



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

T E S I S

**Diseño de un programa de capacitación
para el desarrollo de competencias
gerenciales de la agencia de diseño y
comunicación Revolta.**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Carolina Tapia Ávila
Matrícula: 102110004

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Noé Chávez Hernández

Coacalco de Berriozábal, México agosto 2024.

Dedicatoria

Con inmenso agradecimiento y alegría, dedico esta tesis a todas las personas que hicieron posible la culminación de este objetivo profesional.

A mi asesor, Noé Chávez Hernández, cuya dedicación y orientación me brindaron las herramientas necesarias para superar cada desafío.

Gracias por su paciencia y por creer en mi capacidad de lograrlo.

A la Dra. Daisy Estrada Alquicira, por su invaluable apoyo y guía desde el inicio de este camino. Sus consejos y motivación fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis compañeros y profesores con quienes compartí esta travesía. Juntos enfrentamos las dificultades y celebramos los logros, y su compañía fueron una fuente constante de inspiración.

A mi esposo, por su constante aliento y apoyo incondicional. Su fe en mí y su amor me impulsan a no rendirme y a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres, quienes, aunque no pudieron estudiar, nos dieron las bases para avanzar y lograr tanto profesional como personalmente.

Su sorpresa y orgullo por nuestros logros es testimonio de su esfuerzo y amor incondicional.

Y, especialmente, a mí misma. Por la resiliencia y el esfuerzo inalcanzable. A pesar de las adversidades, logre alcanzar esta meta, y por ello me siento profundamente orgullosa.

Índice de Contenido

Abstract.....	1
Capítulo I	2
Planteamiento del problema.....	2
1.1 Antecedentes	3
2. El planteamiento del problema	3
2.1 Definición del problema / Situación actual.....	3
2.2 Formulación del problema	4
3. Preguntas de investigación	5
3.1 Pregunta general	5
3.2 Preguntas específicas.....	5
4. Objetivos.....	5
4.1 Objetivo General	5
4.2 Objetivos específicos	5
5. Justificación	6
6. Alcances y limitaciones del estudio.....	7
6.1 Alcances	7
6.2 Limitaciones	7
Capítulo II	8
Fundamentación Teórica.....	8
2. MARCO DE REFERENCIA	9
2. 1 ANTECEDENTES.....	9
2.1.1 Liderazgo en las civilizaciones antiguas.....	9
2.1.2 El hombre líder-emprendedor	9
2.1.3 Cualidades necesarias	10
2.1.4 La capacitación	12
2.1.5 Marco legal de la capacitación en México	13
2.1.6 Ley Federal del Trabajo	14
2.2 Estado del arte	15
2.3 Marco teórico	18
2.3.1 Teoría de desarrollo organizacional	18
2.3.2 Teorías basadas en el comportamiento	20
2.3.3 Teoría del comportamiento en la administración.....	23
2.4 Marco conceptual	25
2.4.1 Capacitación	25
2.4.2 Desarrollo	25

2.4.3 Competencias Gerenciales	25
2.4.4 Competencias.....	26
2.5 Marco contextual	26
Capítulo III	27
Marco Metodológico	27
3. MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Enfoque.....	28
3.2 Tipología de investigación.....	28
3.2.1 Por su propósito	28
3.2.2 Por el diseño o clase de medios	28
3.2.3 Por su enfoque de investigación	29
3.2.4 Por su planificación y toma de decisiones	29
3.3 Supuesto	30
3.4 Variables.....	30
3.5 Definición de las variables.....	30
3.5.1 Programa de capacitación.....	30
3.5.2 Competencias gerenciales.....	32
3.6 Técnica de investigación.....	34
3.7 Instrumento de investigación	34
3.7.1 Proceso de recolección	34
3.7.1.1 Revisión Documental	35
3.7.1.2 Planeación y organización.....	36
3.7.1.3 Planeación.....	37
3.7.1.4 Organización	37
3.7.2 Competencias gerenciales.....	38
3.7.2.1 Ficha de observación.....	38
3.7.2.2 Descripción detallada de ficha de observación	47
3.7.3 Población y muestra	50
3.7.3.1 Población.....	50
3.7.3.2 Muestra.....	51
3.7.3.3 Análisis de resultados.....	51
3.8 Procesamiento de datos	52
3.8.1 Procedimiento	52
3.8.2 Resultados de revisión documental.....	53
3.8.3 Resultados de fichas de observación.....	61
3.8.3.1 Competencia para la planeación y gestión	61
3.8.3.2 Competencia para el trabajo en equipos	67

3.8.3.3 Competencia multicultural.....	72
3.9 Análisis Temático	76
3.9.1 Competencia para la planeación y gestión	76
3.9.1.1 Síntesis	76
3.9.1.2 Análisis de la evaluación competencia para la planeación y gestión	82
3.9.2 Competencia para el trabajo en equipos	82
3.9.2.1 Síntesis	82
3.9.2.2 Análisis de la evaluación competencia para el trabajo en equipo	86
3.9.3 Competencia multicultural.....	87
3.9.3.1 Síntesis	87
3.9.3.2 Análisis de la evaluación competencia multicultural	92
Capítulo IV.....	93
Resultados y discusión	93
4. Introducción.....	94
4.1 Resultados de la competencia para la planeación y gestión.....	94
4.1.1 Análisis de la dimensión de acopio de la información, análisis y solución de problemas.....	94
4.1.2 Análisis de la dimensión de planeación y organización de proyectos.....	95
4.1.3 Análisis de la dimensión de administración del tiempo y recursos	95
4.1.4 Análisis de la dimensión de elaboración de presupuestos y administración financiera	96
4.2 Resultados de la competencia para el trabajo en equipo	98
4.2.1 Análisis de la dimensión del diseño de equipos	98
4.2.2 Análisis de la dimensión de creación de un entorno que brinde apoyo	98
4.2.3 Análisis de la dimensión administración de la dinámica de equipos	99
4.4 Resultados de la competencia multicultural	100
4.4.1 Análisis de la dimensión conocimiento y comprensión de las culturas.....	100
4.4.2 Análisis de dimensión de apertura y sensibilidad cultural	101
4.5 Discusión.....	102
4.5.1 Competencia para la planeación y gestión.....	102
4.5.2 Competencia para el trabajo en equipo	104
4.5.3 Competencia multicultural	104
Capítulo V.....	106
Conclusiones y recomendaciones	106
5. Respuesta al supuesto de investigación.....	107
5.1 Respuesta al objetivo general y objetivos específicos	108

5.1.1 Objetivos específicos	108
5.1.2 Objetivo general	111
5.2 Recomendaciones	112
5.2.1 Líneas de investigación.....	112
5.3 Alcances y limitaciones.....	113
5.3.1 Desarrollo y validación de instrumentos de recolección de datos.....	113
5.3.2 Revisión documental	113
5.3.3 Aplicación de fichas de observación	113
5.3.4 Análisis temático de los resultados	114
5.3.5 Identificación del diseño del programa de capacitación gerencial	114
Referencias Bibliográficas	115
Anexos.....	117
Anexo - Artículo científico publicado	118
Anexo - Certificado de participación en el congreso internacional de investigación academia Journals CDMX 2023.....	123
Anexo – Documento 1. Brief cliente de fotografía y video	124
Anexo – Documento 2. Brief cliente manejo de redes sociales.....	125
Anexo – Documento 3. Brief cliente de identidad de marca.....	126
Anexo – Documento 4. Brief para cliente web	127
Anexo – Documento 5. Mood work	128
Anexo – Documento 6. Perfil de cliente o comprador	129
Anexo – Documento 7. Presupuesto.....	130
Anexo – Documento 8. Cotización	131
Anexo – Documento 9. Proceso de trabajo	132
Anexo – Documento 10. Cronograma	133
Anexo – Documento 11. Hoja de llamado	134
Anexo – Fichas de observación de la competencia para la planeación y gestión.....	135
Anexo – Fichas de observación de la competencia para el trabajo en equipo.....	156
Anexo – Fichas de observación de la competencia multicultural	179
Anexo – Carta de anuencia	200

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.....</i>	<i>11</i>
<i>Habilidades integrales de lideres.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2.....</i>	<i>23</i>
<i>Estilos, procesos y competencias de liderazgo de acuerdo con Likert, Kotler y Warren</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3.....</i>	<i>24</i>
<i>Diferencias entre líder y gerente</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 4.....</i>	<i>30</i>
<i>Enfoque y tipología de investigación</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5.....</i>	<i>34</i>
<i>Proceso de recolección de información</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6.....</i>	<i>51</i>
<i>Muestra</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7.....</i>	<i>61</i>
<i>Código por persona integrante de la agencia</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 8.....</i>	<i>61</i>
<i>Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 9.....</i>	<i>63</i>
<i>Dimensión de la planeación y organización de proyectos</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 10.....</i>	<i>65</i>
<i>Dimensión de la administración del tiempo</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 11.....</i>	<i>66</i>
<i>Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 12.....</i>	<i>67</i>
<i>Dimensión del diseño de equipos</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 13.....</i>	<i>68</i>
<i>Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 14.....</i>	<i>70</i>
<i>Dimensión de la administración de la dinámica de equipo</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 15.....</i>	<i>72</i>
<i>Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 16.....</i>	<i>74</i>

<i>Dimensión de apertura y sensibilidad culturales</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 17.....</i>	<i>77</i>
<i>Análisis temático de competencia para la planeación y gestión</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 18.....</i>	<i>84</i>
<i>Análisis temático de competencia para el trabajo en equipo</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 19.....</i>	<i>88</i>
<i>Análisis temático de competencia para el trabajo en equipo</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 20.....</i>	<i>108</i>
<i>Comentario a objetivos específicos</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 21.....</i>	<i>111</i>
<i>Comentario de objetivo general.....</i>	<i>111</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1.....</i>	<i>17</i>
<i>Pirámide de habilidades directivas según el nivel administrativo.</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2.....</i>	<i>22</i>
<i>La rejilla de liderazgo</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3.....</i>	<i>36</i>
<i>Revisión documental.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 4.....</i>	<i>39</i>
<i>Ficha de observación, Competencia para la planeación y gestión.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5.....</i>	<i>42</i>
<i>Ficha de observación, competencia para el trabajo en equipo.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 6.....</i>	<i>45</i>
<i>Ficha de observación para la competencia multicultural.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 7.....</i>	<i>52</i>
<i>Procedimiento de recolección y procesamiento de datos de la investigación.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 8.....</i>	<i>76</i>
<i>Fichas de revisión documental.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 9.....</i>	<i>94</i>
<i>Evaluación de dimensión de acopio de la información, análisis y solución de problemas ...</i>	<i>94</i>
<i>Figura 10.....</i>	<i>95</i>
<i>Evaluación de la dimensión de planeación y organización de proyectos.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 11.....</i>	<i>96</i>
<i>Evaluación de la dimensión de administración del tiempo y recursos.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 12.....</i>	<i>97</i>
<i>Evaluación de la dimensión de elaboración de presupuestos y administración financiera ..</i>	<i>97</i>
<i>Figura 13.....</i>	<i>98</i>
<i>Evaluación de la dimensión del diseño de equipos</i>	<i>98</i>
<i>Figura 14.....</i>	<i>99</i>
<i>Evaluación de la dimensión de creación de un entorno que brinde apoyo.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 15.....</i>	<i>100</i>
<i>Evaluación de la dimensión administración de la dinámica de equipos.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 16.....</i>	<i>101</i>

<i>Evaluación de la dimensión conocimiento y comprensión de las culturas</i>	<i>101</i>
<i>Figura 17.....</i>	<i>102</i>
<i>Evaluación de la dimensión de apertura y sensibilidad cultural.....</i>	<i>102</i>

Abstract

This thesis addresses the development of managerial competencies in the design and communication agency Revolta, focusing on identifying and strengthening key skills in planning, management, teamwork, and multicultural competence. The main problem investigated is the lack of a structured training program that addresses the necessary competencies to improve the agency's efficiency and effectiveness in a dynamic and multicultural environment.

The research objective was to design a training program that enhances the managerial competencies of the agency's members, based on a thorough analysis of current competencies using qualitative measurement tools such as document reviews and direct observation. The study subjects included all members of the agency, forming a multidisciplinary team with diverse characteristics, particularly in terms of cultural and professional backgrounds.

The method used was based on the integration of qualitative data from different sources, allowing for triangulation of information that reinforces the validity of the findings. The main instruments included thematic analysis of interviews and observation records, as well as self-assessment surveys.

The main findings revealed significant deficiencies in team dynamics management and cultural sensitivity, negatively impacting collaboration and the effectiveness of marketing strategies in multicultural contexts. A high level of significance was observed in the correlation between the lack of regular evaluations and the decrease in team cohesion.

In conclusion, the implementation of a training program focused on managerial competencies is essential to improving the agency's effectiveness. It is recommended to adopt regular evaluations and promote a culture of continuous feedback to strengthen both team dynamics and cultural sensitivity, which in turn will contribute to the agency's success in global markets.

Capítulo I
Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

La presente investigación se desprende del seguimiento a la evaluación de las capacidades de liderazgo que se llevó a cabo a los emprendedores de la agencia de diseño y comunicación Revolta, la evaluación se desarrolló por medio de instrumentos presentados por los autores (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009), los instrumentos usados fueron “inventario para autoevaluación” y “espíritu emprendedor”, los instrumentos permitieron identificar el nivel que se tiene en las competencias de liderazgo y el espíritu de emprendimiento de cada integrante, así como también, la evaluación por equipo de trabajo, siendo ese el propósito que tuvo esa investigación.

El método de investigación que se aplicó a la investigación fue cuantitativo. El análisis de la investigación anterior expone los resultados de los integrantes del equipo de trabajo en competencias gerenciales, dentro de cada competencia hay diferentes dimensiones que también fueron medidas y se obtuvieron resultados.

Las hipótesis de la investigación fueron descriptiva y correlacional, estas revelaron que dentro de la evaluación del espíritu emprendedor se obtuvieron resultados importantes como por ejemplo; algunos de los integrantes del equipo de trabajo presentaron una calificación alta en las competencias de liderazgo, presentaron calificaciones bajas en la evaluación de espíritu emprendedor, interpretando que algunas personas reciben instrucciones para realizar sus actividades, mientras que otros buscan la manera de llevar su espíritu de emprendimiento entendiendo los riesgos, la incertidumbre y la toma de decisiones que esto implica.

2. El planteamiento del problema

2.1 Definición del problema / Situación actual

Desde su creación, la agencia de diseño y comunicación Revolta ha operado sin un programa de capacitación formal que proporcione a su equipo de trabajo las herramientas necesarias para optimizar sus actividades diarias. Los integrantes de la agencia llevan a cabo sus funciones basándose en la experiencia y en la resolución de problemas conforme se presentan, sin contar con una capacitación estructurada en áreas clave como competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y la competencia multicultural.

La ausencia de un programa de capacitación ha evidenciado diversas deficiencias en el desempeño organizacional. Entre los principales problemas identificados se encuentran la falta de entrenamiento para el personal de reciente ingreso, lo que genera una desconexión entre sus funciones y los objetivos de la agencia. Además, no se dispone de herramientas adecuadas para la planificación y organización de actividades, lo que afecta la eficiencia operativa de la calidad del trabajo final.

En una evaluación previa realizada sobre las competencias de liderazgo de los integrantes, se identificaron como áreas de oportunidad las siguientes: competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y competencia multicultural. Estas son competencias fundamentales para garantizar el éxito en la administración de proyectos y en la interacción con diversos clientes y mercados. Sin embargo, al no ser abordadas adecuadamente, estas debilidades continúan afectando el rendimiento de la agencia.

De no implementar un programa de capacitación que aborde estas carencias, la agencia corre el riesgo de desaprovechar las oportunidades de mejora detectadas en evaluaciones anteriores. La falta de desarrollo de competencias individuales y colectivas no solo afecta la calidad del trabajo y la eficiencia operativa, sino que también limita el crecimiento profesional de los empleados y la competitividad de la agencia en el mercado.

Por lo tanto, se plantea la necesidad de diseñar e implementar un programa de capacitación que aborde específicamente las competencias en las que el equipo ha mostrado mayor debilidad. Este programa debe enfocarse en desarrollar habilidades en la planeación y gestión, en el trabajo en equipo y en la competencia multicultural. Al proporcionar herramientas y procesos adecuados, la capacitación no solo mejorará la eficiencia y la productividad de los empleados, sino que también contribuirá al fortalecimiento del liderazgo y al desarrollo dentro de la agencia.

2.2 Formulación del problema

Para mejorar las competencias gerenciales y el desarrollo de las actividades en la agencia, se deben considerar los puntos relevantes de la investigación anterior, donde presentan resultados bajos en tres competencias: competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y competencia multicultural, refiriéndose a estas competencias y para mejorar el trabajo en la agencia se debe considerar el desarrollo de un programa de capacitación en donde

a través de herramientas y procesos, se considere que las tres competencias a desarrollar, mediante el programa de capacitación, en equipo.

Por lo tanto, se podría decir que la capacitación es parte del desarrollo de las competencias de liderazgo ya que tiene una relación directa con la eficiencia del recurso humano.

3. Preguntas de investigación

3.1 Pregunta general

¿Qué impacto tiene el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta?

3.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las bases teóricas de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales?
2. ¿Qué bases teóricas aportan al diseño del programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación Revolta?
3. ¿Qué propuesta se obtendrá para diseñar un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales de la agencia de diseño y comunicación Revolta?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

1. Diseñar un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales de los emprendedores de la agencia de diseño y comunicación Revolta

4.2 Objetivos específicos

1. Identificar las bases teóricas de un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales.
2. Examinar de acuerdo con las necesidades de desarrollo de las competencias gerenciales de la agencia de diseño y comunicación Revolta, las bases teóricas para diseñar el programa de capacitación.
3. Proponer el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales para la agencia de diseño y comunicación Revolta.

5. Justificación

Se Identificarán las bases teóricas para entender como el proceso de desarrollo de un programa de capacitación.

Se pretende proponer un programa de capacitación basado en las tres competencias a desarrollar en la agencia de diseño y comunicación Revolta. El resultado que se obtenga de la propuesta del programa de capacitación se buscará implementar para desarrollar las competencias gerenciales en las que los integrantes se encuentran en los niveles más bajos, buscando que este programa aporte a las actividades diarias de la agencia, de forma profesional individual y como equipo de trabajo, esto permitirá seguir desarrollando las competencias antes mencionadas y el desarrollo del equipo profesional de trabajo.

La importancia de la investigación permitirá dar seguimiento a los resultados ya obtenidos tras la aplicación de los instrumentos cuestionarios de los autores (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009), que llevan por nombre “inventario para autoevaluación”, en donde a través de la propuesta del programa se buscará abarcar las competencias gerenciales a desarrollar.

Al proponer un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, permitirá seguir desarrollando aquellas competencias en las que se quieren mejorar y entender el impacto que este programa aportará en la formación gerencial de los integrantes de la agencia.

Los beneficios potenciales de esta investigación son:

- Optimización del rendimiento organizativo: El diseño de un programa de capacitación dirigido a mejorar las competencias gerenciales en áreas críticas como la planeación y gestión, trabajo en equipo y multiculturalidad permitirá que los integrantes de la agencia optimicen sus procesos. Esto no solo influirá en una mayor eficiencia en la administración de proyectos, sino que también facilitará una asignación más precisa de los recursos y un uso más efectivo del tiempo.
- Fortalecimiento de la cohesión de equipos multidisciplinarios: Capacitar a los miembros de la agencia en técnicas avanzadas de liderazgo y gestión de conflictos contribuirá a una mejor dinámica en los equipos. Esto puede aumentar la colaboración y la cohesión dentro de los equipos multidisciplinarios, generando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.
- Mejora en la sensibilidad cultural y diversidad: El enfoque multicultural del programa permitirá que los colaboradores adquieran una comprensión más profunda y una mayor sensibilidad hacia las diferentes culturas. Este aspecto es fundamental en un mercado

globalizado, ya que mejorara la capacidad de la agencia para adaptar sus estrategias y productos a contextos culturales diversos, incrementando su competitividad.

- Sostenibilidad a largo plazo: Un programa de capacitación que aborde directamente las áreas de mejora identificadas permitirá que la agencia no solo supere sus deficiencias actuales, sino que también desarrolle una estructura organizativa más sólida y adaptable. Esto facilitara la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo en un entorno empresarial dinámico.

- Desarrollo continuo y adaptativo: El programa de capacitación se puede diseñar para ser flexible y adaptativo, permitiendo que evoluciones con las necesidades cambiantes de la agencia. Esto asegura que el equipo esté siempre actualizado con las competencias requeridas para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades en el mercado.

6. Alcances y limitaciones del estudio

6.1 Alcances

La investigación abarcará el diseño de un programa de capacitación basado en tres competencias, competencia para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo y multicultural, para el desarrollo de las mismas competencias gerenciales, se propondrá un programa de capacitación que este encaminado a las necesidades de la agencia.

6.2 Limitaciones

En tiempo: El diseño del programa de capacitación se llevará a cabo entre septiembre a diciembre 2024, tiempo en que se identificarán los aspectos relevantes para su diseño.

De espacio: El desarrollo e implementación del programa de capacitación se realizará a distancia hasta que se aplique donde será presencial, en las oficinas de la agencia y en horarios de trabajo.

De recursos: Se contará con el apoyo de los participantes para tomar decisiones respecto a herramientas, programas o softwares a utilizar para el desarrollo del programa de capacitación.

De información: La investigación se ajustará a la información y a la disposición que los participantes proporcionen y los permisos para los tiempos de aplicación de la capacitación.

Capítulo II

Fundamentación Teórica

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Liderazgo en las civilizaciones antiguas

La evolución está enmarcada en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y hebreos.

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que los inventores no fueran tomados en cuenta y muchos casos tomados como “locos”, sin embargo, cuando se alcanza el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural del trabajo acordes con el sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos (Estrada S. , 2007).

2.1.2 El hombre líder-emprendedor

Mientras la teoría clásica caracteriza el homo economicus y la teoría de las relaciones humanas “el hombre social”, la teoría estructuralista enfoca al “hombre organizacional”: El hombre que desempeña diferentes papeles en varias organizaciones.

En la sociedad las organizaciones, moderna e industrializada, se encuentra la figura del hombre organizacional que participa simultáneamente en varias organizaciones. El hombre moderno, o sea, el hombre organizacional, para ser exitoso en todas las organizaciones, necesita tener las siguientes características de personalidad (Chiavenato, 2006):

Flexibilidad: frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, así como la diversidad de los papeles desempeñados en las diversas organizaciones, que pueden llegar a la inversión, a las bruscas separaciones de las organizaciones y a las nuevas relaciones.

Tolerancia a las frustraciones: para evitar el desgaste emocional derivado del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales, cuya mediación se hace a través de normas racionales, escritas y exhaustivas, que buscan involucrar a toda la organización. Capacidad de proponer las recompensas: compensar el trabajo rutinario dentro de la organización, en detrimento de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional.

Permanente deseo de realización: para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carreta dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Al entender el enfoque propuesto por Chiavenato, es importante entender los términos de líder, porque por las actividades que realiza, está en una constante diversificación de habilidades y competencias gerenciales que posee, esto le permite tener una visión más amplia sobre cómo lleva sus actividades y las competencias gerenciales con las que cuenta y las que debe desarrollar como profesional.

Mucho antes de la teoría del comportamiento, Chester Barnard publicó un libro proponiendo una teoría la cooperación para explicar las organizaciones. Para Barnard, las personas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales cada persona tiene sus propias características personales, sus capacidades y limitaciones. Para que puedan superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos. Es por medio de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones (Chiavenato, 2006).

Haciendo referencia al texto anterior, las competencias gerenciales juegan un papel muy importante dentro de las empresas, aprovechando las habilidades gerenciales que cada integrante del equipo de trabajo maneja y la cooperación entre ellos es como se llegara a los objetivos de la empresa.

Para desarrollar competencias gerenciales es importante tener la capacidad de guiar y dirigir, en donde a través de la planeación e interacción con el equipo de trabajo, alcanzar las metas en común y salir adelante. En el liderazgo también nos permite identificar los campos de oportunidad de nuestros compañeros de trabajo, así como las áreas de oportunidad en donde necesitamos mediante la capacitación desarrollar competencias para mejorar las habilidades del equipo.

2.1.3 Cualidades necesarias

(Estrada S. , 2007), docente y miembro del grupo de investigación de desarrollo humano y organizacional de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, expone dentro de un análisis de la evolución del liderazgo, una pirámide que reúne aquellas mejores habilidades, de los distintos líderes en las distintas etapas a lo largo de la historia del liderazgo y de la humanidad, esta investigación establece una recopilación de lo que serían las habilidades integrales de liderazgo para el gerente de proyectos.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan estas habilidades integrales a las que se refiere la autora.

Tabla 1***Habilidades integrales de líderes***

Líderes	
Habilidades	
1. Focalización	12. Visión de futuro
2. Iniciativa	13. Actitud positiva
3. Carácter	14. Capacidad de trabajo
4. Generosidad	15. Responsabilidad
5. Relaciones Interpersonales	16. Solucionar problemas
6. Seguridad	17. Escucha
7. Valor	18. Comunicación
8. Discernimiento	19. Servicial
9. Enseñabilidad	20. Autodisciplina
10. Carisma	21. Pasión
11. Compromiso	

Estas cualidades o habilidades presentadas por (Estrada S. , 2007), es un cúmulo de virtudes del ideal de los líderes, en donde presenta que hay mucho trabajo por hacer, deben estar dispuestos a crecer cualificando sus habilidades competitivas a nivel profesional, para mejorar la calidad y preparación que como individuos tienen, con la finalidad de obtener nuevas visiones y ser proactivos en las transformaciones diarias de la organización y del futuro de esta.

(Chiavenato, 2006), cita a Noel Tichy quien dice que para transmitir las habilidades de liderazgo a otras personas se necesitan tres características:

1. Un punto de vista didáctico. Ser capaz de decir claramente y de forma convincente sobre quien es, por qué trabaja y como trabaja.
2. El líder necesita de una historia para contar. Las personas aprenden con historias bien contadas por otros sobre: ¿Quién soy? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde estamos caminando? Liderazgo tiene que ver con un cambio, con sacar a las personas de donde

están hoy para llevarlas a donde deben llegar. La mejor manera de hacer que las personas se aventuren en terreno desconocido es hacer que lo desconocido sea deseable, llevándolas hasta allá con imaginación. Esa es la esencia del mito.

3. Una metodología de enseñanza. Para ser un gran maestro se necesita ser antes un gran alumno. Los grandes líderes corporativos tienen hambre de saber y no consideran su conocimiento estático o concluyente, ni suficiente.

2.1.4 La capacitación

En la antigüedad (año 2100 a.c), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. Así se entrenaba a familias completas especializadas en algún oficio o actividad.

Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil (Grados, 2009).

Los gremios constituyen la primera forma del concepto de empresa y originan las agrupaciones de trabajadores, se crearon para proteger sus intereses y hoy los conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar según el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos (Grados, 2009) :

- Maestro, que transmitía habilidades y conocimientos mediante instrucción directa.
- Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- Oficiales, que ya recibieron entrenamiento, aunque aún no podían desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la revolución industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultado, surgieron los gremios a los que hemos hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económico-sociales,

traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para poder pasar a una mayor categoría.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo (Grados, 2009).

En las condiciones económicas que prevalecieron en las naciones de habla hispana durante el periodo que va de 1960 a 1990 aproximadamente, muchas empresas promovieron la estabilidad y el ascenso gradual del personal, y con frecuencia invirtieron sumas considerables en la preparación de éste. Para muchos países latinoamericanos, el quinquenio 1990-1995 marcó el momento en que la competencia internacional dejó de ser un factor más o menos teórico, para convertirse en una realidad cotidiana, y grandes bloques de la población se vieron desplazados por movimientos macroeconómicos que crearon serias dificultades sociales, pero que al mismo tiempo abrieron nuevas oportunidades en diversos sectores (Werther & Davis, 2008).

En el caso de muchas empresas que tienen un fuerte conjunto de valores y claros objetivos estratégicos, la capacitación de inducción ofrece la dirección que los nuevos empleados necesitan para poder tener éxito en su trabajo (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

2.1.5 Marco legal de la capacitación en México

Algunos antecedentes histórico-jurídicos nos hablan del interés que existía por la capacitación en el México antiguo; por ejemplo, en la época prehispánica se advierte una marcada preocupación, de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello.

En la legislación colonial se encuentran ordenamientos como las “ordenanzas de minería” (1783), que nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873, se funda el gran círculo de obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso “derecho del trabajo”,

que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción. (Grados, 2009).

2.1.6 Ley Federal del Trabajo

Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra, han llegado a desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimo de cursos (Grados, 2009).

Tomando en cuenta la ley Federal del trabajo reformada el 31-07-2021, establece en el Capítulo III Bis, llamado de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores, los siguientes artículos. (LFT, 2021).

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, y los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, y su personal docente, deberán autorizar y registrarse por la secretaría del trabajo y previsión social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento referido en este artículo y demás relativos deberá impartirse al trabajador durante su jornada de trabajo; salvo que, según los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; y si el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

2.2 Estado del arte

Las Instituciones de Educación Superior establecen planes y programas de estudio de las competencias a desarrollar en el estudiante; pero, al utilizar estas competencias en el ámbito laboral, se deben desarrollar las que le permitan desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia.

En el mundo globalizado de constantes cambios y entornos competitivos, se presenta el reto de obtener capacitación de calidad y desarrollar las competencias en los profesionistas para que en corto plazo estén mejor preparados para el entorno laboral.

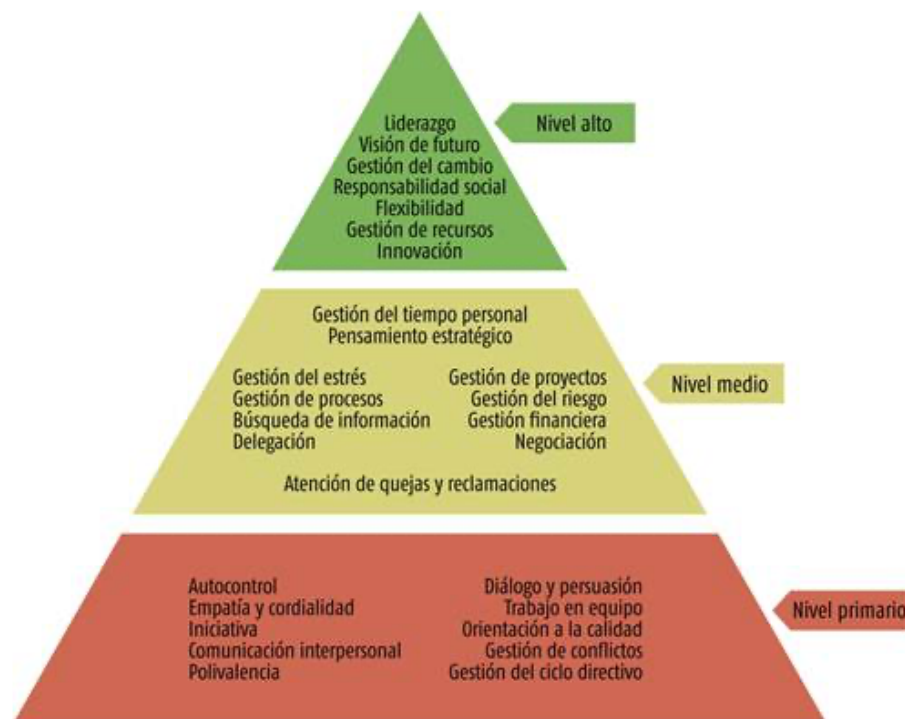
De acuerdo con (Ascon, Jimmy, Garcia, & Lajara Cruz, 2019), que dice que los administradores se dividen en tres niveles dundamentalmentales (primario, medio y alto), aplicaron una lluvia de ideas para clasificar las habilidades directivas identificadas según el nivel administrativo al cual corresponden. Vale aclarar que la pirámide que se propone se basa en un diseño integrativo de forma tal que se refleje que el administrador de nivel alto debe poseer las habilidades directivas del administrador de nivel primario y de nivel medio a su vez.

El nivel primario corresponde a aquellos directivos que dirigen a los empleados de operación solamente, o sea, a aquellos trabajadores que brindan servicios o laboran directamente en contacto con los clientes. En el nivel medio se encuentran los que dirigen los administradores y cuyas principales responsabilidades son liderar las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados. Por último, el alto nivel administrativo se compone de un grupo relativamente reducido de ejecutivos que son responsables de la dirección global de la organización, los cuales establecen las políticas de operación y guían la interacción de la organización con su ambiente. Una vez obtenido el listado final de las habilidades de mayor influencia en los directivos y luego de clasificarlas según el nivel administrativo, se obtienen las condiciones propicias para diseñar la pirámide de habilidades directivas como guía práctica para el desempeño óptimo de los cuadros universitarios.

Se presenta la pirámide de habilidades del directivo en la figura 1.

Figura 1

Pirámide de habilidades directivas según el nivel administrativo.



Fuente: Figura tomada de (Villa, Jimmy, Garcia, Cruz, & De Jesus, 2019).

Haciendo referencia al texto anterior, se presenta esta guía acerca de las habilidades necesarias para alcanzar un nivel óptimo de desarrollo, determinado por rasgos esenciales que determina las relaciones y la visión que cada individuo tiene.

La habilidad al ser una estrategia individual y humana ha evolucionado a la par de las transformaciones económicas y sociales. En una sociedad de conocimiento como a la que se vive, el análisis de las habilidades directivas está en relación tanto con el cumplimiento de los

objetivos de la organización que se dirige como con el mercado para el cual se cumplirán los objetivos planteados.

Así entonces el estudio de las habilidades directivas tiene como referente a distintos autores que de acuerdo con tiempo han conceptualizado el significado brindando una mayor comprensión de sus principales características y alcances en el marco de las necesidades empresariales (Ramirez, 2018).

Para mejorar la efectividad de las personas se requiere trabajar en conjunto, planificando acciones, mejorando relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles. Quienes dirigen las empresas poseen una formidable posibilidad de liderar transformaciones, encausar con el cómo se conduce, ser creador de tiempos internos positivos basados en el que hacer acorde (Ramirez, 2018).

De acuerdo con (Purwadi, Caisar, Widya, & Dedy, 2020), actualmente, se han detectado una serie de problemas que determinan la permanencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en perspectiva del cómo los directivos o gerentes logran un buen clima organizacional en función de la práctica de las habilidades directivas que desarrollan. Por eso, los gerentes deben canalizar las capacidades del personal; mediante una comunicación asertiva y toma de decisiones, para incentivar la creación de un ambiente positivo y de motivación, poniendo de manifiesto la posición de liderazgo en la solución de conflictos. Si bien es cierto, el propósito de la organización es obtener los máximos resultados, también debe de prestar atención al desempeño de los gerentes por cumplir con los objetivos corporativos manteniendo un buen clima organizacional.

Por lo tanto, cuando las empresas están globalmente cambiantes y se necesitan profesionales mejor preparados para administrar eficazmente las actividades administrativas y operativas, comprometiéndose a hacer rentable a la empresa.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Teoría de desarrollo organizacional

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restringido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios

autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración (Chiavenato, 2006).

Los orígenes del desarrollo organizacional se atribuyen a varios factores, que son:

1. La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, cada una presenta un enfoque diferente. El desarrollo organizacional es resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional. La sola capacitación individual, grupal u organizacional no provoca el cambio. Se necesita también establecer un programa coherente de cambio de toda la organización.
2. Los estudios sobre la motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional. Los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales, lo que lleva a los miembros de la organización a una conducta enajenada e ineficiente que retrasa o impide el alcance de los objetivos de esta.
3. La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo. La capacitación de la sensibilidad (o educación en laboratorio) a través de T-Groups, fue el primer esfuerzo para mejorar la conducta de grupo.
4. La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, exponiendo sus investigaciones con T-Groups, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
5. La pluralidad de cambios en el mundo, que son:
 - a) Transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organizacional
 - b) Aumento del tamaño y de la complejidad de las organizaciones
 - c) Diversificación y complejidad de la tecnología, exigiendo integración entre actividades y personas y de competencias diferentes
 - d) Cambios en la conducta administrativa
6. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y de la conducta humana en las organizaciones, integradas por medio del

enfoque sistémico. La teoría de sistemas reunió aspectos estructurales y conductistas, lo que permitió el surgimiento del desarrollo organizacional.

7. Los estudios sobre conflictos interpersonales, pequeños grupos, que pasaron a la administración pública y después a varios tipos de organizaciones (industrias, empresas de servicios, organizaciones militares y religiosas, etc.). Recibiendo modelos, procedimientos y métodos de diagnóstico de situaciones y de acción. El desarrollo organizacional surgió como una especialidad de la psicología y una continuación del conductismo; es un paso intermedio entre la teoría conductista y la teoría de sistemas y que solo se firmó cuando se incorporó el enfoque sistémico en el trato a las organizaciones. Fue con el desarrollo organizacional que la teoría de la contingencia estableció sus bases definitivas. Los principales autores del desarrollo organizacional son conductistas a camino de la teoría de la contingencia.
8. Los modelos de Desarrollo organizacional se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo. Los autores exploran la interdependencia de esas variables para diagnosticar la situación e intervenir en aspectos estructurales y conductistas para provocar cambios que permitan el alcance simultáneo de los objetivos organizacionales e individuales, (Chiavenato, 2006).

2.3.2 Teorías basadas en el comportamiento

La diferencia entre las teorías basadas en las características y la conductista, en términos de su aplicación, estriba en las suposiciones en que se basan. Las teorías se apoyan en las características dan por sentado que los líderes nacen y que no se hacen. Sin embargo, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: se diseñarían programas que implantaran esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces. Éste sería con seguridad un rumbo más excitante, ya que significaría que podría ampliarse la disponibilidad de líderes. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces (Stephen P & Timothy A, 2009).

Se desarrollaron investigaciones de las teorías conductistas y estas comenzaron en Ohio State University, en donde se buscó identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes, los agruparon en dos categorías (Stephen P & Timothy A, 2009):

La estructura de iniciación: se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas.

La consideración: se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos.

En la estructura de iniciación, cuando se obtenía una calificación alta, hace referencia a que este líder era quien podía asignar tareas a diferentes integrantes del equipo de trabajo y los llevaba al cumplimiento de las metas en los plazos de la empresa, en la categoría de la consideración, quien obtenía una calificación alta, se consideraba como un líder preocupado por sus empleados, una persona amistosa, que mantiene contacto con el equipo de trabajo y los trata a todos por igual.

La categoría de iniciación se asocia con el liderazgo eficaz, mientras que la consideración se asocia con los seguidores de los líderes en donde el aprecio es la motivación y la satisfacción que estos líderes tienen con su empleo.

La segunda investigación que se llevó a cabo fue la de University of Michigan, en donde también se buscaba identificar esas características del comportamiento del líder que para ellos estaba relacionado con su desempeño laboral. En estas investigaciones también llegaron a dos categorías o dimensiones del comportamiento (Stephen P & Timothy A, 2009):

Orientados al empleado: Fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros.

Líderes orientados a la tarea: solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas de los miembros de éste eran los medios para ese fin.

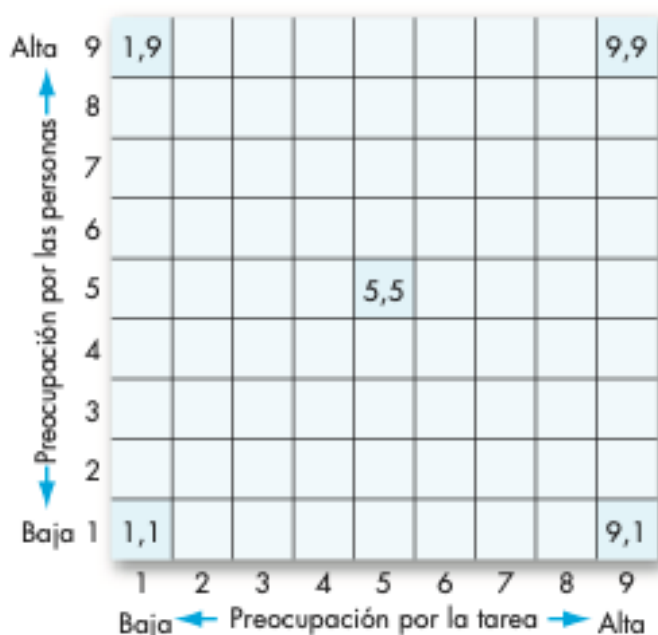
Estas categorías eran parecidas a las que se obtuvieron por Ohio State University, en donde el liderazgo orientado al empleado es similar a la estructura de iniciación, algunas conclusiones de University of Michigan fueron: los líderes orientados al empleado asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo, los líderes orientados a la tarea tendían a asociarse con una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo.

En otros estudios surge la investigación de Blake y Mouton, desarrollaron un esquema gráfico del estilo de liderazgo en dos dimensiones. Propusieron una rejilla de liderazgo (en ocasiones denominada también cuadrícula o grid de liderazgo) con base en los estilos de “preocuparse por la gente” y “preocuparse por la tarea”, que en esencia representan las dimensiones de la consideración y estructura de iniciación de Ohio State, o de las dimensiones de Michigan de la orientación al empleado y la orientación a la tarea (Stephen P & Timothy A, 2009).

A continuación, en la figura 2, se muestra la rejilla de liderazgo.

Figura 2

La rejilla de liderazgo



Fuente: Figura tomada de (Stephen P & Timothy A, 2009).

En la rejilla de liderazgo se muestran 9 posibles posiciones en cada eje, por lo que hay 81 posibilidades de estilo del líder.

Las teorías de comportamiento nos muestran características que aportan a nuestra comprensión del liderazgo eficiente, en donde los líderes que muestran comportamientos de consideración y estructurados, parecen ser los más eficaces.

En sus inicios, Likert propone que la administración es un proceso que asume posiciones diferentes en cada organización, dependiendo de las condiciones internas y externas de esta. A partir de ello, sugiere características propias de las organizaciones que configuran estilos de

liderazgo. Según la forma en que estas características se presentan en los administradores, se pueden identificar cuatro sistemas o estilos de dirección (Garcia Andres, 2015):

1. Administración explosiva o autoritaria; sistema.
2. Administración benevolente-autoritaria; sistema.
3. Administración consultiva; y sistema.
4. Administración de grupo participativo

2.3.3 Teoría del comportamiento en la administración

Nuevas proposiciones sobre el liderazgo

La literatura sobre liderazgo se desarrolló por la escuela de las relaciones humanas. La teoría del comportamiento asumió rápidamente el lado humano del liderazgo.

Burns acuñó las expresiones liderazgo transaccional (que involucra líderes extremadamente eficientes en dar a las personas algo a cambio de su apoyo o trabajo, haciendo que se valore, aprecie y recompense a sus seguidores) y el liderazgo transformador (que involucra líderes preocupados en crear una visión y que logran llevar a las personas en dirección a esa visión).

El liderazgo transaccional se enfoca en recompensar a las personas por su apoyo al líder, mientras el transformador requiere de líderes visionarios que conduzcan al cambio. La primera conserva y mantiene el estatus quo; la segunda transforma y renueva. Las organizaciones están necesitando con urgencia de líderes transformadores (Chiavenato, 2006).

Likert presentó cuatro estilos de liderazgo, John Kotler tres procesos de liderazgo y Warren Bennis concluye que los líderes tienen cuatro competencias vitales en común. A continuación, en la Tabla 2, se muestra la aportación de estos autores.

Tabla 2

Estilos, procesos y competencias de liderazgo de acuerdo con Likert, Kotler y Warren

Estilos, procesos y competencias de liderazgo		
Autores		
Likert	Estilos de liderazgo	• Autoritario explorador • Autoritario benevolente • Consultivo • Participativo
Kotler	Procesos de liderazgo	• Establecer una dirección

		• Alinear a las personas • Motivar e inspirar
Warren	Competencias de liderazgo	• Gerencia de la atención • Gerencia del significado • Gerencia de la confianza • Gerencia de sí mismo

Bennis asegura que el siglo XXI requiere de una nueva generación de líderes no de gerentes. Esa diferencia es importante. Los líderes conquistan el contexto (condiciones que giran alrededor del liderazgo y que a veces son ambiguas, volátiles y turbulentas) mientras que los gerentes se rinden a esas condiciones. Bennis se preocupa de enlistar algunas diferencias entre líderes y gerentes (Chiavenato, 2006).

A continuación, en la Tabla 3, se muestra esta lista de diferencias entre líder y gerente propuestas por Bennis.

Tabla 3

Diferencias entre líder y gerente

Algunas diferencias entre líderes y gerentes
• El gerente administra, el líder innova. • El gerente es una copia, el líder es el original. • El gerente mantiene, el líder desarrolla. • El gerente se concentra en el sistema y en la estructura, el líder se concentra en las personas. • El gerente se basa en el control, el líder inspira confianza. • El gerente tiene una visión de corto plazo, el líder tiene una perspectiva de largo plazo. • El gerente pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. • El gerente tiene los ojos en los resultados, el líder ve hacia el horizonte. • El gerente acepta es estatus quo, e líder lo transforma. • El gerente es el clásico buen soldado, el líder es su propia persona.

-
- El gerente hace las cosas correctamente, el líder hace lo correcto.
-

Los conceptos de líder y gerente evocan significados diferentes, en los grupos estudiados. Con el concepto de líder se asocian claramente atributos tales como: innovar, desarrollar, cambio, énfasis de las personas, confianza, espontáneo y corazón; mientras que al de gerente, comparativamente, se atribuyen los rasgos opuestos: Administrar, mantener, estabilizar, enfatizar en los procedimientos, control, programado y cerebro (Malave & Piñango, 2012).

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Capacitación

Capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

Capacitación. Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal (Grados Espinosa, 2020).

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos (Chiavenato, 2007).

2.4.2 Desarrollo

Desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

Desarrollo. Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal (Grados, 2009).

Desarrollo de habilidades. Es el desarrollo de destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que serán realizadas (Chiavenato, 2007).

2.4.3 Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

2.4.4 Competencias

2.4.4.1 Competencia

Una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

2.4.4.2 Competencia para la planeación y gestión

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizados (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

2.4.4.3 Competencia para el trabajo en equipo

La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son las responsabilidades de los resultados (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

2.4.4.4 Competencia multicultural

La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).

2.5 Marco contextual

La agencia de diseño y comunicación REVOLTA, es una empresa situada en la Ciudad de México, Azcapotzalco, en la colonia de Sindicato Mexicano de Electricistas, Nte 81 #402.

La empresa se dedica a ofrecer servicios de diseño y comunicación para las empresas como; identidad gráfica, diseño de gráficos para social media, fotografía de moda, industrial y de arquitectura, video, video music business, Community managment y diseño de web.

Nombre: Revolta Media.

Giro: Servicios.

Ubicación: Azcapotzalco, Ciudad de México.

Estratificación: por su tamaño se considera microempresa.

Capítulo III

Marco Metodológico

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

El enfoque de investigación que se desarrollará será cualitativo, a través de la bibliografía identificaremos el proceso de capacitación que se llevará a cabo para el desarrollo de las competencias de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación Revolta.

El método cualitativo: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2010)

3.2 Tipología de investigación

3.2.1 Por su propósito

La investigación por su propósito o finalidad es de un criterio básico de alcance explicativo.

Así como se afirma que la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es para muchos expertos el ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia. La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de la leyes o principios científicos.

Las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas.

En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables (Bernal, 2010).

El objetivo es desarrollar en base a las bibliografías analizadas, un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales de los integrantes de la agencia. Esto es, diseñar un programa de capacitación tomando en cuenta las competencias gerenciales en donde los integrantes de la agencia obtuvieron menores puntuaciones, estas son: competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y la competencia multicultural.

3.2.2 Por el diseño o clase de medios

La investigación de acuerdo con el diseño o clase de medios es un estudio de caso, no experimental, en donde la unidad de análisis son los integrantes de la agencia de diseño y comunicación Revolta, de acuerdo con Bernal (2010), el objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como el método del caso, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis

específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etc.

3.2.3 Por su enfoque de investigación

De acuerdo con Lerma (2009), la investigación cualitativa se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar teoría a partir de los datos obtenidos.

Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

La investigación se desarrollará de forma cualitativa, en donde el análisis de la bibliografía será parte importante para el desarrollo del programa de capacitación para los integrantes de la agencia de diseño y comunicación Revolta, basado en los resultados que se obtuvieron en las competencias gerenciales de los mismos, enfocándonos en las competencias con las puntuaciones más bajas.

3.2.4 Por su planificación y toma de decisiones

La investigación por su planificación y toma de decisiones se hará retrospectiva, se desarrollará con datos primarios los resultados de la evaluación de las competencias gerenciales para el diseño del programa de capacitación en competencias gerenciales.

En la tabla 4, se presenta el enfoque y tipología de investigación que se desarrollará en la investigación.

Tabla 4

Enfoque y tipología de investigación

Por su propósito o finalidad	Por su diseño o clase de medios	Por su enfoque de investigación científica	Por su planificación y toma de decisiones
• Explicativa	• Estudio de caso - No experimental - Transversal	• Cualitativa	• Retrospectiva

3.3 Supuesto

S₁= El diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales beneficia a la agencia de diseño y comunicación Revolta.

3.4 Variables

Las variables para desarrollar dentro de la investigación son: programa de capacitación y competencias gerenciales.

3.5 Definición de las variables

3.5.1 Programa de capacitación

Conceptualización

Los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica (Alles, 2005).

Participación activa:

La participación activa es aquella en la cual el individuo expresa su firme disposición, voluntad e interés por las cuestiones que le afectan, de su educación (Pasek de Pinto, Avila de Vanegas, & Matos de Rojas, 2023)

Experimentación:

La experimentación se define como el “método científico de conocer, fundado en la observación de fenómenos provocados para su estudio” lo cual implica un contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio, así como la existencia de parámetros establecidos que sirven como guía para determinar o evaluar los efectos del experimento. Tales parámetros pueden ser los antecedentes teóricos (Gomez Bastar, 2012)

Disponibilidad:

Necesidades de capacitación:

Detección de necesidades de capacitación. Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad (Grados Espinosa , 2020)

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- a) Establecer en que áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Proceso de capacitación:

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación (Grados Espinosa , 2020)

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Evaluación y seguimiento

Contextualización

La contextualización de la variable se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se hará la revisión documental del proceso de trabajo, del acopio de información, del análisis y la solución de problemas, organigrama y diseño de equipos de trabajo, apoyándose de una ficha de registro de información y la observación.
- Se analizarán los datos obtenidos en la revisión documental de manera explicativa, a través de los documentos organizacionales que proporcione la agencia, permitiendo conocer cada segmento de actividades específicas a desarrollar en cada una de las actividades.
- Se detectarán las necesidades de capacitación basándose en las competencias para la planeación y gestión, la competencia para el trabajo en equipo y la competencia multicultural.
- Se revisará el proceso de capacitación para el diseño del programa de capacitación, basándose en la planeación y organización como parte del proceso inicial según Grados (2009).

3.5.2 Competencias gerenciales

Conceptualización

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009). Existen diferentes modelos de evaluaciones de las competencias de liderazgo, desarrolladas por diversos autores, al aplicar la evaluación de “inventario para autoevaluación” del autor antes mencionado, se obtuvieron puntuaciones de los integrantes de diseño y comunicación Revolta, los resultados permitirán enfocarnos específicamente en desarrollar el programa de capacitación para el desarrollo de las competencias en las que los integrantes tuvieron los niveles más bajos, estos son: Competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y competencia multicultural.

Competencia para la planeación y gestión:

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009)

Competencia para el trabajo en equipo:

La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009)

Competencia multicultural:

La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009)

Contextualización

La contextualización de la variable se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se retomará el registro de resultados obtenidos en el análisis previo, [La tesis desarrollada anteriormente es de tipo cuantitativo y lleva por nombre, “evaluación de las capacidades de liderazgo de los emprendedores de la agencia de diseño y comunicación Revolta”, en donde a través del instrumento de investigación (cuestionario) “inventarios para autoevaluación” permitió evaluar las capacidades gerenciales de los integrantes del equipo de trabajo, a través de los resultados, se identificaron las capacidades de liderazgo que tienen desarrolladas o en un puntaje más elevado y las que pueden mejorar individualmente y en equipo de trabajo, del autor Slocum, Jackson, & Hellriegel (2009). Los resultados obtenidos muestran que una oportunidad de crecimiento como equipo de trabajo, es trabajar en la competencia para la planeación y gestión, la competencia para el trabajo en equipo y la competencia multicultural, competencias con niveles más bajos dentro de la evaluación].
- Se observarán las actividades que desarrolla la agencia para constatar evidencias de su proceso de trabajo dentro de la agencia, basándose en la competencia para la planeación y gestión, dentro de esta competencia sus dimensiones: dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas, la dimensión de la planeación y organización de proyectos, la dimensión de la administración del tiempo y la dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera, identificando las necesidades a cubrir en el diseño del programa de capacitación.
- Se observarán las actividades de la agencia para constatar evidencias de su proceso de trabajo en la agencia, según la competencia para el trabajo en equipo, sus dimensiones: dimensión del diseño de equipos, dimensión de la creación de un entorno de apoyo,

dimensión de la administración de la dinámica del equipo, identificando las necesidades del diseño del programa de capacitación.

- Se observarán las actividades de la agencia para constatar evidencias de su trabajo en la agencia, según la competencia multicultural, y sus dimensiones: dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas y dimensión de apertura y sensibilidad cultural, identificando las necesidades en el diseño del programa de capacitación.

3.6 Técnica de investigación

El enfoque de la investigación que se llevará a cabo es Cualitativa de alcance explicativa, se desarrollará a través de la revisión documental y de los procesos y aspectos teóricos de los autores (Alles, 2005), (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009), (Grados, 2009), y la observación del desarrollo de las actividades dentro de la agencia, esto permitirá el diseño de un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de las competencias gerenciales de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación Revolta.

La revisión documental se hará de manera presencial, dentro de las oficinas de la agencia y el diseño del programa de capacitación en competencias gerenciales, se hará a distancia.

3.7 Instrumento de investigación

3.7.1 Proceso de recolección

La investigación se desarrollará de manera presencial, apoyándose de ficha de registro para la revisión documental y del proceso de planeación y organización de (Grados Espinosa , 2020), se llevará a cabo de la ayuda del proceso de recolección de información que se adjunta en la tabla 5.

Tabla 5

Proceso de recolección de información

Numero	Actividad	Observaciones
1	Creación de ficha de registro y ficha de revisión documental	Ficha para impresión
2	Levantamiento de documentos e información	Visita a la empresa

	del proceso de trabajo de la empresa	
3	Registro del levantamiento de documentación y observación	Registro de documentos recogidos
4	Procesamiento de datos	Registro de los datos obtenidos
5	Análisis de datos	Análisis de los datos obtenidos

3.7.1.1 Revisión Documental

La ficha de registro ayudará al levantamiento de información como: documentos de la empresa y procesos de trabajo.

En la Figura 3, se muestra el diseño de la ficha de registro para el levantamiento de la revisión documental.

Figura 3

Revisión documental

Revisión Documental			
Nombre del documento:			
Objetivo:			
Alcance:			
Involucrados:			
Definiciones:			
Descripción del documento			
Código: Rev-Doc-24	Fecha	Revisión	Página (s)

3.7.1.2 Planeación y organización

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que, de vida a la capacitación, pero está no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el desarrollo de la investigación, seguiremos el proceso de capacitación, hasta la planeación y gestión que nos permitirá plantear un diseño de capacitación para la agencia de diseño y comunicación Revolta.

3.7.1.3 Planeación

La planeación se determinará a partir de tres elementos a desarrollar, estas son: detección de necesidades de capacitación, el establecimiento de objetivos y el establecimiento de planes y programas.

- En la detección de necesidades de capacitación, se identificarán las dimensiones de cada competencia gerencial que debe mejorar con la capacitación, se determinará a quienes irá dirigida y la fecha y orden de impartir el curso de capacitación.
- Los objetivos funcionan para seleccionar problemas y deben redactarse de manera factible y cuantificable, en esta fase se desarrollarán los controles del programa de capacitación para que se cumpla tal como se planeó.
- En los planes y programas se establecerán las prioridades de capacitación, según las competencias gerenciales y sus dimensiones en donde los integrantes de la agencia obtuvieron un puntaje menor, considerando los resultados identificar el contenido temático de cada curso, materiales, instructores y presupuesto.

3.7.1.4 Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al que hacer, la organización instrumenta el con qué hacerlo; en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación (Grados Espinosa , 2020).

- La estructura y el sistema, la capacitación implica espacios físicos, autoridad y estructura empresarial. También requiere de sistemas propios del establecimiento a la medida de cada actividad medida en las dimensiones de cada competencia gerencial, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos.
- La integración de personas, administrar la capacitación tomando en cuenta personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- La integración de los recursos materiales, aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y en general, diferentes recursos físicos e instrucciones para su realización.

- El entrenamiento de instructores internos, tener el apoyo de personal de la agencia que tenga claro todo lo que se ha capacitado para que con el acompañamiento de los especialistas capacitadores puedan conducir durante la capacitación y después de la misma al personal que lo necesite dentro de la agencia a medida que sea necesario.

3.7.2 Competencias gerenciales

La revisión documental de la variable competencias gerenciales, se llevará a cabo a través del análisis de resultados del “Inventario para autoevaluación” con fines de integrar únicamente las estadísticas obtenidas.

3.7.2.1 Ficha de observación

La ficha de observación a utilizar se llevará a cabo enfocándose en cada una de las competencias gerenciales a desarrollar en forma de check list; competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y competencia multicultural, se aplicará a cada uno de los integrantes de la agencia.

En la figura 4,5 y 6 se muestran los formatos que se utilizarán en la observación.

Figura 4

Ficha de observación, Competencia para la planeación y gestión

Ficha de observación							
Competencia para la planeación y Gestión							
1. DATOS GENERALES							
1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR							
1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN							
Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.					
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.					
PGAD1.3	Comunicación y Feedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.					
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.					
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.					
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.					
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.					

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo							
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera							
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					

P= Planeación
G= Gestión
D= Dimensión
A= Actividad

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Figura 5

Ficha de observación, competencia para el trabajo en equipo

Ficha de observación							
Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES							
1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR							
1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN							
Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.					
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.					
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.					
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming para compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.					
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar hackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.					
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.					

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.					
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.					
TED3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo							
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.					
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.					
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.					

Patient Information	
First Name	
Last Name	
Address	
City	
State	
Zip	
Phone	
Insurance	
Physician Information	
Physician Name	
Physician Address	
Physician City	
Physician State	
Physician Zip	
Physician Phone	
Physician Insurance	
Referral Information	
Referral Number	
Referral Date	
Referral Type	
Referral Source	
Referral Reason	
Referral Status	
Referral Notes	
Referral History	
Referral Date	
Referral Type	
Referral Source	
Referral Reason	
Referral Status	
Referral Notes	
Referral Summary	
Referral Date	
Referral Type	
Referral Source	
Referral Reason	
Referral Status	
Referral Notes	

T= Trabajo
E= Equipo
D= Dimensión
A= Actividad

A= Actividad

Figura 6

Ficha de observación para la competencia multicultural

Ficha de observación							
Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES							
1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR							
1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN							
Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales					
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.					
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.					
MAD 1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					
MAD 1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.					
MAD 1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.					

MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales						
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.				
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.				
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.				
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.				
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre como mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.				

3. OBSERVACIONES

4. ACOTACIONES

M= Multicultural

D= Dimensión

A= Actividad

3.7.2.2 Descripción detallada de ficha de observación

Datos generales

Incluye nombre y apellidos de la persona que está levantando la información en la ficha de observación del integrante que está brindando la información.

Aspectos de validación

A continuación, se presenta un resumen de las características, propiedades de la escala ordinal.

- Escala ordinal. Surge a partir de la operación de ordenamiento; en esta escala se habla de primero, segundo, tercero. No se sabe si quien obtiene el primer puesto está cerca o lejos del segundo puesto. Los valores de la escala representan categorías o grupos de pertenencia, con cierto orden asociado, pero no una cantidad mensurable. La escala ordinal tiene las propiedades de identidad y magnitud. Los números representan una cualidad que se está midiendo, y expresan si una observación tiene más de la cualidad medida que otra UO (Orlandoni Merli, 2010).

Las fichas de observación de las competencias tienen una escala de medición ordinal, en donde:

1=Muy malo

2=Malo

3=Regular

4=Bueno

5=Excelente

Las fichas de observación se desarrollan según las competencias gerenciales de estudio, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo. Y la competencia multicultural, cada competencia se divide en las dimensiones en las que se desarrolla y las actividades que forman parte de la agencia dentro de cada dimensión.

Se detallan las competencias, dimensiones y actividades a observar.

Competencia para la planeación y Gestión

La ficha de observación, **competencia para la planeación y gestión** está organizada por 4 dimensiones y 12 actividades.

Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas

Actividades:

1. Investigación y análisis del cliente
2. Definición de objetivos y estrategias
3. Comunicación y Feedback con el cliente
4. Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente

Dimensión de la planeación y organización de proyectos

Actividades:

1. Planificación de proyectos
2. Desarrollo de conceptos creativos

3. Gestión de recursos y talento
4. Evaluación y resultados KPIS

Dimensión de la administración del tiempo

Actividades:

1. Producción y creación del contenido
2. Control de calidad y revisiones
3. Coordinación de entregables y plazos

Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

Actividades:

1. Creación de propuestas y presupuestos

Competencia para el trabajo en equipo

La ficha de observación, competencia para el trabajo en equipo está organizada por 3 dimensiones y 12 actividades.

Dimensión del diseño de equipos

Actividades:

1. Colaboración en proyectos piloto
2. Creación de equipos multidisciplinarios
3. Apoyo a la creatividad y la innovación

Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo

Actividades:

1. Sesiones de Brainstorming creativo
2. Hackatones creativos
3. Establecimiento de metas de equipo
4. Fomentar la comunicación abierta y constructiva
5. Celebración de logros en equipo

Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

Actividades:

1. Desarrollo de habilidades complementarias
2. Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva
3. Desarrollo de proyectos conjuntos
4. Establecimiento de roles y responsabilidades claras

Competencia multicultural

La ficha de observación, competencia multicultural está organizada por 2 dimensiones y 12 actividades.

Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

Actividades:

1. Investigación de mercado y audiencia
2. Sesiones de sensibilización cultural
3. Adaptación de contenido
4. Traducción y localización
5. Incorporación de iconografía y simbología cultural
6. Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido

Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

Actividades:

1. Equipo multicultural diverso
2. Evaluación de sensibilidad cultural
3. Colaboración con consultores culturales
4. Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante
5. Celebración de festividades y eventos culturales
6. Feedback y adaptación continua

Las fichas de observación de las competencias a observar tienen una escala ordinal de medición, donde:

1=Muy malo

2=Malo

3=Regular

4=Bien

5=Excelente

3.7.3 Población y muestra

3.7.3.1 Población

La población de investigación se conforma de las actividades y procesos de trabajo de siete emprendedores de planta, hombres y mujeres integrantes del equipo de trabajo de la agencia de diseño y comunicación Revolta.

3.7.3.2 Muestra

La cantidad y representatividad de una muestra censal es una muestra menor a treinta sujetos de análisis, el objetivo de obtener información de cada uno de los sujetos de estudio es la profundidad, la calidad de la información (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997).

La investigación que se desarrollará es un caso real, en donde la problemática muestra en su unidad de análisis siete individuos, por lo tanto, se utilizará la misma cantidad de la población para su representación.

En la tabla 6, se muestran los sujetos de estudio de la investigación.

Tabla 6
Muestra

Número	Cargo	Nombre
1	Fotografía y video	Noé H. Canales Cortés
2	Diseño Gráfico	Emanuel Silva Mejía
3	Community manager	Patricia Henkel
4	Ventas	Bethzaira Canales Cortés
5	Diseño Gráfico	Esaú Islas Rojas
6	Edición	Axel Ballinas Pintado
7	Edición	Alan Pacheco Reyes

3.7.3.3 Análisis de resultados

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).

- d) Determinar cuándo y en qué serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa (Grados Espinosa , 2020).

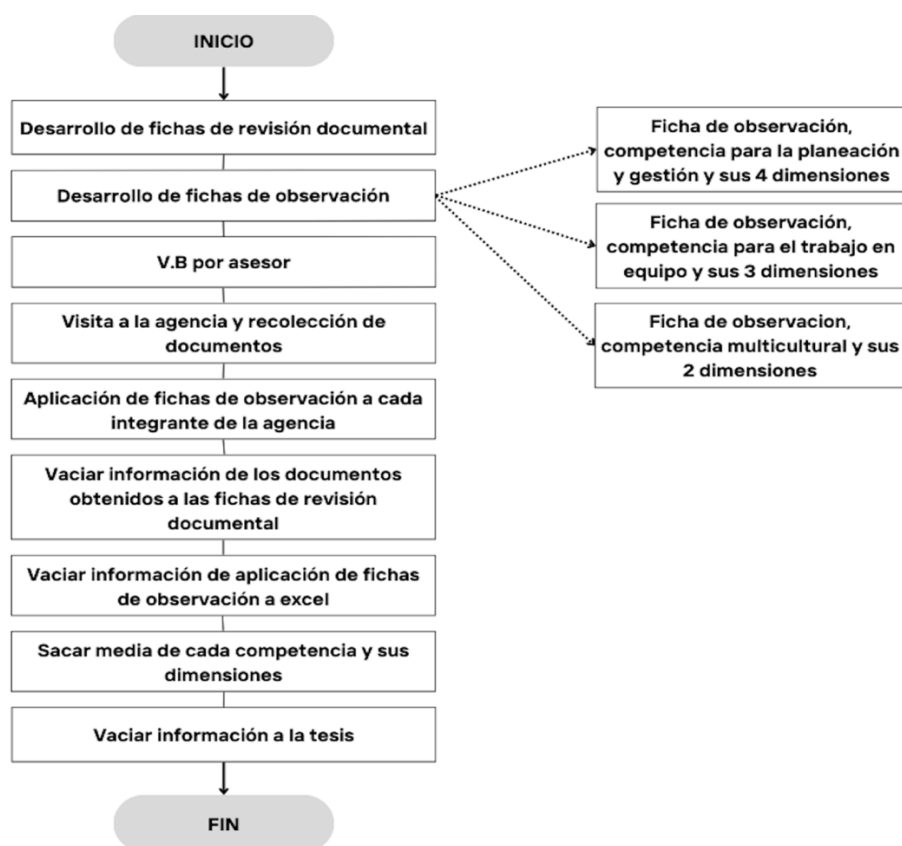
3.8 Procesamiento de datos

3.8.1 Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de la información en la agencia se muestra en la figura 7.

Figura 7

Procedimiento de recolección y procesamiento de datos de la investigación



Descripción del diagrama de flujo

1. Desarrollo de fichas de revisión documental

Este es el primer paso donde se crean las fichas necesarias para la revisión documental de la agencia.

2. Desarrollo de fichas de observación

Este paso se divide en tres subpasos:

2.1 Desarrollo de ficha de observación para la competencia de la planeación y gestión, enfocada en sus 4 dimensiones.

2.2 Desarrollo de ficha de observación para la competencia del trabajo en equipo, enfocada en sus 3 dimensiones.

2.3 Desarrollo de ficha de observación para la competencia multicultural, enfocada en sus 2 dimensiones.

3. Revisión, retroalimentación y visto bueno por asesor de tesis.

Obtener la revisión, retroalimentación y el visto bueno sobre las fichas de revisión documental y las fichas de observación.

4. Visita a la agencia y recolección de documentos

Realizar la visita a la agencia para recoger documentos necesarios para llenar los formatos de revisión documental.

5. Aplicación de fichas de observación el mismo día que se recolecta la documentación en la agencia.

Aplicar las fichas de observación a los integrantes de la agencia el mismo día.

6. Vaciar información de la revisión de los documentos en las fichas de revisión documental

Transcribir la información obtenida en los documentos a las fichas de revisión documental

7. Vaciar información de los resultados obtenidos en las fichas de observación en excel.

Registrar los datos de las fichas de observación en una hoja de cálculo de excel

8. Obtener media de cada competencia y sus dimensiones

Calcular la media de las calificaciones para cada competencia y sus dimensiones específicas

9. Vaciar información de revisión documental a tesis

Integrar la información de la revisión documental en la tesis

10. Vaciar información de fichas de observación en la tesis

3.8.2 Resultados de revisión documental

Documento 1: 01 Brief cliente de fotografía y video

Objetivo: El objetivo del documento es proporcionar una guía detallada para el desarrollo de proyectos de servicio de fotografía y video, asegurando que la idea sea comprendida por los involucrados en el equipo de trabajo.

Alcance: El documento cubre desde la definición del proyecto y la recopilación de datos hasta el uso de material en redes sociales y la estimación de la inversión necesaria.

Abarca aspectos para planificar y ejecutar el proyecto.

Involucrados: cliente, ejecutivo de cuenta, fotógrafo y camarógrafo, diseñador.

Definiciones: Brief; documento que resume los requisitos y expectativas del cliente para un proyecto específico.

Descripción del documento: El documento “brief cliente de fotografía y video” está estructurado de la siguiente manera:

1. Dirigido a: Información básica del destinatario del brief, incluyendo empresa, teléfono, email y fecha de entrega.
2. Definición del proyecto: Preguntas clave para entender el objetivo del proyecto, si se trata de un servicio o producto, y la naturaleza de este.
3. Recopilación de datos: Detalles específicos sobre los productos o servicios que se van a fotografiar o grabar.
4. Referencias: Instrucciones para proporcionar muestras o enlaces de referencia visual para ilustrar el tipo de fotografía o video deseado.
5. Uso del material: Preguntas sobre las redes sociales donde se utilizará el material visual para su optimización.
6. Total, de inversión: Estimación de costos involucrados, incluyendo el equipo técnico, el equipo humano, y cronograma de proyecto.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 2: Brief cliente manejo de redes sociales

Objetivo: Detallar y establecer los requisitos específicos del cliente para la gestión de sus redes sociales, una guía para asegurar que se cumplan las expectativas del cliente.

Alcance: Abarca la definición del proyecto, recopilación de datos específicos sobre los perfiles de redes sociales a gestionar, la identificación de contenido clave y uso de plataformas.

Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, Community manager, diseñador.

Definiciones: Brief; Documento que resume los requisitos y expectativas del cliente para un proyecto específico.

Community manager; Profesional encargado de construir y gestionar la comunidad online de una marca en redes sociales.

Descripción del documento: El documento “brief cliente manejo de redes sociales” está estructurado en varias secciones para asegurar una comprensión clara y detallada del proyecto.

Las secciones principales son:

1. Dirigido a: Información básica del destinatario del brief, incluyendo el nombre de la empresa, teléfono, email y fecha de entrega.
2. Definiciones del proyecto: Descripción general del proyecto, especificando los objetivos del manejo de redes sociales y las metas a alcanzar.
3. Recopilación de datos: Detalles específicos sobre los perfiles de redes sociales a gestionar. Identificación del público objetivo y sus características demográficas. Información sobre el tipo de contenido que se publicara y las cualidades a destacar.
4. Referencias: Solicitud de muestras o enlaces de referencia visual que ilustran el estilo de contenido deseado.
5. Uso de material: Pregunta sobre las plataformas en las que se gestionaran los perfiles (linkedin, Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, etc.)
6. Total, de inversión: costos involucrados totales y cronograma detallado

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 3: Brief cliente identidad de marca

Objetivo: Establecer los requisitos específicos del cliente para la creación o renovación de su identidad de marca.

Alcance: Abarca la definición del proyecto, recopilación de datos específicos sobre la marca, referencias visuales y estilo, estimación de la inversión necesaria.

Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, diseñador

Definiciones: Identidad de marca: Conjunto de elementos visuales y conceptuales que representan una marca, incluyendo logo, colores, tipografías, y estilo de comunicación.

Logotipo: Símbolo o diseño visual para identificar una marca.

Descripción del documento: El documento está estructurado en varias secciones para asegurar una comprensión clara y detallada del proyecto.

1. Dirigido a: Información del destinatario del brief, incluyendo el nombre de la empresa, teléfono, email y fecha de entrega
2. Definición del proyecto: Descripción general del proyecto, especificando si se trata de la creación de una nueva identidad de marca o la renovación de una existente.

3. Recopilación de datos: Información detallada sobre la marca, historia, misión, visión y valores. Identificación del público objetivo y las características demográficas competencia directa o indirecta y análisis de su identidad de marca.
4. Referencias: solicitud de muestras o enlaces de referencia visual que ilustran el estilo de identidad de marca deseada. Ejemplos de identidades de marca que el cliente encuentra inspiradoras o relevantes.
5. Uso de material: Donde se implementará la identidad, (web, redes sociales, empaques, material de marketing, etc.)
6. Total, de inversión: Estimación de los costos aproximados, incluyendo el equipo creativo, herramientas de diseño y cronograma de proyecto.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 4: Brief para cliente web

Objetivo: Definir los requisitos y especificaciones para la creación de una página web, detallando las necesidades del cliente, la funcionalidad y objetivos del proyecto.

Alcance: Recopilación de datos sobre la empresa del cliente, funcionalidades deseadas para la web, estructura y detalles técnicos.

Involucrados: Cliente, diseñador web, diseñador gráfico, ejecutivo de cuenta.

Definiciones: Responsiva: Capacidad de la web de adaptarse a diferentes dispositivos y tamaños de pantalla.

SEO: Optimización para motores de búsqueda para mejorar la visibilidad en Google y otros buscadores.

Hosting: Servicio que permite alojar la web en un servidor para que esté disponible en internet

Dominio: Nombre único que identifica a una web en internet.

Descripción del documento: El documento es un brief detallado que guía al cliente y al equipo de desarrollo web a través de un conjunto de preguntas y secciones organizadas para definir claramente el proyecto. Cubre aspectos como la definición del proyecto, recopilación de datos de la empresa, funcionalidades necesarias para la web, páginas de referencia, estructura de la web, cuestiones técnicas y servicios adicionales requeridos.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 5: Mood work

Objetivo: Tener una guía de estilo y vestimenta o idea general para la producción de audio, video, fotografía de la empresa, asegurando coherencia visual y estética.

Alcance: Cubre recomendaciones de vestimenta y maquillaje para las personas que participan en la producción de video, audio y fotografía, teniendo todo a detalle.

Involucrados: Todas las personas que aparezcan en el llamado, generalmente: fotógrafo, camarógrafo, productor de audio, modelo, maquillista, stylist, etc.

Descripción del documento: El documento proporciona guías básicas de vestimenta y maquillaje para el proyecto, con recomendaciones específicas sobre los colores y estilos de ropa que deben usarse (colores sólidos, sin estampados) y detalles sobre el maquillaje (base ligera, colores cálidos, etc.) Se busca mantener una apariencia coherente y profesional con el proyecto y durante la producción.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 6: Perfil de cliente o comprador

Objetivo: Descubrir el proceso y las etapas necesarias para planificar una campaña de marketing efectiva, identificando los segmentos de audiencia objetivo, y los puntos clave.

Alcance: El documento cubre desde la identificación del comprador hasta la creación del contenido específico y estrategias de promoción para la campaña. Incluye definiciones de las etapas del comprador, la pieza central de conversión y las tácticas de promoción.

Involucrados: Estratega de marketing, diseñador de contenido, ejecutivo de cuenta.

Definiciones: Buyer persona; Representación semi-ficticia de la cliente ideal basada en datos reales y supuestos bien investigados sobre demografía, comportamiento, motivación y objetivos.

Pieza central de conversión: Elemento clave de contenido diseñado para convertir a los visitantes en clientes.

Descripción del documento: El documento tiene varias hojas, cada una con información distinta.

Las hojas son las siguientes:

1. Buyer persona: Contiene datos demográficos y de motivación que impulsan a la persona a tomar decisiones de compra.
2. Buyer journey: Mapear el recorrido del cliente potencial para convertirse en cliente final, en este proceso se encuentran puntos de contacto entre la marca y el cliente.

3. Estrategia de contenido: Desarrollar un plan sobre tipos de contenido, canales de distribución y cronograma de publicaciones.
4. Planificación de campaña: Identifica las etapas necesarias y el equipo de trabajo encargado del proyecto.
5. Estrategia de promoción: Define las tácticas y métodos para promover el contenido y alcanzar a la audiencia objetivo, indicadores clave de rendimiento.
6. Estrategia lead nurture: Proceso de acompañamiento en el que la marca nutre al usuario final con contenido personalizado, para guiarlo en la compra y convertirlo en cliente final.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 7: Presupuesto

Objetivo: Definir y detallar los costos estimados asociados con la ejecución del proyecto

Alcance: El documento abarca aspectos financieros, costos directos, indirectos, márgenes de beneficio.

Involucrados: Administrador, Gerente e proyecto, Proveedores.

Definiciones: Costos directos: Gastos directos de ejecución del proyecto, materiales, mano de obra.

Costos indirectos: gastos no directos para la ejecución del proyecto, pero necesarios para la ejecución (administración, servicios, etc.)

Descripción del documento: El documento de presupuesto está dividido en varias secciones, cada una de las cuales detalla un aspecto específico de los costos del proyecto

- Descripción general del proyecto y su propósito
- Resumen de los costos totales administrativos
 1. Materiales
 2. Mano de obra
 3. Administración
 4. Servicios
 5. Imprevistos
 6. Cálculo de margen de beneficio
 7. Total, de costos

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 8: Cotización

Objetivo: Ofrecer una cotización detallada para la creación y gestión de los proyectos.

Alcance: Incluye detalles sobre el servicio que solicitan, requerimientos del cliente y opciones con costos de gastos asociados al proyecto.

Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, administrador.

Definiciones: Documento proporcionado por la agencia a un cliente, donde especifica los servicios solicitados, detalles, costos y tiempos de entrega.

Descripción del documento: El documento detalla las campañas que pueden crearse a las ideas generales de cada proyecto de acuerdo con el servicio solicitado, los recursos materiales y humanos a utilizar. También especifica el contenido del servicio solicitado y el costo y tiempos de entrega.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 9: Proceso de trabajo

Objetivo: Describir los pasos y procedimientos que la agencia sigue para gestionar y ejecutar los proyectos de diseño y comunicación, asegurando la calidad y entrega del servicio.

Alcance: Este documento aplica a todos los proyectos manejados por la agencia, desde el contacto inicial con el cliente hasta la entrega final y la revisión del cliente.

Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, profesionistas dependiendo del proyecto.

Definiciones: Briefing; Documento informativo inicial enviado al cliente para recopilar información y planificar el proyecto.

KPI'S: Indicadores clave de rendimiento utilizados para medir el progreso del proyecto.

Descripción del documento: El documento “proceso de trabajo” detalla el flujo de trabajo estructurado que incluye:

1. Envío del briefing al ser contactado por un nuevo cliente.
2. Asignación de tareas de investigación respecto al proyecto a desarrollar.
3. Elaboración de un cuadro de planeación con actividades a realizar y fechas de entrega.
4. Revisión de la información antes de publicar o aplicar las actividades.
5. Ejecución de las actividades asignadas en el cuadro de planeación.
6. Seguimiento de los kpi's mensualmente.
7. Entrega de resultados.
8. Verificación de la satisfacción del cliente.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 10: Cronograma

Objetivo: Planificar y coordinar las actividades de marketing y comunicación para el mes, incluyendo creación de contenido para redes sociales, email marketing y desarrollo de web.

Alcance: Este documento abarca todas las actividades relacionadas con la gestión de las redes sociales, campaña email marketing y actualizaciones en el sitio web.

Involucrados: Administrador, ejecutivo de cuenta.

Definiciones: Post; Publicación en redes sociales

Copy: Texto utilizado en las publicaciones y anuncios

Email marketing: Estrategia de marketing directo que utiliza el correo electrónico para comunicarse con la audiencia.

Métricas: Datos cuantitativos que miden rendimiento de las campañas de marketing.

Descripción del documento: El documento “cronograma” está estructurado con las siguientes secciones:

- Redes sociales: Planeación de post con Copy y fechas de publicación, cambios de portada y actualización de iconos
- Email marketing: Programación de cambios y actualizaciones, desarrollo de banner mensual, recopilación de métricas.
- Web: Actualizaciones planeadas para el mes, verificación del buen funcionamiento.
- Gestión de tareas: edición, impresión o creación de material de branding.

Se agrega la ficha de revisión documental en el apartado de anexos.

Documento 11: Hoja de llamado

Objetivo: Proporcionar un itinerario detallado y la logística de producción para el rodaje del videoclip, fotografías, podcast, asegurando que todos estén informados.

Alcance: Abarca todas las actividades de producción para el día del rodaje, incluyendo horarios.

Involucrados: Dependiendo el proyecto, todos los involucrados, cliente y ejecutivo de cuenta.

Definiciones: Hoja de llamado; Documento que detalla el itinerario y la logística de producción de un rodaje.

Video clip: Cortometraje musical que acompaña una canción.

Descripción del documento: El documento “hoja de llamado” incluye:

1. Información general del servicio.

2. Itinerario detallado del día del rodaje, incluyendo horarios de desayuno, lunch y cambios de ubicación.
3. Detalles sobre producción, incluyendo el equipo y los talentos involucrados.
4. Descripción del escenario y la trama del videoclip, enfocándose en los personajes.
5. La narrativa visual que se desarrollara durante el rodaje.

3.8.3 Resultados de fichas de observación

El resumen de resultados de las fichas de observación, se valoran de acuerdo con el código empleado a cada integrante de la agencia, en la tabla 7 se muestran los códigos asignados para la investigación.

Tabla 7

Código por persona integrante de la agencia

Número	Cargo	Nombre
P1	Fotografía y video	Noé H. Canales Cortés
P2	Diseño Gráfico	Emanuel Silva Mejía
P3	Community manager	Patricia Henkel
P4	Ventas	Bethzaira Canales Cortés
P5	Diseño Gráfico	Esaú Islas Rojas
P6	Edición	Axel Ballinas Pintado
P7	Edición	Alan Pacheco Reyes

3.8.3.1 Competencia para la planeación y gestión

En la tabla 8, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas.

Tabla 8

Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas

PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas.						
Integrante	PGAD1.1	PGAD1.2	PGAD1.3	PGAD1.4	Total	Observaciones

P1	4	3	3	4	3.5	Regular
P2	5	3	3	5	4	Bien
P3	4	3	3	4	3.5	Regular
P4	4	3	3	4	3.5	Regular
P5	4	3	3	4	3.5	Regular
P6	3	3	3	3	3	Regular
P7	4	3	3	4	3.5	Regular
	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>3.5</u>	Regular

Acotaciones: donde PGD1= Planeación y gestión dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas, PGAD1.1= Planeación y gestión dimensión 1, actividad 1, Investigación y análisis del cliente y mercado, PGAD1.2= Planeación y gestión dimensión 1, actividad 2, definición de objetivos y estrategias, PGAD1.3= Planeación y gestión dimensión 1, actividad 3, comunicación y feedback con el cliente, PGAD1.4= planeación y gestión dimensión 1, actividad 4, gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente.

La evaluación promedio que los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron a la dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas de la competencia para la planeación y gestión es regular.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

PGAD1.1: Investigación y análisis del cliente y mercado=4 (Bien)

PGAD1.2: Definición de objetivos y estrategias=3 (Regular)

PGAD1.3: Comunicación y retroalimentación con el cliente=3 (Regular)

PGAD1.4: Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente=4 (Bien)

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión del copio de la información, el análisis y la solución de problemas, se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades:

PGAD1.1: Investigación y análisis del cliente y mercado: encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.

PGAD1.4: Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente: Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión del copio de la información, el análisis y la solución de problemas, se obtuvo puntajes evaluados como 3=Regular, las siguientes actividades:

PGAD1.2: Definición de objetivos y estrategias: Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.

PGAD1.3: Comunicación y Fedback con el cliente: Mantener comunicación con el cliente durante el proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

En la tabla 9, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión de la planeación y organización de proyectos.

Tabla 9

Dimensión de la planeación y organización de proyectos

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos						
Integrante	PGAD2.1	PGAD2.2	PGAD2.3	PGAD2.4	Total	Observaciones
P1	2	4	3	1	2.5	Malo
P2	3	4	3	1	2.75	Malo
P3	2	4	3	1	2.5	Malo
P4	3	4	3	1	2.75	Malo
P5	2	4	3	1	2.5	Malo
P6	2	4	3	1	2.5	Malo
P7	2	4	3	1	2.5	Malo
	<u>2.28</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>2.57</u>	Malo

Acotaciones: donde PGD2= Planeación y gestión, dimensión 2, dimensión de la planeación y organización de proyectos. PGAD2.1= planeación y gestión dimensión 2, actividad 1, planificación de proyectos, PGAD2.2= planeación y gestión dimensión 2, actividad 2, desarrollo de conceptos creativos, PGAD2.3= planeación y gestión dimensión 2, actividad 3, gestión de recursos y talento, PGAD2.4= planeación y gestión dimensión 2, actividad 4, evaluación y resultados KPI'S.

La evaluación promedio que los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron a la dimensión de la planeación y organización de proyectos de la competencia para la planeación y gestión es malo.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

PDAD2.1: Planificación de proyectos=2.28 (Malo)

PGAD2.2: Desarrollo de conceptos creativos=4 (Bien)

PDAD2.3: Gestión de recursos y talento=3 (Regular)

PGAD2.4: Evaluación y resultados KPI'S= 1 (Muy Malo)

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la planeación y organización de proyectos, se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades:

PGAD2.2: Desarrollo de conceptos creativos: Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la planeación y organización de proyectos, se obtuvo puntajes evaluados como 3=Regular, las siguientes actividades:

PGAD2.3: Gestión de recursos y talento: Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la planeación y organización de proyectos, se obtuvo puntajes evaluados como 2.28 =Malo, las siguientes actividades:

PGAD2.1: Planificación de proyectos: Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar recursos necesarios.

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la planeación y organización de proyectos, se obtuvo puntajes evaluados como 1=Muy malo, las siguientes actividades:

PGAD2.4: Evaluación y resultados KPIS: Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI'S) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.

PGD3. Dimensión de la administración del tiempo

En la tabla 10, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión de la administración del tiempo.

Tabla 10

Dimensión de la administración del tiempo

PGD3. Dimensión de la administración del tiempo					
Integrante	PGAD3.1	PGAD3.2	PGAD3.3	Total	Observaciones
P1	1	4	4	3	Regular
P2	1	4	4	3	Regular
P3	1	4	4	3	Regular
P4	1	4	4	3	Regular
P5	1	4	4	3	Regular
P6	1	4	4	3	Regular
P7	1	4	4	3	Regular
	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	Regular

Acotaciones: donde PGD3= planeación y gestión dimensión 3, dimensión de la administración del tiempo, PGAD3.1= planeación y gestión dimensión 3, actividad 1, producción y creación del contenido, PGAD3.2= planeación y gestión dimensión 3, actividad 2, control de calidad y revisiones, PGAD3.3= planeación y gestión dimensión 3, actividad 3, coordinación de entregables y plazos.

La evaluación promedio que los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron a la dimensión de la administración del tiempo de la competencia de la planeación y gestión es regular.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

PGAD3.1: Producción y creación del contenido= 1(Muy Malo)

PGAD3.2: Control de calidad y revisiones=4 (Bien)

PGAD3.3: Coordinación de entregables y plazos=4 (Bien)

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la administración del tiempo, se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades:

PGAD3.2: Control de calidad y revisiones: Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.

PGAD3.3: Coordinación de entregables y plazos: Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la administración del tiempo, se obtuvo puntajes evaluados como 1=Muy malo, las siguientes actividades:

PGAD3.1: Producción y creación del contenido: Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera.

En la tabla 11, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera.

Tabla 11

Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera.

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera			
Integrante	PGAD4.1	Total	Observaciones
P1	4	4	Bien
P2	4	4	Bien
P3	4	4	Bien
P4	4	4	Bien
P5	4	4	Bien
P6	4	4	Bien
P7	4	4	Bien
	<u>4</u>	<u>4</u>	Bien

Acotaciones: donde PGD4= planeación y gestión, dimensión 4, dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera, PGAD4.1= planeación y gestión dimensión 4, actividad 1, creación de presupuestos y propuestas.

La evaluación promedio que los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron a la dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera es bien.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

PGAD4.1: Creación de propuestas y presupuestos=4 (Bien)

4. Competencia para el trabajo en equipo

En la competencia para la planeación y gestión, dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades:

PGAD4.1: Creación de propuestas y presupuestos: Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.

Se agrega en anexos las fichas de observación de la competencia para la planeación y gestión.

3.8.3.2 Competencia para el trabajo en equipos

TED1. Dimensión del diseño de equipos

En la tabla 12, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión del diseño de equipos.

Tabla 12

Dimensión del diseño de equipos

TED1. Dimensión del diseño de equipos					
Integrante	TEAD1.1	TEAD1.2	TEAD1.3	Total	Observaciones
P1	3	3	3	3	Regular
P2	5	4	4	4.3	Bien
P3	4	4	4	4	Regular
P4	4	4	4	4	Regular
P5	4	4	4	4	Regular
P6	4	4	4	4	Regular
P7	4	4	4	4	Regular
	<u>4</u>	<u>3.85</u>	<u>3.85</u>	<u>3.90</u>	Regular

Acotaciones: donde TED1= trabajo en equipo dimensión 1, dimensión del diseño de equipos, TEAD1.1= trabajo en equipo, dimensión 1, actividad 1, colaboración en proyectos piloto, TEAD1.2= trabajo en equipo, dimensión 1, actividad 2, creación de equipos

multidisciplinarios, TEAD1.3= Trabajo en equipo, dimensión 1, actividad 3, Apoyo a la creatividad individual y la innovación.

La evaluación promedio que los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron a la dimensión del diseño de equipos en la competencia para el trabajo en equipos es Regular. De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

TEAD1.1: Colaboración en proyectos piloto=4 (Bien)

TEAD1.2: Creación de equipos multidisciplinarios=3.85 (Regular)

TEAD1.3: Apoyo a la creatividad individual y la innovación=3.85 (Regular)

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión del diseño de equipos, se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades:

TEAD1.1: Colaboración en proyectos piloto: Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión del diseño de equipos, se obtuvo puntajes evaluados como 3.85=Regular, las siguientes actividades:

TEAD1.2: Creación de equipos multidisciplinarios: Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.

TEAD1.3: Apoyo a la creatividad individual y la innovación: Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.

TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo.

En la tabla 13, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo.

Tabla 13

Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo

TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo.							
Integrante	TEAD2.1	TEAD2.2	TEAD2.3	TEAD2.4	TEAD2.5	Total	Observaciones
P1	3	1	4	5	5	3.6	Regular
P2	4	1	4	5	4	3.6	Regular

P3	3	1	4	5	5	3.6	Regular
P4	3	1	4	5	5	3.6	Regular
P5	2	1	4	5	5	3.4	Regular
P6	3	1	4	5	5	3.6	Regular
P7	3	1	4	5	5	3.6	Regular
	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>4.8</u>	<u>3.5</u>	Regular

Acotaciones: donde TED2= trabajo en equipo, dimensión 2, dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo, TEAD2.1= trabajo en equipo dimensión 2, actividad 1, sesiones de brainstorming creativo, TEAD2.2= trabajo en equipo dimensión 2, actividad 2, Hackatones creativos, TEAD2.3= trabajo en equipo dimensión 2, actividad 3, establecimiento de metas de equipo, TEAD2.4= trabajo en equipo dimensión 2, actividad 4, fomentar la comunicación abierta y creativa, TEAD2.5= trabajo en equipo dimensión 2, actividad 5, celebración de logros en equipo.

La evaluación promedio que los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron a la dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo de la competencia para el trabajo en equipo es Regular.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

TEAD2.1: Sesiones de Brainstorming creativo=3 (Regular)

TEAD2.2: Hackatones creativos=1 (Muy Malo)

TEAD2.3: Establecimiento de metas de equipo=4 (Bien)

TEAD2.4: Fomentar la comunicación abierta y constructiva=5 (Excelente)

TEAD2.5: Celebración de logros de equipo=4.85 (Bien)

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo, se obtuvo puntajes evaluados como 5=Excelente, las siguientes actividades.

TEAD2.4: Fomentar la comunicación abierta y constructiva: Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo, se obtuvo puntajes evaluados como 4 y 4.85=Bien, las siguientes actividades.

(4) TEAD2.3: Establecimiento de metas de equipo: Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.

(4.85) TEAD2.5: Celebración de logros en equipo: Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer los valores y la cultura de la agencia.

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo, se obtuvo puntajes evaluados como 3=Regular, las siguientes actividades.

TEAD2.1: Sesiones de brainstorming creativo: Reuniones de brainstorming para compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo, se obtuvo puntajes evaluados como 1=Muy malo, las siguientes actividades.

TEAD2.2: Hackatones creativos: Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.

TED3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

En la tabla14, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión de la administración de la dinámica de equipo.

Tabla 14

Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

TED3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo						
Integrante	TEAD3.1	TEAD3.2	TEAD3.3	TEAD3.4	Total	Observaciones
P1	3	1	4	3	2.7	Malo
P2	4	1	3	3	2.7	Malo
P3	3	1	5	3	3	Regular
P4	3	1	4	3	2.7	Malo
P5	3	1	4	3	2.7	Malo
P6	3	1	4	3	2.7	Malo
P7	3	1	4	3	2.7	Malo

Acotaciones: donde TED3= trabajo en equipo dimensión 3, dimensión de la administración de la dinámica de equipo, TEAD3.1= trabajo en equipo dimensión 3, actividad 1, desarrollo de habilidades complementarias, TEAD3.2= trabajo en equipo dimensión 3, actividad 2, evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva, TEAD3.3= trabajo en equipo dimensión 3, actividad 3, desarrollo de proyectos conjuntos, TEAD3.4= trabajo en equipo dimensión 3, actividad 4, establecimiento de roles y responsabilidades claras.

La evaluación promedio de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron en la dimensión para la administración de la dinámica de equipo de la competencia para el trabajo en equipo es Malo.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

TEAD3.1: Desarrollo de habilidades complementarias=3.14 (Regular)

TEAD3.2: Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva=1 (Muy Malo)

TEAD3.3: Desarrollo de proyectos conjuntos=4 (Bien)

TEAD3.4: Establecimiento de roles y responsabilidades claras=3 (Regular)

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión de la administración de la dinámica de equipo, se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades.

TEAD 3.3: Desarrollo de proyectos conjuntos: Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión de la administración de la dinámica de equipo, se obtuvo puntajes evaluados como 3 y 3.14=Regular, las siguientes actividades.

(3) TEAD3.4: Establecimiento de roles y responsabilidades claras: Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.

(3.14) TEAD3.1: Desarrollo de habilidades complementarias: Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.

En la competencia para el trabajo en equipo, dimensión de la administración de la dinámica de equipo, se obtuvo puntajes evaluados como 1=Muy malo, las siguientes actividades.

TEAD3.2: Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva: Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.

Se agrega en anexos, las fichas de observación de la competencia para el trabajo en equipo.

3.8.3.3 Competencia multicultural

MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

En la tabla 15, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas.

Tabla 15

Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas								
Integrante	MAD1.1	MAD1.2	MAD1.3	MAD1.4	MAD1.5	MAD1.6	Total	Observaciones
P1	4	1	4	5	4	4	<u>3.6</u>	Regular
P2	4	1	5	5	4	4	<u>3.8</u>	Regular
P3	4	1	5	5	4	4	<u>3.8</u>	Regular
P4	4	1	4	5	4	4	<u>3.6</u>	Regular
P5	4	1	4	5	4	4	<u>3.6</u>	Regular
P6	4	1	4	5	1	1	<u>2.6</u>	Malo
P7	3	1	4	5	4	4	<u>3.5</u>	Regular
	<u>3.8</u>	<u>1</u>	<u>4.2</u>	<u>5</u>	<u>3.5</u>	<u>3.5</u>	<u>3.5</u>	Regular

Acotaciones: donde MD1= multicultural dimensión 1, dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas, MAD1.1= multicultural dimensión 1, actividad 1, investigación de mercado y audiencia, MAD1.2= multicultural dimensión 1, actividad 2, sesiones de sensibilización cultural, MAD1.3= multicultural dimensión 1, actividad 3, adaptación de contenido, MAD1.4= multicultural dimensión 1, actividad 4, traducción y localización, MAD1.5= multicultural dimensión 1, actividad 5, incorporación de iconografía y simbología cultural, MAD1.6= multicultural dimensión 1, actividad 6, reconocimiento de diversidad en la producción de contenido.

La evaluación promedio de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron en la dimensión del conocimiento y la comprensión de culturas es Regular.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

MAD1.1: Investigación de mercado y audiencia=3.85 (Bien)

MAD1.2: Sesiones de sensibilización cultural=1 (Muy Malo)

MAD1.3: Adaptación de contenido=4.28 (Bien)

MAD1.4: Traducción y localización=5 (Excelente)

MAD1.5: Incorporación de iconografía y simbología cultural= 3.57 (Regular)

MAD1.6: Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido=3.57 (Regular)

En la competencia multicultural, dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas, se obtuvo puntajes evaluados como 5=Excelente, las siguientes actividades.

MAD1.4: Traducción y localización: Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.

En la competencia multicultural, dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas, se obtuvo puntajes evaluados como 4.28=Bien, las siguientes actividades.

MAD1.3: Adaptación de contenido: Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.

En la competencia multicultural, dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas, se obtuvo puntajes evaluados como 3.57 y 3.85=Regular, las siguientes actividades.

(3.57) MAD1.5: Incorporación de iconografía y simbología cultural: Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.

(3.57) MAD1.6: Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido: Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de las culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.

(3.85) MAD1.1: Investigación de mercado y audiencia: Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales.

En la competencia multicultural, dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas, se obtuvo puntajes evaluados como 1=Muy malo, las siguientes actividades.

MAD1.2: Sesiones de sensibilización cultural: Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.

MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

En la tabla 16, se muestran los resultados de la evaluación de la ficha de observación en la dimensión de apertura y sensibilidad culturales.

Tabla 16

Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales								
Integrante	MAD2.1	MAD2.2	MAD2.3	MAD2.4	MAD2.5	MAD2.6	Total	Observaciones
P1	5	1	1	4	1	1	<u>2.1</u>	Malo
P2	5	1	1	4	1	1	<u>2.1</u>	Malo
P3	5	1	1	4	1	1	<u>4</u>	Bien
P4	5	1	1	4	1	1	<u>2.1</u>	Malo
P5	5	1	1	4	1	1	<u>2.1</u>	Malo
P6	5	1	1	4	1	1	<u>2.1</u>	Malo
P7	5	1	1	4	1	1	<u>2.1</u>	Malo
	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2.4</u>	Malo

Acotaciones: donde MD2= multicultural dimensión 2, dimensión de apertura y sensibilidad culturales, MAD2.1= multicultural dimensión 2, actividad 1, equipo multicultural y diverso, MAD2.2= multicultural dimensión 2, actividad 2, evaluación de sensibilidad cultural, MAD2.3= multicultural dimensión 2, actividad 3, colaboración con consultores culturales, MAD2.4= multicultural dimensión 2, actividad 4, desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante, MAD2.5= multicultural dimensión 2, actividad 5, celebración de festividades y eventos culturales, MAD2.6= multicultural dimensión 2, actividad 6, feedback y adaptación continua.

La evaluación promedio de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación obtuvieron en la dimensión de apertura y sensibilidad culturales es malo.

De acuerdo con el promedio que se obtuvo en cada actividad de la dimensión, están las siguientes:

MAD2.1: Equipo multicultural y diverso=5 (Excelente)

MAD2.2: Evaluación de sensibilidad cultural=1 (Muy malo)

MAD2.3: Colaboración con consultores culturales=1 (Muy malo)

MAD2.4: Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante=4 (Bien)

MAD2.5: Celebración de festividades y eventos culturales=1 (Muy malo)

MAD2.6: Feedback y adaptación continua=1 (Muy malo)

En la competencia multicultural, dimensión de apertura y sensibilidad culturales, se obtuvo puntajes evaluados como 5=Excelente, las siguientes actividades.

MAD2.1: Equipo multicultural y diverso: Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.

En la competencia multicultural, dimensión de apertura y sensibilidad culturales, se obtuvo puntajes evaluados como 4=Bien, las siguientes actividades.

MAD2.4: Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante: Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.

En la competencia multicultural, dimensión de apertura y sensibilidad culturales, se obtuvo puntajes evaluados como 1=Muy malo, las siguientes actividades.

MAD2.2: Evaluación de sensibilidad cultural: Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.

MAD2.3: Colaboración con consultores culturales: Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.

MAD2.5: Celebración de festividades y eventos culturales: Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.

MAD2.6: Feedback y adaptación continua: Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.

Se agrega en anexos, las fichas de observación de la competencia multicultural.

3.9 Análisis Temático

El análisis temático se desarrolla a partir de 2 instrumentos que se utilizaron en la investigación de tipo cualitativa, la ficha de revisión documental y la ficha de observación, en la ficha de observación como se identifica en el anexo k, abarca códigos por dimensión y competencia. En la ficha de observación documental, los documentos se codifican de acuerdo con la figura 8.

Figura 8

Fichas de revisión documental

Código	Nombre del documento
Doc1	Brief cliente de fotografía y video
Doc2	Brief cliente de manejo de redes sociales
Doc3	Brief de cliente de identidad de marca
Doc4	Brief para cliente web
Doc5	Mood work
Doc6	Perfil de cliente o comprador
Doc7	Presupuesto
Doc8	Cotización
Doc9	Proceso de trabajo
Doc10	Cronograma
Doc11	Hoja de llamado

3.9.1 Competencia para la planeación y gestión

3.9.1.1 Síntesis

Según la tabla 17, y el análisis de la evaluación en cuanto a la competencia para la planeación y gestión, en la dimensión del acopio de la información, análisis y solución de problemas, se observan deficiencias en la definición de objetivos y estrategias y en la comunicación con los clientes. Aunque algunas áreas, como la investigación y análisis del cliente y la gestión de proyectos futuros, obtienen una evaluación positiva, el promedio general de esta dimensión es calificado como “regular”. Esto sugiere que, aunque hay fortalezas, la falta de una comunicación efectiva y la inconsistencia en el establecimiento de objetivos estratégicos limita la capacidad de la agencia para abordar problemas de manera proactiva y eficiente.

En cuanto a la planeación y organización de proyectos, se destaca una notable debilidad en la evaluación y resultados de los KPI'S, considerados “muy malos”. Esta deficiencia es crítica, ya

que los indicadores clave de desempeño (KPI) son esenciales para medir el éxito y el progreso de cualquier proyecto. Además, la planificación de proyectos también es calificada negativamente, lo que evidencia una falta de estructura en la organización del trabajo. A pesar de una evaluación positiva en el desarrollo de conceptos creativos, la dimensión en su conjunto es evaluada como “mala”, lo que refleja serias carencias en la gestión de recursos y talentos.

La administración del tiempo también enfrenta retos significativos, con la producción y creación de contenido evaluada como “muy mala” lo que sugiere problemas en la capacidad de la agencia para cumplir plazos y mantener la calidad del trabajo. Sin embargo, hay aspectos positivos en el control de calidad y revisiones, donde se obtiene una evaluación “bien”, resultando un promedio general “regular” para esta dimensión.

Finalmente, en la dimensión de la elaboración de presupuestos y administración financiera, se observa una mayor solidez. La creación de propuestas y presupuestos es evaluada de manera positiva, lo que indica que la agencia tiene una buena base en la gestión financiera básica, aunque la falta de una administración financiera más avanzada sigue siendo una limitación para el crecimiento de la empresa.

En resumen, el análisis refleja que la agencia tiene áreas de fortaleza, particularmente en la elaboración de presupuestos y en ciertos aspectos de la planificación creativa. No obstante, existen serias deficiencias en la planificación de proyectos, administración del tiempo, y especialmente en la medición de resultados a través de KPI'S, lo cual limita el rendimiento global y el crecimiento sostenible de la organización.

La información se desglosa en la tabla 17, y por análisis de evaluación de la competencia para la planeación y gestión.

Tabla 17

Análisis temático de competencia para la planeación y gestión

¿Qué impacto tiene el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta?					
Variables		Ficha de Revisión Documental	Ficha de Observación	Análisis	
V1			PGAD1	Dimensión	del
Programa	de	Doc1	PGAD1.1	acopio	de
capacitación				información,	el

Los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización. La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica (Alles, 2005).	Alcance: documento desde la definición del proyecto y la recopilación de datos hasta el uso de material de redes sociales y la estimación de la inversión necesaria. Abarca aspectos para planificar y ejecutar el proyecto. Doc2	El cubre análisis del cliente y mercado PGAD1.2	Investigación y análisis y solución de problemas. Se mantiene de comunicación con el cliente, falta de desarrollo de canales de comunicación.
V2	Alcance: Abarca la definición del proyecto, recopilación de datos específicos sobre los perfiles de redes sociales a gestionar, la identificación de contenido clave y uso de plataformas.	Definición de objetivos y estrategias PGAD1.3	Se desarrolla la investigación de acuerdo con el servicio requerido, pero no se cubren las fechas establecidas.
Competencias gerenciales	Doc3	Comunicación y Feedback con el cliente PGAD1.4	Trabajar en las entregas a tiempo.
Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y	Alcance: Abarca la definición del proyecto, recopilación de datos específicos	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	

actitudes que una sobre la marca,			
persona debe poseer referencias visuales			
para ser efectiva en y estilo, estimación			
un amplio abanico de inversión			
de puestos y en necesaria.			
distintas clases de Doc4			
organizaciones Alcance:			
(Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).	Recopilación de		
	datos sobre la PGAD2	Dimensión de la	
	empresa del cliente, PGAD2.1	planeación y	
	funcionalidades Planificación de	organización de	
	deseadas para la proyectos	proyectos	
	web, estructura y PGAD2.2	Se desarrolla el	
	detalles técnicos. Desarrollo de	concepto creativo	
	conceptos creativos	del servicio, se	
	PGAD2.3	asignan actividades	
	Gestión de recursos y recursos, pero no		
	Doc5 y talento	hay bases para su	
	Alcance: Cubre PGAD2.4	seguimiento	
	recomendaciones de Evaluación y	No se tiene	
	vestimenta o idea resultados KPI'S	información de	
	general para la	métricas o	
	producción de audio,	indicadores de los	
	video y fotografía de	proyectos.	
	la empresa,		
	asegurando		
	coherencia visual y		
	estética.		
	Doc6		
	Alcance: El		
	documento cubre		

desde la identificación de comprador hasta la creación del contenido específico y estrategias de	PGAD3	
promoción para la campaña. Incluye	PGAD3.1	
definiciones de las	Producción y	
etapas del	creación del	Dimensión de la
comprador, la pieza	PGAD3.2	administración del
central de	Control de calidad y	tiempo
conversión y tácticas	revisiones	Se llevan los
de promoción.	PGAD3.3	procesos a partir del
Doc11	Coordinación de	proceso de trabajo y
Alcance: abarca	entregables y plazos	el cronograma de
todas las actividades		actividades.
de producción para		Hay revisiones, pero
el día del rodaje,		no se cumplen los
incluyendo horarios.		plazos de entrega
		estipulados en los
		documentos.
Doc9		
Alcance: Este		
documento aplica a	PGAD4	
todos los proyectos	PGAD4.1	
manejados por la	Creación de	
agencia, desde el	propuestas y	
contacto con el	presupuestos	
cliente hasta la		Dimensión de la
entrega final y la		elaboración de
revisión del cliente.		presupuestos y la

Doc10	administración
Alcance: Este documento abarca todas las actividades relacionadas con la gestión de las redes sociales, campañas, email marketing y actualizaciones en el sitio web.	financiera
	Se mantiene comunicación con el administrador para el desarrollo de presupuestos y cotizaciones por servicio.
	La contabilidad se lleva a cabo por el encargado,
Doc7	independiente a la empresa.
Alcance: El documento abarca aspectos financieros, costos directos, indirectos, márgenes de beneficio.	No se tiene una administración
	financiera que permita el crecimiento de la empresa.
Doc8	
Alcance: Incluye detalles sobre el servicio que solicitan, requerimientos del cliente y opciones con costos de gastos asociados al proyecto.	

3.9.1.2 Análisis de la evaluación competencia para la planeación y gestión

PGD1.Dimension del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas.

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7; concuerdan que PGAD1.2, Definición de objetivos y estrategias Y PGAD1.3, Comunicación y Feedback con el cliente están en la evaluación “regular”. En PGAD1.1, Investigación y análisis del cliente y mercado, los integrantes P1, P3, P4, P5, P7, consideran que una evaluación “bien” y PGAD1.4, gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente; los integrantes P1, P3, P4, P5, P7, consideran que una evaluación “bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “Regular”.

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

Los integrantes de la agencia P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7; concuerdan que PGAD2.4, Evaluación y resultados KPI'S, establecen una evaluación “muy malo”, Los integrantes de la agencia P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7; concuerdan que PGAD2.3, Gestión de recursos y talento, están en la evaluación “regular”, Los integrantes antes mencionados consideran que en PGAD2.2, Desarrollo de conceptos creativos, la evaluación es “bien”, los integrantes de la agencia P1,P3,P5,P6,P7, en PGAD2.1, Planificación de proyectos, la evaluación es “malo”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “malo”.

PGD3.Dimension de la administración del tiempo

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7; concuerdan que PGAD3.1, Producción y creación del contenido, establecen una evaluación de “muy malo”, mientras que en PGAD3.2, Control de calidad y revisiones y PGAD3.3, concuerdan que tiene una evaluación de “Bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “Regular”.

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7; concuerdan que PGAD4.1, Creación de propuestas y presupuestos, tiene una evaluación “bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “bien”.

3.9.2 Competencia para el trabajo en equipos

3.9.2.1 Síntesis

Según la tabla 18, y el análisis de la evaluación sobre la competencia para el trabajo en equipo en la dimensión del diseño de equipos, los integrantes de la agencia utilizan plataformas de comunicación, como WhatsApp y zoom, y distribuyen las actividades según sus fortalezas. Sin embargo, a pesar de estos aspectos positivos, el promedio general en esta dimensión es “regular”. Esto indica que, aunque los equipos multidisciplinarios y el apoyo a la creatividad individual

son aspectos bien evaluados, existen carencias que limitan el rendimiento óptimo de los equipos, posiblemente relacionados con la falta de un seguimiento sistemático y un apoyo más estructurado a la innovación.

- 3 La dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo refleja un panorama mixto. Mientras que se valora positivamente el establecimiento de metas de equipo y la celebración de logros, elementos cruciales para fomentar la cohesión y motivación, la evaluación de los “Hackatones creativos” es “muy mala” lo que sugiere una falta de efectividad en iniciativas que deberían impulsar la creatividad colectiva. A pesar de una excelente calificación en la comunicación abierta, la falta de un registro sistemático de ideas y la inconsistencia en la implementación de prácticas de apoyo socavan el potencial innovador del equipo, resultando en una calificación general de “regular” en esta dimensión.
- 4 Finalmente, la dimensión de la administración de la dinámica de equipos muestra deficiencias significativas, especialmente en las evaluaciones de desempeño y la claridad en la asignación de roles, donde las calificaciones son “muy malas” y “regulares” respectivamente. Esto apunta a una gestión ineficiente de las dinámicas internas, que podría generar confusión y limitar productividad. Aunque el desarrollo de proyectos conjuntos tiene una evaluación positiva, la falta de un liderazgo claro y de procesos de retroalimentación efectivos conlleva a una evaluación general de “mala” para esta dimensión.
- 5 En síntesis, el análisis revela que, aunque existen esfuerzos y ciertas prácticas bien valoradas para fomentar el trabajo en equipo, la agencia enfrenta importantes desafíos en la gestión de dinámicas internas y la implementación de estrategias que realmente potencien la creatividad y el rendimiento colectivo. La falta de estructuras claras, la ineficiencia en la retroalimentación, y la poca efectividad en algunas iniciativas clave limitan la capacidad del equipo para alcanzar su máximo potencial.

La información se desglosa en la tabla 18, y por análisis particular de la evaluación de la competencia para el trabajo en equipo.

Tabla 18***Análisis temático de competencia para el trabajo en equipo***

¿Qué impacto tiene el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta?				
Variables	Ficha de Revisión Documental	Ficha de Observación	Análisis	
V1		TED1	Dimensión del	
Programa de capacitación	Doc9	TEAD1.1	diseño de equipos	
Los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización.	Involucrados: cliente, ejecutivo de cuenta, profesionistas dependiendo del proyecto.	Colaboración en proyectos piloto	Se usan canales de comunicación como; WhatsApp, zoom, meet, drive.	
	Doc10	TEAD1.2	Desarrollan las actividades de acuerdo con sus conocimientos y fortalezas, trabajan bajo cronograma de actividades	
	Involucrados: Administrados, ejecutivo de cuenta.	Creación de equipos multidisciplinarios	Tienen una plataforma para capacitación en línea	
		TEAD1.3		
		Apoyo a la creatividad individual y la innovación		
		TED2		
La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica (Alles, 2005).	Doc5	TEAD2.1	Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo	
	Involucrados: Todas las personas que aparezcan en el documento “Hoja de llamado”, generalmente; fotógrafo, camarógrafo,	Sesiones de Brainstorming creativo	Hay reuniones para compartir ideas, pero no se lleva un	
		TEAD2.2		
		Hackatones creativos		
		TEAD2.3		

V2	productor de audio,	Establecimiento	de registro de todas las
Competencias	modelo, make up,	metas de equipo	ideas que presentan.
gerenciales	stylist.	TEAD2.4	La comunicación
Las competencias	Doc6	Fomentar	la interna y externa
gerenciales son el	Involucrados:	comunicación	permite que sea
conjunto de	Estratega de	abierta y	presencial y con
conocimientos,	marketing,	constructiva	diferentes canales de
habilidades,	diseñador de	TEAD2.5	comunicación.
comportamientos y	contenido, ejecutivo	Celebración de	
actitudes que una	de cuenta.	logros en equipo	
persona debe poseer	Doc11		
para ser efectiva en	Involucrados:		
un amplio abanico	Dependiendo del		
de puestos y en	proyecto,		
distintas clases de	generalmente cliente		
organizaciones	y ejecutivo de	TED3	
(Slocum, Jackson, &	cuenta.	TEAD3.1	
Hellriegel, 2009).		Desarrollo de	
		habilidades	
	Doc1	complementarias	Dimensión de la
	Involucrados:	TEAD3.2	administración de la
	cliente, ejecutivo de	Evaluación de	dinámica de equipos
	cuenta, fotógrafo y	desempeño y	Se conocen las
	camarógrafo,	retroalimentación	fortalezas y
	diseñador.	constructiva	debilidades de los
	Doc2	TEAD3.3	integrantes.
	Involucrados:	Desarrollo de	El desarrollo de
	Cliente, ejecutivo de	proyectos conjuntos	proyectos se lleva a
	cuenta, Community	TEAD3.4	través de equipos
	manager, diseñador.	Establecimiento de	dependiendo de los
	Doc3	roles y	

Involucrados: cliente, ejecutivo de cuenta, diseñador. Doc4	responsabilidades claras	servicios que necesite cada uno. Se definen los roles de los integrantes, pero la comunicación no es clara, no se especifica cuantos proyectos lleva cada persona y los objetivos a los que se dirigen.
Involucrados: Cliente, diseñador web, diseñador gráfico, ejecutivo de cuenta.		

3.9.2.2 Análisis de la evaluación competencia para el trabajo en equipo

TED1. Dimensión del diseño de equipos

Los integrantes de la agencia P3, P4, P5, P6, P7, en TEAD1.1, Colaboración en proyectos piloto, establecen una evaluación “bien”, Los integrantes de la agencia P2, P3, P4, P5, P6, P7, en TEAD1.2, Creación de equipos multidisciplinarios, consideran una evaluación “bien” y en TEAD1.3, Apoyo a la creatividad individual y la innovación, los mismos integrantes concuerdan una evaluación “bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “regular”.

TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, en TEAD2.2, Hackatones creativos, consideran una evaluación “muy malo”, mientras que en TEAD2.3, Establecimiento de metas de equipo lo consideran “bien”, y en TEAD2.4, Fomentar la comunicación abierta y constructiva lo consideran “excelente. Los integrantes de la agencia P1, P3, P4, P6, P7, en TEAD2.1, Sesiones de Brainstorming creativo, concuerdan una evaluación “regular”, los integrantes de la agencia P1, P3, P4, P5, P6, P7, en TEAD2.5, Celebración de logros en equipo, concuerdan una evaluación “excelente”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “regular”.

TED3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipos

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, en TEAD3.2, Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva, consideran una evaluación “muy malo”, en TEAD3.4, Establecimiento de roles y responsabilidades claras, concuerdan en la evaluación “regular”. Los integrantes de la agencia P1, P3, P4, P5, P6, P7, en TEAD3.1, Desarrollo de habilidades complementarias, consideran una evaluación “regular”, los integrantes P1, P4, P5, P6, P7, en TEAD3.3, Desarrollo de proyectos conjuntos, establecen una evaluación “bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “malo”.

3.9.3 Competencia multicultural

3.9.3.1 Síntesis

Según la información de la tabla 19, y el análisis de la evaluación en cuanto a competencia multicultural. En la dimensión del conocimiento y comprensión de las culturas, se identifica que, aunque la agencia realiza investigaciones de mercado adaptadas a las necesidades de cada proyecto, carece de sesiones de sensibilización cultural, lo que ha llevado a una evaluación “muy mala” en este aspecto. Sin embargo, la traducción y localización de contenido culturalmente relevante se destaca con una evaluación “excelente”, lo que demuestra un manejo competente de la adaptación lingüística y simbólica. Otros aspectos, como la incorporación de iconografías y la diversidad en la producción de contenido, obtienen evaluaciones positivas, resultando un promedio general “regular”. Esto indica que, aunque la agencia tiene una base sólida en la gestión cultural, la falta de una sensibilización más profunda y estructurada limita su capacidad para comprender y representar de manera plena las culturas involucradas en sus proyectos.

La dimensión de apertura y sensibilidad cultural presenta desafíos evidentes. Aunque el equipo multicultural de la agencia es valorado positivamente, lo que refleja la diversidad de perspectivas y habilidades, se observa una carencia significativa en la evaluación de sensibilidad cultural, colaboración con consultores culturales, y feedback continuo, todos evaluados como “muy malos”. Este déficit sugiere que, aunque la agencia cuenta con la diversidad necesaria, no está aprovechando plenamente los recursos ni las oportunidades para crear un entorno verdaderamente inclusivo y culturalmente consciente. La celebración de festividades y el desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevantes son aspectos mejor evaluados, pero la calificación general de esta dimensión como “mala” resalta la necesidad de un enfoque más sistemático y proactivo para mejorar la sensibilidad y apertura cultural dentro de la organización.

En síntesis, el análisis revela que, si bien la agencia posee ciertas fortalezas en la adaptación cultural de contenidos y en la diversidad de su equipo, enfrenta serias deficiencias en la sensibilización y gestión de la diversidad cultural de manera integral. La falta de evaluaciones continuas y la escasa colaboración con expertos en cultura limitan su capacidad para operar de manera efectiva en un entorno multicultural. Para mejorar, la agencia necesita desarrollar estrategias que no solo integren la diversidad cultural, sino que también promuevan una comprensión más profunda y un compromiso constante con las culturas a las que sirven. La información se desglosa en la tabla 19, y por análisis particular de evaluación de la competencia multicultural.

Tabla 19

Análisis temático de competencia para el trabajo en equipo

¿Qué impacto tiene el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta?				
Variables		Ficha de Revisión Documental	Ficha de Observación	Análisis
V1 Programa de capacitación Los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del	de Doc1 Brief de fotografía y video, documento que resume los requisitos y expectativas del cliente para un proyecto específico. Doc2 Brief de manejo de redes sociales: Community manager; profesional	MD1 MAD1.1 Investigación de mercado y audiencia MAD1.2 Sesiones de sensibilización cultural MAD1.3 Adaptación de contenido MAD1.4 Traducción y localización MAD1.5	Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas La investigación de mercado se hace dependiendo del proyecto a través de los documentos llamados “brief”, no hay sesiones de sensibilización cultural, los proyectos no lo han necesitado, pero se	

trabajador y de la organización.	encargado de construir y gestionar la comunidad online de una marca en redes sociales.	Incorporación de iconografía y simbología cultural MAD1.6 Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	tiene el conocimiento. Se hace la adaptación, traducción y actualización de iconografía en los contenidos de acuerdo con la necesidad.
La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica (Alles, 2005).	Doc3 Brief cliente de identidad de marca: Conjunto de elementos visuales y conceptuales que representan una marca, incluyendo logo, colores, tipografías y estilo de comunicación.		
V2 Competencias gerenciales Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2009).	Logotipo: Símbolo o diseño visual para identificar una marca.		
	Doc4 Brief para cliente web: Responsiva: Capacidad de la web de adaptarse a diferentes dispositivos y tamaños de pantalla. SEO: Optimización para motores de		

búsqueda para		
mejorar la		
visibilidad en		
Google y otros		
buscadores		
Hosting: Servicio	MD2	
que permite alojar la	MD2.1	Dimensión de
web en un servidor	Equipo multicultural	apertura y
para que esté	y diverso	sensibilidad cultural
disponible en	MD2.2	El equipo de trabajo
internet	Evaluación de	está conformado por
Dominio: Nombre	sensibilidad cultural	diferentes
único que identifica	MD2.3	experiencias,
a una web en	Colaboración de	habilidades y
internet	consultores	perspectivas
	culturales	culturales que
	MD2.4	aportan a los
Doc5	Desarrollo de	proyectos.
El documento	estrategias de	
proporciona guías	marketing	No se lleva a cabo la
básicas de	culturalmente	evaluación de
vestimenta y make	relevante	sensibilidad cultural
up para el proyecto,	MD2.5	y los proyectos no
con	Celebración de	han necesitado
recomendaciones	festividades y	trabajar con
específicas sobre	eventos culturales	consultores
colores y estilos de	MD2.6	culturales, no hay
ropa que deben	Feedback y	Feedback continuo
usarse.	adaptación continua	entre los integrantes
Doc6		del equipo de
		trabajo.

Buyer persona: Representación semi-ficticia de la cliente ideal basada en datos reales y supuestos bien investigados sobre demografía, comportamiento, motivación y objetivos. Pieza central de conversión: Elemento clave de contenido diseñado para convertir a los visitantes en clientes Doc11 Hoja de llamado: documento que detalla el itinerario y la logística de producción de rodaje. Videoclip: Cortometraje musical que acompaña una canción.	Desarrollan estrategias de marketing que respete a las comunidades a las que se dirigen, se celebran festividades entre empleados y festividades del país.
---	---

3.9.3.2 Análisis de la evaluación competencia multicultural

MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, en MAD1.2, Sesiones de sensibilización cultural, establecen una evaluación “muy malo”, mientras que en MAD1.4, Traducción y localización, los integrantes establecen una calificación “excelente”. Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, en MAD1.1, Investigación de mercado y audiencia, establecen una evaluación “bien”, Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P7, en MAD1.5, Incorporación de iconografías y simbología cultural, y en MAD1.6, Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido, concuerdan una evaluación “bien”. Los integrantes de la agencia P1, P4, P5, P6, P7, en MAD1.3, Adaptación de contenido, establecen una evaluación “bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “regular”.

MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, en MAD2.2, evaluación de sensibilidad cultural, MAD2.3, Colaboración con consultores culturales, MAD2.5, Celebración de festividades y eventos culturales y MAD2.6, Feedback y adaptación continua, concuerdan una evaluación “muy malo”. Los integrantes de la agencia P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, en MAD2.1, Equipo multicultural y diverso, concuerdan una evaluación “excelente” y en MAD2.4, Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante, establecen una evaluación “bien”. Teniendo un promedio general en la dimensión de “malo”.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4. Introducción

En este capítulo, se representan los principales resultados obtenidos a partir de la evaluación de las competencias clave dentro de la agencia, abarcando las dimensiones de planeación y gestión, trabajo en equipo y competencia multicultural. Estos resultados se interpretan y discuten proporcionando una visión integral del desempeño organizacional y las áreas de mejora.

4.1 Resultados de la competencia para la planeación y gestión

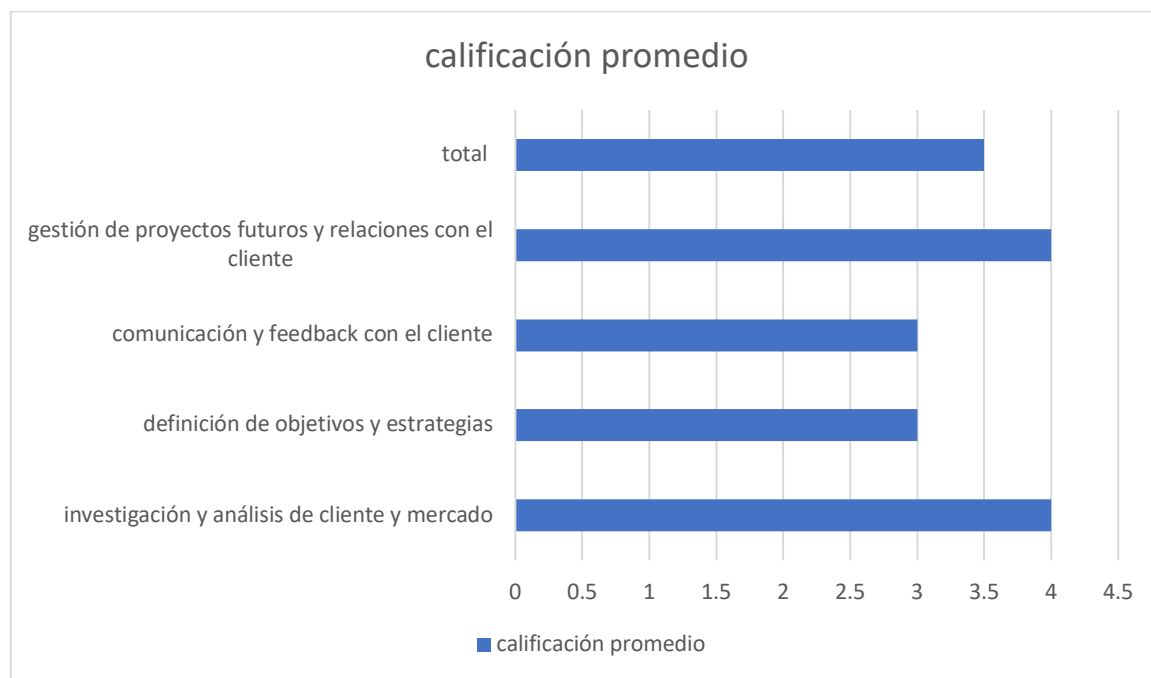
4.1.1 Análisis de la dimensión de acopio de la información, análisis y solución de problemas

Los resultados indican que, aunque la agencia posee cierta capacidad para realizar investigaciones de mercado y análisis de clientes, existen deficiencias significativas en la definición de objetivos estratégicos y la comunicación efectiva de los clientes.

Se muestra en la figura 9, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 9

Evaluación de dimensión de acopio de la información, análisis y solución de problemas



Estas carencias limitan la capacidad de la agencia para anticiparse a los problemas y solucionarlos de manera eficiente, lo que se refleja en la calificación promedio de “regular” en esta dimensión. La falta de un enfoque proactivo y sistemático en la gestión de la información sugiere la necesidad de mejorar las estrategias de comunicación interna y externa para fortalecer la capacidad de respuesta y la planificación estratégica.

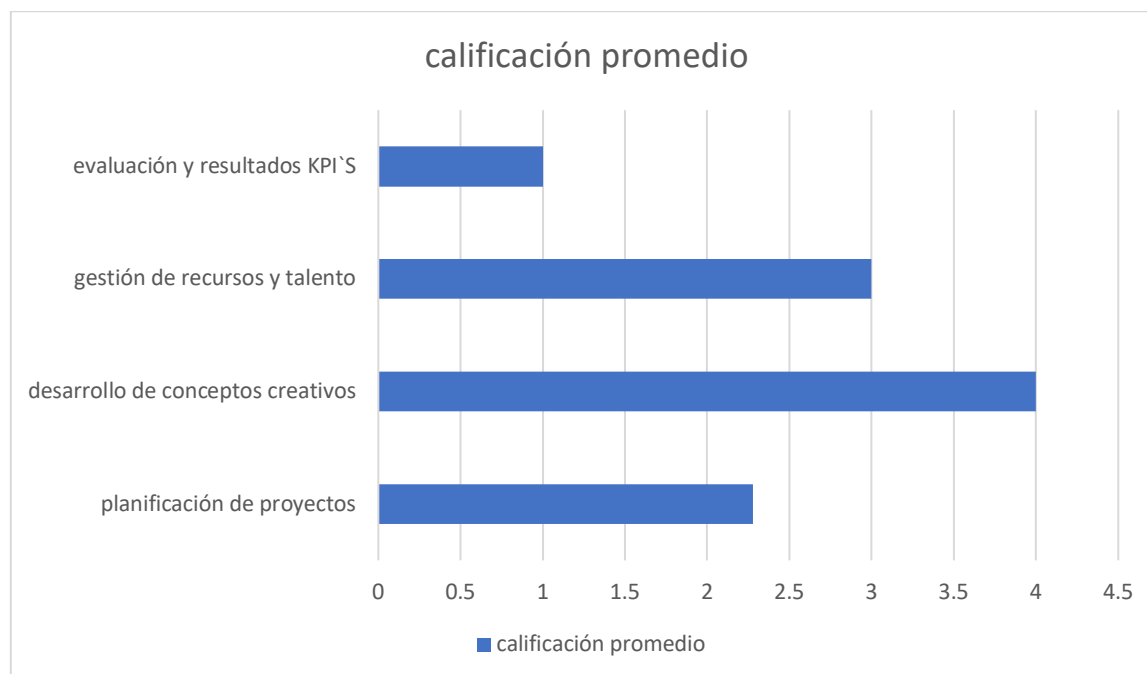
4.1.2 Análisis de la dimensión de planeación y organización de proyectos

En la dimensión de planeación y organización de proyectos, se identifican debilidades críticas, especialmente en la evaluación y seguimiento de KPI'S, que son fundamentales para medir el éxito de los proyectos.

Se muestra en la figura 10, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 10

Evaluación de la dimensión de planeación y organización de proyectos



La evaluación “muy mala” en los KPI'S y “mala” en la planeación general subraya la necesidad urgente de implementar un sistema más robusto de evaluación y control que permita a la agencia monitorear el progreso y ajustar las estrategias en tiempo real. La inconsistencia en estos aspectos compromete la eficiencia de los proyectos y, en última instancia el rendimiento global de la organización.

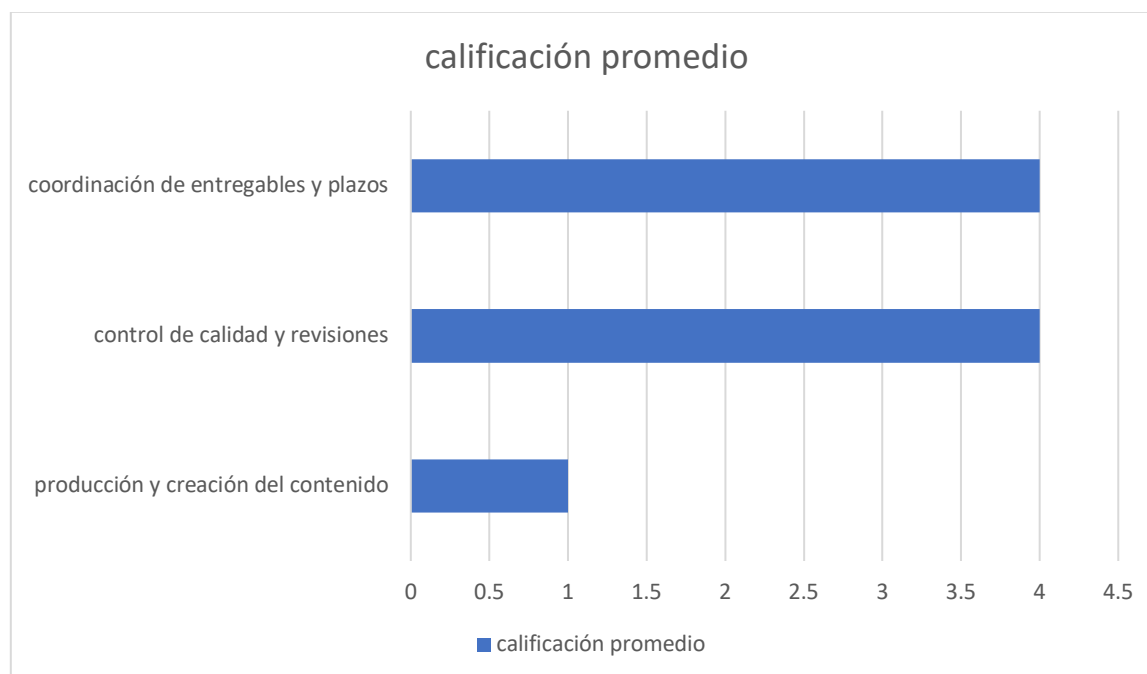
4.1.3 Análisis de la dimensión de administración del tiempo y recursos

Los resultados muestran que la agencia enfrenta serios retos en la administración del tiempo, particularmente en la producción y creación de contenido, donde la evaluación es “muy mala”. Sin embargo, el control de calidad y las revisiones obtienen una mejor evaluación, lo que indica una cierta solidez en la fase final del proceso productivo.

Se muestra en la figura 11, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 11

Evaluación de la dimensión de administración del tiempo y recursos



La disparidad en las evaluaciones sugiere que, si bien la agencia logra mantener estándares de calidad, la ineficiencia en la gestión del tiempo afecta negativamente la capacidad de cumplir con los plazos, lo cual podría repercutir en la satisfacción del cliente y la rentabilidad del proyecto.

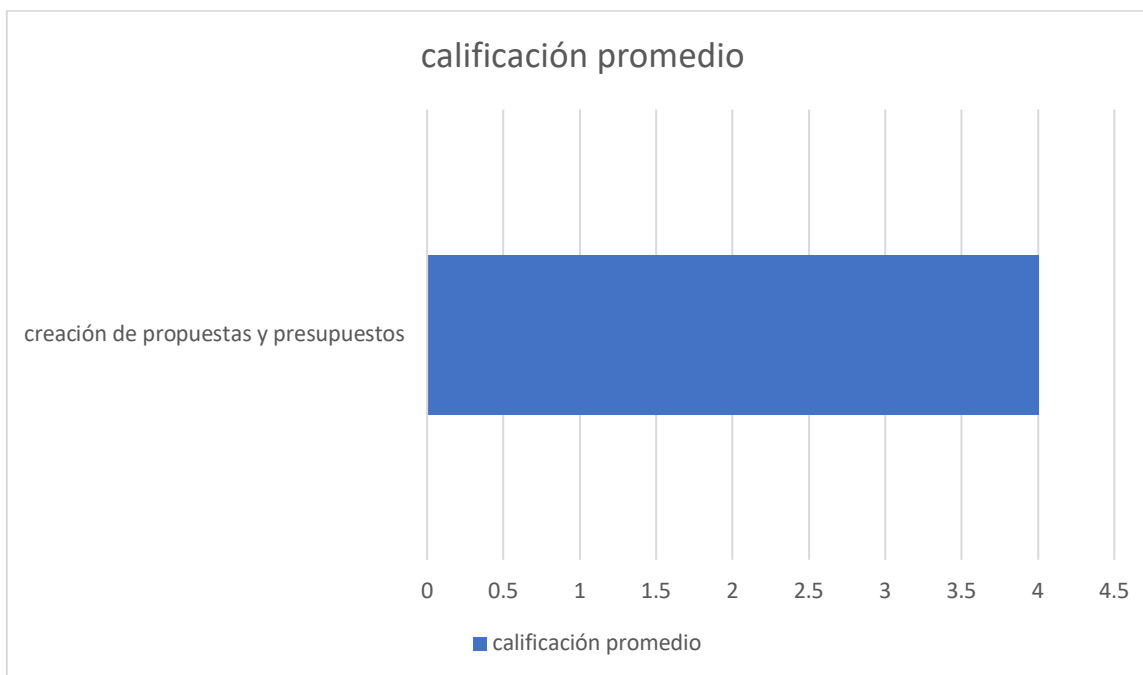
4.1.4 Análisis de la dimensión de elaboración de presupuestos y administración financiera

Dentro de la dimensión de elaboración de presupuestos y administración financiera, se observa que la agencia enfrenta desafíos, la precisión y el seguimiento de estos, a lo largo de los proyectos es una debilidad crítica.

Se muestra en la figura 12, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 12

Evaluación de la dimensión de elaboración de presupuestos y administración financiera



La evaluación “mala” en la administración financiera refleja la falta de un control riguroso de los recursos económicos, lo cual puede resultar en desviaciones presupuestarias que afectan la rentabilidad del proyecto. Esta deficiencia sugiere la necesidad de implementar un sistema financiero más robusto y dinámico que permita ajustes continuos en respuesta a las fluctuaciones del proyecto, garantizando un uso óptimo de los recursos y minimizando el riesgo financiero. La falta de previsión en la administración financiera afecta a la estabilidad económica del proyecto y afecta negativamente a la capacidad de la agencia para adaptarse a cambios inesperados, crucial en un entorno tan competitivo y volátil como el actual. Reforzar la capacitación en gestión financiera y establecer procesos de revisión continua podría mitigar estos riesgos y mejorar significativamente el rendimiento financiero de los proyectos.

4.2 Resultados de la competencia para el trabajo en equipo

4.2 Resultados de la competencia para el trabajo en equipo

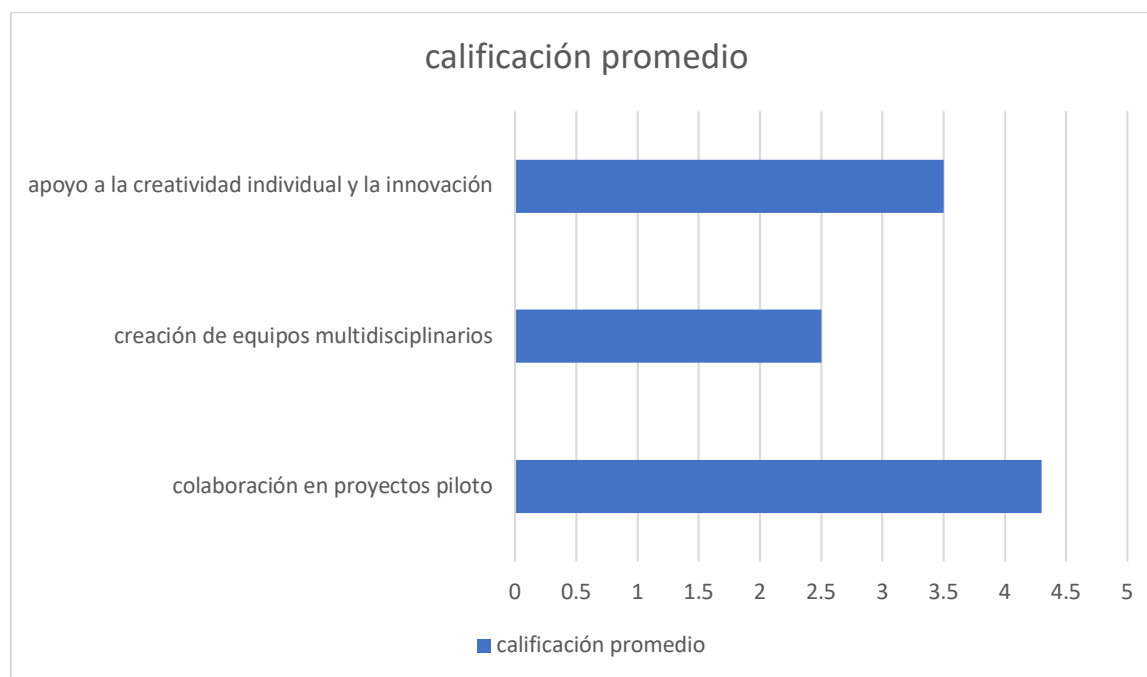
4.2.1 Análisis de la dimensión del diseño de equipos

El análisis revela que la agencia ha logrado establecer equipos multidisciplinarios y fomenta la creatividad individual, lo cual es positivo. Sin embargo, la falta de claridad en la comunicación interna y en la asignación de roles limita la efectividad de estos equipos.

Se muestra en la figura 13, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 13

Evaluación de la dimensión del diseño de equipos



Este hallazgo sugiere que, a pesar de la estructura multidisciplinaria, la falta de una comunicación clara y roles bien definidos impide que los equipos alcancen su máximo potencial. Mejorar la claridad en la asignación de tareas y objetivos es crucial para optimizar el trabajo en equipo y asegurar la alineación con las metas estratégicas.

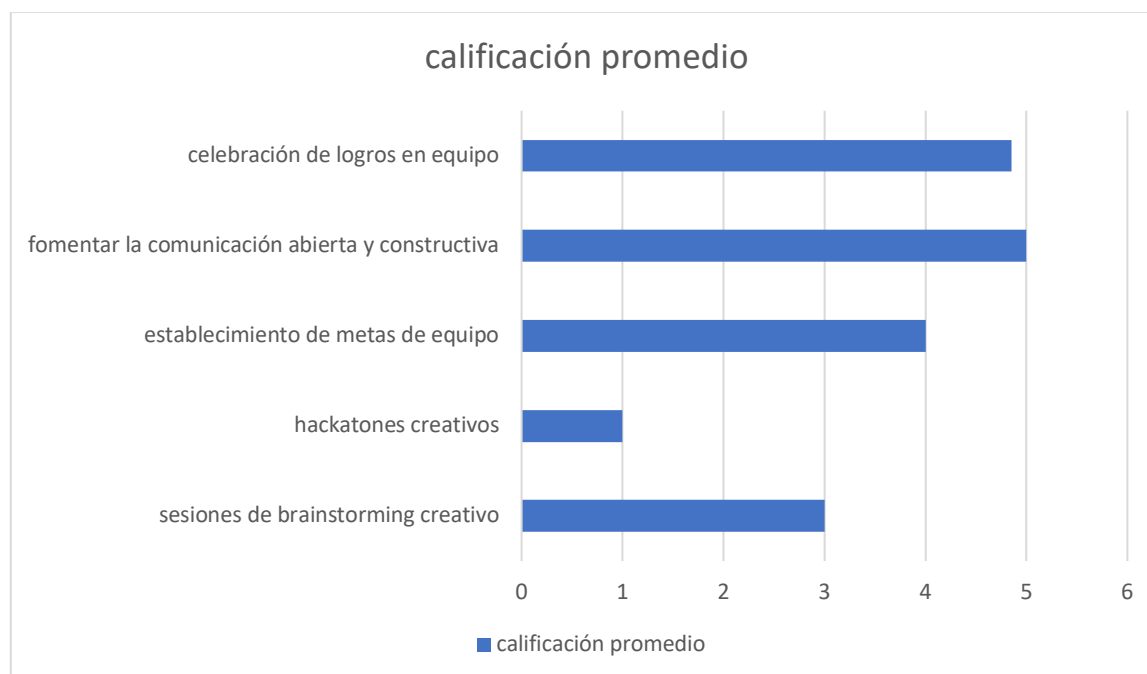
4.2.2 Análisis de la dimensión de creación de un entorno que brinde apoyo

La dimensión de creación de un entorno que brinde apoyo muestra una mezcla de resultados. Mientras que la celebración de logros y la comunicación abierta son bien evaluadas, la falta de un registro sistemático de ideas y la evaluación negativa de los "Hackatones creativos" indican un déficit en la promoción de la innovación continua.

Se muestra en la figura 14, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 14

Evaluación de la dimensión de creación de un entorno que brinde apoyo



La ausencia de un enfoque estructurado para capturar y desarrollar ideas innovadoras puede estar limitando la capacidad de la agencia para mantener un flujo constante de creatividad y adaptación, elementos esenciales en un entorno competitivo.

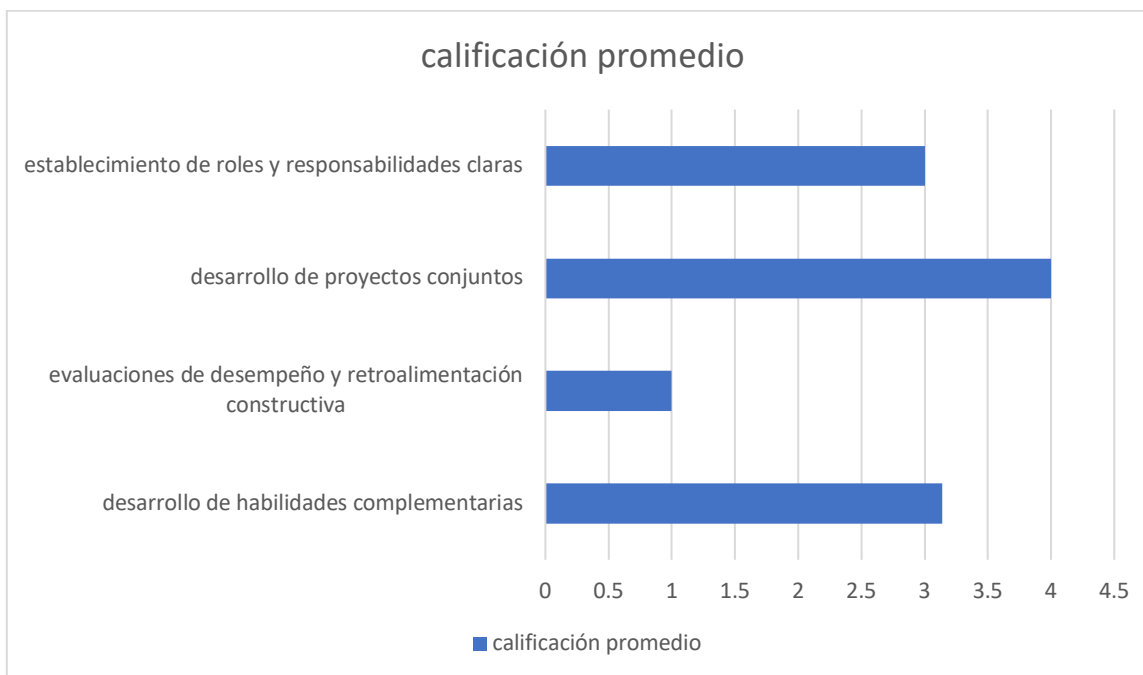
4.2.3 Análisis de la dimensión administración de la dinámica de equipos

En cuanto a la administración de la dinámica de equipo, los resultados indican que la agencia tiene dificultades para gestionar eficazmente las interacciones y colaboraciones entre los miembros del equipo. A pesar de contar con una estructura multidisciplinaria, la falta de evaluaciones periódicas de la dinámica interna y la escasa retroalimentación entre los integrantes limitan la cohesión y efectividad del equipo.

Se muestra en la figura 15, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 15

Evaluación de la dimensión administración de la dinámica de equipos



La evaluación “regular” en esta dimensión resalta la necesidad de mejorar la administración de las interacciones dentro del equipo, promoviendo una comunicación más abierta y frecuente, así como una mayor claridad en la resolución de conflictos.

La falta de atención a la dinámica interna no solo afecta la productividad y moral del equipo, sino que también puede generar tensiones que, a largo plazo, comprometan la eficiencia en la consecución de objetivos comunes.

Implementar evaluaciones regulares de la dinámica de equipo y fomentar un entorno donde el feedback sea una práctica habitual podría mejorar significativamente la colaboración y el desempeño colectivo, facilitando el logro de los objetivos organizacionales.

4.4 Resultados de la competencia multicultural

4.4.1 Análisis de la dimensión conocimiento y comprensión de las culturas

Los hallazgos en esta dimensión destacan una competencia sólida en la traducción y localización de contenidos, aunque la falta de sesiones de sensibilización cultural es un área crítica que necesita atención.

Se muestra en la figura 16, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 16

Evaluación de la dimensión conocimiento y comprensión de las culturas



Esta evaluación sugiere que, aunque la agencia puede adaptar técnicamente el contenido a diferentes contextos culturales, la falta de una comprensión profunda y sensibilización hacia estas culturas podría limitar la efectividad de estas adaptaciones en un nivel más profundo, afectando la autenticidad y el impacto de los mensajes.

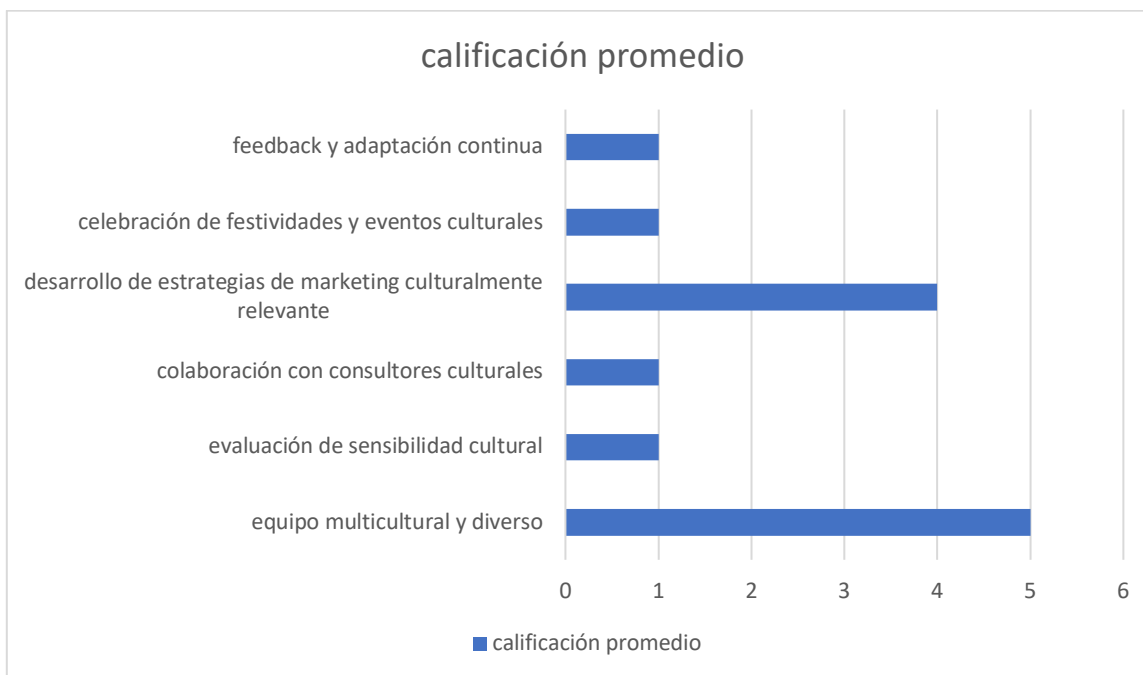
4.4.2 Análisis de dimensión de apertura y sensibilidad cultural

En esta dimensión, los resultados son más preocupantes. A pesar de contar con un equipo multicultural y diverso, la agencia no realiza evaluaciones de sensibilidad cultural ni colabora con consultores culturales, lo que resulta en evaluaciones “muy malas” en estas áreas.

Se muestra en la figura 17, las evaluaciones de la dimensión.

Figura 17

Evaluación de la dimensión de apertura y sensibilidad cultural



Esta falta de sensibilidad cultural estructurada y de feedback continuo puede estar afectando la capacidad de la agencia para ejecutar estrategias de marketing que realmente resuenen con las comunidades objetivo. Se recomienda la implementación de evaluaciones culturales regulares y de colaboración con expertos en cultura para mejorar la efectividad de las campañas y asegurar un enfoque más inclusivo.

4.5 Discusión

El análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias gerenciales de la agencia Revolta muestra hallazgos significativos que requiere una discusión detallada para entender las implicaciones y proponer mejoras futuras. A continuación, se discuten las competencias evaluadas, organizadas por competencia y sus respectivas dimensiones.

4.5.1 Competencia para la planeación y gestión

Dimensión 1: Acopio de la información, análisis y solución de problemas.

Discusión: los resultados indican que, si bien la agencia posee mecanismos para la recopilación de información, existe una falta de profundidad en el análisis y una carencia de soluciones

innovadoras a problemas complejos. Esto sugiere que los procesos actuales son insuficientes para afrontar los desafíos del entorno dinámico en el que opera la agencia. Se observa una tendencia a tomar decisiones basadas en información superficial o incompleta, lo que podría estar limitando la efectividad de las estrategias implementadas. Es fundamental que la agencia invierta en herramientas y formación que fortalezcan esta dimensión, promoviendo un enfoque más analítico y orientado a la resolución de problemas complejos.

Dimensión 2: Planeación y organización de proyectos

Discusión: la planificación y organización de proyectos dentro de la agencia se muestra adecuada en términos generales, pero los resultados reflejan áreas de mejora en la previsión de asignación de recursos. La falta de una metodología estandarizada para la organización de proyectos puede estar contribuyendo a inconsistencias en la ejecución y en el cumplimiento de los plazos. Es necesario que la agencia adopte una metodología de gestión de proyectos que permita una planificación más rigurosa y adaptable a los cambios, asegurando que todos los recursos estén alineados con los objetivos estratégicos.

Dimensión 3: Administración del tiempo

Discusión: la gestión del tiempo se presenta como un desafío significativo para la agencia. Los resultados muestran que, a menudo, los plazos no se cumplen debido a una mala administración del tiempo, lo que impacta negativamente en la entrega de proyectos. Esto podría estar relacionado con una falta de priorización efectiva de las tareas y una mala estimación del tiempo necesario para completar las actividades. Es crucial que la agencia implemente técnicas de gestión del tiempo más eficientes, como la planificación diaria y semanal, junto con el uso de herramientas de seguimiento de tiempo que ayude a optimizar la productividad del equipo.

Dimensión 4: Elaboración de presupuestos y cotizaciones

Discusión: los resultados revelan inefficiencias en la precisión de los presupuestos lo que podría estar generando pérdidas financieras para la agencia. Es esencial que se establezcan procedimientos más rigurosos para la elaboración de presupuestos, incluyendo una revisión detallada de los costos y la implementación de controles financieros que aseguren la viabilidad económica de los proyectos.

4.5.2 Competencia para el trabajo en equipo

Dimensión 1: Diseño de equipos

Discusión: el diseño de equipos dentro de la agencia se encuentra en una fase inicial de desarrollo, con una tendencia a formar equipos basados más en la disponibilidad de personal que en la complementariedad de habilidades. Esto ha resultado en equipos que, en ocasiones, carecen de la cohesión y el equilibrio necesarios para maximizar su rendimiento. Es fundamental que la agencia desarrolle un enfoque más estratégico en la formación de equipos como utilizando evaluaciones de competencias para asegurar que los equipos estén bien estructurados y equilibrados.

Dimensión 2: Creación de un entorno que brinde apoyo

Discusión: los resultados indican que como si bien existe una buena disposición entre los miembros del equipo como falta una estructura formal que apoye la colaboración y el desarrollo personal. El ambiente de trabajo podría beneficiarse de la implementación de políticas que fomenten la cooperación y la creación de un entorno más inclusivo y de apoyo. La creación de programas de mentoría y coaching podría ser una estrategia efectiva para fortalecer esta dimensión, promoviendo un ambiente donde los miembros del equipo se sientan valorados y apoyados.

Dimensión 3: Administración de la dinámica de equipo

Discusión: la dinámica de equipo dentro de la agencia ha mostrado ser un área de desafío, con resultados que indican problemas recurrentes en la comunicación y en la gestión de conflictos. Estos problemas han afectado negativamente la cohesión del equipo y, en última instancia la eficacia de los proyectos. Se recomienda que la agencia invierta en formación para los líderes de equipo en áreas como la gestión de conflictos y la facilitación de reuniones, lo que podría mejorar significativamente la dinámica de trabajo y, por ende, los resultados de los proyectos.

4.5.3 Competencia multicultural

Dimensión 1: Conocimiento y comprensión de las culturas

Discusión: la competencia multicultural, especialmente en cuanto al conocimiento y comprensión de las culturas, es un área donde la agencia necesita mejorar punto los resultados sugieren que, aunque los integrantes tienen una comprensión básica de las culturas con las que interactúan, carecen de un conocimiento profundo que les permita adaptarse eficazmente a contextos multiculturales. Se recomienda la implementación de un programa de formación

intercultural que proporcione a los integrantes una comprensión más matizada y detallada de las diferencias culturales, mejorando así su capacidad para interactuar con clientes y socios de diversas culturas.

Dimensión 2: Apertura y sensibilidad culturales

Discusión: la apertura y sensibilidad culturales son fundamentales para el éxito de la agencia en un entorno globalizado. Los resultados muestran que, aunque existe una disposición general a ser culturalmente sensible, falta un enfoque sistemático para integrar esta competencia en las prácticas diarias de la agencia. La agencia promueve la diversidad y la inclusión, como valores organizacionales y prácticas cotidianas que guíen todas las interacciones con clientes y socios internacionales. Esto podría incluir la participación en talleres de sensibilización cultural y el establecimiento de políticas de diversidad e inclusión dentro de la organización.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5. Respuesta al supuesto de investigación

Los beneficios del diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta.

El diseño e implementación de un programa de capacitación dirigido al desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta puede ofrecer beneficios significativos que aborden las deficiencias identificadas en áreas críticas como la planeación y gestión, trabajo en equipo, y competencia multicultural.

En la competencia para la planeación y gestión, los resultados han revelado carencias en la administración financiera y la elaboración de presupuestos, así como en la definición de objetivos estratégicos y la gestión del tiempo.

Un programa de capacitación enfocado en fortalecer estas áreas podría mejorar la capacidad de los gerentes para realizar una planificación financiera más precisa y un seguimiento continuo de los recursos, lo cual es esencial para maximizar la rentabilidad y asegurar la viabilidad de los proyectos.

En cuanto a la competencia para el trabajo en equipo, se ha evidenciado falta de claridad en la comunicación y en la asignación de roles, y una mala administración de la dinámica interna de equipos.

Capacitar a los integrantes en técnicas avanzadas de liderazgo, gestión de conflictos y dinamización de equipos podría mejorar significativamente la cohesión y efectividad de los equipos multidisciplinarios. Esto no solo optimizaría la colaboración, sino que también fomentaría un ambiente laboral más positivo y productivo.

Finalmente, en la competencia multicultural, el programa de capacitación podría abordar la falta de sensibilización cultural y la gestión deficiente de la diversidad. Al mejorar la comprensión y sensibilidad cultural entre los integrantes, la agencia estaría en mejor posición para adaptar sus estrategias y contenidos a los diversos contextos culturales de sus clientes, lo cual es crucial en un mercado globalizado.

En conclusión, un programa de capacitación diseñado específicamente para desarrollar competencias gerenciales en la agencia Revolta no solo fortalecería las áreas débiles identificadas, sino que también potenciaría la capacidad de la agencia para enfrentar los desafíos del mercado con una gestión más eficiente, equipos más cohesionados, y una mayor sensibilidad

cultural. Estos beneficios, en conjunto, contribuirían a la mejora del desempeño global de la agencia y a su sostenibilidad a largo plazo.

5.1 Respuesta al objetivo general y objetivos específicos

5.1.1 Objetivos específicos

En la tabla 20, se muestran las respuestas y comentarios a los objetivos específicos de investigación

Tabla 20

Comentario a objetivos específicos

Pregunta General De investigación	Objetivos específicos	Respuesta	Comentario
¿Qué impacto tiene el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta?	1. Objetivo específico Conocer las bases teóricas de un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales.	Se identifiqué en el marco teórico de investigación el sustento de enfoques teóricos que enfatizan la relevancia para la eficiencia organizacional. Estas teorías subrayan la integración de métodos diagnósticos y de intervención que permiten a los programas de capacitación identificar y superar	El análisis del marco teórico confirmo la importancia de integrar métodos de diagnóstico y estrategias de intervención para mejorar las competencias gerenciales. Esta integración permite identificar las áreas de mejora en los integrantes y prepararlos para enfrentar los desafíos organizacionales, garantizando una

	las limitaciones de los empleados, preparándolos para desempeños gerenciales óptimos y adaptables a futuros desafíos	mayor eficiencia y adaptabilidad.
2. Objetivo específico		
Examinar de acuerdo con las necesidades de desarrollo de las competencias gerenciales de la agencia de diseño y comunicación Revolta, las bases teóricas para diseñar un programa de capacitación.	Se realizó la revisión documental y un instrumento de observación, basado en las tres competencias gerenciales a desarrollar en la investigación para identificar las actividades que se realizaban dentro de la agencia y obtener información real de los integrantes de la agencia.	Se utilizaron instrumentos de revisión documental y observación para obtener datos precisos sobre las actividades y necesidades de la agencia. Esta metodología facilitó la identificación de competencias críticas y permitió ajustar el programa de capacitación a las particularidades de Revolta, asegurando su pertinencia y efectividad en la mejora del

		desempeño gerencial.
3. Objetivo específico		
Proponer el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales para la agencia de diseño y comunicación Revolta.	Se organizaron los resultados en excel y se analizaron los resultados a través de un análisis temático de la información, identificando por medio de evaluaciones las actividades de cada competencia gerencial y sus dimensiones, entendiendo las áreas críticas y las áreas buenas en las actividades diarias.	Mediante el análisis de los resultados organizados y evaluados temáticamente, de delinearon las actividades relevantes de cada competencia gerencial. Este proceso permitió identificar áreas de mejora y fortalezas, que permitirán el fundamento del diseño de un programa de capacitación que aborde específicamente las necesidades detectadas, promoviendo el crecimiento integral de la agencia.

5.1.2 Objetivo general

En la tabla 21, se muestran las respuestas y comentarios al objetivo general.

Tabla 21

Comentario de objetivo general

Pregunta General De investigación	Objetivo General	Respuesta	Comentario
¿Qué impacto tiene el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta?	Diseñar un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales de los emprendedores de la agencia de diseño y comunicación Revolta	Se presentaron resultados de ambos instrumentos mencionados, se desarrolló un análisis temático de ambos, un análisis del instrumento de observación y una síntesis de ambos para complementar la información, para tener datos más claros y concisos de la información obtenida de las competencias gerenciales de cada integrante y del equipo de la agencia.	Considerando los datos de ambos instrumentos, mediante la organización y análisis de la información, se ve el diseño de un programa de capacitación basado en las competencias gerenciales que se quieren desarrollar, esto fortalecería las áreas identificadas y potenciaría la capacidad de la agencia para enfrentar los desafíos del mercado con una gestión más eficiente.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Líneas de investigación

En esta investigación, se han desarrollado aspectos fundamentales de las competencias gerenciales a mejorar en la agencia de diseño y comunicación Revolta, identificando áreas clave de mejora y desarrollo. A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras:

1. Evaluación del impacto de los programas de capacitación gerencial:

Esta línea de investigación se centra en la necesidad de evaluar el impacto a largo plazo del programa de capacitación diseñado para la agencia. Un enfoque de evaluación permitiría medir como las competencias gerenciales se desarrollan y se consolidan con el tiempo, y como estas mejoras se traducen en resultados tangibles, tales como la eficiencia operativa, el desempeño financiero y la satisfacción de los empleados. Además, se podría explorar como la capacitación afecta la resiliencia organizacional ante cambios en el entorno externo.

2. Desarrollo y validación de herramientas de diagnóstico específicas para agencias creativas:

Dado que el entorno creativo de la agencia Revolta presenta características particulares, se sugiere desarrollar y validar herramientas de diagnóstico personalizadas que evalúen competencias gerenciales en este contexto. Este tipo de investigación podría incluir la creación de cuestionarios, encuestas, y métodos de observación adaptados a las dinámicas de trabajo propias de las agencias creativas, considerando factores como la innovación, la creatividad colectiva y la flexibilidad en la toma de decisiones.

3. Exploración de la competencia multicultural en contextos globales:

La competencia multicultural es crucial en un entorno globalizado. Esta línea de investigación podría expandirse para analizar como la diversidad cultural dentro de las agencias de comunicación y diseño influye en la efectividad de sus estrategias. Además, se podría comparar la gestión de la diversidad en agencias multinacionales frente a las que operan en mercados locales, para identificar practicas exitosas que puedan replicarse o adaptarse.

4. Innovación t tecnología en la capacitación organizacional

Con la rápida evolución de la tecnología, esta línea de investigación sugiere explorar nuevas metodologías para la capacitación gerencial, la realidad virtual, y otras herramientas tecnológicas avanzadas. La investigación podría enfocarse en como estas tecnologías pueden

ser integradas en programas de capacitación para mejorar la retención de conocimientos y la aplicación práctica de las competencias adquiridas. También sería valioso investigar el costo – beneficio de implementar estas tecnologías en comparación con los métodos tradicionales de capacitación.

5. Interrelación entre competencias gerenciales y estrategias organizacionales:

Finalmente, una línea de investigación importante sería explorar como las competencias gerenciales desarrolladas a través de la capacitación se alinean con las estrategias organizacionales de la agencia. Este enfoque podría investigar como los gerentes aplican las competencias adquiridas para formular y ejecutar estrategias que mejoren la competitividad de la agencia en el mercado. Asimismo, sería relevante analizar como estas competencias afectan la capacidad de la agencia para innovar y adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes.

5.3 Alcances y limitaciones

Los alcances de la presente investigación se reflejan en las actividades realizadas, los métodos aplicados, y los resultados obtenidos, los cuales han permitido un análisis profundo y detallado de las competencias gerenciales dentro de la agencia Revolta. A continuación, se detallan los alcances principales:

5.3.1 Desarrollo y validación de instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se logró el desarrollo de instrumentos específicos para la recolección de datos. Las fichas de revisión documental y las de observación se diseñaron según las necesidades específicas de desarrollo de las tres competencias gerenciales con niveles bajos de la agencia. A través de las fichas de revisión documental y las fichas de observación, se capturo información relevante sobre las competencias gerenciales, considerando tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, lo que refuerza la solidez de los resultados de la investigación.

5.3.2 Revisión documental

La revisión documental realizada permitió un análisis profundo de los documentos internos de la agencia. Este análisis documental fue fundamental para identificar las prácticas actuales en las 3 competencias gerenciales a analizar.

5.3.3 Aplicación de fichas de observación

Las fichas de observación se aplicaron de manera sistémica durante las actividades cotidianas de la agencia, permitiendo obtener una visión clara y objetiva de cómo se manifiestan las competencias gerenciales en la práctica diaria. Esta observación directa fue crucial para corroborar los datos obtenidos en la revisión documental y para identificar discrepancias en la implementación práctica.

5.3.4 Análisis temático de los resultados

El análisis temático permitió identificar y categorizar los patrones recurrentes en las competencias gerenciales observadas. Este proceso facilitó la identificación de áreas críticas que requieren mejora y la detección de competencias emergentes que podrían potenciarse mediante el programa de capacitación.

5.3.5 Identificación del diseño del programa de capacitación gerencial

Con base en los resultados obtenidos, se hará el diseño de un programa de capacitación que aborde las principales deficiencias detectadas en las tres competencias gerenciales. Este programa incluirá módulos específicos para la mejora de la planeación, el trabajo en equipo y la multiculturalidad. Permitiendo su actualización continua según el cambio de necesidades de la agencia.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos aires: granica.
- Ascon, V., Jimmy, E., Garcia, M., & Lajara Cruz, A. (01 de dic de 2019). Piramide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educacion superior. *Scielo*, volumen 38(n.3), 12. Obtenido de scielo.sld.cu:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&nrm=iso
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion, 7ma edicion*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración, 7ma edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va edición*. México: Mc Graw Hill.
- ENAPROCE. (2018). *encuesta nacional sobre la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE)*. México: INEGI.
- Estrada, S. (2007). *Sistema de informacion cientifica Redalyc*. Obtenido de redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=84934058>
- Estrada, S. (2007). *Sistema de información científica Redalyc*. Obtenido de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=84934058>
- Garcia Andres, J. (2015). *La motivacion el punto clave de la educacion*. Recuperado el 2023, de Revista uvigo: webs.uvigo.es/reined
- Gomez Bastar, S. (2012). *Metodologia de la investigacion*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.
- Grados Espinosa , J. (2020). *Capacitacion y desarrollo de personal*. Mexico: Trillas.
- Grados, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Estado de México: Mc Graw Hill.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto*. bogota: Ecoe ediciones.
- Malave, J., & Piñango, R. (2012). *Redalyc*. Obtenido de Revista venezolana de gerencia:
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892007.pdf>
- Orlandoni Merli, G. (02 de Mayo de 2010). *Telos*. Obtenido de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569009.pdf>
- Pasek de Pinto, E., Avila de Vanegas, N., & Matos de Rojas, Y. (20 de Diciembre de 2023). *Concepciones sobre participacion social que poseen los actores educativos y sus implicaciones*. Recuperado el Diciembre de 2023, de scielo:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512015000200006&lng=es&tlng=es.

- Purwadi, D., Caesar, D., Widya, F., & Dedy, M. (2020). *Technium Science*. Obtenido de www.techniumscience.com: <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Ramirez, I. (Febrero de 2018). *Scielo*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci_arttext
- Slocum, J., Jackson, S., & Hellriegel, D. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias 11a. edición*. México: CENGAGE Learning.
- Stephen P, R., & Timothy A, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Vol. decimotercera edición). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Valdez Diaz de Villegas, J. (27 de Abril de 2012). *Redalyc.org*. Obtenido de Red de revistas científicas de américa latina, el caribe, españa y portugal: <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Villa, A., Jimmy, E., Garcia, M., Cruz, L., & De Jesus, A. (01 de Diciembre de 2019). *Scielo*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005#B9
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, 6ta edición*. México: Mc Graw Hill.

Anexos

Implementación Efectiva de Programas de Desarrollo de Competencias Gerenciales en el Contexto Empresarial de Diseño y Comunicación

Lic. Carolina Tapia Ávila¹, Dr. Noé Chávez Hernández²

Resumen—El estudio se orienta hacia la concepción de un programa de capacitación dirigido a fortalecer las competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta. Se fundamenta en un enfoque teórico que abarca la competencia de planeación, la competencia del trabajo en equipo y la competencia multicultural. Para ello, se emplea una metodología de naturaleza cualitativa que permite identificar las necesidades específicas de desarrollo y sustentar el diseño del programa propuesto. La justificación se sustenta en la mejora esperada en la eficacia y el nivel de profesionalismo tanto a nivel individual como colectivo. La propuesta se enfoca en expandir los resultados previos y ejecutar un plan específico dirigido a fortalecer las competencias menos desarrolladas, con un monitoreo sistemático de los resultados obtenidos, con el objetivo de contribuir significativamente al desarrollo profesional del equipo en la agencia, generando un impacto positivo y sostenido en sus competencias.

Palabras clave—competencias gerenciales, planeación, trabajo en equipo, multicultural, capacitación.

Introducción

La presente investigación se enfoca en el diseño de un programa de capacitación destinado a fortalecer las competencias gerenciales en el contexto empresarial de diseño y comunicación. Se persigue identificar y proponer soluciones efectivas en áreas fundamentales como la planeación, el trabajo en equipo y la multicultural, con la premisa de que un programa estructurado y ejecutado potenciará el crecimiento individual y colectivo. Se plantea que la implementación de un programa de capacitación específico y enfocado en estas competencias será un factor crucial para estimular y optimizar el desarrollo profesional, así como para mejorar la eficacia y la eficiencia de las dinámicas organizativas dentro del entorno de diseño y comunicación de la empresa.

Metodología

Enfoque y Tipología de investigación

¹ Lic. Carolina Tapia Ávila es Estudiante de Maestría en Administración en Tecnológico Nacional de México, TES de Coacalco, Estado de México. tapia_carol@hotmail.com (autor correspondiente)

² Dr. Noé Chávez Hernández es Catedrático de Administración en Tecnológico Nacional de México, TES de Coacalco, Estado de México. noe.sub.a@tesco.edu.mx

La investigación adoptará un enfoque cualitativo que se centrará en el análisis bibliográfico para comprender el proceso de capacitación dirigido al desarrollo de competencias en los miembros de la agencia de diseño y comunicación. El método cualitativo: De acuerdo Bonilla (2005), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2010). Para el método de caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etc. La investigación por su planificación y toma de decisiones se hará retrospectiva, se desarrollará con datos primarios los resultados de la evaluación de las competencias gerenciales para el diseño del programa de capacitación en competencias gerenciales, la información se presenta en la figura 1.

Figura 1

Enfoque y Tipología de investigación

Por su propósito o finalidad	Por su diseño o clase de medios	Por su enfoque de investigación científica	Por su planificación y toma de decisiones
Explicativa	Estudio de caso No experimental Transversal	Cualitativa	Retrospectiva

Fuente: Elaboración propia

Variables

Las variables para desarrollar dentro de la investigación son; programa de capacitación y competencias gerenciales.

Procedimiento

Conceptualización y contextualización

Programa de capacitación: Los métodos de capacitación incluyen desde la participación hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización. La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica (Alles, 2005).

La contextualización de la variable se hará así: Se revisará documental del proceso de trabajo, del acopio de información, del análisis y la solución de problemas, organigrama y diseño de equipos de trabajo, apoyándose de una ficha de registro de información y observación. Se analizarán los datos obtenidos en la revisión documental de manera explicativa, a. través de los documentos organizacionales que proporcione la agencia. Se detectarán las necesidades de capacitación basándose en las competencias de planeación y gestión, la competencia para el trabajo en equipo y la competencia multicultural. Se revisará el proceso de capacitación como parte del proceso inicial según (Grados, 2020).

Competencias Gerenciales: Las competencias Gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009). Existen diferentes modelos de evaluaciones de las competencias gerenciales, desarrolladas por diversos autores, al aplicar la evaluación de “inventario para autoevaluación” de los autores antes mencionados, se obtuvieron puntuaciones de los integrantes de la agencia de diseño y comunicación, los resultados anteriores nos permitirán desarrollar esta investigación enfocándose específicamente en el diseño del programa de capacitación en las competencias gerenciales en las que se obtuvieron novales bajos de evaluación, estos son: competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo y competencia multicultural.

La contextualización de la variable se llevará a cabo de la siguiente manera: Se retomará el registro de resultados obtenidos en el análisis previo, (la tesis desarrollada anteriormente es de tipo cuantitativo y lleva por nombre, “evaluación de las capacidades de liderazgo de los emprendedores de la agencia de diseño y comunicación Revolta”) en donde a través del instrumento de investigación (cuestionario) “inventario para autoevaluación” permitió evaluar las competencias gerenciales de los integrantes del equipo de trabajo, los resultados obtenidos, permitieron identificar las evaluaciones de las competencias gerenciales de cada integrante, de manera individual y en equipo de trabajo del autor Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009). Los resultados obtenidos muestran una oportunidad de crecimiento como equipo de trabajo, enfocándose en las siguientes competencias: competencia para la planeación y gestión, competencia de trabajo en equipo y competencia multicultural, competencias con bajos niveles de evaluación.

Se observarán las actividades que desarrolla la agencia para constatar evidencias de proceso de trabajo canalizándolo a la competencia para la planeación y gestión, dentro de esta competencia sus dimensiones. Se observarán las actividades a desarrollar dentro de la agencia para constatar evidencias de su proceso de trabajo, dentro de esta competencia sus dimensiones. Se observarán las actividades a desarrollar dentro de la agencia para constatar evidencias dentro de la competencia multicultural, dentro de esta competencia sus dimensiones.

Resultados

Los resultados de la investigación cuantitativa previa, reveló carencias en competencias gerenciales como la planeación y gestión, el trabajo en equipo y la competencia multicultural entre los miembros de la agencia. Estos hallazgos guiarán la investigación actual de método cualitativa y el diseño del programa de capacitación, enfocándose específicamente en mejorar estas áreas de evaluación baja.

Los resultados esperados en la actual investigación a través de la revisión documental exhaustiva del proceso de trabajo, la recopilación de información y el análisis de problemas, junto con la estructura organizativa y el diseño de equipos de trabajo, se espera que arroje una comprensión integral de las operaciones existentes. Este análisis se apoyará en una ficha de registro de información y observación, permitiendo una evaluación detallada de las competencias antes mencionadas. Se realizará un análisis exhaustivo de datos a través de la revisión documental, utilizando documentos facilitados por la agencia para revelar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

La identificación de las necesidades de capacitación se enfocará en competencias clave como planificación, trabajo en equipo y adaptación multicultural, alineando la capacitación con las habilidades necesarias para mejorar el desempeño organizativo.

Conclusiones

Contribuciones significativas de la investigación

Diseño del programa de Capacitación: La investigación se enfoca en el análisis de la información obtenida a través de los instrumentos para el desarrollo de un programa de capacitación destinado a fortalecer las competencias gerenciales en la agencia Revolta, especializada en diseño y comunicación. Este programa se basa en un enfoque teórico integral que abarca áreas básicas como la planeación y gestión, el trabajo en equipo y la multiculturalidad. El objetivo primordial radica en la mejora de la eficacia y el nivel de profesionalismo, tanto a nivel individual como colectivo dentro de la organización.

Metodología cualitativa: Se ha empleado una metodología cualitativa que permite el análisis minucioso y detallado para identificar las necesidades específicas de desarrollo. Esta metodología se convierte en el cimiento sólido sobre el cual se construirá el diseño del programa de capacitación. Facilita la comprensión profunda de las competencias requeridas, proporcionando una base robusta y contextualizada para la formulación de estrategias de capacitación pertinentes.

Enfoque en el fortalecimiento de competencias menos desarrolladas: La propuesta se centra en el fortalecimiento de competencias que han sido identificadas como menos desarrolladas en la agencia. Se destacan la capacidad de planeación y gestión eficiente, la competencia para trabajar en equipo y de manera colaborativa en equipos multidisciplinarios y la competencia para adaptarse a entornos y proyectos multiculturales. Se plantea un seguimiento constante y sistemático de los resultados obtenidos con el propósito de contribuir de manera significativa al desarrollo profesional del equipo de la agencia Revolta. Este enfoque busca generar un impacto positivo y sostenido en la mejora de las competencias identificadas.

En resumen, la investigación es una contribución significativa al implementar un programa de capacitación dirigido al contexto empresarial de diseño y comunicación, que permitirá fortalecer las competencias gerenciales identificadas como áreas de mejora, para mejorar el desempeño individual y colectivo.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. 3ra edicion). Bogota, Colombia: Pearson.
- Bonilla, E. &. (2005). *Manejo de Datos Cualitativos*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Grados, E. J. (2020). *Capacitacion y Desarrollo de Personal* (Vol. 6a edicion). Mexico: Editorial Trillas.
- Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2009). *Administracion: Un enfoque basado en competencias* (Vol. 11a edicion). Mexico: Cengage Learning.

Anexo - Certificado de participación en el congreso internacional de investigación academia Journals CDMX 2023.



Congreso Internacional de Investigación
Academia Journals CDMX 2023
Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos

**CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN
ACADEMIA JOURNALS CDMX 2023**

Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos

CERTIFICADO

otorgado a

**Lic. Carolina Tapia Avila
Dr. Noé Chávez Hernández**

por su artículo titulado

**Implementación Efectiva de Programas de Desarrollo de Competencias
Gerenciales en el Contexto Empresarial de Diseño y Comunicación**

(Artículo No. CDX160)

La ponencia correspondiente fue presentada en el Congreso Internacional de Investigación Academia Journals CDMX 2023, *Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos*, desarrollado los noviembre 30 y diciembre 01, 2023, co-organizado por el PYSEIP, *Productos y Servicios Estratégicos para Investigación y Posgrado*, el Instituto Tecnológico de Iztapalapa. El artículo está incluido en las siguientes publicaciones:

(1) en el portal de Internet AcademiaJournals.com, con ISSN 1946-5351 online, Vol. 15, No. 11, 2023 e indexación en la base de datos *Fuente Académica Plus de EBSCOHOST*, Massachusetts, Estados Unidos y

(2) en libros ebook digitales compilados por área temática, con números ISBN online*. Se tiene acceso libre a todas las publicaciones del congreso en el portal de internet de Academia Journals.

Los organizadores del congreso reconocen la participación de los autores en el congreso, agradeciendo sus contribuciones.



DR. RAFAEL MORAS, P.E.

Director General
Academia Journals



**CONGRESO
INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN
ACADEMIA JOURNALS
CDMX 2023**

Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos en las Ciencias Administrativas - CDMX 2023 979-8-89020-044-0
Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos en las Ciencias de la Salud - CDMX 2023 979-8-89020-046-4
Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos en las Ciencias Naturales - CDMX 2023 979-8-89020-050-1
Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos - CDMX 2023 979-8-89020-047-1
Tecnología y Educación al Alcance de Todos en las Humanidades y Ciencias Sociales - CDMX 2023 979-8-89020-048-8
Ciencia, Tecnología y Educación al Alcance de Todos en las Ingenierías - CDMX 2023 979-8-89020-049-5

<https://www.academiajournals.com/cdmx>

Anexo – Documento 1. Brief cliente de fotografía y video

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Brief cliente fotografía y video	
Objetivo: El objetivo del documento es proporcionar una guía detallada para la realización de proyectos de fotografía y video, asegurando que la idea sea comprendida			
Alcance: El documento cubre desde la definición del proyecto y la recopilación de datos hasta el uso de material en redes sociales y la estimación de la inversión necesaria. Abarca aspectos para planificar y ejecutar un proyecto.			
Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, fotógrafo y videógrafo, diseñador			
Definiciones: Brief: Documento que resume los requisitos y expectativas del cliente para un proyecto específico.			
Descripción del documento El documento "brief cliente fotografía y video" está estructurado de la siguiente manera: 1. Dirigido a: Información básica del destinatario del brief, incluyendo empresa, teléfono, email y fecha de entrega. 2. Definición del proyecto: Preguntas clave para entender el objetivo del proyecto, si se trata de un servicio o producto, y la naturaleza del mismo. 3. Recopilación de datos: Detalles específicos sobre los productos o servicios que se van a fotografiar o grabar. Identificación de las cualidades a destacar del producto o servicio. Información sobre las personas que deben ser fotografiadas o grabadas de manera destacada. 4. Referencias: Instrucciones para proporcionar muestras o enlaces de referencia visual para ilustrar el tipo de fotografía o video deseado. 5. Uso del material / Redes sociales Preguntas sobre las redes sociales donde se utilizará el material visual para su optimización. 6. Total de inversión: Estimación de costos involucrados, incluyendo el equipo técnico, el equipo humano, y un cronograma de proyecto. Información adicional: Información del documento (fecha, revisión, página)			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 1.	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 2. Brief cliente manejo de redes sociales

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Brief cliente manejo de redes sociales	
Objetivo: Detallar y establecer los requisitos específicos del cliente para la gestión de sus redes sociales, una guía para asegurar se cumplan las expectativas del cliente			
Alcance: Abarca la definición del proyecto, recopilación de datos específicos sobre los perfiles de redes sociales a gestionar, la identificación de contenido clave y uso de plataformas			
Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, community manager, diseñador			
Definiciones:			
Brief: Documento que resume los requisitos y expectativas del cliente para un proyecto específico.			
Community manager: Profesional encargado de construir y gestionar la comunidad online de una marca en redes sociales.			
Descripción del documento			
El documento "brief cliente manejo de redes sociales" está estructurado en varias secciones para asegurar una comprensión clara y detallada del proyecto. Las secciones principales son:			
1. Dirigido a: Información básica del destinatario del brief, incluyendo el nombre de la empresa, teléfono, email y fecha de entrega.			
2. Definición del proyecto: Descripción general del proyecto, especificando los objetivos del manejo de redes sociales y las metas a alcanzar.			
3. Recopilación de datos: Detalles específicos sobre los perfiles de redes sociales a gestionar.			
Identificación del público objetivo y sus características demográficas.			
Información sobre el tipo de contenido que se publicará y las cualidades a destacar.			
4. Referencias: Solicitud de muestras o enlaces de referencia visual que ilustran el estilo de contenido deseado.			
5. Uso de material / Redes sociales			
Preguntas sobre las plataformas en las que se gestionarán los perfiles (LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, etc).			
Objetivos específicos para cada red social (aumento de seguidores, tráfico al sitio, etc).			
6. Total de inversión: Costos involucrados totales y cronograma detallado.			
7. Información adicional: Información del documento (fecha, páginas, número de documento)			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 2.	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 3. Brief cliente de identidad de marca

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Brief cliente identidad de marca	
Objetivo: Establecer los requisitos específicos del cliente para la creación o renovación de su identidad de marca.			
Alcance: Abarca la definición del proyecto, recopilación de datos específicos sobre la marca, referencias visuales y estilo, estimación de la inversión necesaria.			
Involucrados: Cliente, Ejecutivo de cuenta, Diseñador			
Definiciones:			
Identidad de marca: Conjunto de elementos visuales y conceptuales que representan una marca, incluyendo logo, colores, tipografías y estilo de comunicación.			
Logo: Símbolo o diseño visual para identificar una marca.			
Descripción del documento			
El documento está estructurado en varias secciones para asegurar una comprensión clara y detallada del proyecto.			
1. Dirigido a: Información del destinatario del brief, incluyendo el nombre de la empresa, teléfono, email y fecha de entrega.			
2. Definición del proyecto: Descripción general del proyecto, especificando si se trata de la creación de una nueva identidad de marca o la renovación de una existente.			
Objetivos específicos que se quieren alcanzar con la nueva identidad de marca.			
3. Recopilación de datos: Información detallada sobre la marca, historia, misión, visión y valores.			
Identificación del público objetivo y características demográficas.			
Competencia directa e indirecta y análisis de su identidad de marca.			
4. Referencias: Solicitud de muestras o enlaces de referencia visual que ilustran el estilo de identidad de marca deseado.			
Ejemplos de identidades de marca que el cliente encuentra inspiradoras o relevantes.			
5. Uso del Material: Donde se implementará la identidad (web, redes sociales, empaques, material de marketing, etc).			
6. Total de inversión: Estimación de los costos aproximados, incluyendo el equipo creativo, herramientas de diseño y cronograma de proyecto.			
7. Información adicional: Número de documentos, número de hojas, fecha)			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 3	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 4. Brief para cliente web

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Brief para cliente web	
Objetivo: Definir los requisitos y especificaciones para la creación de una página web, detallando las necesidades del cliente, la funcionalidad y objetivos del proyecto. Alcance: Recopilación de datos sobre la empresa del cliente, funcionalidades deseadas para la web, estructura y de talles técnicos. Involucrados: Cliente, diseñador web, diseñador gráfico, ejecutivo de cuenta Definiciones: Responsiva: Capacidad de la web de adaptarse a diferentes dispositivos y tamaños de pantalla. SEO: (Search Engine Optimization): optimización para motores de búsqueda para mejorar la visibilidad en google y otros buscadores. Hosting: Servicio que permite alojar la web en un servidor para que esté disponible en internet. Dominio: Nombre único que identifica a una web en internet. Descripción del documento El documento es un brief detallado que guía al cliente y al equipo de desarrollo web a través de un conjunto de preguntas y secciones organizados para definir claramente el proyecto. Cubre aspectos como la definición del proyecto, recopilación de datos de la empresa, funcionalidades necesarias para la web, páginas de referencia, estructura de la web, cuestiones técnicas y servicios adicionales requeridos.			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 4.	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 5. Mood work

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Mood work	
Objetivo: Tener una guía de estilo y vestimenta o idea general para la producción de audio, video, fotografía de la empresa, asegurando coherencia visual y estética. Alcance: Cubre recomendaciones de vestimenta y maquillaje para las personas que participen en la producción de video, audio y fotografía, teniendo todo a detalle. Involucrados: Todas las personas que aparezcan en el llamado, generalmente: fotógrafo, videógrafo, productor de audio, modelo, maquillista, stylist etc. Definiciones: Mood work: Trabajo de creación de ambiente o estética visual stylist: Persona encargada de seleccionar y coordinar la vestimenta y apariencia visual de los participantes Make up: Maquillaje, que incluye la preparación de la piel y la aplicación de cosméticos			
Descripción del documento			
El documento proporciona guías básicas de vestimenta y maquillaje para el proyecto, con recomendaciones específicas sobre los colores y estilos de ropa que deben usarse (colores sólidos, sin estampados) y detalles sobre el maquillaje (base ligera, colores cálidos, etc). Se busca mantener una apariencia coherente y profesional durante la producción.			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 5	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 6. Perfil de cliente o comprador

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Perfil de cliente o comprador	
Objetivo: Describir el proceso y los etapas necesarios para planificar una campaña de marketing efectiva, identificando los segmentos de audiencia objetivo y los puntos clave. Alcance: El documento cubre desde la identificación del comprador hasta la creación del contenido específico y estrategias de promoción para la campaña. Incluye definiciones de los etapas del comprador, la pieza central de conversión, y las tácticas de promoción. Involucrados: Estrategia de marketing, diseñador de contenido, ejecutivo de cuenta			
Definiciones: Buyer persona: Representación semi-ficticia del cliente ideal basada en datos reales y supuestos bien investigados sobre demografía, comportamiento, motivaciones y objetivos. Pieza central de conversión: Elemento clave de contenido diseñado para convertir a los visitantes en clientes.			
Descripción del documento El documento tiene varias hojas, cada una con información distinta. Los hojas son las siguientes: 1. Buyer Persona 2. Buyer Journey 3. Estrategia de contenido 4. Planificación de campaña 5. Estrategia de promoción 6. Estrategia Lead Nurture 1. Buyer persona: Contiene datos demográficos y de motivación que impulsan a la persona a tomar decisiones de compra. 2. Buyer Journey: Mapear el recorrido del cliente potencial para convertirse en cliente final, en este proceso se encuentran puntos de contacto entre la marca y el cliente. 3. Estrategia de contenido: Desarrollar un plan sobre tipos de contenido, canales de distribución y cronograma de publicaciones. 4. Planificación de campaña: Identifica las etapas necesarias y el equipo de trabajo encargado del proyecto. 5. Estrategia de promoción: Define las tácticas y métodos para promover el contenido y alcanzar a la audiencia objetivo, indicadores clave de rendimiento. 6. Estrategia Lead Nurture: Proceso de acompañamiento en el que la marca 'nutre' al usuario final con contenido personalizado, para guiarlo en la compra y convertirlo en cliente final.			
Código: Rev-Doc-24	Fecha: 26-04-2024	Revisión: Doc 6	Página (s): 1/1

Anexo – Documento 7. Presupuesto

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Presupuesto	
Objetivo: Definir y detallar los costos estimados asociados en la ejecución del proyecto.			
Alcance: El documento abarca aspectos financieros, costos directos, indirectos, márgenes de beneficio.			
Involucrados: Administrador, Gerente de proyecto, proveedores			
Definiciones: Costos directos: Gastos directos de la ejecución del proyecto, materiales, mano de obra. Costos indirectos: Gastos no directos para la ejecución del proyecto, pero necesarios para la ejecución (administración, servicios, etc.).			
Descripción del documento El documento de presupuesto está dividido en varias secciones, cada una de las cuales detalla un aspecto específico de los costos del proyecto. - Descripción general del proyecto y su propósito - Resumen de los costos totales administrativos • Materiales • Mano de obra • Equipos • Administración • Servicios • Imprevistos • Cálculo de margen de beneficio • Total de costos			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 7	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 8. Cotización

Revisión Documental	
Nombre del documento:	Cotización
Objetivo: Ofrecer una cotización detallada para la creación y gestión de los proyectos.	
Alcance: Incluye detalles sobre el servicio que solicitan, requerimientos del cliente y opciones con costos de gastos asociados al proyecto.	
Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta, administrador	
Definiciones: Cotización: Documento proporcionado por la agencia a un cliente, donde especifica los servicios solicitados, detalles, costos y tiempos de entrega.	
Descripción del documento El documento detalla las campañas que pueden crearse o las ideas generales de cada proyecto de acuerdo al servicio solicitado, los recursos materiales y humanos a utilizar. También especifica el contenido del servicio solicitado y el costo y tiempos de entrega.	
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024
Revisión Doc 8	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 9. Proceso de trabajo

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Proceso de trabajo	
Objetivo: Describir los pasos y procedimientos que la agencia sigue para gestionar y ejecutar los proyectos de diseño y comunicación, asegurando la calidad y entrega del servicio.			
Alcance: Este documento aplica a todos los proyectos manejados por la agencia, desde el contacto inicial con el cliente hasta la entrega final y la revisión del cliente.			
Involucrados: Cliente, ejecutivo de cuenta y profesionistas dependiendo del proyecto.			
Definiciones: Briefing: Documento informativo inicial enviado al cliente para recopilar información y planificar el proyecto. KPI (Key Performance Indicators): Indicadores clave de rendimiento utilizados para medir el progreso del proyecto.			
Descripción del documento El documento "Proceso de trabajo" detalla un flujo de trabajo estructurado que incluye: 1. Envío del briefing al ser contactado por un nuevo cliente. 2. Asignación de tareas de investigación respecto al proyecto a desarrollar. 3. Elaboración de un cuadro de planeación con actividades hechas y fechas de entrega. 4. Revisión de la información antes de publicar o aplicar las actividades. 5. Ejecución de las actividades asignadas en el cuadro o planeación. 6. Seguimiento de los KPI mensualmente. 7. Entrega de resultados. 8. Verificación de la satisfacción del cliente.			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 9	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 10. Cronograma

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Cronograma	
Objetivo: Planificar y coordinar las actividades de marketing y comunicación para el mes, incluyendo creación de contenido para redes sociales, email marketing y web.			
Alcance: Este documento abarca todas las actividades relacionadas en la gestión de las redes sociales, campaña email mkt y actualizaciones en el sitio web.			
Involucrados: Administrador, Ejecutivo de cuenta			
Definiciones:			
Post: Publicación en redes sociales			
Copy: Texto utilizado en las publicaciones y anuncios			
Email Marketing: Estrategia de marketing directo que utiliza el correo electrónico para comunicarse con la audiencia.			
Métricas: Datos cuantitativos que miden rendimiento de las campañas de mkt.			
Descripción del documento			
El documento "Cronograma" está estructurado con los siguientes secciones			
-Redes sociales			
• Planeación de post con copy y fechas de publicación • Cambios de portada y actualización de iconos			
-Email marketing			
• Programación de cambios y actualizaciones • Desarrollo de banner mensual. • Recopilación de métricas			
-Web			
• Actualizaciones planeados para el mes • Verificación del buen funcionamiento			
-Gestión de tareas			
• edición, impresión ó creación de material de branding			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc 10	Página (s) 1/1

Anexo – Documento 11. Hoja de llamado

Revisión Documental			
Nombre del documento:		Hoja de llamado	
Objetivo: Proporcionar un itinerario detallado y la logística de producción para el rodaje del videoclip, fotografías, podcast, asegurando que todos estén informados. Alcance: Abarca todas las actividades de producción para el día del rodaje, incluyendo horarios. Involucrados: Dependiendo el proyecto, todos los involucrados, cliente y ejecutivo de cuenta. Definiciones: Hoja de llamado: Documento que detalla el itinerario y la logística de producción de un rodaje. Videoclip: Cortometraje musical que acompaña una canción.			
Descripción del documento El documento "hoja de llamado" incluye: 1. Información general del servicio 2. Itinerario detallado del día del rodaje, incluyendo horarios de desayuno, lunch y cambios de ubicación 3. Detalles sobre producción, incluyendo el equipo y los talentos involucrados. 4. Descripción del escenario y la trama del videoclip, enfocándose en los personajes "El torero del pueblo", como ejemplo. 5. La narrativa visual que se desarrollará durante el rodaje			
Código: Rev-Doc-24	Fecha 26-04-2024	Revisión Doc. 11	Página (s) 1/1

Anexo – Fichas de observación de la competencia para la planeación y gestión

Ficha de observación							
Competencia para la planeación y Gestión							
1. DATOS GENERALES							
1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i>							
1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Noé Humberto canales Cortés</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN							
Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.				✓	
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Feedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.				✓	
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.		✓			
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓				
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo							
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓				
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.				✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.				✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera							
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.				✓	

3. OBSERVACIONES

- PGD1. Dimensión de la recepción de la información, el análisis y solución de problemas
- PGAD1.1. Briefing para cada servicio o proyecto
- PGAD1.2. Cronograma
- PGAD1.3. Se mantiene comunicación con el cliente pero no hay un procedimiento para el desarrollo de sus canales de comunicación
- PGAD1.4. Trabajar en las entregas a tiempo
- PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos
- PGAD2.1 Falta poner etapas siguientes en base a métricas.
- PGAD2.2 se trabaja con moodboard
- PGAD2.3 No se da seguimiento a las actividades
- PGAD2.4 No se recopila información o estadísticas de cada proyecto
- PGD3. Dimensión de la administración del tiempo
- PGAD3.1 No se cumplen los plazos
- PGAD3.2 siempre hay revisión antes de entregar
- PGAD3.3 se establecen plazos y expectativas de cada proyecto
- PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera
- PGAD4.1 Formato de cotización, la contadora lleva la contabilidad de la agencia

4. ACOTACIONES

P= Planeación
G= Gestión
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia para la planeación y Gestión							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Emanuel Silva Mejia</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.					✓
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Feedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.					✓
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.			✓		
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo								
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera								
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					✓	

3. OBSERVACIONES

PGD1. Dimensión del acceio de la información, el análisis y solución de problemas.

PGAD 1.1. se recaba información en el briefing de todos los proyectos

PGAD 1.2. se llevan las actividades asignadas en el cronograma

PGAD 1.3. se tiene comunicación con el cliente

PGAD 1.4. Casi en la fecha de entrega se está trabajando en el proyecto.

PGD2. Dimensión para la planeación y organización de proyectos.

PGAD 2.1 En los proyectos no se leen las métricas

PGAD 2.2 Se desarrolla el concepto creativo en el moodboard

PGAD 2.3 Se asignan las actividades y recursos pero no hay seguimiento

PGAD 2.4 No se tiene información de métricas o estadísticas de los proyectos

PGD3. Dimensión de la administración del tiempo

PGAD 3.1 No se cumplen los plazos

PGAD 3.2 si hay revisiones antes de la entrega final

PGAD 3.3 Se siguen los plazos de cada proyecto mediante los cronogramas

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

PGAD 4.1 Formato de cotización, hay alguien que lleva la contabilidad

4. ACOTACIONES

P= Planeación

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para la planeación y Gestión							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tagia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Patricia Henkel</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.				✓	
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Fedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.				✓	
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.		✓			
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo								
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera								
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					✓	

3. OBSERVACIONES

PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y solución de problemas.

PGAD1.1. Se maneja a través del briefing

PGAD1.2 Se lleva un cronograma de actividades

PGAD1.3 se mantiene comunicación con el cliente

PGAD1.4 se manejan las fechas de entrega del cronograma

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

PGAD2.1 No hay etapas, ni métricas

PGAD2.2 El concepto creativo se desarrolla en el moodboard

PGAD2.3 No hay quien de seguimiento a las actividades

PGAD2.4 No hay estadísticas de cada proyecto

PGD3. Dimensión de la administración del tiempo

PGAD3.1 No se cumplen las fechas

PGAD3.2 Hay revisión día antes de la entrega

PGAD3.3 Hay fechas de entrega de acuerdo a los cronogramas

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

PGAD4.1 Hay formato de cotización y un responsable de la contabilidad.

4. ACOTACIONES

P= Planeación

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para la planeación y Gestión	
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Bethzaiva Canales</i>	

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente

INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.				✓	
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Fedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.				✓	
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.			✓		
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo								
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera								
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					✓	

3. OBSERVACIONES

PGD1. Dimensión del acapio de la información, el análisis y solución de problemas.

PGAD1.1 Se llevan a través de briefing

PGAD1.2 Tenemos cronograma de actividades

PGAD1.3 Se lleva comunicación con el cliente

PGAD1.4 se llevan las fechas con poca seriedad

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

PGAD2.1 No hay etapas ni conocimiento de avance en KPI'S

PGAD2.2 se baja la idea general en el moodboard

PGAD2.3 No se da seguimiento a las actividades diariamente, hasta la entrega

PGAD2.4 No estoy enterado de que entreguen estadísticas del proyecto

PGD3. Dimensión de la administración del tiempo

PGAD3.1 No hay fechas límite o plazos de entrega

PGAD3.2 se revisa el proyecto con el cliente antes de la entrega para últimas correcciones

PGAD3.3 Hay plazos de cada proyecto

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

PGAD4.1 Contamos con un formato de cotización, para eso antes debemos hacer un presupuesto, hay un responsable de la contabilidad, pero no hay alguien que administre y de un panorama financiero de la empresa

4. ACOTACIONES

P= Planeación

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para la planeación y Gestión	
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Isab Isbas Rojas</i>	

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente

INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.				✓	
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Fedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.				✓	
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.		✓			
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo								
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera								
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					✓	

3. OBSERVACIONES

PGD1. Dimensión del acapio de la información, el análisis y solución de problemas.

PGAD1.1 Tienen breething para cada proyecto

PGAD 1.2 Llevar un cronograma

PGAD 1.3 Hay comunicación con el cliente

PGAD 1.4 No hay quien de seguimiento para entregar a tiempo

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

PGAD2.1 No se distribuyen proyectos por etapas

PGAD2.2 Se baja el proyecto a moodboard

PGAD2.3 No se da seguimiento a las actividades

PGAD2.4 No hay estadísticas del proyecto

PGD3. Dimensión de la administración del tiempo

PGAD3.1 No hay quien lleve el cumplimiento de plazos

PGAD3.2 Tenemos revisión antes de entregar

PGAD3.3 Hay plazo de entregar o fecha límite

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

PGAD4.1 Hay presupuesto de proyecto, cotización, contador, falta un administrativo para los proyectos y la agencia

4. ACOTACIONES

P= Planeación

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para la planeación y Gestión							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Axel Ballinas Pintado</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.			✓		
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Fedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.			✓		
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.		✓			
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo								
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera								
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					✓	

3. OBSERVACIONES

PGD1. Dimensión de la recepción de la información, el análisis y solución de problemas

PGAD1.1. Recopilación de información de cliente en briefing

PGAD1.2 Se establecen las actividades en el cronograma

PGAD1.3 si hay comunicación con el cliente, solo quienes llevan el proyecto

PGAD1.4 Manejar mejor el seguimiento para entregas a tiempo

PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

PGAD2.1 No tenemos etapas o procedimientos

PGAD2.2 Se concentra la idea del proyecto en el doc moodboard

PGAD2.3 No hay una persona específica para dar seguimiento

PGAD2.4 No hay métricas de los proyectos

PGAD3. Dimensión de la administración del tiempo

PGAD3.1 No se cumplen los plazos

PGAD3.2 Se hacen reuniones antes de entregar con el equipo y con el cliente

PGAD3.3 se establecen los plazos de entrega del cronograma

PGD4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

PGD4.1 se hace un presupuesto, cotización, tienen contactadora pero no quien administre la agencia

4. ACOTACIONES

P= Planeación

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para la planeación y Gestión	
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Alan Pacheco Reyes</i>	

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente

INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
PGD1. Dimensión del acopio de la información, el análisis y la solución de problemas							
PGAD1.1	Investigación y análisis del cliente y mercado	Encuestas o entrevistas con clientes, recopilación de tendencias de diseño y canales de comunicación.				✓	
PGAD1.2	Definición de objetivos y estrategias	Establecer objetivos y crear plan de acción detallado con cronogramas, recursos necesarios y métricas de proyecto.			✓		
PGAD1.3	Comunicación y Feedback con el cliente	Mantener comunicación con el cliente a lo largo del proyecto, organizar reuniones y solicitar retroalimentación.			✓		
PGAD1.4	Gestión de proyectos futuros y relaciones con el cliente	Identificar el desempeño de cada proyecto identificando áreas de mejora y oportunidades futuras, mantener relaciones solidas con el cliente a través de la entrega puntual y buen trabajo.				✓	
PGD2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos							
PGAD2.1	Planificación de proyectos	Establecer cronograma detallado con etapas de proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro del equipo y poner plazos e identificar los recursos necesarios.		✓			
PGAD2.2	Desarrollo de conceptos creativos	Realizar lluvia de ideas, crear moodboards y bocetos para visualizar y comunicar las ideas e integrarlo con la retroalimentación del cliente.				✓	
PGAD2.3	Gestión de recursos y talento	Asignar recursos de manera eficiente, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas del equipo de trabajo, mantener la carga de trabajo de los miembros del equipo para garantizar la calidad de trabajo.			✓		

PGAD2.4	Evaluación y resultados KPIS	Recopilar datos y métricas clave de rendimiento (KPI s) relevantes para cada proyecto y analizar los resultados, utilizar la información para mejorar la planificación y ejecución de proyectos futuros.	✓					
PGD3. Dimensión de la administración del tiempo								
PGAD3.1	Producción y creación del contenido	Establecer horarios y plazos de cada proyecto, utilizar herramientas de gestión de tiempo y priorizar las tareas según su importancia o urgencia.	✓					
PGAD3.2	Control de calidad y revisiones	Designar periodos específicos para revisar y evaluar el contenido creado, implementar procesos de revisión, establecer plazos para revisión y aprobación.					✓	
PGAD3.3	Coordinación de entregables y plazos	Mantener plazos y expectativas del proyecto, establecer fechas límite de entrega.					✓	
PGD 4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera								
PGAD 4.1	Creación de propuestas y presupuestos	Desglosar los costos de manera clara y transparente, explicando los servicios incluidos y costos adicionales, diseñar un formato de cotización con plazos y términos y condiciones.					✓	

3. OBSERVACIONES

PGD1. Dimensión del acapio de la información, el análisis y solución de problemas

PGAO1.1 la investigación del cliente se recopila en el briefing

PGAO1.2 El proyecto se lleva en cronograma

PGAO1.3 Siempre hay comunicación

PGAO1.4 No se gestionan los tiempos de entrega

PGO2. Dimensión de la planeación y organización de proyectos

PGAO2.1 No hay etapas, objetivos

PGAO2.2 se baja la idea en moodboard

PGAO2.3 No hay seguimiento a las actividades o líder de proyecto

PGAO2.4 No hay KPI's de los proyectos

PGO3. Dimensión de la administración del tiempo

PGAO3.1 No se cumplen los plazos del cronograma

PGAO3.2 Siempre hay revisión antes de la entrega

PGAO3.3 Se establecen plazos y expectativas de cada proyecto

PGO4. Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera

PGAO4.1 Cotización, presupuesto, contabilidad, no hay quien administre la agencia

4. ACOTACIONES

P= Planeación

G= Gestión

D= Dimensión

A= Actividad

Anexo – Fichas de observación de la competencia para el trabajo en equipo

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Noé Humberto Canales Cortés</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.				✓	
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.			✓		
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.					✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.					✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo							
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.			✓		
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓				
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.				✓	
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.			✓		

3. OBSERVACIONES

TED 1. Dimensión del diseño de equipos

- TEAD 1.1. Se usan canales de comunicación como: whatsapp, zoom, meet, drive
 - TEAD 1.2. De acuerdo a sus conocimientos y fortalezas llevan sus actividades, no hay organigrama
 - TEAD 1.3. Tienen capacitación / cursos y retroalimentación
- #### TED 2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo
- TEAD 2.1 Hay reuniones para compartir ideas, pero no se lleva un registro
 - TEAD 2.2 No se hace
 - TEAD 2.3 Se lleva mediante cronogramas
 - TEAD 2.4 Siempre se hace por zoom, whatsapp, de forma presencial, de acuerdo a las necesidades y disponibilidad.
 - TEAD 2.5 Siempre se hace (presencial o por canales de comunicación)

TED 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

- TEAD 3.1 Se conocen las fortalezas y debilidades de todos los integrantes y se capacita para complementar a todos.
- TEAD 3.2 No se hace
- TEAD 3.3 Se lleva a través de equipos de trabajo y cronogramas
- TEAD 3.4 se definen los roles pero la comunicación no es clara, no se especifica cuantos proyectos lleva cada uno, los objetivos o hacia donde se dirigen.

4. ACOTACIONES

T= Trabajo
E= Equipo
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Emanuel Silva Mejia</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.					✓
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.				✓	
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.							
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.							
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo									
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.							
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.							
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.							
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.							

3. OBSERVACIONES

TED 1. Dimensión del diseño de equipos

TEAD 1.1 La comunicación se lleva en diversos canales de comunicación

TEAD 1.2 Cada quien tiene actividades de acuerdo a la experiencia

TEAD 1.3 Todos tenemos cursos en línea y capacitación al comenzar a trabajar

TED 2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo

TEAD 2.1 Hay reuniones para compartir ideas para los proyectos

TEAD 2.2 No lo hacemos

TEAD 2.3 Hacemos las actividades en los cronogramas por proyecto

TEAD 2.4 Siempre se hace por los canales de comunicación

TEAD 2.5 Si se hace de acuerdo a las necesidades

TED 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

TEAD 3.1 Se conoce la experiencia de todos los integrantes

TEAD 3.2 No se hace

TEAD 3.3 Se lleva por proyecto, equipo de trabajo y cronogramas.

TEAD 3.4 Se distribuyen actividades y equipos de trabajo

4. ACOTACIONES

T= Trabajo

E= Equipo

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo	
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Patricia Henkel</i>	

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente

INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.				✓	
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.				✓	
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.				✓		
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.						✓
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.				✓		

3. OBSERVACIONES

- TEAD 1. Dimensión del diseño de equipos
- TEAD 1.1 Hay canales de comunicación para llevarlo a distancia o subir documentos
 - TEAD 1.2 Las actividades se asignan de acuerdo a su experiencia
 - TEAD 1.3 Hay cursos de capacitación en línea, y retroalimentación
- TEAD 2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo
- TEAD 2.1 se desarrollan reuniones informales para compartir ideas
 - TEAD 2.2 No hay hackatones
 - TEAD 2.3 llevamos cronogramas de acuerdo a los proyectos asignados
 - TEAD 2.4 se hace en línea o de manera presencial
 - TEAD 2.5 siempre se hace de acuerdo a las necesidades
- TEAD 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo
- TEAD 3.1 se conocen las fortalezas y debilidades de todos los integrantes
 - TEAD 3.2 y es así como se forman los equipos para complementarnos
No lo hacemos
 - TEAD 3.3 lo llevamos de acuerdo a la distribución de actividades en el cronograma.
 - TEAD 3.4 se definen las actividades pero no sabemos que actividades tiene cada uno independiente al proyecto.

4. ACOTACIONES

T= Trabajo
E= Equipo
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Bethzaira Canales</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.				✓	
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.			✓		
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.					✓	
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.						✓
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.					✓	

3. OBSERVACIONES

TEO 1. Dimensión del diseño de equipos

TEAO 1.1. Mangjan varios canales de comunicación,

TEAO 1.2 los proyectos se llavan de acuerdo a conocimientos

TEAO 1.3 Hay capacitación y retroalimentación

TEO 2. Dimensión para la creación de un entorno que kinde apoyo

TEAO 2.1 Hay reuniones para compartir ideas de proyectos

TEAO 2.2 No lo hacen

TEAO 2.3 lltavan cronogramas

TEAO 2.4 se hace por diversos canales de comunicación

TEAO 2.5 si se lleva acabo

TEO 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

TEAO 3.1 los proyectos se reparten de acuerdo a los conocimientos

TEAO 3.2 No aplican

TEAO 3.3 se distribuyen equipos de trabajo y cronograma por proyecto

TEAO 3.4 se definen las actividades de forma individual y en el cronograma para quienes forman el equipo de proyecto

4. ACOTACIONES

T= Trabajo

E= Equipo

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Esau Islas Rojas</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.				✓	
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.		✓			
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.						✓
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.						✓
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.					✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.						✓
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.						✓
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.					✓	

3. OBSERVACIONES

- TEAD 1. Dimensión del diseño de equipos
 - TEAD 1.1 Se usa whatsapp, zoom, drive
 - TEAD 1.2 Se crean equipos de acuerdo a conocimientos
 - TEAD 1.3 Tenemos capacitación en línea y retroalimentación
- TEAD 2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo
 - TEAD 2.1 Hay reuniones para sacar ideas para los proyectos
 - TEAD 2.2 No los hacen
 - TEAD 2.3 No hay cronogramas
 - TEAD 2.4 la comunicación es presencial y en línea
 - TEAD 2.5 si se hace
- TEAD 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo
 - TEAD 3.1 Se conocen las habilidades de cada integrante para asignar actividades
 - TEAD 3.2 No hay evaluaciones
 - TEAD 3.3 Se asignan equipos y actividades individuales en el cronograma
 - TEAD 3.4 Hay responsabilidades para cada uno pero no hay objetivos o como vamos dirigiendo el proyecto

4. ACOTACIONES

T= Trabajo
E= Equipo
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Axel Ballinas Pintado</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.				✓	
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.			✓		
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover la escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.					✓	
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.					✓	
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.				✓		

3. OBSERVACIONES

- TEAD 1. Dimensión del diseño de equipos
 - TEAD 1.1. Hay bastantes canales de comunicación
 - TEAD 1.2. Se distribuyen actividades de acuerdo a la experiencia
 - TEAD 1.3. Hay capacitación cuando comenzaron y actualmente cursos de actualización en línea.
- TEAD 2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo
 - TEAD 2.1. Siempre hay reuniones para comenzar y dar seguimiento a los proyectos.
 - TEAD 2.2. No hacen Hackatones
 - TEAD 2.3. las metas se establecen en el cronograma
 - TEAD 2.4. hay comunicación en varias plataformas en línea y presencial
 - TEAD 2.5. se reconoce el trabajo presencial y en línea.
- TEAD 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo
 - TEAD 3.1. Se conoce la experiencia y los posibles mejoras de cada uno
 - TEAD 3.2. No se evalúa el desempeño
 - TEAD 3.3. se desarrollan los proyectos a través del cronograma
 - TEAD 3.4. se entregan cronogramas pero no saben cuantos proyectos lleva cada uno.

4. ACOTACIONES

T= Trabajo
E= Equipo
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia para el trabajo en equipo							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Alan Pacheco Reyes</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
TED1. Dimensión del diseño de equipos							
TEAD1.1	Colaboración en proyectos piloto	Fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo y establecer reuniones de colaboración, utilizar plataformas de gestión de proyectos que facilite la comunicación.				✓	
TEAD1.2	Creación de equipos multidisciplinarios	Identificar habilidades y fortalezas individuales, formar equipos multidisciplinarios, establecer un ambiente colaborativo.				✓	
TEAD1.3	Apoyo a la creatividad individual y la innovación	Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, proporcionar tiempo y recursos para los miembros del equipo.				✓	
TED2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo							
TEAD 2.1	Sesiones de Brainstorming creativo	Reuniones de brainstorming ara compartir ideas libremente, utilizar técnicas para estimular la creatividad y nuevas ideas, registrar todas las ideas durante las sesiones.			✓		
TEAD 2.2	Hackatones creativos	Organizar kackatones creativos en donde los miembros del equipo puedan trabajar juntos en proyectos y celebrar los logros alcanzados.	✓				
TEAD 2.3	Establecimiento de metas de equipo	Definir metas claras y alcanzables, desglosar las metas del equipo en objetivos pequeños y medibles, comunicar las metas del equipo de manera clara y regular.				✓	

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.						
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.						
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.						
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.						

TEAD 2.4	Fomentar la comunicación abierta y constructiva	Establecer un ambiente de confianza, promover a escucha activa y la empatía entre los miembros del equipo y proporcionar canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares o plataformas de colaboración.						✓
TEAD 2.5	Celebración de logros en equipo	Reconocer, celebrar y destacar los éxitos del equipo y utilizar las celebraciones para fortalecer la cohesión del equipo y fortalecer los valores y la cultura de la agencia.						✓
PGD3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo								
TEAD 3.1	Desarrollo de habilidades complementarias	Identificar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro del equipo y fomentar el desarrollo de habilidades complementarias.						✓
TEAD 3.2	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva	Realizar evaluaciones de desempeño de los miembros del equipo y dar retroalimentación.	✓					
TEAD 3.3	Desarrollo de proyectos conjuntos	Promover la colaboración en proyectos, asignar roles y responsabilidades y establecer un proceso de trabajo colaborativo.						✓
TEAD 3.4	Establecimiento de roles y responsabilidades claras	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, establecer expectativas claras y mantener la comunicación.					✓	

3. OBSERVACIONES

TEAD 1. Dimensión del diseño de equipos

TEAD 1.1 Se usan canales de comunicación en todos los proyectos

TEAD 1.2 Se asignan actividades de acuerdo a fortalezas

TEAD 1.3 Hubo capacitación al comenzar y actualmente actualización en línea.

TEAD 2. Dimensión para la creación de un entorno que brinde apoyo

TEAD 2.1 Hay reuniones para cada proyecto

TEAD 2.2 NO hay Hackatones

TEAD 2.3 Tenemos cronogramas

TEAD 2.4 Plataformas en línea y presencial

TEAD 2.5 Siempre se hace

TEAD 3. Dimensión de la administración de la dinámica de equipo

TEAD 3.1 Se conocen las fortalezas y debilidades de todos los integrantes

TEAD 3.2 No se hace

TEAD 3.3 Se llevan a través de equipos de trabajo y cronogramas

TEAD 3.4 Se definen actividades pero en el grupo no hay quien lidere el proyecto.

4. ACOTACIONES

T= Trabajo

E= Equipo

D= Dimensión

A= Actividad

Anexo – Fichas de observación de la competencia multicultural

P1

Ficha de observación Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Noé Hunkerto Corales Cortes</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales				✓	
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.				✓	
MAD 1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD 1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD 1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.				✓	

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales						
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.				✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓			
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓			
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				✓
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓			
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre como mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓			

3. OBSERVACIONES

MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

MA01.1. Briefing

MA01.2 No se han tenido proyectos que lo necesiten

MA01.3 Perfil de cliente ideal

MA01.4 Si se hace la traducción de contenido

MA01.5 Se utiliza iconografía y se actualiza

MA01.6 Si se hace pero con proyectos muy específicos

MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

MA02.1 Siempre se toma en cuenta las aportaciones del

MA02.2 ^{equipo} No se ha hecho

MA02.3 No se ha hecho

MA02.4 Se planea de acuerdo a las necesidades del

MA02.5 ^{proyecto} No se ha hecho

MA02.6 No se ha hecho

4. ACOTACIONES

M= Multicultural

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia multicultural	
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Emanuel Silva Mejía</i>	

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente

INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales				✓	
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.					✓
MAD 1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD 1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD 1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.				✓	

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales							
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.					✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓				
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓				
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				✓	
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓				
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓				

3. OBSERVACIONES

MAD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

MAD1.1 Se comprende al cliente mediante el briefing

MAD1.2 No se han llevado proyectos de ese tipo

MAD1.3 Se desarrolla el Perfil del cliente

MAD1.4 Todo tiene iconografía y constantemente se actualiza

MAD1.5 Se lleva la traducción si es necesario

MAD1.6 Se desarrolla de acuerdo al proyecto

MAD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

MAD2.1 Todas las ideas del equipo se toman en cuenta

MAD2.2 No lo hacen

MAD2.3 No lo hacen

MAD2.4 Se planea de acuerdo al proyecto

MAD2.5 No lo hacen

MAD2.6 No lo hacen

4. ACOTACIONES

M= Multicultural

D= Dimensión

A= Actividad

Ficha de observación Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Patricia Henkel</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales				✓	
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.					✓
MAD 1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD 1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD 1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.					✓

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales						
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.				✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓			
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓			
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.			✓	
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓			
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓			

3. OBSERVACIONES

MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas

MAO 1.1. Se toma la información del briefing

MAO 1.2 se trabaja con lo que necesita el proyecto

MAO 1.3 se adapta el contenido al perfil del cliente final

MAO 1.4 se hacen las traducciones necesarias

MAO 1.5 siempre se usa iconografía y se actualizan

MAO 1.6 Los proyectos son muy específicos actualmente pero si se necesita sin duda se reflejaría.

MO2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales

MAO 2.1 se toma en cuenta la opinión de todo el equipo

MAO 2.2 No se evalúa la sensibilidad cultural

MAO 2.3 No se trabaja con consultores culturales, si se

MAO 2.4 necesitara sin duda se conseguirían

MAO 2.5 solo celebramos cumpleaños y fin de año

MAO 2.6 No hay evaluación o feedback

4. ACOTACIONES

M= Multicultural

D= Dimensión

A= Actividad

P4

Ficha de observación Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Topia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Bethzaira Canales</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales				✓	
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.				✓	
MAD 1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD 1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD 1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.				✓	

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales						
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.				✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓			
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓			
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				✓
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓			
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓			

3. OBSERVACIONES

- MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas
- MAD1.1 Llevar un breviter con información del proyecto
- MAD1.2 Se adecua de acuerdo al proyecto
- MAD1.3 tienen un perfil de cliente para hacer compañías o manejar el proyecto
- MAD1.4 Se hacen las traducciones si es necesario para el proyecto
- MAD1.5 Se usa iconografía y se actualizan si es necesario
- MAD1.6 Se hace de acuerdo a las necesidades del proyecto
- MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales
- MAD2.1 Se toma en cuenta las ideas y conocimientos del equipo
- MAD2.2 No se hace
- MAD2.3 No se hace
- MAD2.4 Planean de acuerdo a la información y necesidades del proyecto
- MAD2.5 No se hace
- MAD2.6 No se hace

4. ACOTACIONES

M= Multicultural
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Avila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Esau Islas Rojas</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN							
Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales				✓	
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.				✓	
MAD1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.				✓	

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales							
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.					✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓				
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓				
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				✓	
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓				
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓				

3. OBSERVACIONES

- MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas
- MAD 1.1 Se recoge información del cliente en el briefing
 - MAD 1.2 No se han tenido ese tipo de proyectos
 - MAD 1.3 La idea es generar el perfil del cliente que sirva para todo en cada proyecto
 - MAD 1.4 Se hace la traducción de acuerdo a la necesidad del proyecto
 - MAD 1.5 siempre se utiliza iconografía
 - MAD 1.6 Todos los proyectos han sido específicos y no se ha utilizado
- MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales
- MAD2.1 se hacen acabo dinámicas para hacer aportes a los proyectos
 - MAD2.2 No lo llevamos a cabo
 - MAD2.3 No lo llevamos a cabo
 - MAD2.4 los proyectos se planean de acuerdo a sus necesidades
 - MAD2.5 cada proyecto es completamente diferente
 - MAD2.6 No lo hacemos, solo fin de año y cumpleaños
 - MAD2.6 No tenemos feedback

4. ACOTACIONES

M= Multicultural
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Auila</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Axel Ballinas Pintado</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales				✓	
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.				✓	
MAD 1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD 1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD 1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.				✓	

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales						
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.				✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓			
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓			
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				✓
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓			
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓			

3. OBSERVACIONES

- MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas
- MAD 1.1 La información del cliente y la competencia se obtiene del ^{breeding}
 - MAD 1.2 No se han tenido proyectos que lo requieran
 - MAD 1.3 Siempre se adapta el contenido de acuerdo al perfil ideal
 - MAD 1.4 El contenido se trabaja según sea necesario
 - MAD 1.5 Siempre se usa iconografía que se actualiza constantemente
 - MAD 1.6 Se hace de acuerdo a lo que requiera el proyecto
- MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales
- MAD 2.1 Siempre se valora y toma en cuenta los ideas de todos
 - MAD 2.2 No se hace
 - MAD 2.3 No se ha hecho
 - MAD 2.4 Se trabajan los perfiles para campañas y contenido
 - MAD 2.5 No hay celebraciones, solo cumpleaños y fin de año
 - MAD 2.6 No hay feedback.

4. ACOTACIONES

M= Multicultural
D= Dimensión
A= Actividad

Ficha de observación Competencia multicultural							
1. DATOS GENERALES 1.1 NOMBRE Y APELLIDO DEL OBSERVADOR <i>Carolina Tapia Ayala</i> 1.2 NOMBRE Y APELLIDO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO <i>Alan Pacheco Reyes</i>							
2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN Valores de evaluación: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4= Bien, 5= Excelente							
INDICADOR	CONTENIDO	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5
MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas							
MAD1.1	Investigación de mercado y audiencia	Estudios de mercado para comprender preferencias, comportamientos y necesidades y analizar datos demográficos, tendencias de consumo y patrones culturales			✓		
MAD1.2	Sesiones de sensibilización cultural	Investigar y trabajar con expertos en culturas específicas para brindar información sobre tradiciones, valores y sensibilidades culturales relevantes para el proyecto.	✓				
MAD1.3	Adaptación de contenido	Adaptar el contenido, incluyendo mensajes publicitarios, campañas de redes sociales y material de marketing, para que sea relevante y respetuoso con las sensibilidades culturales de cada audiencia objetivo.				✓	
MAD1.4	Traducción y localización	Traducir el contenido a los idiomas locales y reflejar las diferencias culturales, abordar necesidades y preferencias de cada mercado.					✓
MAD1.5	Incorporación de iconografía y simbología cultural	Utilizar iconografía y simbología cultural relevante en el diseño de materiales de marketing y contenido digital.				✓	
MAD1.6	Reconocimiento de diversidad en la producción de contenido	Representar de manera inclusiva y diversa a las personas en el contenido producido, reflejando la variedad de culturas, etnias, géneros y orientaciones sexuales presentes en la sociedad.				✓	

TED2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales							
MAD 2.1	Equipo multicultural y diverso	Valorar y celebrar las experiencias y perspectivas únicas que aportan los miembros del equipo multicultural.					✓
MAD 2.2	Evaluación de sensibilidad cultural	Realizar evaluaciones periódicas de sensibilidad cultural para identificar áreas de mejora y asegurarse de que el equipo este comprometido con la inclusión y el respeto a la diversidad cultural.	✓				
MAD 2.3	Colaboración con consultores culturales	Colaboración con consultores culturales expertos en diversidad para obtener asesoramiento y orientación sobre cómo abordar de manera efectiva las diferencias culturales en el trabajo de equipo.	✓				
MAD 2.4	Desarrollo de estrategias de marketing culturalmente relevante	Desarrollar estrategias de marketing que respete las tradiciones y valores de las comunidades a las que se dirigen.				✓	
MAD 2.5	Celebración de festividades y eventos culturales	Celebrar festividades y eventos culturales relevantes para los miembros del equipo, reconociendo la diversidad cultural de la agencia.	✓				
MAD 2.6	Feedback y adaptación continua	Fomentar la cultura del Feedback abierto y continuo, donde los miembros compartan experiencias y perspectivas sobre cómo mejorar la sensibilidad cultural y la inclusión en la agencia.	✓				

3. OBSERVACIONES

- MD1. Dimensión del conocimiento y la comprensión de culturas
- MAD1.1 Trabajamos con briefing pero falta más investigación
 - MAD1.2 No se ha necesitado en los proyectos desarrollados
 - MAD1.3 Se crea un perfil de cliente
 - MAD1.4 Se trabaja según sea necesario
 - MAD1.5 utilizan iconografía que se actualiza constantemente
 - MAD1.6 si es necesario se lleva a cabo según el proyecto
- MD2. Dimensión de apertura y sensibilidad culturales
- MAD2.1 Se toma en cuenta las ideas del equipo
 - MAD2.2 No hay evaluación de sensibilidad cultural
 - MAD2.3 No se ha necesitado colaborar con consultores culturales
 - MAD2.4 se crean las estrategias de acuerdo a toda la información del proyecto
 - MAD2.5 Se celebran cumpleaños y fin de año
 - MAD2.6 No hay feedback

4. ACOTACIONES

M= Multicultural
D= Dimensión
A= Actividad

Anexo – Carta de anuencia



Revolta
Calle Nte. 81 402 Benito Juárez, Sindicato
Mexicano de Electricistas Azcapotzalco,
02060 Ciudad de México, CDMX
Ciudad de México, a 21 de agosto del 2024
Cel. 55 3080 0090

A quien corresponda,

Por medio de la presente, la agencia Revolta, representada legalmente por Noé Humberto Canales Cortés, otorga su anuencia a la C. Carolina Tapia Ávila para desarrollar su tesis de maestría titulada "Diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales en la agencia de diseño y comunicación Revolta."

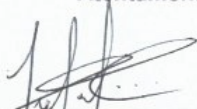
Se autoriza el uso del nombre de la agencia Revolta en el mencionado trabajo de investigación, así como la utilización de información contenida en documentos internos de la empresa. Dicha información será empleada exclusivamente para los fines de desarrollo de la tesis y se mantendrá bajo la más estricta confidencialidad, respetando en todo momento la privacidad y los intereses de la agencia.

Revolta reconoce la importancia de esta investigación para el desarrollo académico y profesional de la C. Carolina Tapia Ávila y, por lo tanto, otorga esta anuencia con plena conciencia de los beneficios mutuos que resultarán del proyecto.

Sin más por el momento, quedamos a su disposición para cualquier duda o aclaración.



Atentamente



Noé Humberto Canales Cortés
Representante Legal
Agencia Revolta

www.revoluta.com.mx