, como lo plantea la autora:

*Codesarrollo son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. ...esta es la denominación que en nuestra metodología les damos a los clásicos “cursos de capacitación o formación”, entendiendo que los mismos, para ser efectivos, deben tener algún agregado, ya que de la manera en que habitualmente se conciben brindan información pero no desarrollan la/s competencia/s. las actividades, aún bajo la estructura de un seminario, curso o taller, deben permitir poner en juego la competencia ofreciendo, además, un espacio de reflexión sobre lo actuado<sup>17</sup>.*

### **12.3. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN**

“A diferencia de la formación en conocimientos, en cuyo caso se puede hacer una medición a los 15 días, en el desarrollo de competencias el lapso deberá ser mayor, ya que la o las personas involucradas deberán modificar comportamientos, y esto siempre es más difícil y requiere más tiempo... Cuando lo que se desea evaluar es el desarrollo de competencias, a nivel colectivo, es recomendable medir

---

<sup>16</sup> ALLES, Martha Alicia, Op. Cit., p. 121- 122.

<sup>17</sup> Ibid, p. 219.

las competencias antes del inicio de las actividades de codesarrollo, y en periodos posteriores<sup>18</sup>”

Nosotras proponemos que el proceso de capacitación se realice de la siguiente forma:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Capacitación mediante curso o taller sobre el tema tolerancia a la frustración. Véase en anexo 1. Luego de la capacitación se recomienda entregar volante con Tips para aumentar la tolerancia a la frustración, véase anexo 2.	2 horas	Cada 2 meses	Coach, tutor o mentor experto en el tema que imparte la capacitación.
Evaluación de la capacitación. Véase en anexo 3.	indefinida	Debe realizarse 6 semanas después de cada curso o taller.	Área de Gestión Humana.
Autodesarrollo mediante lecturas guiadas, para lo cual recomendamos las siguientes: Autores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camino de los sabios de Walter Riso</li> </ul>	indefinida	1 vez al mes	Lecturas deben ser sugeridas por el coach, tutor o mentor.

---

<sup>18</sup> Ibid, p. 241-242

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo ganarle al enojo de Mariana Álvarez</li> </ul>			
Autodesarrollo mediante películas que traten el tema de tolerancia a la frustración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• “El diablo viste a la moda”.</li> <li>• “Un día de furia”.</li> </ul>	indefinida	1 vez al mes	Películas recomendadas por el coach, tutor o mentor.

**Nota:** Es necesario que cada actividad tenga la debida retroalimentación por parte de la persona encargada ya sea el coach, el tutor o mentor, con el objetivo de que la persona introyecte esa actividad y reflexione sobre los comportamientos actuales y los requeridos, de modo que el desarrollo de la competencia sea evidente.

Alles,<sup>19</sup> propone la siguiente estrategia la cual nosotras aplicamos para desarrollar la competencia tolerancia a la frustración:

- Se debe ubicar a la persona en una situación, -nosotras recomendamos que sea una situación en la que la persona haya sentido frustración-.
- Luego, se le solicita que describa su comportamiento, -el comportamiento que surgió como respuesta de esa situación frustrante-.
- Después, se debe contrastar ese comportamiento con los comportamientos que se espera que tenga en un futuro y que son más asertivos.

---

<sup>19</sup> Ibid, p. 139.

- Para terminar, se debe analizar otras formas en las que la persona podría haber actuado o procedido, para que su comportamiento se hubiese encuadrado en un nivel superior.

### 13. CONCLUSIONES

Del anterior proyecto se puede concluir que en la empresa DOGAMA S.A.S. se evaluaron 171 personas en el periodo de julio de 2011 a mayo de 2012, para proceso de selección, ascenso y valoración. A 34 de esas 171 personas se les evaluó la competencia tolerancia a la frustración de las cuales 12 se encontraban en nivel MEDIO, 9 se encontraban en nivel MEDIO – BAJO y 1 persona se encontraba en nivel BAJO; es decir, el 65% de personas evaluadas en la competencia tolerancia a la frustración en ese periodo de tiempo, obtuvieron niveles medio, medio – bajo y bajo, por lo que se concluye que esas personas deben capacitarse para desarrollar la competencia.

Se propone utilizar la metodología de capacitación planteada por la autora Martha Alicia Alles en su libro *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, donde se hace uso no solo de la capacitación por medio de talleres, sino también del autodesarrollo, donde por medio de tutores o coach se realizan lecturas guiadas, películas o se recomienda participar en actividades deportivas, de igual manera se presentan los métodos para el desarrollo dentro del trabajo donde la organización debe tener en cuenta el perfil de cada cargo que ocupan las personas con baja tolerancia a la frustración para así buscar el entrenamiento acorde a cada persona.

Por último se estableció una propuesta de capacitación con las estrategias anteriormente mencionadas, los talleres dirigidos por expertos en el tema deberán efectuarse cada 2 meses y se debe evaluar la efectividad del mismo 2 semanas antes de iniciar un nuevo taller.

Una vez al mes el tutor, mentor o coach designado deberá sugerir una lectura guiada referente al tema y/o una película, estas actividades deberán tener una retroalimentación para corroborar que el proceso de desarrollo de la competencia está siendo fructífero.

## 14. RECOMENDACIONES

Como recomendación nosotras proponemos que la empresa incorpore a sus procesos el **Plan De Desarrollo Individual**, “El **Plan de desarrollo individual** es aquel que operacionaliza la aceptación racional, el compromiso social y la toma de conciencia del trabajador en la empresa. Este **plan** puede ser preparado cuando una persona empieza a trabajar en la empresa como parte importante del proceso de acogida de un nuevo trabajador, tras un período de evaluación anual y en los procesos de coaching<sup>20</sup>.”

Se recomienda que se realice un plan de desarrollo personal a todas las personas que ingresen a la compañía de modo que los nuevos empleados se comprometan a desarrollar las competencias que le sean evaluadas en niveles Medio, Medio – Bajo y Bajo en un periodo de tiempo determinado ya sea 2, 3 o 6 meses, dependiendo del nivel en que se encuentren sus competencias.

También se recomienda que este plan sea estipulado para el personal activo de la empresa que obtenga estos mismos resultados en las evaluaciones del desempeño, de modo que el personal conozca sus debilidades y tenga la posibilidad de fortalecerlas.

---

<sup>20</sup> INTERNET - <http://www.gestion.org/grrhh/gestion-de-recursos-humanos/que-es-el-plan-de-desarrollo-individual/>. Consultado el 16 de julio de 2012.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires: Granica, 2.005.

COLE, Gerald, Personnel Management. En: Alles, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires: Granica, 2.005.

PINTO, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación, México: Mc Graw Hill, 2.000.

URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano, Panamericana, 2.005.

## WEBGRAFIA

- <http://ww.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>. Consultado el 20 de junio de 2.012.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>. Consultado el 20 de junio de 2.012.
- <http://definicion.de/programa/>. Consultado el 20 de junio de 2012
- <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>. Consultado el 20 de junio de 2012.
- [http://www.asistenciaempresarial.com/pdfs/Manejo\\_de\\_la\\_Frustracion.pdf](http://www.asistenciaempresarial.com/pdfs/Manejo_de_la_Frustracion.pdf). Consultado el 15 de julio de 2012.
- [http://books.google.com.co/books?id=q3u5xj3ZqCYC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=tolerancia+a+la+frustraci%C3%B3n&source=bl&ots=DuvbZaJLYd&sig=hN802j9V3rGKunjrMVHfhKyoiBs&hl=es-419&sa=X&ei=QWYDUMPWLunl0gGT9\\_SiBw&sqj=2&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q=tolerancia%20a%20la%20frustraci%C3%B3n&f=false](http://books.google.com.co/books?id=q3u5xj3ZqCYC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=tolerancia+a+la+frustraci%C3%B3n&source=bl&ots=DuvbZaJLYd&sig=hN802j9V3rGKunjrMVHfhKyoiBs&hl=es-419&sa=X&ei=QWYDUMPWLunl0gGT9_SiBw&sqj=2&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q=tolerancia%20a%20la%20frustraci%C3%B3n&f=false). Consultado el 15 de julio de 2012.
- <http://www.gestion.org/grrhh/gestion-de-recursos-humanos/que-es-el-plan-de-desarrollo-individual/>. Consultado el 16 de julio de 2012.
- <http://informe21.com/salud-mental/tips-aumentar-tu-tolerancia-frustracion-evitar-afecten-tu-salud-bienestar-mental>. Consultado el 16 de julio de 2012.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. TALLER TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

### CAPACITACIÓN TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN



### TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, alta exigencia, de oposición y diversidad.



Los comportamientos evaluados para esta competencia por la empresa son los siguientes:

- Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión, oposición o diversidad.
- Tiene un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- Alcanza objetivos aunque este bajo presión ya sea por tiempo y su desempeño es bueno en situaciones de exigencia.
- Puede priorizar demandas con facilidad contextos de mucha presión.



Algunas personas no son capaces de tolerar la más mínima molestia, contratiempo o demora en la satisfacción de sus deseos y no soportan ningún sentimiento o circunstancia desagradable. Es decir, no toleran el hecho de sentirse frustrados.



La baja tolerancia a la frustración implica una sensibilidad excesiva hacia todo lo desagradable, que funciona como una lente de aumento, magnificando el lado malo de cada situación. Lo feo es espantoso, lo malo es horrible, lo molesto es insoportable. De este modo la vida de estas personas está llena de tragedias y acontecimientos estresantes.



Con frecuencia se sienten de mal humor, agitados, ansiosos, tristes, resentidos, humillados o enfadados con el mundo que debería estar ahí para satisfacer todos sus deseos. Se sienten víctimas, se quejan continuamente, culpan a los demás y al mundo.

### Efectos de la frustración

Normal: Consiste en la lucha por la vida (se hace frente a la frustración)

Negativa: Conducta desproporcionada por el estímulo

- Conducta Verbal: Cuando se queda en meras palabras (Generalmente agresivas)



- Conducta Física: Se traduce en hechos (golpes)



## LA FRUSTRACIÓN DESENCADENA EN:

- 1º) Generalmente contra el objeto o la causa que nos produce la frustración.
- 2º) Hacia personas o cosas relacionadas con las causas de la frustración.
- 3º) Personas o cosas que no tienen nada que ver.
- 4º) Se orienta hacia el propio sujeto frustrado. Se echa la culpa de sus fracasos y puede conducirlo a un complejo de inferioridad, depresión y suicidio.

## CONSECUENCIAS DE LA FRUSTRACIÓN:

- Agresividad
- Regresión y comportamiento infantil
- Tristeza y depresión
- Introversión
- Sensación de insatisfacción
- desagrado, malestar
- Desorganización de la conducta



## **ORIGEN DE LA FRUSTRACIÓN EN EL TRABAJO:**

- Eliminar arbitrariamente objetos deseables.
- Impedir a los individuos que completen un trabajo.
- Inducir en los sujetos sentimientos de fracaso y la desconfianza hacia sus propias capacidades.
- Refrenar desde el exterior la expresión de los impulsos del individuo y la afirmación de su propia personalidad.
- Fomentar las discrepancias entre los deseos y las posibilidades de satisfacerlos. Implantar un liderazgo insatisfactorio.

## **ALGUNAS MEDIDAS PARA AUMENTAR LA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN**

- No concedernos todo lo que deseamos, aunque podamos, para así aprender a esperar y a ganarnos las cosas que queremos, aprendiendo a valorar más las cosas.
- Exponernos a las pequeñas frustraciones de la vida diaria, aprendiendo que las cosas no son siempre como uno desea, asumiendo la sensación de frustración y contactando así con la realidad, tomándose esas situaciones con normalidad.
- Cuando se sienta la sensación de frustración no tratar de eliminarla a la primera, sino permitirse conocer esa emoción y tomarla como algo normal del vivir diario, permitiéndose encontrarse con ella.

- Incrementar la autonomía personal, no pidiendo ayuda a la primera dificultad, para así aprender a hacer las cosas por si mismo.
- Reconocerse y sentirse bien con los logros personales, felicitándose por el esfuerzo, de forma que se consiga relativizarlo, aprendiendo a valorar mucho más lo que se consigue, obteniéndose una mayor fortaleza personal, así como una satisfacción por superar lo difícil.

<http://www.slideshare.net/etnografiaverde/frustracion>

[http://www.slideshare.net/a\\_mally/la-frustracion](http://www.slideshare.net/a_mally/la-frustracion)



## **ANEXO 2. TIPS PARA AUMENTAR TU TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN Y EVITAR QUE AFECTEN TU SALUD Y BIENESTAR MENTAL<sup>21</sup>**

**1. Toma conciencia.** Ante todo, reconoce que sueles frustrarte con frecuencia. Luego, analiza tus reacciones ante lo que te molesta, lo que no consigues o ante quien te decepciona. Poder reconocer el problema y cómo se manifiesta es el primer gran paso en el camino a solucionarlo.

**2. Aprende a tener control sobre tus emociones.** La baja tolerancia a la frustración implica una hipersensibilidad hacia lo displacentero, que potencia lo negativo de cada situación. Ten en cuenta que esta manera de percibir los acontecimientos de tu vida, la llenará de tragedias y momentos estresantes. Presta atención a las diversas emociones que vivencias y analízalas. Lograrás tomar la distancia necesaria frente a los problemas y mejorarás tu capacidad de responder adecuadamente.

**3. Proponte metas pequeñas.** Suele ocurrir que las personas se sientan frustradas al no poder cumplir con sus objetivos. Pero no te desanimes, puedes anticiparte a un potencial fracaso. Prueba con proyectar metas posibles y alcanzables a corto plazo. Así, a través de pasos o etapas, podrás alcanzar el éxito final.

**4. No seas tan exigente contigo mismo.** Juzgarse a uno mismo como capaz de hacer las cosas “perfectamente” es absurdo. La perfección no existe. Una “severa” auto exigencia hace caer a las personas en la ilusión de creer la posibilidad de ser insuperable. No caigas en la trampa, ser tan exigente contigo mismo sólo te paralizará e inhibirá la posibilidad que tienes de ser creativo y productivo.

---

<sup>21</sup> INTERNET - <http://informe21.com/salud-mental/tips-aumentar-tu-tolerancia-frustracion-evitar-afecten-tu-salud-bienestar-mental>. Consultado el 16 de julio de 2012.

**5. Acepta y reconoce las contingencias.** La vida transcurre en un continuo entre lo que depende de nosotros y aquello que no controlamos. Diferencia ambas circunstancias para poder actuar en consecuencia. Comprender y aceptar que no te es posible tener el control absoluto sobre tu vida te dará la clave para reconocer que resulta en vano sentirte culpable o desilusionarte por cuestiones que escapan a tu voluntad.

**6. Ejercita tu capacidad de acción.** Una buena decisión no es tal mientras no se exprese en la acción. Por ello, en vez de huir, lamentarte, negar o quedarte perplejo ante un inconveniente, intenta pensar posibles estrategias de acción para cada caso. De este modo tendrás las herramientas necesarias para evitar la frustración modificando tus respuestas ante un conflicto.

### ANEXO 3. FORMATO EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

#### EVALUACIÓN CAPACITACIÓN TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

FECHA \_\_\_\_\_

**TU OPINIÓN ES IMPORTANTE AYÚDANOS A MEJORAR!!**

COMO CALIFICAS LA CAPACITACIÓN

---

¿CREES QUE LA TEMÁTICA FUE PERTINENTE?

---

¿CÓMO CALIFICAS A LOS EXPOSITORES?

---

¿CREES QUE LA INTENSIDAD HORARIA FUE LA ADECUADA?

---

ASPECTOS POSITIVOS

---

---

---

ASPECTOS A MEJORAR

---

---

---

**GRACIAS.**