

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo final de graduación, modalidad proyecto para optar por el grado de Licenciatura en
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Título

Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del
departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios
Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020

Elaborado por

Chacón Morera Katherine María, 207020895

Alajuela, mayo, 2020

Acta de Aprobación 03-2020

En la ciudad de Alajuela, a los cuatro días del mes de mayo de dos mil veinte, estando en forma virtual los miembros de la Universidad Técnica Nacional, las personas: Ana Isabel Rodríguez Smith, Roxana Venegas Quirós, Ethel López Hernández y Jinette Ugalde Naranjo, en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante Katherine María Chacón Morera, identificación 207020895.

Reunido el Tribunal Evaluador y la aspirante procedió a defender su Trabajo Final de Graduación: *"Propuesta de Diseño del Programa de Capacitación en Habilidades Blandas del personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestonaria de Servicios Aero Industriales R.L (Coopesa R.L), a partir del periodo del 2019-2020."*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de **98.75, con mención honorífica**, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles acuerdo a la Directriz para conferir el grado de licenciados.

Integrantes del Tribunal Evaluador


 Roxana Venegas Quirós
 Tutora


 Ana Isabel Rodríguez Smith
 Presidente Tribunal Evaluador

Acta de Aprobación 03-2020
Página 2



Ethel López Hernández
Lectora



Jinette Ugalde Naranjo
Lectora

Nombre y firma de la estudiante



Katherine María Chacón Morera
Identificación 207020895

Observaciones: 1.

1. Eliminar en el título del tema "para mejorar la eficiencia Talento Humano"
2. Cambiar censo por una muestra no aleatoria por conveniencia, por tratarse de personal de un solo departamento de la Cooperativa.

Nota especial: Para la emisión de actas, en este tiempo de emergencia Covid-19, serán formalizadas y remitidas únicamente con la firma digital del director de carrera y el tutor. Y los demás miembros del tribunal y los estudiantes que no cuenten con firma digital, remitan, desde sus correos electrónicos, constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta. El acta se debe firmar físicamente en una semana (5 días hábiles) una vez pase la emergencia nacional por el Covid-19

Acta de Aprobación 03-2020
Página 3

Además, para la entrega de los ejemplares físicos del documento, las bibliotecas se encuentran cerradas, por lo que puede hacerse en una semana (5 días hábiles) una vez que pase la emergencia nacional por el Covid-19 y se regrese a las actividades en la universidad. Igualmente, se sugiere se envíen, según los plazos establecidos, los ejemplares digitales (15 días hábiles), incluyendo los datos de los estudiantes y un consentimiento informado de este remitido vía digital.

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, Jehová, Todopoderoso, quien guía mis pasos y mis proyectos a pesar de mis errores y caídas humanas; y quien me dice: “Pero ustedes sean valientes y no se desanimen, porque sus trabajos tendrán una recompensa”. 2 crónicas 5.7

Con gran amor, a mi madre, Rosario Morera Murillo, quien nunca ha dejado de apoyarme y brindarme toda la ayuda en el seno del hogar, para poder trabajar y estudiar al mismo tiempo.

A mi padre, Pablo Chacón Chacón, quien siempre me apoyó moral, amorosa e intelectualmente para poder estudiar y alcanzar mis metas, sin el afán de conseguir beneficio propio.

Por último, una dedicatoria a mí misma, quien sabe lo difícil que ha sido alcanzar esta meta, pero siempre con una mentalidad positiva y recordando que quien persevera, alcanza lo que se propone.

Agradecimientos

A mi tutora, Roxana Venegas Quirós, por su ayuda en este proyecto. Una gran profesional y excelente educadora que me brindó toda su disponibilidad, y quien fortaleció las bases para desarrollar conmigo este proyecto, y emprender mi camino al profesionalismo en el área de la Administración de Recursos Humanos.

Al Sr. Edgar Cabezas Arias, Gerente de la Unidad de Programación y Control de Producción de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales, y a todas las personas que conforman este departamento, quienes participaron en la contestación de los cuestionarios o instrumentos de medición.

Al Sr. Miguel Marín Chaves, Gerente de Talento Humano de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales, por permitirme desarrollar mi proyecto final dentro de las instalaciones en donde actualmente laboro.

A mi papá y a mi mamá, quienes, a pesar de ya no vivir juntos, siempre trabajaron para que esta hija luchara y pudiera entender que en la vida es esencial hacer grandes esfuerzos para obtener grandes y positivos resultados.

Y, por último, y no menos importante, a Dios Jehová, quien es la base de todo lo que representa vida, trabajo y amor.

Tabla de Contenidos

<i>DEDICATORIA</i>	V
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	VI
<i>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES</i>	18
<i>TEMA</i>	18
1.1 INTRODUCCIÓN.....	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.4 ESTADO DEL ARTE	22
1.5 OBJETIVOS.....	30
1.5.1 Objetivo general	30
1.5.2 Objetivos específicos.....	30
1.6 ALCANCES.....	31
1.7 LIMITACIONES	31
1.8 MATRIZ DE CONGRUENCIA	32
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>	34
2.1 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	34
2.2 HABILIDADES BLANDAS	38
2.2.1 Procedencia y origen de las habilidades blandas.....	38
2.2.2. Definición de habilidades blandas	42
2.2.3 Tipos de habilidades blandas	44
2.2.4 Métodos para definir habilidades blandas en los puestos de trabajo.....	47
2.2.5 Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral	51
2.2.6 Diferenciación entre habilidades blandas y duras	54
2.2.7 Complementación de habilidades blandas y duras	57
2.2.8 Desarrollo y aprendizaje de las habilidades blandas	58
2.3 CAPACITACIÓN	63
2.3.1 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	63
2.3.2 Capacitación y desarrollo del personal	65
2.3.3 Importancia de la capacitación	67
2.3.4 El ciclo de la capacitación	69
2.3.4.1 Detección de necesidades de capacitación.....	71
2.3.4.1.1 Análisis organizacional. El sistema organizacional.....	74
2.3.4.1.2 Análisis de los recursos humano. El sistema de capacitación	75
2.3.4.1.3 Análisis de las operaciones y tareas. El sistema de adquisición de habilidades	76
2.3.4.1.4 Medios para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación	77
2.3.4.1.4.1 Evaluación del desempeño.....	77
2.3.4.1.4.2 Observación.....	78

2.3.4.1.4.3 Cuestionario	78
2.3.4.1.4.4 Solicitud de supervisores y gerentes	79
2.3.4.1.4.5 Entrevistas con supervisores y gerentes	79
2.3.4.1.4.6 Reuniones interdepartamentales.....	80
2.3.4.1.4.7 Examen de empleados.....	80
2.3.4.1.4.8 Reorganización del trabajo.....	81
2.3.4.1.4.9 Entrevista de salida	81
2.3.4.1.4.10 Análisis y especificación de puestos	81
2.3.4.1.4.11 Informes periódicos de la empresa o producción.....	82
2.3.4.1.5 Indicadores para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación .	82
2.3.4.1.6 Importancia de la realización diagnóstico de necesidades de capacitación	83
2.3.4.2 Planes y programas de capacitación	84
2.3.4.2.1 Planeación de la capacitación	86
2.3.4.2.1.1 Técnicas de aprendizaje utilizadas en los procesos de capacitación.	87
2.3.4.2.1.1.1 Conferencia	88
2.3.4.2.1.1.2 Congreso.....	88
2.3.4.2.1.1.3 Conversatorio	89
2.3.4.2.1.1.4 Curso	89
2.3.4.2.1.1.5 Charla	90
2.3.4.2.1.1.6 Debate.....	90
2.3.4.2.1.1.7 Encuentro	91
2.3.4.2.1.1.8 Foro	91
2.3.4.2.1.1.9 Jornada	92
2.3.4.2.1.1.10 Mesa redonda	92
2.3.4.2.1.1.11 Panel	93
2.3.4.2.1.1.12 Pasantía.....	93
2.3.4.2.1.1.13 Seminario	93
2.3.4.2.1.1.14 Seminario / Taller.....	94
2.3.4.2.1.1.15 Simposio.....	94
2.3.4.2.1.1.16 Taller	95
2.3.4.2.1.1.17 Tertulia	95
2.3.4.2.1.1.18 Rotación de puestos.....	95
2.3.4.2.1.1.19 Entrenamiento en el puesto	95
2.3.4.2.1.2 Métodos de aprendizaje empleados en el proceso de capacitación...	96
2.3.4.2.1.2.1 Capacitación en el lugar de trabajo	97
2.3.4.2.1.2.2 Capacitación fuera del lugar trabajo.....	97
2.3.4.3 Ejecución de la capacitación.....	99
2.3.4.3.1 Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.....	100
2.3.4.3.2 La calidad del material de capacitación	100
2.3.4.3.3 La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa	101
2.3.4.3.4 La calidad y preparación de los instructores.....	101
2.3.4.3.5 La calidad de los aprendices	102

2.3.4.4 Evaluación de la capacitación.....	102
<i>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>105</i>
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	105
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	106
3.3 DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.3.1 Cuestionario de la situación real e ideal del departamento de Programación y Control, en cuanto a la capacitación en habilidades blandas.....	107
3.3.2 Entrevista al Gerente de Programación y Control y Director de Operaciones.....	108
3.3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño	108
3.4 POBLACIÓN	109
3.5 MUESTRA	110
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	110
3.6.1 Fuentes primarias.....	110
3.6.2 Fuentes secundarias	111
<i>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	<i>117</i>
4.1 DATOS GENERALES POBLACIÓN ENCUESTADA.....	117
4.2 RESULTADOS CUESTIONARIO DE LA SITUACIÓN REAL E IDEAL	119
4.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL Y DIRECTOR DE OPERACIONES, SITUACIÓN REAL E IDEAL DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	136
4.4 RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN Y EL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	143
4.4.1 EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	145
<i>CAPÍTULO V: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS PARA EL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL: 2019-2020.....</i>	<i>151</i>
<i>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	<i>302</i>
6.1 CONCLUSIONES	302
6.2 RECOMENDACIONES	304
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>305</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>320</i>
ANEXO 1. CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	320
ANEXO 2: LISTADO DE HABILIDADES BLANDAS.....	322
ANEXO 3: CUESTIONARIO DE LA SITUACIÓN REAL E IDEAL DEL CONTROLADOR Y PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN	323
ANEXO 4: CUESTIONARIO DE LA SITUACIÓN REAL E IDEAL DEL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	329

ANEXO 5: ENTREVISTA DE LA SITUACIÓN REAL E IDEAL DE LOS PROGRAMADORES Y CONTROLADORES DE PRODUCCIÓN, DIRIGIDA AL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	334
ANEXO 6: ENTREVISTA DE LA SITUACIÓN REAL E IDEAL DEL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DIRIGIDA AL DIRECTOR DE OPERACIONES.....	339
ANEXO 7: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DIRIGIDO A LOS OCUPANTES DEL PUESTO DE CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN	343
ANEXO 8: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DIRIGIDO A LOS OCUPANTES DEL PUESTO DE PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN	348
ANEXO 9: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DIRIGIDO AL OCUPANTE DEL PUESTO DE GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	353
ANEXO 10. INTERPRETACIÓN DEL DESEMPEÑO – INSTRUMENTO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	358
ANEXO 11: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN Y GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	359
ANEXO 12: EVALUACIÓN DEL PERFIL DE LA EMPRESA: PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN Y GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	362
ANEXO 13: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GENERAL	366
ANEXO 14: PERFIL DEL PUESTO GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL.....	367
ANEXO 15: PERFIL DEL PUESTO CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN.....	370
ANEXO 16: PERFIL DEL PUESTO DE PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN	372
ANEXO 17: BOLETA DE AUTORIZACIÓN DE USO.....	375

Índice de figuras

<i>FIGURA 1. TIPOS DE HABILIDADES.....</i>	<i>39</i>
<i>FIGURA 2: COMPONENTES DE LA COMPETENCIA</i>	<i>41</i>
<i>FIGURA 3. FASES DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....</i>	<i>49</i>
<i>FIGURA 4: CICLO SEMEJANTE AL PROCESO DE CAPACITACIÓN</i>	<i>69</i>
<i>FIGURA 5: CICLO REAL DE LA CAPACITACIÓN</i>	<i>70</i>
<i>FIGURA 6: ESQUEMA DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .</i>	<i>72</i>
<i>FIGURA 7: PROCESO CUANTITATIVO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	<i>105</i>
<i>FIGURA 8: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL ...</i>	<i>109</i>

Índice de tablas

TABLA 1.....	32
MATRIZ DE CONGRUENCIA, NOVIEMBRE 2019.....	32
TABLA 2.....	37
ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	37
TABLA 3.....	45
HABILIDADES BLANDAS MÁS DEMANDADAS A NIVEL MUNDIAL SEGÚN LINKEDIN	45
TABLA 4.....	46
HABILIDADES BLANDAS MÁS SOLICITADAS EN COSTA RICA, SEGÚN LA NACIÓN.....	46
TABLA 5.....	49
EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	49
TABLA 6.....	50
EJEMPLO DE LA DETERMINACIÓN DE NIVELES DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO.....	50
TABLA 7.....	56
DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE EJEMPLOS ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS.....	56
TABLA 8.....	56
DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE EJEMPLOS ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS.....	56
TABLA 9.....	68
BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL CAPACITADO Y EN LA ORGANIZACIÓN.....	68
TABLA 10.....	98
CLASIFICACIÓN DE TÉCNICAS EN EL MÉTODO CORRESPONDIENTE.....	98
TABLA 11.....	112
CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES, NOVIEMBRE 2019.....	112
TABLA 12.....	117
COOPESA: CANTIDAD DE PUESTOS ENCUESTADOS, NOVIEMBRE 2019.....	117

TABLA 13.....	120
COOPESA: CANTIDAD DE COLABORADORES QUE INDICAN QUE LA EMPRESA CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	120
TABLA 14.....	135
COOPESA: OPINIÓN DEL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS ESENCIALES PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE SU PUESTO DE TRABAJO, NOVIEMBRE 2019.	135
TABLA 15.....	138
COOPESA: OPINIÓN DEL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL Y EL DIRECTOR DE OPERACIONES SOBRE LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, NOVIEMBRE 2019.....	138
TABLA 16.....	139
COOPESA: OPINIÓN DEL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL Y EL DIRECTOR DE OPERACIONES SOBRE LA INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL, NOVIEMBRE 2019.....	139
TABLA 17.....	140
COOPESA: ENTREVISTA AL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL SOBRE LOS TIPOS Y EL NIVEL DE DOMINIO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL PUESTO DE CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	140
TABLA 18.....	141
COOPESA: ENTREVISTA AL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL SOBRE LOS TIPOS Y NIVEL DE DOMINIO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL PUESTO DE PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	141
TABLA 19.....	142
COOPESA: ENTREVISTA AL DIRECTOR DE OPERACIONES SOBRE LOS TIPOS Y EL NIVEL DE DOMINIO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL PUESTO DE GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, NOVIEMBRE 2019.	142
TABLA 20.....	146
COOPESA: RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS DE LOS PROGRAMADORES DE PRODUCCIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	146
TABLA 21.....	147
COOPESA: RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS DE LOS CONTROLADORES DE PRODUCCIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	147

TABLA 22	149
COOPESA: PROMEDIO SOBRE EL DOMINIO DE HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, NOVIEMBRE 2019.....	149
TABLA 23	281
COOPESA: PROPUESTA DE CRONOGRAMA ANUAL DE CAPACITACIONES, NOVIEMBRE 2019.....	281
TABLA 24	293
COOPESA: PRESUPUESTO DEL GASTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	293
TABLA 25	294
COOPESA: LISTA DE SALARIOS POR HORA DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, NOVIEMBRE 2019.....	294
TABLA 26	295
COOPESA: TOTAL DE GASTO SALARIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, POR PUESTO, NOVIEMBRE 2019.....	295
TABLA 27	296
COOPESA: DETALLE DEL COSTO DEL INSTRUCTOR POR PARTICIPANTE, NOVIEMBRE 2019.....	296
TABLA 28	297
COOPESA: TOTAL DE GASTO POR CONCEPTO DE PAGO DEL INSTRUCTOR, NOVIEMBRE 2019.....	297
TABLA 29	297
COOPESA: GASTO UNITARIO POR CONCEPTO DE ALIMENTACIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	297
TABLA 30	298
COOPESA: GASTO TOTAL DE ALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS, NOVIEMBRE 2019.....	298
TABLA 31	359
COOPESA: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PUESTO DE PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, SEGÚN TABLA DE EVALUACIÓN EMPLEADA (VER ANEXO 9, PARTE II), NOVIEMBRE 2019.....	359
TABLA 32	360
COOPESA: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PUESTO DE CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN, SEGÚN LA TABLA DE EVALUACIÓN EMPLEADA (VER ANEXO 8, PARTE II), NOVIEMBRE 2019.....	360

TABLA 33	361
COOPESA: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PUESTO DE GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, SEGÚN TABLA DE EVALUACIÓN EMPLEADA (VER ANEXO 10, PARTE II), NOVIEMBRE 2019.....	361
TABLA 34	362
COOPESA: NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO EN EL PERFIL DE LA EMPRESA PARA LOS PUESTOS DE PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN Y GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, NOVIEMBRE 2019.	362
TABLA 35	363
COOPESA: RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERFIL CON LA EMPRESA EN LOS PROGRAMADORES DE PRODUCCIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	363
TABLA 36	364
COOPESA: RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERFIL CON LA EMPRESA EN LOS CONTROLADORES DE PRODUCCIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	364
TABLA 37	365
COOPESA: RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERFIL CON LA EMPRESA DEL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, NOVIEMBRE 2019.....	365
TABLA 38	366
COOPESA: RESULTADO DEL DESEMPEÑO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (OBJETIVOS-HABILIDADES BLANDAS-PERFIL CON LA EMPRESA), SEGÚN TABLA DEL ANEXO 11), NOVIEMBRE 2019.....	366

Índice de gráficos

GRÁFICO 1.....	118
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO POR EDAD, NOVIEMBRE 2019.....	118
GRÁFICO 2.....	119
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL POR TIEMPO LABORADO EN LA COOPERATIVA, NOVIEMBRE 2019	119
GRÁFICO 3.....	121
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	121
GRÁFICO 4.....	123
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO SOBRE TIPOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDA, NOVIEMBRE 2019	123
GRÁFICO 5.....	124
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO SOBRE LA FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	124
GRÁFICO 6.....	126
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO QUE OPINA SOBRE LA EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DESPUÉS DE CAPACITARSE, NOVIEMBRE 2019.....	126
GRÁFICO 7	127
COOPESA: CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO QUE HA PARTICIPADO EN UN PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, NOVIEMBRE 2019.....	127
GRÁFICO 8.....	129
COOPESA: CANTIDAD DE COLABORADORES ENCUESTADOS QUE INDICAN QUE LA EMPRESA DISPONE DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA SU PUESTO DE TRABAJO, NOVIEMBRE 2019	129
GRÁFICO 9.....	132
COOPESA: OPINIÓN DE LOS CONTROLADORES DE PRODUCCIÓN SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS ESENCIALES PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO, NOVIEMBRE 2019.	132

GRÁFICO 10.....	134
COOPESA: OPINIÓN DE LOS PROGRAMADORES DE PRODUCCIÓN SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS ESENCIALES PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO, NOVIEMBRE 2019	134

Capítulo I. Aspectos generales

Tema

Propuesta de diseño del Programa de capacitación sobre habilidades blandas.

1.1 Introducción

El tema del presente proyecto hace énfasis en las habilidades blandas, las cuales constituyen un conjunto de destrezas personales que se encuentran inmersas en un ser humano. Algunos ejemplos de ellas son “una actitud positiva, comunicación, planificación y organización, pensamiento crítico, habilidades interpersonales, entre otras” (National Soft Skills Association, 2015, párr. 1).

Estas habilidades, actualmente se catalogan como un complemento necesario para el desarrollo eficiente de las funciones de un trabajo, indistintamente del tipo de ocupación del que se hable; por lo que la persona que es acreedora de ellas continuamente estará marcando la diferencia en su vida profesional y en el desarrollo empresarial de las organizaciones.

Sin embargo, no todas las personas gozan de este privilegio, ya que pueden existir seres humanos que carezcan de este tipo de habilidades; lo cual no significa que no las puedan adquirir o desarrollar.

Un mecanismo utilizado para el desarrollo de habilidades blandas es la capacitación, que es un método muy valioso y empleado por muchas empresas para alcanzarlo .

Por lo tanto, al ser la capacitación un instrumento que responde a la necesidad del desarrollo de este tipo de habilidades, el presente proyecto tiene como objetivo el diseño de una propuesta de un programa de capacitación en habilidades blandas para el

departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales, COOPESA R.L.

Lo anterior se logra por medio de la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación, para detectar las carencias de habilidades blandas en el personal, mismas que permitirán abordar los aspectos que debe de contener un programa de capacitación y de esta forma proceder a su confección.

1.2 Justificación

En los últimos años, estudios han demostrado que un trabajador se desempeña de forma más eficiente por las habilidades blandas que posee y no por los atestados logrados durante su formación. Por tal motivo, las organizaciones deberían considerar la opción de invertir en capacitación para desarrollar en sus funcionarios o trabajadores estos tipos de habilidades, que de una u otra manera, acarrearán en un plazo determinado, un beneficio para la compañía y el trabajador (desarrollo profesional).

Esto se puede ver reflejado en las investigaciones desarrolladas por la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Centro de Investigación de Stanford, que han concluido que “el 85% del éxito en el trabajo proviene de tener destrezas blandas (...) y solo el 15% del éxito laboral proviene de habilidades y conocimientos técnicos [habilidades duras]” (National Soft Skills Association, 2016, párr. 1).

En este sentido, es importante que las empresas nacionales implementen el desarrollo de estas habilidades en su personal, y más aún, cuando se ha comprobado que la mano de obra costarricense carece de habilidades blandas; lo cual se sustenta en el estudio sectorial de demandas de formación de la Universidad Nacional, realizado en el 2015, en donde participaron 120 empresas de capital extranjero, cuyo resultado señala que el “4,3% de las empresas multinacionales, considera la falta de destreza en habilidades blandas, una

de las razones por las que la mano de obra nacional no satisface sus necesidades productivas y de desarrollo” (Garza, 2018, párr. 5).

Esta es una situación preocupante, pues contar con personal que disponga de este tipo de habilidades se convierte en una necesidad para todas las organizaciones; la que sin duda alguna, podría saciarse con un programa de capacitación que logre desarrollar en el personal las destrezas necesarias para desempeñar de una forma más productiva las funciones de trabajo y así contribuir en el desarrollo empresarial.

Por lo anterior, la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales (COOPESA R.L), dedicada al mantenimiento y reparación de aeronaves (actividad única en Costa Rica), debe de ajustarse a las exigencias del mercado y como respuesta a ello surgió el presente proyecto, el diseño de un programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores del departamento de Programación y Control.

Dicho programa, es un instrumento que contempla únicamente el desarrollo de habilidades blandas para el personal del departamento en estudio, con el propósito de que los colaboradores puedan incrementar los niveles de eficiencia en la ejecución de las funciones de trabajo y de esa manera alcanzar el éxito laboral, con la más baja probabilidad de error.

Asimismo, toma un papel muy relevante para COOPESA R.L, debido a su exclusividad y las funciones que realiza, que se encuentran ligadas al resguardo de la vida de las personas.

Como resultado de este proyecto, la cooperativa, además de formar a sus colaboradores y garantizar la calidad del trabajo, estará cumpliendo indirectamente la obligación establecida por su ente regulador, la Dirección General de Aviación Civil de Costa Rica, que indica que se debe “promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente,

respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura, que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad” (Dirección General de Aviación Civil Costa Rica, 2020, párr. 1).

1.3 Problema de investigación

Es importante que COOPESA R.L cuente con un programa de capacitación en habilidades blandas, porque durante los últimos dos años, estudios de clima organizacional han arrojado algunos resultados negativos, entre los que destacan malos estilos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros. Aspectos que, indudablemente podrían ser mejorados con el desarrollo de habilidades blandas en el personal. Por lo tanto, un programa de capacitación en habilidades blandas se encargaría de proporcionar las destrezas que podrían ser determinantes para la mejora del clima organizacional, ya que su resultado se orienta hacia la formación de líderes, de equipos de trabajo, entre otros.

Asimismo, el manejo efectivo de estas habilidades será fundamental para evitar que la organización caiga en una serie de problemáticas como la rotación del personal, ausentismo, desmotivación, desempeño organizacional, entre un sin número de consecuencias perjudiciales para cualquier empresa y para el trabajador.

Por ello, es de gran relevancia establecer una solución a lo expuesto, brindando respuesta a ¿cuáles son las habilidades blandas que deben incorporarse en el programa de capacitación para el departamento de Programación y Control de la Cooperativa Aeronáutica, que le permita empoderar a los colaboradores en sus puestos de trabajo con el fin de mejorar la productividad organizacional?

1.4 Estado del arte

La confección de un programa de capacitación de habilidades blandas es fundamental para las empresas, al ser estas necesarias para que los colaboradores sean más competitivos y productivos en sus puestos de trabajo, razón por la que es importante invertir para desarrollar estas destrezas en el personal.

Así lo hizo el Ministerio de la Producción en Lima Perú, al confeccionar un programa de capacitación en habilidades blandas llamado “Plan de desarrollo de las personas quinquenal 2017-2021”, dirigido al personal de las Cooperativas y de otros sectores productivos. Su objetivo es “establecer, incrementar y/o optimizar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que requieran fortalecer (...) para desempeñar exitosamente las actividades y tareas acorde a las funciones asignadas” (Ministerio de la Producción, 2017, p. 2).

Para el desarrollo de este programa se recurrió al diagnóstico de necesidades de capacitación, por medio de entrevistas, cuestionarios y observación. Como resultado, se obtienen las siguientes necesidades de capacitación en habilidades blandas “Orientación hacia la productividad, flexibilidad y compromiso institucional, transparencia, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, planificación y gestión, orientación de servicio al ciudadano” (Ministerio de la Producción, 2017, p. 8).

Posteriormente a la ejecución del diagnóstico, se estructura el programa de formación de acuerdo con las necesidades recabadas y finalmente, se propone una evaluación para la capacitación impartida.

Sin duda, a través de este programa, se puede evidenciar que la capacitación puede ser un medio para que una persona desarrolle sus habilidades blandas y de esa forma, alcanzar un desempeño eficiente en las funciones de un trabajo determinado; sustentando con ello,

el objetivo del presente proyecto: desarrollar habilidades blandas por medio de la capacitación para el mejoramiento de las tareas.

Asimismo, la Cooperativa Trelew en Argentina, dedicada al servicio eléctrico, durante el 2017, desarrolló el programa de capacitación llamado Empresa+Educación que establece acuerdos de formación con las principales organizaciones educativas de la zona como son la Universidad Tecnológica Nacional, la Facultad de Ciencias Económicas de Trelew, el IDES, la ENET Nro.1 y la firma Rapport (Gómez, 2017).

El programa contempla la formación en habilidades blandas tales como “liderazgo, trabajo en equipo, cultura organizacional, resolución de conflictos, entre otras” (Gómez, 2017, párr. 5) y se encuentra dirigido casi al cien por ciento de los trabajadores de la Cooperativa. Su objetivo es desarrollar habilidades que actualmente resultan fundamentales en el sector de los servicios (Gómez, 2017).

Según Gómez (2017) “El programa “Empresa+Educación busca que la Cooperativa se adecue a las exigencias del mundo empresarial del siglo XXI, que requiere de compañías más competitivas y con el cliente, en nuestro caso el socio, en el centro de todos nuestros procesos” (párr. 7).

Con este programa, se evidencian algunos ejemplos de las habilidades blandas que pueden ser requeridas en una cooperativa de servicios, como es el caso de COOPESA R.L, por lo que podría orientar sobre las necesidades comunes de capacitación para este tipo de compañía.

Igualmente, la Confederación Nacional de Cooperativas del Perú (CONFENACOOOP) crea una propuesta de un programa de capacitación en el 2019 para el fortalecimiento y desarrollo integral de capacidades del sector cooperativo, con el objetivo de mejorar la competitividad cooperativa por medio de la formación en habilidades blandas y otros

temas. La metodología para su formulación se basa en definir las necesidades de capacitación, diseñar el plan, establecer la oferta de capacitación y por último la evaluación de los resultados de formación (CONFENACOOOP, 2019).

Este programa confirma que, con los objetivos establecidos en el presente proyecto, se puede confeccionar correctamente una propuesta de capacitación, ya que dispone de la misma orientación en cuanto al procedimiento.

Asimismo, se refleja que el diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta muy utilizada y confiable para la creación de programas de capacitación, por lo que se acertó con la elección de este instrumento, ya que permite determinar las necesidades de habilidades blandas que el departamento en estudio requiere.

Por su parte, Jaramillo, Pinzón y Riveros (2019), presentan una tesis en la Universidad Cooperativa de Colombia para optar por el grado de la licenciatura, titulada Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del Colegio las Américas, ubicado en Barrancabermeja.

El objetivo principal de la tesis es identificar las habilidades blandas que debían fortalecer los maestros del Colegio, por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación; el cual da como resultado las habilidades de trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, liderazgo y comunicación efectiva, para posteriormente confeccionar un programa de capacitación para fortificar o desarrollar dichas habilidades (Jaramillo et al, 2019).

Con esto se demuestra que el desarrollo de habilidades blandas se dirige a todos los profesionales. En este caso se crea un programa de capacitación dirigido al personal docente, pero en el presente proyecto se enfoca en diseñarlo para una parte del personal

que se dedica al mantenimiento y reparación de aviones, actividad bastante peligrosa si no se realiza con altos estándares de calidad.

Asimismo, se evidencia nuevamente que, el empleo del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es una herramienta muy utilizada para poder detectar las carencias de formación en el personal, por lo que este método será muy útil para determinar las habilidades blandas que se deben desarrollar en personal del departamento en estudio.

De igual manera, en Argentina, la Confederación General Empresarial dispone de un programa de capacitación en habilidades blandas dirigido a todas las empresas Pymes que pertenecen al sector productivo, textil y comercial. Es abierto y gratuito para todas las empresas medianas o pequeñas del país y su objetivo es formar a los mandos medios, operarios y directivos de las organizaciones en habilidades como el liderazgo, comunicación, negociación y otras, así como en conocimientos técnicos, para lograr trabajadores con las destrezas necesarias para competir en distintos mercados (Clarín, 2017).

El establecimiento de estas habilidades blandas se fundamenta a través un diagnóstico de necesidades de capacitación efectuado a las Pymes del país, que da como resultado las mencionadas anteriormente.

El programa se ejecuta actualmente y por su medio, se ha logrado capacitar a un buen número de Pymes, entre ellas 33.000 empresas que han formado parte de alguno de los 800 seminarios que ha brindado la Confederación.

Asimismo, con este programa, se refleja que el sector productivo está consciente de la importancia del desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores, ya que deciden crear programas de capacitación que permiten fortalecer o desarrollar este tipo de

habilidades en el personal, razón por la que también es fundamental que el departamento en estudio de COOPESA R.L tenga uno de ellos a disponibilidad.

De igual forma, el Comité de Creación de Capacidades (CCC) de la Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe (OLACEFS), integrado por Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay, elabora un Programa de Capacitación 2016-2018 que contempla la formación en habilidades blandas.

Su objetivo es mejorar la productividad de los trabajadores de las entidades fiscalizadoras de los distintos países, para que cumplan las metas departamentales o de empresa, por medio de la capacitación. Se espera que se puedan generar soluciones viables para los problemas que se enfrentan en las situaciones de trabajo (Portal, Bermúdez, Carreiro, Ribeiro y Miembros del Comité de Creación de Capacidades, 2016)

El programa se confecciona por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación, durante el primer semestre del 2016 y obtiene como resultado el requerimiento de formación en las siguientes habilidades blandas: “relaciones interpersonales, administración del tiempo, comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional en el control y orientación a resultados” (Portal et al, 2016, p.35).

Se prevé que la capacitación para estas habilidades sea por medio de “cursos a distancia, capacitaciones, talleres, concursos, auditorías coordinadas (...) e implementados de forma colaborativa, aprovechando las respectivas fortalezas de cada entidad” (Portal et al, 2016, p.35).

Asimismo, a nivel nacional, Coopevictoria, cooperativa dedicada a la producción del café, dispone de un programa para las nuevas generaciones que tiene como objetivo “generar oportunidades de desarrollo para los presentes y futuros asociados/as” (Coopevictoria, s.f, p.1). El programa se compone de 3 pilares fundamentales, entre ellos

se encuentra “Guardianes”, grupo de trabajo de la Cooperativa que dispone e implementa un programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas tales como trabajo en equipo, liderazgo, entre otras (Coopevictoria, s.f).

Con este programa, la Cooperativa ha formado gran parte de su personal en habilidades blandas, ya que conoce la importancia que representan para la ejecución de las funciones diarias en su personal.

Por su parte, el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R..L) (2019), dispone de un programa de capacitación en habilidades blandas llamado Programa en Liderazgo Cooperativo, proceso formativo de 216 horas, certificadas por aprovechamiento, para desarrollar o “construir habilidades socio-emocionales para el óptimo ejercicio del liderazgo, trabajo en equipo, cooperación, pensamiento estratégico y la excelencia personal” (párr. 12), dirigido a los trabajadores de las distintas Cooperativas del país.

Se debe destacar que este programa se crea para satisfacer muchas de las necesidades de capacitación que poseen las cooperativas de Costa Rica, ayudando con ello a su continuidad dentro de un mercado laboral competitivo.

Igualmente, Coopealianza, diseña un programa de capacitación para el desarrollo o fortalecimiento de las habilidades blandas y técnicas, con el propósito de mejorar los resultados y lograr las metas o el desarrollo empresarial del personal, permitiendo esto último, futuros ascensos de puesto para los trabajadores.

Este programa se encuentra dirigido a todos los colaboradores de la Cooperativa (812 personas), sin distinción de nivel, y contempla 124 temas y 221 actividades de formación. Se formula según las necesidades de la Cooperativa y por medio del establecimiento de prioridades. Con el programa se logra capacitar a todo el personal, de acuerdo con los requerimientos del perfil del puesto (Coopealianza, 2019).

Asimismo, esta organización contempla un programa de capacitación llamado “Malla curricular para fortalecer toma de decisiones”, que se compone de sus subprogramas enfocados al desarrollo y fortalecimiento de las competencias, tanto duras como blandas, de los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Educación y Bienestar Social, con el propósito de que estén en la capacidad de analizar y tomar decisiones importantes, según su responsabilidad (Coopealianza, 2019).

Esta formación es de modalidad virtual y en línea, y dentro de ella se hacen actividades para ejercitar el pensamiento analítico, entre otras. Al finalizar la capacitación se realiza una evaluación escrita.

Estos dos programas confeccionados por Coopealianza, se suman a la estructura seguida por la mayoría de las organizaciones para la creación de programas de capacitación en habilidades blandas, que inician con un diagnóstico, luego con la confección del programa y finalizan con una evaluación; lo cual indica que estos pasos podrían ser los correctos para la creación de un programa de formación que proporcione resultados satisfactorios.

Por otra parte, el Observatorio Laboral del Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica, realiza un estudio en el 2013 sobre las necesidades de capacitación en habilidades blandas en los trabajadores graduados de Universidades estatales, y obtiene como resultado brechas en las competencias relacionadas con organización del tiempo, trabajo en equipo e identificación y solución de problemas (Chinchilla, 2018).

Como respuesta a ello, el TEC propone un programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas llamado “Programa Institucional IntegraTec” (Chinchilla, 2018, párr. 11), en el que se realizan actividades para su fortalecimiento; como por ejemplo, el campamento efectuado en el dos mil dieciocho, en el que participaron setenta y dos estudiantes de todas las sedes universitarias. Sin embargo, esto es muy

diferente a lo que las empresas usualmente organizan, debido al tiempo que demanda hacer este tipo de actividades. Esta dinámica efectuada por el TEC, aporta al presente proyecto una noción más amplia de cómo las personas pueden desarrollar sus habilidades blandas, porque se sabe muy bien que estas no se desarrollan como las habilidades duras, sino que se deben de aprender con distintos tipos de técnicas, como, por ejemplo, la interacción con personas.

Por otra parte, Coca Cola Company Costa Rica, implementa dentro de su empresa un programa llamado Emprendamos Junt@s, dirigido a las mujeres que son administradoras o que disponen de su propio negocio. Su propósito es empoderarlas por medio del desarrollo de habilidades blandas y de negocio (Amcham, 2018). A través de este programa han sido capacitadas 394 mujeres de las 650 que componen la cadena de valor del sistema Coca Cola.

Igualmente, Bridgestone decide fortalecer aspectos claves como el liderazgo a través de programas de formación en habilidades blandas; pero no sin antes tener el cuidado de no dejar de lado la formación técnica, que junto con las habilidades blandas, permite el alcance de los objetivos (Bridgestone, 2014).

Ambas empresas (Coca Cola, Bridgestone), formulan un programa de capacitación en habilidades blandas, los dos orientados a una población distinta, pero con el mismo propósito de hacer a sus colaboradores más competentes, lo cual también pretende el presente proyecto.

Un aspecto clave de la empresa Bridgestone es el desarrollo de habilidades blandas en su personal; pero sin descuidar la capacitación técnica, debido a que tienen muy claro que ambas deben complementarse para lograr un mejor desenvolvimiento a la hora de efectuar un trabajo.

El conocer que existen empresas e instituciones, tanto nacionales como internacionales, que han diseñado programas de capacitación en habilidades blandas, enfocados al personal cooperativo o empresarial, encamina aún más el presente proyecto; por lo que se puede concluir que se obtendrá el éxito que se desea a través de este.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar la propuesta del programa de capacitación de habilidades blandas en la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales (COOPESA R.L), mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación, para el desarrollo o fortalecimiento de las destrezas que encaminen al éxito laboral del personal del departamento de Programación y Control.

1.5.2 Objetivos específicos

1.-Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, para el fortalecimiento de la mejora continua, por medio de la evaluación del desempeño.

2.-Determinar los principales aspectos del contenido de un programa de capacitación en habilidades blandas en la industria aeronáutica, para el empoderamiento de la gestión de los colaboradores del departamento de Programación y Control de la cooperativa.

3.-Elaborar la propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas, para los colaboradores del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, que permita el alcance del éxito laboral.

1.6 Alcances

1.-Disponer de un programa de capacitación en habilidades blandas a la medida del departamento en estudio.

2.-Minimizar los riesgos de fallas en los procesos y por ende asegurar la vida de las personas.

3.-Aumentar la eficiencia laboral de los colaboradores al desarrollar las habilidades blandas necesarias para sus labores.

4.-Dirigir el programa de capacitación al departamento de Programación y Control de la cooperativa.

1.7 Limitaciones

1.-Carencia de información por parte de los colaboradores, en relación con la definición e importancia de las habilidades blandas en sus puestos de trabajo.

2.-Inexistencia de perfiles de puestos con habilidades blandas establecidas para los puestos de trabajo.

3.-Disposición del personal involucrado para brindar información o tiempo, debido a sus ocupaciones laborales.

1.8 Matriz de congruencia

Tabla 1

Matriz de Congruencia, noviembre, 2019

Título	Tema	Objetivos específicos	Preguntas
Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L	Propuesta de diseño del programa de capacitación sobre habilidades blandas.	1.-Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, para el fortalecimiento de la mejora continua, por medio de la evaluación del desempeño.	¿Cuáles son los instrumentos necesarios para la recolección de información que permita obtener como producto un diagnóstico acorde a los puestos de trabajo?

(COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020		2.-Determinar los principales aspectos del contenido de un programa de capacitación en habilidades blandas en la industria aeronáutica, para el empoderamiento de la gestión de los colaboradores del departamento de Programación y Control de la cooperativa.	¿Cuáles son los aspectos que se deben de considerar para cada puesto de trabajo? ¿Cuáles son los aspectos para determinar la eficiencia del programa de capacitación en habilidades blandas de COOPESA R.L?
		3.-Elaborar la propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas, para los colaboradores del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, que permita el alcance del éxito laboral.	¿Cuál es la composición estructural que debe poseer un programa de capacitación en habilidades blandas para que se garantice su efectividad?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Desarrollo y evolución del Sistema de la administración de recursos humanos

El tema del presente proyecto se encuentra dentro de las gestiones del sistema de administración de recursos humanos, por lo que es importante conocer su origen y su evolución.

La administración de recursos humanos surgió desde hace muchos años, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales; sin embargo, no era reconocida como tal, porque no había un departamento exclusivo para ese fin, como actualmente lo disponen las empresas, sino que el área administrativa se encargaba de efectuar las funciones de recursos humanos, indiferentemente de su formación académica (Psicología y empresa, 2018).

Por lo tanto, para lograr la constitución del departamento de Recursos Humanos, se tuvieron que presentar distintos hechos históricos que desencadenaron el nacimiento de lo que hoy es la Administración de los Recursos Humanos. Según Crescendo (2015) uno de esos actos históricos se exteriorizó en la revolución industrial del siglo XIX, época en la que se dio la introducción de las máquinas en el mundo del trabajo, lo cual generó una gran cantidad de inquietudes en los empleados, ya que abría puertas a la pérdida de sus trabajos o al temor de no aprender su correcto funcionamiento. Esto provocó la creación de los llamados departamentos de bienestar, semejantes a los de recursos humanos, ya que se responsabilizaban por ayudar al personal con la solución de problemas, independientemente del tipo que se tratara (domicilio, salud, dinero, entre otros); y a la vez brindaban tranquilidad dentro de la fuerza laboral, debido a que los colaboradores se escuchados y protegidos, acción que favorecía de igual manera a la organización porque de una forma más eficiente.

Asimismo, a finales del siglo XIX, Frederic Winslow Taylor, conocido como el padre de la administración científica, aportó nuevas ideas para que las empresas lograran disminuir los gastos en producción, lo cual no era beneficioso para los trabajadores, porque algunas de esas

ideas se basaban en que el trabajo en grupo no era provechoso para el empleado, que el trabajador no requería del pensamiento y que la única forma de motivación efectiva se daba a través de las compensaciones económicas (Crescendo, 2015).

Indudablemente, estos planteamientos proporcionados por Taylor son aspectos que podrían haber generado problemas de desempeño en los empleados; lo cual deja en evidencia la importancia de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

De igual forma, a inicios del siglo XX, Elton Mayo, psicólogo, profesor e investigador, lleva a cabo un estudio con el que demuestra que los factores psicológicos y sociológicos perjudican el ambiente laboral de los empleados. Esto pone en evidencia que el bienestar mental y social de los trabajadores es sumamente importante para el desempeño exitoso en una organización y constituye una de las funciones por las que trabajan día a día los departamentos de recursos humanos (Crescendo, 2015).

Adicionalmente a estos acontecimientos, durante siglos el término de recursos humanos hizo referencia a los trabajadores como un “sustituible” o una “pieza”, por lo que no eran considerados indispensables para lograr el éxito en una organización; sino que simplemente formaban parte del recurso productivo y como tal, debían ser administrados para obtener el máximo rendimiento posible.

Esto se ve reflejado en algunos actos característicos de esa época, como la ausencia de derechos laborales, largas jornadas de trabajo, falta de vacaciones o día de descanso y la exclusión de las mujeres de la fuerza laboral. Sin embargo, con el paso de los años eso fue cambiando, hasta llegar a la creación de la administración de recursos humanos, que se encarga, junto con la ayuda de las regulaciones gubernamentales, de modificar todas esas conductas por parte de las organizaciones.

Según Chiavenato (2017) al hablar de la administración de recursos humanos, no se puede aludir a un tipo estándar de administrar el capital humano; sino que debe ser flexible y adaptarse a la situación actual de compañía, en lo que se refiere a procedimientos, políticas, ambiente laboral, valores, objetivos organizacionales, calidad y cantidad de recursos humanos disponibles.

Por lo tanto, no se puede establecer o definir una manera específica de administrar el personal, porque esta dependerá de la organización, sus necesidades y recursos disponibles; sin embargo, lo que sí es importante destacar es que la administración de los recursos humanos debe trabajar bajo cinco procesos básicos establecidos por Chiavenato (2017): “integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas” (p. 100), que puestos en práctica se encargan de atraer al capital humano a la empresa para integrarlo a sus funciones de trabajo, retenerlos en la organización, capacitarlos para que adquieran los conocimientos o habilidades necesarias y evaluar su rendimiento.

Asimismo, a partir de estos cinco procesos (integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar) se desligan actividades propias del departamento de Recursos Humanos que se detallan a continuación, en la tabla 2.

Tabla 2

Actividades involucradas en los procesos de recursos humanos

Subsistemas	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Evaluación de los resultados Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Clima organizacional Calidad de vida de los trabajadores Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Aprendizaje organizacional Conocimiento corporativo Creación y desarrollo de la competencia Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente: Chiavenato, 2017, p. 102

Como se observa en la tabla 2, las actividades bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos son variadas y de una u otra manera se encuentran ligadas con el crecimiento de los ingresos y rentabilidad de la empresa, ya que es a través de ellas que se obtiene un recurso humano motivado, flexible y competente, que logre adaptarse a los procesos de cambio y mantener un elevado índice de productividad, evitando con esto, afectar la situación económica de la organización.

Por ello, las funciones del departamento de recursos humanos van más allá de lograr un capital humano motivado y contento, pues además se encargan de garantizar indirectamente el éxito y rentabilidad de la organización; puesto que contar con personal desmotivado es

significado de bajo rendimiento, problema que afectaría en gran medida los ingresos de la compañía.

Para finalizar, una de las actividades por destacar de la tabla 2 es la capacitación, ya que es parte fundamental del objetivo del presente proyecto de investigación; y aunque podría estar enfocada en un sin número de contenidos, para esta investigación se orientará en las habilidades blandas.

2.2 Habilidades blandas

2.2.1 Procedencia y origen de las habilidades blandas

Las habilidades blandas siempre han estado presentes en el diario vivir de las personas, aunque usualmente no se percibe de esa manera porque son intangibles; sin embargo, sin ellas el hombre no hubiera enfrentado los desafíos de la vida diaria que se encuentran relacionados con la familia, universidad, trabajo, amigos u otros espacios en los que interactúa.

Al hablar de habilidades como un todo, se hace referencia a las “capacidades que aumentan la productividad de los individuos, permitiéndoles producir más en igual tiempo y utilizando la misma tecnología y equipo” (Busso, Cristia, Hincapié, Messina y Ripani, 2017, p. 3).

Por lo tanto, las habilidades únicamente se encargan de colaborar para que los seres humanos realicen sus tareas de la mejor manera, indistintamente de la profesión u oficio a la que se dediquen, por lo que poseerlas marcará la diferencia en una persona dentro de un grupo de trabajadores, compañeros o amigos.

Es importante mencionar que las habilidades blandas devienen de una clasificación de habilidades del ser humano que hacen que el individuo alcance el éxito dentro de sus tareas laborales. Estas se especifican a continuación:

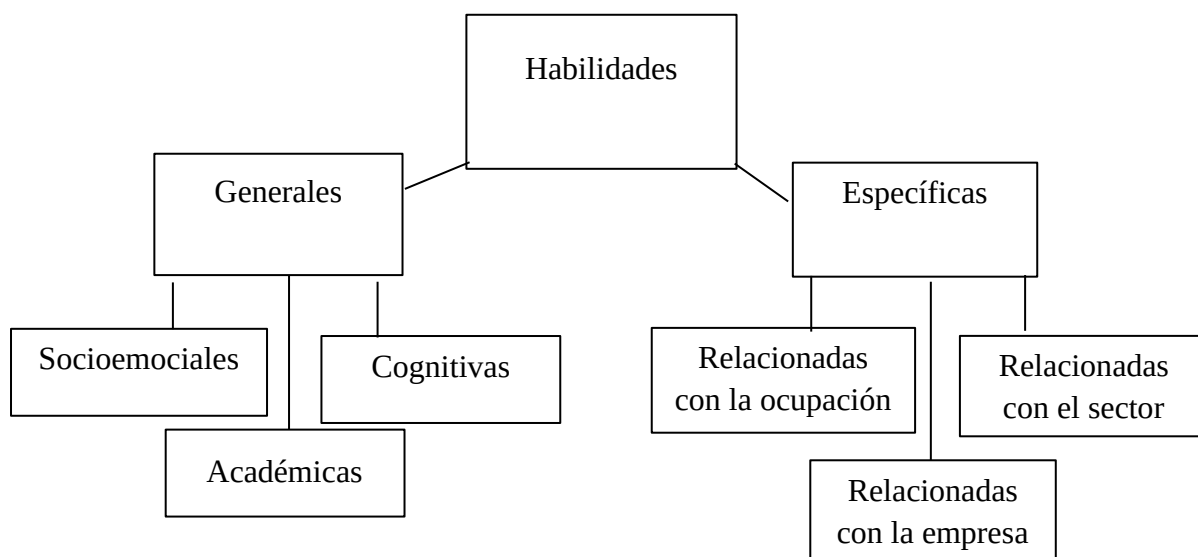


Figura 1. Tipos de habilidades

Fuente: Busso et al., 2017, p. 26

Como se observa en la figura 1, el ser humano dispone de dos tipos de habilidades, generales y específicas, que a su vez tienen su subdivisión. La primera de ellas se divide en las relacionadas con la ocupación, el sector y la empresa.

Según Busso et al. (2017), las relacionadas con la ocupación “son los procedimientos y conocimientos que debe de tener el individuo para poder realizar una tarea en un puesto específico” (p. 3). Por lo tanto, son necesarias en todos los puestos de trabajo para llevar a cabo una tarea; por ejemplo, un operador de máquina deberá de conocer su funcionamiento para poder operarla y estas habilidades son las encargadas de proporcionarle ese conocimiento.

En cuanto a las habilidades del sector, el mismo autor señala que “brindan a las personas la comprensión del mercado, nuevas tecnologías y preferencias de un determinado sector económico, para que la empresa logre ofrecer un servicio ajustado a las necesidades reales de la demanda” (p. 3); mientras que las habilidades relacionadas con la empresa se basan en “el entendimiento de los productos o servicios que se brindan y en el conocimiento por parte del personal (empleados, clientes y proveedores)” (p. 3), lo que hace que la empresa se mantenga a flote.

Por otra parte, se encuentran las habilidades generales, que comprenden las cognitivas, físicas y socioemocionales. Según Bussco et al. (2017), las cognitivas “se relacionan con el procesamiento de la información, es decir, los actos que implican el uso de la memoria, la velocidad para pensar, la lógica, el entendimiento, entre otros” (p. 3). Por lo tanto, tienen una estrecha relación con la inteligencia, aprendizaje y experiencia, aspectos que hacen que un ser humano aprenda a realizar tareas complejas y prever situaciones futuras.

Por otra parte, las físicas, como su palabra lo indica, se vinculan con actividades en las que se requiere de un esfuerzo físico, y son utilizadas para practicar deportes, bailar, hacer acrobacia o cualquier trabajo físico que requiera el manejo coordinado del cuerpo y extremidades. (Bussco et al.,2017)

Se rescata que estas habilidades, no solamente son necesarias para las personas que hacen un tipo de deporte, también son requeridas por los individuos que realizan algún tipo de trabajo en el que requieran utilizar sus manos y piernas, como por ejemplo un operario de planta, un carpintero o un albañil.

Por último, las habilidades socioemocionales hacen referencia a conductas de personalidad, que ayudan a que los individuos interactúen con los demás y a tener éxito en su trabajo por medio de una comunicación asertiva, la empatía, la escucha y el liderazgo, entre otras.

Por lo tanto, aluden a las habilidades blandas o *soft skills* término que sale a relucir en el mercado laboral de Estados Unidos en 1972, a través de un estudio que se estaba realizando sobre la identificación de las habilidades para operar máquinas (Meza, 2017) y que se volvió recurrente, porque evaluar solamente los conocimientos técnicos (habilidades duras) de un candidato, no garantizaba que el futuro trabajador se desempeñara de una manera eficiente en su labor; sino que era necesario que esta persona estuviera dotada de habilidades blandas que complementaran su desempeño. Esto se fundamenta en estudios que se han realizado, tal como

el de CareerBuilder, en el que se obtuvo como resultado que de “2138 profesionales en recursos humanos, un 77% considera que las habilidades blandas en un candidato son tan importantes como las duras” (Solís, 2020, párr. 3).

Por otra parte, se dice que las habilidades blandas mantienen una estrecha relación con las competencias, sin que esto implique que se consideren como sinónimos; sino que las habilidades blandas forman parte de los componentes que definen una competencia (Ribes, Perello y Herrero, 2018), lo cual se evidencia en la figura 2:

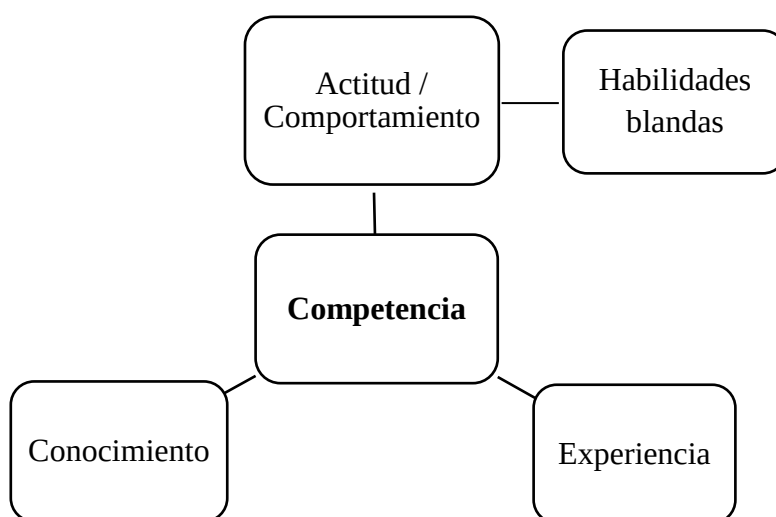


Figura 2: Componentes de la competencia

Fuente: Elaboración propia con base en Ribes et al (2018).

Como se puede observar en la figura anterior, según Ribes et al. (2018) una competencia es la mezcla de tres elementos: la actitud/comportamiento, el conocimiento y la experiencia.

La actitud o comportamiento forman parte las habilidades blandas, porque constituyen un conjunto de destrezas relacionadas directamente con la personalidad, que sin duda impactarán en la forma de actuar y de comportarse del individuo. Algunos ejemplos son la iniciativa, resolución de conflictos, proactividad, entre otras.

El conocimiento, apunta a la información y conocimientos teóricos o técnicos que una persona requiere para llevar a cabo una función dentro de un puesto de trabajo; por ejemplo, métodos, procesos o procedimientos que se deben de seguir para llevar a cabo una tarea

Por último, la experiencia alude a las habilidades y destrezas que se adquieren fruto de la práctica y el aprendizaje, y llegan favorecer para la aplicación de conocimientos en un trabajo en específico.

Por lo tanto, se debe de tener claro que las habilidades blandas forman parte esencial de las competencias; tanto así que una persona no puede ser cien por ciento competente si no dispone de ellas y para comprenderlo, se presenta la siguiente conceptualización.

2.2.2. Definición de habilidades blandas

Actualmente, las empresas a nivel nacional e internacional, no se enfocan en la cantidad de diplomas que posee una persona, sino en sus habilidades blandas, porque se ha comprobado que son más sobresalientes que los conocimientos de la profesión (habilidades duras). Uno de los estudios que lo demuestra es el que realizó la firma consultora de recursos humanos Robert Half, que reveló que en el momento de buscar personal, “un 93% de las empresas privilegia las habilidades blandas de los candidatos por sobre las habilidades duras” (Marketing ubits, 2019, párr. 5).

Sin embargo, la labor de buscar personas que además de disponer de un título universitario, posean habilidades blandas, se ha convertido en una tarea complicada y así lo dio a conocer un estudio realizado por LinkedIn a 291 directores de recursos humanos de Estados Unidos, en donde se logró determinar que para el personal encargado del reclutamiento es muy sencillo encontrar personas con distintos tipos de certificados y conocimientos; pero sumamente difícil localizar candidatos que dispongan de habilidades blandas o sociales requeridas para sus puestos laborales (Universia Argentina, 2018).

Además, las habilidades blandas no se perciben a simple vista, lo que hace que la tarea se vuelva aún más complicada, ya que se debe recurrir a su identificación por medio de “entrevistas profundas, pruebas psicométricas, en la práctica y en simulaciones de escenarios” (Hernández G, s.f, párr. 7).

Por lo tanto, las habilidades blandas de un trabajador se identifican con el paso de los acontecimientos laborales diarios, que se encargan de poner en evidencia al personal que dispone de este tipo de habilidades, de los que carecen de ellas.

Pero cabe preguntarse, ¿qué son las habilidades blandas? Son capacidades que no se adquieren como los conocimientos técnicos; es decir como un conocimiento académico que se desarrolla por medio de la preparación en una institución y con la experiencia en el trabajo, sino que requieren de un entrenamiento distinto y específico para poder desarrollarlas.

Por ende, las habilidades blandas son lo opuesto a los conocimientos técnicos o académicos, debido a que estos últimos se logran desarrollar por medio de la lectura de un libro, un curso de computación, una carrera universitaria, la práctica en un laboratorio de ciencia, la utilización de una computadora o la preparación para un examen académico; mientras que las habilidades blandas se adquieren por medio de actividades interactivas y por situaciones en las que se debe poner en práctica destrezas que no son otorgadas por una formación académica.

Por lo tanto, las habilidades blandas son aquellas “vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, para influir en los demás” (La Nación, 2016, párr. 4).

De igual manera, se dice que las habilidades blandas, conocidas como *soft skills*, son “una serie de competencias personales que tienen como eje las relaciones interpersonales y el trabajo

en conjunto y equipo. Son una sinergia de habilidades sociales, de habilidades de comunicación, de ser, de interacción con los demás, entre otras” (Muktek, 2018, párr. 6).

A raíz de esto, se puede afirmar que estas habilidades son meramente características relacionadas con el carácter y personalidad, porque si un individuo dispone de una personalidad aislada, es muy posible que no interactúe o socialice con las demás personas, no disponga de una buena comunicación o desconozca cómo ejercer un liderazgo.

Por ende, dependiendo de la personalidad de un ser humano, así serán las habilidades blandas que poseerá, pudiendo ser muchas o pocas, ya que hay un gran número de ellas, las cuales se destacan en el siguiente apartado.

2.2.3 Tipos de habilidades blandas

Dentro del mundo laboral existen distintas habilidades blandas que permiten que el trabajo sea ejecutado de forma más eficiente; sin embargo, el requerimiento de estas habilidades dependerá meramente del puesto de trabajo que ocupa una persona, así como de las tareas que desempeña; por lo tanto, es muy poco probable que todos los trabajadores requieran del mismo tipo.

Por lo tanto, no hay un número establecido ni un tipo estándar de habilidades blandas para las organizaciones, debido a que se deben determinar según las necesidades empresariales. No obstante, un estudio realizado por LinkedIn, empresa de red profesional mundial, dedicada a la promoción de empresas y profesionales, que cuenta con más de ciento cincuenta millones de usuarios en más de doscientos países y territorios, determinó que entre las habilidades blandas más demandadas a nivel mundial por los empleadores están las que se detallan a continuación en la tabla 3:

Tabla 3

Habilidades blandas más demandadas a nivel mundial según LinkedIn

Habilidad	Definición
Creatividad	Capacidad para pensar algo diferente, único, nuevo y que ayuda a brindar solución a algo.
Persuasión	Es la habilidad para convencer a una persona mediante argumentos o razones válidas para que piense de cierta manera o actúe como desee.
Colaboración	Es la capacidad de brindar apoyo a otros (compañeros, superiores), responder a sus necesidades o requerimientos, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente.
Adaptabilidad	Capacidad para comprender perspectivas, conductas y opiniones diferentes, con el propósito de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios o personas.
Manejo del tiempo	Es la capacidad de organizar el tiempo, con el objetivo de realizar la mayor cantidad de tareas o proyectos durante el lapso disponible.

Fuente: LinkedIn, 2019, párr. 5.

Por otra parte, el periódico La Nación hizo un estudio de las carreras más demandadas en Costa Rica y se determinaron las habilidades blandas de mayor solicitud por las firmas externas, según se visualiza en la tabla 4.

Tabla 4

Habilidades blandas más solicitadas en Costa Rica, según La Nación

Habilidad	Definición
Trabajo en equipo	Capacidad de formar parte de un grupo y trabajar en conjunto con otras áreas para alcanzar los objetivos de la organización. Incluye tener actitud positiva y comprensión hacia los demás y generar un buen clima de trabajo.
Liderazgo	Habilidad para generar compromiso en otros, conducir y desarrollar las personas a su mando y generar un clima laboral satisfactorio.
Comunicación asertiva	Destreza para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, con el único propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Implica saber escuchar al otro.
Servicio al cliente	Es la habilidad que tiene una persona en atender a otra, con un trato amable, atención personalizada y generando un ambiente agradable.
Capacidad analítica	Capacidad para comprender una situación, identificar sus componentes y organizarlas objetivamente, con el propósito de establecer prioridades.
Atención al detalle	Es una habilidad relacionada con la excelencia, ya que permite ejecutar los trabajos a conciencia garantizando trabajos de calidad.

Deseos de aprender	Capacidad de conocer, mejorar, transformar o cambiar las conductas u actos por otros que le brinden mayor enriquecimiento a las tareas que ejecuta.
Ética, honestidad, integridad	Capacidad de obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.
Compromiso	Capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización, de manera tal que se cumplan con las obligaciones profesionales y organizacionales.

Fuente: Cordero, 2018, párr. 28

Los tipos de habilidades blandas que se observaron en las tablas 3 y 4 son producto del resultado de estudios relacionados con las más buscadas por los empresarios; pero eso no implica que sean las únicas que existan, también hay otros tipos de habilidades que son importantes, entre las que se encuentran: empatía, resolución de conflictos, organización, planificación, toma de decisiones, entre otras.

Sin embargo, aunque existan diversas habilidades blandas, no todas, ni las mismas, van a ser requeridas en las empresas; por lo que, primeramente, la organización deberá definir las habilidades blandas necesarias por puesto de trabajo, para conocer cuáles son las fundamentales en su negocio. Algunos métodos que permiten alcanzar eso, son los que se detallan a continuación.

2.2.4 Métodos para definir habilidades blandas en los puestos de trabajo

Como en una de las secciones anteriores se abordó, las habilidades blandas forman parte esencial de las competencias y estas últimas, utilizan métodos para definir los tipos de competencias requeridas por puesto, que podrían ser empleados como apoyo para conocer las habilidades blandas necesarias por cargo.

Es importante recordar que las competencias comprenden los conocimientos, habilidades blandas y experiencia, por lo que estas habilidades blandas se verán reflejadas en conjunto, como resultado del mecanismo empleado para la definición de las competencias de un puesto de trabajo.

Uno de esos instrumentos pertenece a la gestión por competencias y se denomina diccionario de competencias, que hace referencia a un documento que contiene y describe las habilidades que debe de tener el ocupante de un puesto de trabajo, “teniendo en cuenta (...) las actividades directas del puesto (...), las estrategias generales, la cultura y valores de la organización” (Calvo, 2014, p. 174).

Por lo tanto, esta herramienta es de gran utilidad dentro de las organizaciones porque indica con claridad qué se espera de un profesional en cuanto a los conocimientos, habilidades blandas y resultados, por lo que permitirá una buena selección del candidato idóneo para un puesto de trabajo, o la determinación de necesidades de capacitación en caso de que ya una persona ocupe el cargo.

Es importante mencionar que las competencias que se detallan dentro de este documento son de conocimiento o técnicas y de cualidad o genéricas, y deberán de ir acompañadas por su definición y graduación. Las primeras hacen referencia a todos los conocimientos académicos, técnicos o teóricos que un trabajador debe de tener para cumplir con los objetivos de la organización y las segundas aluden a las habilidades blandas, porque son una serie de patrones de conducta y características personales observables y necesarias para desarrollar las funciones dentro de un puesto de trabajo (Calvo, 2014).

Asimismo, para que una organización logre la implementación de un diccionario de competencias debe seguir una secuencia de fases que se observan en la figura 3:

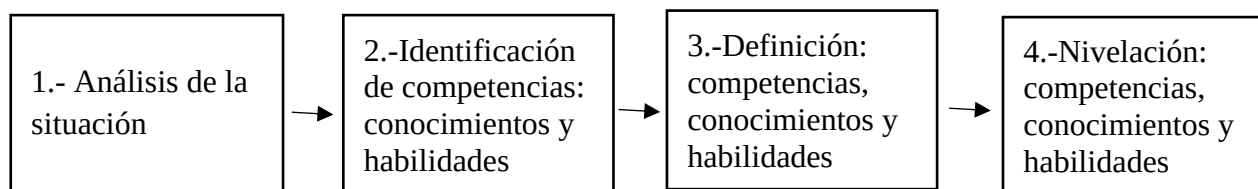


Figura 3. Fases del modelo de competencias

Fuente: Calvo, 2014, p. 174.

Como se pudo evidenciar en la figura 3, la ejecución de un diccionario de competencias consta de cuatro etapas, que según Calvo (2014) se explican de la siguiente manera: el análisis de la situación actual, que trata de realizar un análisis profundo de la forma de operar de la organización, sus estrategias, recursos humanos, entre otros, con el fin de adecuar el modelo a las necesidades de la organización. La identificación y selección de competencias que consiste en seleccionar las competencias que van a formar parte del diccionario, para posteriormente definir las acorde al entorno en que se tienen que desarrollar. A continuación se presenta un ejemplo:

Tabla 5

Ejemplo de definición de competencias

Competencia	Definición
Trabajo en Equipo	Capacidad para integrar y desarrollar un ambiente de colaboración entre personas para conseguir objetivos comunes.
Planificación	Capacidad para organizar las diferentes tareas para conseguir los objetivos establecidos.

Fuente: Calvo, 2014, p. 175

Por último, se encuentra la determinación de la nivelación de las competencias, que se encarga de asignar un nivel de dominio o exigencia por competencia y estos “no deben de ser excesivos, pues complican el desarrollo de la metodología, ni escasos pues no permitirán discriminar en ese caso” (Calvo, 2014, p. 175).

El número recomendable de niveles es de cuatro a siete, pero estos dependerán de las necesidades de la organización (Calvo, 2014). Asimismo, cada nivel tendrá que ir acompañado de la definición del comportamiento que debe demostrar una persona para situarse en el mismo.

A continuación un ejemplo en la Tabla 6:

Tabla 6

Ejemplo de la determinación de niveles de la Competencia Trabajo en equipo

Nivel	Definición
Nivel 6	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por el éxito de los demás. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización. En beneficio de objetivos organizacionales a largo plazo, es capaz de sacrificar los intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
Nivel 5	Anima y motiva a los demás. Desarrolla un espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
Nivel 4	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
Nivel 3	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse en el equipo.
Nivel 2	Comparte información.
Nivel 1	Realiza la parte de trabajo que le corresponde.

Fuente: Calvo, 2014, pp. 175-176.

Como se pudo observar en la tabla 6, los niveles de exigencia de comportamiento de la competencia trabajo en equipo están bastante definidos, por lo que según las funciones y

responsabilidades de trabajo se puede designar un nivel específico por cargo laboral. Por ejemplo, una jefatura puede que requiera de esta competencia en un nivel cinco; sin embargo, un operario puede que ocupe un nivel tres.

Por lo tanto, la asignación de estos niveles se debe de hacer por puesto; pero aclarando que no todos deben de tener las mismas competencias. Estas pueden variar, así como su nivel de dominio. Está demás decir que todos los cargos disponen de distintas responsabilidades y actividades que deben efectuar, por lo que habrá que hacer un análisis de las funciones para determinar los tipos de competencias y nivel de exigencia que requiere un puesto de trabajo.

Asimismo, otros métodos que se pueden emplear para la determinación de las habilidades blandas de un puesto de trabajo son las descripciones de puesto que permiten conocer de forma general las funciones y responsabilidades del cargo laboral, entrevistas con los ocupantes de puesto o su jefatura, observación directa de las funciones, un cuestionario que proporcione la información o un diagnóstico de necesidades de capacitación.

No obstante, se destaca que, indistintamente del método que se emplee para la determinación del tipo de habilidades blandas, lo fundamental es tener bien claro que todos los puestos requieren de habilidades blandas para su desempeño, debido a que generan una serie de beneficios para la empresa y el trabajador, que se comentarán a continuación.

2.2.5 Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral

Las personas pasan la mayor parte del tiempo en sus trabajos y constantemente enfrentan situaciones inesperadas que no necesariamente están ligadas a un conocimiento técnico, cómo lo es la solución a un problema de red o a un programa de una computadora; sino que pueden suceder acontecimientos en los que se deben de tomar decisiones o resolver algún tipo de problema y es en ese momento que las habilidades blandas pasan a jugar un papel esencial en

el mundo de los negocios, porque es por medio de ellas, que esas situaciones pueden ser resueltas.

Las habilidades blandas proporcionan a los empleados destrezas para mantener una buena comunicación, trabajar en equipo y ejercer un buen liderazgo, siendo estas actitudes necesarias para la negociación y la toma de decisiones, elementos vitales en el momento de resolver algún tipo de problema o inconveniente que se presente en el entorno laboral.

Estas también colaboran para la implementación y vivencia de los valores organizacionales, porque a través de ellas los colaboradores logran poner en práctica un valor; Por ejemplo, la cooperación es un valor que no o podrá ejecutar un empleado que carezca de esa habilidad blanda; pero por supuesto, lo podrá hacer aquel que la tenga.

Con lo anterior no se quiere dar a entender que un trabajador no podrá desarrollar habilidades blandas dentro del entorno laboral; por el contrario, sí se puede, pero valga rescatar que es más valioso para la empresa que las personas tengan desarrolladas esas habilidades, para no tener que someter a su personal a un tipo de formación.

Asimismo, las habilidades blandas impulsan a que un trabajador se desempeñe de una manera más eficiente en la práctica de sus funciones, debido a que contará con destrezas adicionales a su formación académica que le ayudarán a ejecutar su trabajo de una mejor manera y en un menor tiempo. Esto genera un beneficio para la compañía, ya que se incrementan los niveles de productividad.

Lo anterior lo demuestra un estudio realizado por la Universidad de Michigan, que arrojó como resultado que, al contar con personal con habilidades blandas, la productividad aumenta un “12%, lo que da de ganancia un 256% sobre la inversión” (Servicio de empleo, 2017, párr. 5).

Por lo tanto, cuando una empresa dispone de personal con habilidades blandas estará garantizando sus futuras ganancias a corto o mediano plazo, las cuales posiblemente no se hubieran presentado en la misma proporción si solamente se contara con empleados con habilidades duras.

De igual manera, “las habilidades blandas contribuyen al mejoramiento del clima laboral” (Chicoma, 2018, p 9), porque por medio de ellas se mejoran las relaciones laborales a nivel vertical y horizontal, se integra a todos los miembros de la empresa para formar un equipo de trabajo, se produce un ambiente de comunicación y se logra un entorno de cooperación y respeto, generando con ello el alcance de los objetivos y un clima laboral deseable.

Por ello, las habilidades blandas se convierten en destrezas que son significativas para las jefaturas o empresas, ya que se ha comprendido que los beneficios que se arraigan a ellas son mayores que los que podrían proporcionar los conocimientos técnicos (habilidades duras).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que solamente con trabajo en equipo, liderazgo o colaboración no se puede desempeñar una función de trabajo, también se requieren de los complementos técnicos junto con los blandos para poder llevar a cabo una tarea asignada.

Por tal razón, ambas habilidades son requeridas en un puesto de trabajo. Sin embargo, es preocupante que existen muchas más personas con habilidades duras que blandas, tanto así que actualmente hay una gran cantidad razonable de individuos desempleados a pesar de contar con títulos universitarios, y una de las causas de esta situación podría ser la carencia de habilidades blandas.

Esto lo demuestra un estudio realizado por la empresa Manpower, compañía global que da soluciones de capital humano, en donde indica que “el 35% de los empleadores de Costa Rica tienen dificultades para cubrir puestos de trabajo por la escasez de habilidades blandas” (Campos, 2019, párr.). Según Lanzas (2017), informes de la Universidad Nacional de Costa

Rica muestran la existencia de 41.000 desempleados con estudios universitarios (habilidades duras), entre ellos un 53% corresponde a mujeres y un 47% a hombres.

Por lo tanto, es fundamental que un trabajador disponga de estos dos tipos de habilidades, ya que de ello podría depender su contratación o permanencia en un trabajo. A continuación se expone la diferencia que existe entre ambas, así como algunos ejemplos, para lograr comprender la importancia de emplearlas en forma conjunta.

2.2.6 Diferenciación entre habilidades blandas y duras

Se puede decir que, las habilidades duras y blandas surgen de una clasificación de “Habilidades laborales” que actualmente son parte de los requisitos de los puestos de trabajo en la mayoría de las organizaciones del mundo; por lo tanto, es importante tener claro la diferencia entre ellas, para así poder responder de forma positiva a las necesidades del mercado laboral.

Las habilidades blandas, como anteriormente se ha explicado, no se relacionan con el conocimiento, sino con la puesta en “práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, (...) y valores adquiridos”, mientras que las habilidades duras “se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal” (Universia Chile, 2020, párr.4).

Las habilidades (duras), llamadas también técnicas o de conocimientos, y conocidas en inglés como *hard skills*, son las que se aprenden en los centros formativos como las escuelas, colegios y universidades. Entre ellas se pueden mencionar “los conocimientos en ingeniería, economía, jurídicos, manejo de determinados softwares, conocimientos tecnológicos, de redes sociales, entre otras” (Coloma, 2018, párr. 2).

Asimismo, permiten que un ser humano esté dotado de las técnicas requeridas para desempeñar las tareas o funciones dentro de un puesto de trabajo, por lo que son sumamente importantes a la hora de asumir una posición laboral.

Adicionalmente, usualmente abren la puerta al mercado laboral, debido a que las empresas antes de llamar a un postulante a entrevista deben de evaluar la información proporcionada en el *curriculum vitae*, dentro del cual la formación académica toma un papel muy importante para decidir entre citar o no, a un candidato a entrevista.

Esto se debe a que lo único que se puede valorar en el momento de tener un *curriculum vitae* es la formación académica y experiencia disponible; el resto de las cualidades, entre ellas las habilidades blandas, solamente se pueden evaluar cuando haya contacto personal con el individuo.

Un aspecto que es vital para diferenciar las habilidades blandas de las duras, lo menciona Arroyo (2012), al señalar que las “habilidades duras solo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos; y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las respuestas no son conocidas” (p. 35), mientras que Coyle rescata que “las habilidades blandas permiten alcanzar los resultados a través de múltiples caminos, no solo de uno (...) mostrándose ágil e interactivo” (2013, p. 16).

Por lo tanto, las habilidades duras son necesarias para realizar funciones donde se tienen establecidos los procedimientos, mientras que las blandas serán útiles en situaciones inusuales, que requieran la resolución de un problema o tomar algún tipo de decisión de la compañía.

Para disponer de una noción más amplia sobre la diferencia entre ambas habilidades, en la tabla 7 se detallan algunos ejemplos, entre los que se logrará observar que las habilidades blandas se vinculan con aspectos relacionados con la empatía, sociabilidad, trabajo en equipo; mientras que las habilidades duras hacen referencia a los conocimientos en idiomas, el manejo

de programas o un certificado de una carrera universitaria, que son competencias obtenidas por medio de la formación académica.

Tabla 7

Diferenciación a través de ejemplos entre habilidades blandas y duras

Conocimientos	Competencias
Empatía	Dominio de una lengua extranjera
Sociabilidad	Un título o certificado
Facilidad de Comunicación	Digitado rápido
Escucha activa	Manejo de una máquina de operación
Trabajo en equipo	Uso de programas de computadoras
Adaptación al cambio	Manejo de contabilidad
Capacidad para resolver problemas	Conocimiento en lenguajes de programación
Tolerancia a la presión	Conocimientos sobre la ley y el sector legal
Asertividad	Uso de software

Fuente: Instituto de Seguridad y Bienestar laboral, 2018, párr. 5.

Como segundo ejemplo, se proporciona la tabla 8, de la autora Martha Alles (2015), en donde se rescata que los conocimientos toman el papel de habilidades duras y las competencias serían las habilidades blandas. Como se puede observar, los ejemplos de conocimientos que se reflejan dentro de la tabla perfectamente pueden ser adquiridos por estudios formales; mientras que esto no aplicaría para las habilidades blandas, ya que ellas no pueden ser adquiridas por un estudio formal, sino por medio de programas de capacitación que faciliten su aprendizaje.

Tabla 8

Diferenciación a través de ejemplos entre habilidades blandas y duras

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa - Autonomía
Contabilidad Financiera	Orientación al cliente interno y externo
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación eficaz
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Fuente: Alles M, 2015, p. 19

Al observar ambas tablas, se logra evidenciar con ejemplos reales la diferencia entre las habilidades blandas y duras, que, aunque sea muy notoria, ambas habilidades son de gran importancia y se requieren para ejercer un determinado trabajo, porque si una persona no cuenta con las habilidades duras, será muy difícil que pueda permanecer en una posición en la que no logre cumplir con sus responsabilidades; y sin habilidades blandas no podría brindar solución a las eventualidades que se presentan cotidianamente en los trabajos, por lo que el complemento de ambas hará que una persona alcance el éxito en el nivel máximo de la palabra.

2.2.7 Complementación de habilidades blandas y duras

Los conocimientos técnicos (habilidades duras), así como las habilidades blandas, son importantes para desempeñar un trabajo, por lo que la complementación entre ambas es vital para desenvolverse eficientemente en la ejecución de una determinada tarea.

Esto, porque las habilidades duras aportarán en las personas los conocimientos teóricos de la profesión que serán necesarios a la hora de ejecutar una función meramente técnica; y las habilidades blandas serán indispensables para que el individuo afronte las distintas situaciones que se presentan en el entorno del trabajo.

Es decir, las habilidades duras son las que “constituyen la base del desempeño” y sin ellas “no será posible llevar adelante el puesto o tarea asignada” (Alles, 2015, p. 19) y las blandas son el complemento de las habilidades duras, ya que ayudan a que el colaborador se desempeñe de una manera exitosa dentro de la organización.

Con la ausencia de alguna de las dos, será muy complicado para un trabajador desempeñar una tarea. Esto se evidencia a través de los siguientes ejemplos: una secretaria no podrá ejercer sus funciones si no comprende cómo se usa computadora y tampoco podrá hacer bien su trabajo si no ofrece un buen servicio al cliente o no sabe comunicarse; de igual manera, una persona docente no podrá desempeñar sus funciones si no se encuentra preparada con conocimientos

en ciencias, sociales, español y matemáticas y tampoco podrá ejercer una buena función, si no dispone de una buena comunicación, escucha, empatía, entre otras habilidades blandas.

Con esto se quiere dar a entender que ambas habilidades son requeridas para todos los puestos de trabajo, independientemente del cargo del que se trate, por lo que hay que modificar el pensamiento de que un ser humano solamente es apto o competente, al hacer uso de los conocimientos adquiridos en su formación académica especializada para su profesión, porque la realidad del mercado laboral es otra.

Esta realidad indica que una persona es competente cuando es capaz de relacionarse en sus entornos, trabajar en equipo con sus compañeros, disponer de liderazgo y tener conocimientos técnicos; en otras palabras, se debe de articular las habilidades blandas con las duras para lograr la excelencia en las gestiones individuales y colectivas, tanto en el entorno laboral, como social y familiar (Yturalde, 2019).

No obstante, la escasez de habilidades blandas en los trabajadores es evidente, por lo que las organizaciones podrían recurrir al desarrollo de habilidades blandas en su personal, tomando en consideración lo que se menciona a continuación:

2.2.8 Desarrollo y aprendizaje de las habilidades blandas

Las personas pueden desarrollar habilidades blandas a lo largo de su vida; desde la niñez cuando aún se encuentran en el seno del hogar bajo la supervisión de sus padres; en la escuela con la orientación de la maestra; en el colegio, cuando es adolescente y sus profesores le guían, o en el momento de llegar a la adultez y el trabajo amerita que se adquieran nuevas destrezas para desempeñarse eficientemente en sus funciones (Busso et al, 2017).

Por lo tanto, no existe una edad definida en la que el ser humano desarrolle sus habilidades blandas; puede ocurrir en distintos momentos de la vida. Lo importante es tener presente que el aprendizaje de estas habilidades se ha convertido en una necesidad para todas las personas,

porque dentro de las distintas etapas de la vida, niñez, juventud o adultez, van a ser requeridas para enfrentar las diversas situaciones que se presentan cotidianamente en el entorno social o laboral.

Una de las maneras de desarrollar las habilidades blandas en las personas, es por medio de la capacitación; pero surge la pregunta ¿solamente pueden ser adquiridas por algunas personas? Como respuesta a ello, se hace énfasis en la entrevista realizada por Universia Argentina al Gerente de profesionales de Randstad Argentina, Nicolás Bottcher, quien comenta que las “habilidades blandas...cualquier persona puede desarrollarlas” (Universia Argentina, 2018, párr. 6); así mismo Ramírez, menciona que “si bien estas habilidades son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas” (2020, párr. 3).

Sin embargo, pueden presentarse los siguientes casos: que un individuo posea las habilidades blandas desde su nacimiento y por tal motivo no requiera de un entrenamiento para desarrollarlas o que una persona logre desarrollar las habilidades blandas por medio de la capacitación (Maturana, 2017).

No obstante, lo importante es tener claro que el ser humano puede desarrollar habilidades blandas con mucha constancia y práctica, porque si no se hace de esta manera será muy complicado que las adquiera. Además, cuanto más se incremente el entrenamiento, la habilidad se va a ir adquiriendo de forma natural, hasta llegar a ser espontánea y al hacerlo, se puede decir que el individuo ya tiene dominio de esa habilidad.

Según Mujica, cuando una persona aprende una habilidad por medio de la capacitación, tiende a seguir cuatro etapas generales que en conjunto son llamadas “el ciclo de aprendizaje, este proceso es sumamente útil porque se puede poner en práctica en el momento que se requiera generar nuevas habilidades” (2015, p. 4).

La primera se denomina incompetencia inconsciente. En esta fase la persona ignora la existencia de las habilidades, así como su utilidad, importancia, beneficios o ventajas de poseerlas, por lo que no se preocupa y no está consciente de que dispone o carece; por lo que se afirma que se encuentran en una “ceguera” (Mujica, 2015, p. 5) que les impide observar las destrezas y el potencial que poseen o que deben desarrollar.

Para entender un poco mejor, se explicará mediante el siguiente ejemplo. Imagine a un hombre que toda su vida ha estado viviendo en una casa en un cerro lejos de la ciudad. No conoce sobre la existencia de los automóviles; por lo tanto, no está consciente de que no sabe manejar un carro; simplemente no sabe que existen y por esa razón, tampoco sabe conducirlos (Mujica, 2015).

De ahí que se afirme que en esta etapa el ser humano desconoce totalmente de la existencia de las habilidades; no sabe si las tiene o no, y no comprende que son necesarias para poder enfrentar con éxito las distintas situaciones de la vida.

Permanecer por mucho tiempo en ella no es beneficioso para ninguna persona, porque al desconocer de la existencia de las habilidades blandas, no podrán ser detectadas ni desarrolladas y con ello se obstaculizará el éxito deseado dentro de una organización.

La segunda es conocida como la incompetencia consciente y en ella se supera la ceguera de la etapa anterior y se pasa del “no sé y no sé qué no sé al ahora sé que no sé” (Mujica, 2015, p. 6).

Aquí, la persona comienza a ser consciente de la existencia, tanto de las habilidades que tiene, como de las que no, y debe tomar la decisión de aprender las habilidades que carece o simplemente resignarse a no desarrollarlas.

Por lo tanto, se dice que esta es la etapa del aprendizaje, porque el individuo se entera de que no posee una habilidad y la aprende, sin importar el tiempo que esto le demore; es decir el individuo permanece en ella hasta que logra dominar al cien por ciento la habilidad que desea.

Asimismo, es importante mencionar que en este periodo de aprendizaje es muy probable que se presenten distintos tipos de problemas, que pueden ser normales al adentrarse en algo nuevo o totalmente desconocido; pero lo importante es tomarse su tiempo y trazarse metas que sean alcanzables.

Para comprenderla, se dará continuidad al ejemplo proporcionado en la etapa uno, el hombre que siempre ha habitado en una casa del cerro decide un día bajar a la civilización y descubre la existencia de los automóviles e inmediatamente se percata de que existen personas que los conducen; pero que él no posee esa habilidad y por ende, se entera de que no sabe conducir un automóvil (Mujica, 2015).

Por lo tanto, deberá de tomar la decisión de aprender a manejar un automóvil y en caso de hacerlo, deberá ejecutarlo perfectamente, sin importar el tiempo que le demore. Así que, esta etapa es del aprendizaje; el individuo se entera de la habilidad que desea aprender y se forma hasta lograr dominarla.

Luego está la tercera, llamada competencia consciente. En este nivel la persona ya ha adquirido la habilidad deseada, por lo que es capaz de ponerla en práctica, pero debe de ser consciente de tener cuidado y concentración para no cometer un error y en su lugar reforzar aún más la habilidad adquirida. Además, comienza a ser consciente de que se encuentra en un proceso de aprendizaje y debe retener la técnica para que luego la pueda repetir de una manera natural.

Prosiguiendo con el ejemplo dado en las etapas anteriores; en esta, el hombre que vive en el cerro ya se ha enterado de la existencia de los automóviles y que los humanos son los

encargados de manejarlos, por lo que empieza a manejar y se lanza a sus primeras prácticas, diciéndose a sí mismo: aprieto el embrague, pongo primera, miro por el espejo, giro el volante y voy soltando despacio el embrague para que el auto no se apague (Mujica, 2015).

Es normal que durante las primeras prácticas, este hombre piense que debe de ejecutar una serie de tareas continuas para poder manejar, por lo que será fundamental el ejercicio constante de esta acción, para que su mente lo retenga y llegue hacerlo espontáneamente. Por lo tanto, en esta etapa es vital la práctica constante de la habilidad adquirida para que la mente la domine y no la olvide.

Por último, está la etapa cuatro, la competencia inconsciente. En esta fase por la práctica constante que el individuo ha puesto en la habilidad adquirida y la experiencia con el tiempo, la técnica se ha convertido en una serie de actos automáticos, dejando espacio en su mente para realizar otras actividades simultáneamente (Maturana, 2017).

La persona llega a disponer de tanto dominio de la habilidad que se olvida de que la tiene, transformándose en un movimiento involuntario. El individuo es capaz de ejecutar la habilidad a la perfección de manera instintiva, sin pensar el procedimiento o los pasos que se debían seguir para lograrla.

Al continuar con el ejemplo anterior, en esta fase el hombre del cerro ya sabe manejar, por lo que es capaz de conducir un vehículo con gran destreza, reaccionar ante situaciones de peligro sin darse cuenta de que está apretando el freno, puede escuchar música mientras conduce, cantar, mantener una conversación con el pasajero, todo esto sin perder el control del carro (Mujica, 2015).

El hombre llegó a tal nivel, que hace todas estas cosas sin percatarse de ninguna de las acciones, lo hace de manera natural, su cuerpo reacciona automáticamente en todas las situaciones que se presentan al manejar, desde encender hasta apagar el carro.

En definitiva, en esta etapa el ser humano domina y es experto en la habilidad adquirida, pero debe tener en cuenta que al dejar de poner en práctica la habilidad, el desempeño puede decrecer u olvidarse, por lo que se debe ejecutar continuamente para que se mantenga el mayor nivel de manejo.

En resumen, sin duda las personas que deseen desarrollar habilidades blandas deberán de transitar por estas cuatro etapas del ciclo de aprendizaje, ya que primeramente se requiere de la identificación de una necesidad de formación, luego vendrá el aprendizaje y por último se deberá de practicar constantemente para que no se olvide y se torne natural.

Finalmente, se destaca que el aprendizaje de las habilidades blandas se alcanza por medio de la capacitación; por lo que se profundizará más en este tema, ya que se vuelve fundamental para el desenvolvimiento del presente proyecto de investigación.

2.3 Capacitación

2.3.1 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

El subsistema de desarrollo de recursos humanos se encuentra compuesto por actividades relacionadas con capacitación o desarrollo del personal, y en la mayoría de los casos su ejecución representa un costo económico para la organización, el cual se espera que no sea significativo en el momento en que la empresa se percate que a través de este se podría mejorar el desempeño de su personal.

Para complementar, el capital humano es el único recurso dentro de la organización con la facilidad de adquirir o modificar habilidades, destrezas o conocimientos, por lo que las compañías deben de aprovechar esa capacidad para desarrollar en su personal las habilidades necesarias que permitan aumentar la eficiencia en sus funciones y por ende, elevar la productividad.

Chiavenato menciona que el sistema de desarrollo de recursos humanos incluye tres actividades: “la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo profesional” (2017, p. 324). Las dos primeras dependen del aprendizaje a nivel individual y la última de ellas hace hincapié en la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.

Por lo tanto, estas tres actividades del subsistema tienen un componente en común “el aprendizaje”, que es un elemento sumamente importante para la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que podrán ser útiles para mejorar la eficiencia en las funciones de trabajo o crecer profesionalmente.

Al hablar de aprendizaje, se alude a la información con la que la persona nace, que en muchas ocasiones es muy robustecedora, o a lo que se aprende en el transcurso de la vida, ya que generalmente ahí es donde se adquieren o se modifican la gran mayoría de las actitudes, intereses, comportamientos, habilidades, conocimientos, entre otros (Chiavenato, 2017).

Este proceso se encuentra presente en las distintas etapas de la vida, como por ejemplo en la educación o en el trabajo y representa “un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia de cada individuo” (Chiavenato, 2017, p. 325); por lo que requiere de una constante práctica del conocimiento o habilidad adquirida para que no se olvide.

El fundamento de la capacitación y el desarrollo es el aprendizaje; sin él ninguno de los dos tendría ningún sentido, porque ambos se implementan con el único propósito de que las personas adquieran nuevas habilidades o conocimientos.

A continuación, se interioriza con dos de los elementos del sistema de desarrollo de recursos humanos: la capacitación y el desarrollo del personal.

2.3.2 Capacitación y desarrollo del personal

Dentro de toda organización, indistintamente de la actividad a la que se dedique o el tamaño que disponga, existe un recurso intangible que hace que los procesos productivos se lleven a cabo. Ese recurso es su personal, que sin tomar en consideración el proceso utilizado en la selección, siempre necesitará someterse a la capacitación, para obtener de este el máximo rendimiento en su puesto de trabajo.

Por ende, la capacitación se convierte en un proceso enriquecedor para todas las organizaciones, ya que se encuentra ligado a una serie de actividades que permiten el mejoramiento del desempeño actual o futuro del colaborador, el aumento de las habilidades laborales y el desarrollo de los conocimientos técnicos en el área de trabajo, es decir, la capacitación se encarga de hacer una modificación en la conducta de los trabajadores para que estos se logren adaptar a las exigencias y necesidades reales de la organización.

Chiavenato (2017), menciona que existen cinco formas de conducta que pueden ser modificadas por medio de la capacitación, ya sea de manera individual o en conjunto, estas son: la transmisión de información, que incluye el contenido o los temas que contempla un programa de capacitación y que aporta los conocimientos técnicos del trabajo; el desarrollo de habilidades o destrezas relacionadas meramente con el puesto; el desarrollo o modificación de actitudes, con el fin de reemplazar las negativas por positivas para mejorar la motivación del personal; el desarrollo de conceptos útiles para aplicarlos en el trabajo; y finalmente, la creación de competencias laborales duraderas en las personas (conocimientos, habilidades, juicio y actitudes).

No obstante, muchas organizaciones aún no comprenden el significado real de la capacitación y cometen el error de catalogarla como una actividad redundante y generadora de gastos, por lo que valoran no incluirla dentro de los objetivos estratégicos.

Esto puede ser consecuencia de las experiencias negativas que se obtienen con la implementación y resultados de las capacitaciones anteriores, por lo que las empresas deben de tomarse el tiempo para establecer los objetivos, contenidos y alcance de la capacitación; así como seleccionar objetivamente al personal que participará en ella; pues al hacer esto incorrectamente, la inversión que la empresa hará en la capacitación se puede convertir en una amenaza para ella, ya que una vez finalizada podría darse el abandono del empleado para integrarse a otra empresa que le ofrezca mejores condiciones laborales o la creación de la suya propia.

Por esto, las empresas deben seleccionar muy bien al personal que participará en una capacitación; tanto así, que se aconseja establecer medidas preventivas para evitar que estos actos se presenten. Por ejemplo, algunas organizaciones optan por retener una parte del salario hasta que la capacitación finalice, por lo que en un comienzo la persona percibirá una remuneración menor a la competencia pero mayor a su productividad y una vez culminado el proceso de capacitación, se le aumenta el salario, de tal manera que lo posicione en una categoría salarial mayor a la que podría recibir en otra empresa, aunque menor que su productividad. (Fernández y Junquera, 2013)

Lo anterior es una forma de retener al talento humano, porque no sería atractivo para un empleado marcharse a otra compañía en donde le paguen un sueldo menor al percibido y de igual manera, la empresa se vería beneficiada con el aumento de productividad del trabajador y se evitaría la pérdida en la fluidez económica, en caso de presentarse una renuncia por parte del empleado.

No obstante, si el proceso de capacitación se hace manera correcta, puede ser que la empresa no tenga que recurrir a estas prácticas; pues por el contrario, obtendrá resultados positivos y con ellos una serie de beneficios que se detallan a continuación.

2.3.3 Importancia de la capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para las organizaciones porque da respuesta a la necesidad de contar con personal competente y calificado, por medio de la orientación y el desarrollo de las habilidades, conocimientos y destrezas del capital humano.

A esto se suma el persistente cambio de las tecnologías, que obliga a las empresas al constante mejoramiento de las competencias de su personal para poder responder de una forma satisfactoria al requerimiento del mercado, a través de un nivel cualificado y por encima de la competencia.

Por lo tanto, la capacitación se transforma en una necesidad para las empresas, ya que por medio de ella se puede lograr una mejora en la rentabilidad y garantizar la permanencia en el mercado, al disponer de personal actualizado y competente para hacer frente a la realidad laboral.

Sobre este punto es importante mencionar que las organizaciones deben comprender que la erogación de recursos económicos en este rubro es una inversión en lugar de ser un gasto innecesario, debido a que genera resultados positivos y beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad para la empresa y el trabajador. Estos se encuentran reflejados en la tabla 9.

Tabla 9

Beneficios de la capacitación en el capacitado y en la organización

En el capacitado	En la organización
-Colabora con la solución de problemas y en la toma de decisiones	-Conduce a rentabilidades más altas y a actitudes más positivas
-Incrementa la confianza en sí mismo, la posición asertiva y el desarrollo	-Perfecciona el conocimiento del puesto a todos los niveles
-Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas	-Eleva la moral de la fuerza de trabajo
-Eleva el nivel de satisfacción en el puesto	-Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
-Permite el logro de metas individuales	-Crea mejor imagen
-Elimina los temores de las incompetencias	-Mejora la relación jefe-subordinado
	-Permite la comprensión y adopción de políticas
	-Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas

Fuente: López, 2017, p. 28

Adicional a los beneficios detallados en la tabla 9, se encuentran algunos otros que de igual manera son muy importantes para la organización, tales como el mejoramiento del clima laboral, la adquisición de nuevas habilidades blandas y técnicas, la integración de equipos de alto rendimiento, el cambio de actitudes, entre otras.

Es indiscutible la relevancia que tiene la capacitación como inversión empresarial en una compañía, ya que ayuda al crecimiento en el nivel técnico, habilidades, cultura organizacional, competencias e incluso la imagen empresarial.

Sin embargo, para que una organización alcance los beneficios que se han comentado anteriormente, es necesario que el proceso de capacitación se haya realizado de forma correcta, por lo que a continuación, con el ciclo de la capacitación, se especificarán los pasos recomendados para su diseño según Chiavenato (2017).

2.3.4 El ciclo de la capacitación

Es importante conocer el ciclo que se asemeja al modelo de capacitación, para así lograr comprender su proceso y ejecutarlo de buena manera. Este ciclo es un sistema abierto de cuatro etapas, establecido por Chiavenato (2017) y se detalla a continuación en la figura 4.

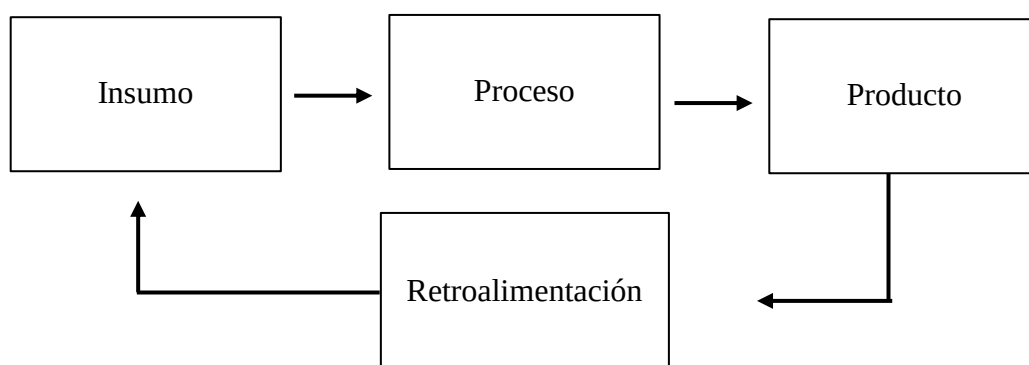


Figura 4: *Ciclo Semejante al proceso de Capacitación*

Fuente: Chiavenato, 2017, p. 332

Como se puede observar y según lo mencionado por Chiavenato (2017), el ciclo se compone de insumos (entradas o *inputs*), que son los recursos con los que cuenta la organización para poder llevar a cabo la capacitación, por ejemplo, el material visual, programas de capacitación, los capacitadores, el personal por capacitar, conocimientos actuales, entre otros.

Seguidamente, se encuentra el proceso/operación (*throughputs*), que es la puesta en práctica del programa de capacitación grupal o individual, para alcanzar el objetivo planteado; el cual puede estar ligado al desarrollo de las habilidades o conocimientos requeridos por el puesto de trabajo.

Por otra parte, los productos o salidas (*outputs*), hacen referencia a la eficacia del programa de capacitación, porque en ella se observan las nuevas habilidades adquiridas por el personal para lograr el éxito y eficacia organizacional.

Por último, la retroalimentación (*feedback*), se encarga de evaluar la eficiencia de la capacitación, ya sea por medio de la práctica de la habilidad, procedimientos sistemáticos o por medios formales o informales.

Por lo tanto, al contemplar este ciclo en forma conjunta, se evidencia la semejanza con las etapas del antes, durante y después de un proceso de capacitación. Esto, porque primeramente se deben de conocer los recursos con los que cuenta la organización (antes), luego se procede con la ejecución de la capacitación (durante) para obtener personal más competente, y por último se da seguimiento para que esa habilidad permanezca en la persona (después). Entonces, al transformar este ciclo en las etapas reales de un proceso de capacitación, estaría conformado por:

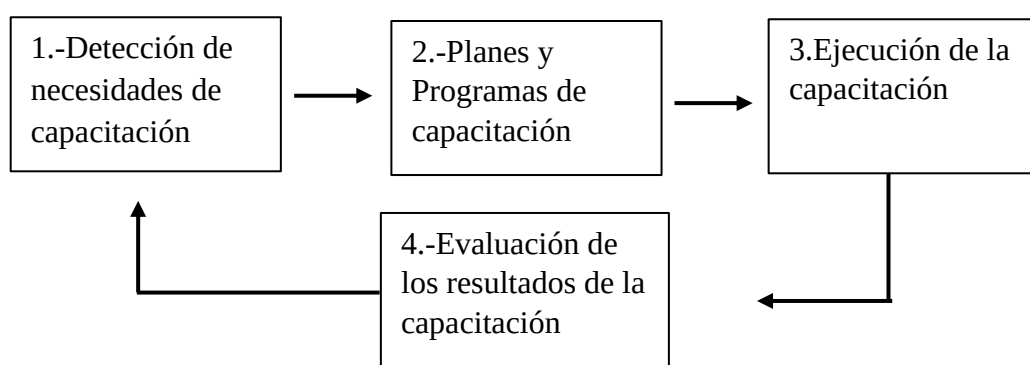


Figura 5: *Ciclo Real de la Capacitación*

Fuente: Chiavenato, 2017, p. 333

Como se puede observar en la figura 5, las etapas del ciclo real de la capacitación son: la detección de las necesidades (diagnóstico), programa de capacitación para atender las necesidades, implementación y realización del programa y evaluación de los resultados. Todas son esenciales en el momento de capacitar al personal, porque a través de ellas se pueden

detectar las necesidades reales de formación de los trabajadores, establecer un programa con esas debilidades, ejecutarlo y evaluar su eficiencia, con el fin de adquirir nuevas habilidades o conocimientos.

2.3.4.1 Detección de necesidades de capacitación

La palabra “necesidad” se refiere a una “falta o escasez de algo”, que cuando se aplica en el entorno laboral, alude a la carencia de algún conocimiento, habilidad o destreza en un trabajador, que indudablemente, podría ser saciado con un programa de capacitación que le permita fortalecer esa debilidad en su desempeño.

Sin embargo, antes del establecimiento de un programa de capacitación se deben encontrar las necesidades de formación de la empresa; es decir, realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), mediante el que se obtendrá información real sobre los temas de formación, contenidos, objetivos, alcance, entre otros.

Por lo tanto, el DNC será lo primero que la organización deberá hacer cuando desee impartir una capacitación, porque no es recomendable guiarse solamente por lo que indican los supervisores o jefaturas; sino que el área de recursos humanos debe trabajar en conjunto con ellos para recolectar información que permita determinar las necesidades de capacitación de un departamento o área en específico.

Para realizar un diagnóstico de este tipo, es importante tomar en consideración los planes estratégicos de la organización, ya que alguna modificación en la estrategia implicará el desarrollo de nuevas habilidades o conocimientos; los resultados de las evaluaciones de desempeño y lo reportado por las jefaturas y los ocupantes de los puestos.

Asimismo, se requiere de la participación de las jefaturas, supervisores, coordinadores, ocupantes del puesto, compañeros de trabajo y el departamento de recursos humanos, porque son quienes conocen profundamente las funciones y el proceso productivo, por lo que serán

fuentes de información muy enriquecedoras para brindar aportes en cuanto a la capacitación requerida por el puesto de trabajo.

Se debe de tener claro que el diagnóstico de necesidades de capacitación, además de realizarse por la ausencia de alguna habilidad o conocimiento, también se puede aplicar por la entrada de personal nuevo a la empresa, por ascenso o cambio de un puesto de trabajo, por alguna modificación en el método empleado, la modernización del equipo o mobiliario, entre otros.

Es importante mencionar que con la elaboración del DNC se le garantizará a la organización una inversión confiable y segura en capacitación, ya que por su medio se determinan únicamente las necesidades de formación del recurso humano, capacitando solamente en caso de ser requerido y en los temas necesarios.

Algunos métodos que se pueden emplear para la ejecución y recopilación de la información del diagnóstico de necesidades de capacitación son: la observación directa en el puesto, entrevistas, evaluación del desempeño, cuestionarios, encuesta, muestreos, revisión de expedientes, manuales de puestos, manuales de procedimientos, lluvia de ideas, entre otros (Fernández et al, 2013).

Para complementar, según Saravia, Cortada, Echegoyen, Ibáñez y Ongay (2016), cuando una organización opta por poner en práctica un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, se deben de tomar en consideración los tres elementos que se reflejan en la siguiente figura:

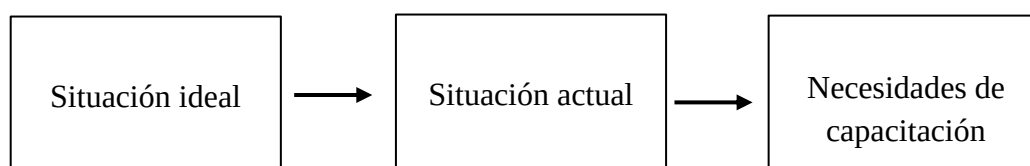


Figura 6: Esquema del Diagnóstico de necesidades de capacitación

Fuente: Saravia et al, 2016, p. 38

La situación ideal es aquella que establece los conocimientos, habilidades y actitudes que debe de tener un ocupante de un puesto para la ejecución correcta de sus funciones y así garantizar el máximo desempeño productivo (González, Olivares, González y Ramos, 2014).

Por lo tanto, hace referencia al comportamiento ideal que una persona debe de tener al ocupar un puesto de trabajo, permitiendo de esa forma conocer las necesidades de formación de los colaboradores que asumen el puesto.

Es importante que, en la definición de estos conocimientos, habilidades y destrezas del puesto, se tome en consideración los objetivos, misión y visión de la organización, porque así se establecerán según las necesidades de la empresa.

Entre las herramientas que se pueden emplear para la definición de la situación real se encuentra la revisión de los manuales de puestos y de procedimientos, que brindan un panorama amplio de las funciones designadas por ocupación laboral, las técnicas de trabajo grupales (lluvia de ideas), entrevistas, cuestionarios, entre otras.

Asimismo, es de gran importancia que toda la información que se recolecte sea registrada en algún tipo de documento, de manera tal que se encuentre a disposición cuando sea requerida para la comparación con la situación real.

Por otra parte, la situación real hace hincapié en los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal dispone actualmente en la realización de las funciones y no necesariamente pueden ser los requeridos por el puesto de trabajo; por lo que es de gran importancia hacer una investigación para conocer con exactitud estos datos (Saravia et al, 2016).

Para la recopilación de esta información, es importante tomar en consideración las condiciones de la planta física y los recursos actuales con los que se cuenta para la realización de las funciones (Saravia et al, 2016); porque muchas veces el desempeño laboral se encuentra ligado a ello.

Igualmente, es recomendable apoyarse con entrevistas a las jefaturas directas, supervisores o incluso a los ocupantes de los puestos, quienes son las personas que conocen al detalle las funciones que se realizan; y por lo tanto, podrán aportar datos objetivos y precisos.

De igual manera, es necesario que se tome registro de la información que se recolecte por medio de algún instrumento para tal fin, sugiriéndose que el registro sea de forma individual, para que el resultado sobre las necesidades de capacitación del personal sea real.

Asimismo, en el momento que se encuentren registrados los datos de la situación ideal y real de los puestos de trabajo, se podrá conocer las posibles necesidades de capacitación de un trabajador, ya que se comparan los conocimientos, habilidades y destrezas ideales de un puesto de trabajo, con los que actualmente posee. Por lo tanto, esto dará como resultado los conocimientos, habilidades o destrezas que el ocupante del puesto debe desarrollar o reforzar.

Igualmente, dentro de la ejecución de estos tres elementos contemplados en la figura 6, es importante considerar un análisis interno de la empresa, que según Chiavenato (2017) se debe efectuar en tres niveles: el análisis de toda la organización (sistema organizacional); el análisis de recursos humanos (sistema de capacitación), y el análisis de las operaciones y tareas (sistema de adquisición de habilidades).

2.3.4.1.1 Análisis organizacional. El sistema organizacional.

El análisis organizacional hace referencia al estudio de los elementos estratégicos de una organización, entre estos “la misión, objetivos, recursos, competencias y el ambiente socioeconómico y tecnológico que dispone” (Chiavenato, 2017, p. 334).

Por lo tanto, al ejecutar este análisis, se podrá conocer lo que se debe de enseñar y aprender en función de las necesidades de la empresa y así establecer el programa de capacitación en función de sus elementos estratégicos.

Es importante mencionar que la realización de este análisis debe de ser frecuente, porque en cuanto cambien o se modifiquen las estrategias de la organización, de igual manera el programa de capacitación sufrirá un cambio, pues este debe de ir acorde a las necesidades actuales de la organización.

Dentro de este análisis es importante contemplar el estudio de la eficiencia y del clima organizacional (Fernández et al, 2013). Esto, porque la eficiencia podrá dar datos acerca de la productividad por empleado y la calidad del servicio, aspectos que luego podrán ser comparados con los resultados del programa de capacitación para validar su éxito y en cuanto al clima organizacional, porque se encargará de mostrar la percepción que los colaboradores disponen del trabajo, así como sus inconformidades y aspiraciones, para posteriormente valorar una posible solución por medio de actividades formativas.

2.3.4.1.2 Análisis de los recursos humano. El sistema de capacitación

El análisis de recursos humanos, como su palabra lo indica, es un estudio del capital humano de la organización, en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que estos tienen en la ejecución de las funciones de trabajo. (Chiavenato, 2017)

Asimismo, por medio de este análisis, se puede conocer si la empresa cuenta con la cantidad suficiente de personal para cubrir con todas las necesidades presentes y futuras de la organización y las debilidades de que se disponen.

Es importante que dentro de este estudio, se contemple para cada empleado, el nivel académico requerido del puesto, el conocimiento exigido, la actitud en relación con el trabajo y la empresa, el nivel de desempeño, el nivel de habilidades y el tiempo de capacitación necesario para el personal actual y nuevo (Chiavenato, 2017); porque a través de ello se evidenciarán las brechas del desempeño esperado con el actual, lo que llevará al establecimiento de las necesidades de capacitación del personal.

2.3.4.1.3 Análisis de las operaciones y tareas. El sistema de adquisición de habilidades

El análisis de las operaciones y tareas es un estudio de las funciones de un puesto de trabajo, con el fin de definir los conocimientos, habilidades, actitudes, conductas y características de personalidad que un trabajador requiere para el desempeño exitoso en un cargo laboral.

Este análisis se encarga de especificar los tipos de conductas que el trabajador debe de manejar para realizar eficientemente su trabajo, por lo que se debe de tomar en consideración:

(...)los estándares de desempeño de la tarea o el puesto, la identificación de las tareas que contribuyan al puesto, la forma de la realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño establecidos y las habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño del cargo. (Chiavenato, 2017, p.337)

Para la ejecución de este análisis, es importante apoyarse en las descripciones del puesto de trabajo, observación directa en el puesto, encuestas, cuestionario, entre otros.

Por lo tanto, estos tres análisis (análisis organizacional, de recursos humanos y de operaciones y tareas), podrían ayudar a determinar la situación ideal y actual de la empresa y así descubrir las brechas de capacitación entre el desempeño esperado y el que se realiza en el trabajo y dar respuesta a la pregunta: ¿quién necesita capacitación y de qué tipo?

Asimismo, dentro de estos análisis, se mencionaron algunos de los medios que se emplean para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación, pero no se mencionaron todos, por lo que a continuación se hará mención y se explicará cada uno de ellos.

2.3.4.1.4 Medios para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación

Los medios que se emplean para el diagnóstico de necesidades de capacitación son herramientas que permiten conocer con exactitud el desempeño de los colaboradores en su trabajo, para determinar los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen y hacer una comparación, con los requeridos por el cargo, para lograr de esa manera, la detección de necesidades de capacitación en el personal.

Por lo tanto, el medio que se utilice para el diagnóstico de necesidades de capacitación es el instrumento que le permitirá a la organización conocer las necesidades reales de su personal. De ahí que se deba seleccionar el más adecuado, tomando en consideración las necesidades de la empresa, y que suministre la mayor cantidad posible de información, para facilitar este proceso.

Entre los medios más destacados para la ejecución del diagnóstico, se encuentran los once establecidos por Chiavenato (2017) y se detallan a continuación.

2.3.4.1.4.1 Evaluación del desempeño

La utilización de la herramienta de evaluación del desempeño para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación le permitirá a la empresa “identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio” (Chiavenato, 2017, p. 337); ya que se encarga de comparar el desempeño de un trabajador con los estándares establecidos en el puesto, lo que permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de rendimiento del empleado, al esperado en el cargo.

Por lo tanto, a través de este mecanismo, la organización puede encontrar las necesidades de capacitación del personal y de esa manera poder implementar un programa de formación eficiente que acabe con las debilidades de los trabajadores y aumente la productividad.

Asimismo, la evaluación de desempeño muestra las áreas o departamentos de la empresa que requieren atención inmediata, lo que permitirá dar prioridad en cuanto a la impartición de la capacitación.

2.3.4.1.4.2 Observación

La observación, se refiere a la acción de “ver” la realización de los trabajos, para percatarse de la existencia de “trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, alta rotación de personal, etc” (Chiavenato, 2007, p. 337).

Por lo tanto, la observación muestra el comportamiento de los trabajadores al ejecutar las funciones de trabajo, lo que permite hacer una comparación de esta con los patrones de conducta esperados en el puesto laboral y de esa manera, lograr detectar las necesidades de capacitación del individuo.

Asimismo, es importante mencionar que la persona de la empresa que emplee esta técnica tiene que conocer a profundidad las funciones del puesto de trabajo; porque para poder detectar una debilidad en un trabajador es necesario disponer del conocimiento de los procesos que ejecuta el cargo laboral.

De este modo, se recomienda que en caso de que la “observación” sea hecha por el personal de recursos humanos, este se encuentre en compañía del jefe inmediato del puesto, quien es la persona que conoce de fondo las tareas del cargo y por lo tanto, podría ser de gran utilidad en la aplicación de este método.

2.3.4.1.4.3 Cuestionario

El cuestionario como herramienta para el diagnóstico de necesidades capacitación, hace referencia a un documento escrito, compuesto por una serie de preguntas que darán respuesta

a los tipos de conocimientos, habilidades y destrezas del personal al ejecutar sus funciones o tareas de trabajo.

Por consiguiente, mediante este instrumento se establecen los conocimientos, habilidades y destrezas que tienen los trabajadores, permitiendo la detección de las necesidades de capacitación al hacer una relación de estos, con el nivel exigido por el cargo.

Asimismo, es de gran importancia que al emplear el cuestionario se definan con exactitud y meticulosidad las preguntas que contendrá, debido a que deben ser formuladas con el propósito de suministrar la información de interés; además es necesario que se tome la decisión sobre el tipo de interrogante que se usará, pudiendo ser esta, cerrada o abierta.

2.3.4.1.4.4 Solicitud de supervisores y gerentes

“Cuando existen necesidades de capacitación de un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar (...) capacitación para su personal” (Chiavenato, 2017, p. 337).

Esto generalmente sucede al tratarse de temas muy específicos del área, en los que solamente la jefatura se puede percatar de la necesidad de capacitación, ya que es la persona que conoce a profundidad el manejo de las funciones de trabajo.

2.3.4.1.4.5 Entrevistas con supervisores y gerentes

La entrevista con supervisores y gerentes es un contacto directo que Recursos Humanos puede hacer, con la finalidad de indagar en los problemas de desempeño que pueden ser resueltos por medio de la capacitación (Chiavenato, 2017).

Este medio, en algunas ocasiones es muy eficaz, porque el jefe es la persona que pasa en contacto directo con el ocupante del puesto y por tal razón, es quien conoce a profundidad las debilidades del trabajador y podrá brindar un panorama amplio de las necesidades de capacitación del personal a cargo.

Sin embargo, no es recomendable solamente guiarse con este criterio, se debe de buscar apoyo en algunos otros medios para la obtención de la información de las necesidades de capacitación; pero teniendo presente que el involucramiento del jefe o supervisor es muy importante.

2.3.4.1.4.6 Reuniones interdepartamentales

“Las reuniones interdepartamentales son discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos” (Chiavenato, 2017, p. 337).

Lo anterior, permite que salgan a relucir las distintas necesidades de capacitación que se presentan en cada una de las áreas de trabajo, para posteriormente proceder con la ejecución de un programa de capacitación que pueda dar solución a esta carencia.

2.3.4.1.4.7 Examen de empleados

Se refiere a la realización de una prueba enfocada en las funciones o tareas del puesto, para determinar por medio del resultado obtenido, las necesidades de capacitación del personal.

Para la utilización de este instrumento, es requerido un análisis previo, que permita la definición de los conocimientos, habilidades y actitudes que un ocupante de un puesto debe dominar; para que, a partir de esa delimitación, se pueda efectuar un examen o prueba.

Asimismo, con la aplicación del examen probablemente se obtendrán resultados satisfactorios y otros que no, por lo que las personas que obtengan una nota satisfactoria no requerirán de capacitación; sin embargo, las que no aprueben el examen deberán de someterse al proceso de capacitación.

2.3.4.1.4.8 Reorganización del trabajo

La reorganización del trabajo se refiere a las modificaciones o cambios en las rutinas de trabajo (Chiavenato, 2017) y se lleva a cabo con el propósito de mejorar las prácticas laborales en cuanto al ahorro de tiempo productivo, incremento de la producción, entre otros.

Se dice que este método permite conocer previamente las necesidades de capacitación del personal porque, por ejemplo: en caso de que se planee hacer un cambio en el sistema actual, la empresa sabrá con anticipación sobre esta modificación y también comprenderá que el personal no dispone de ese conocimiento (necesidad de capacitación), por lo que deberá de someterlos a una capacitación precedente a ese cambio.

Por lo tanto, la reorganización del trabajo muestra con anticipación las necesidades de capacitación, para que la organización pueda implementar programas de capacitación para su personal y de esa forma evitar que se generen retrasos o problemas de productividad.

2.3.4.1.4.9 Entrevista de salida

En el momento en que un trabajador abandona la empresa, se puede aplicar una entrevista para conocer “la opinión sincera que este dispone de la organización y las razones que motivaron su renuncia” (Chiavenato, 2017, p. 337). Entre ellos pueden salir a relucir las deficiencias de la empresa que pueden ser corregidas por medio de la capacitación.

Por lo tanto, conocer las razones por las que una persona sale de la empresa es sumamente importante, ya que estas podrían traer arraigadas necesidades de capacitación del personal que no habían sido descubiertas, o ningún trabajador se animaba a manifestar.

2.3.4.1.4.10 Análisis y especificación de puestos

El análisis de puestos es un proceso para describir y registrar el objetivo, tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades, conocimientos y actitudes, que dan

lugar a dos subprocesos que son: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto laboral (Flores, 2014).

La descripción del puesto es el documento que tiene plasmado el conjunto de funciones y responsabilidades que debe ejecutar el ocupante del cargo; mientras que la especificación del puesto, conocida como el perfil del puesto, contiene los conocimientos, habilidades, escolaridad, experiencia y capacidades mínimas para desempeñar de forma satisfactoria el cargo.

Por lo tanto, estos documentos permiten encontrar el perfil idóneo para el puesto, porque al relacionarlos con las cualidades que posee el ocupante del cargo, podrá reflejar las debilidades del trabajador y así determinar sus necesidades de capacitación.

2.3.4.1.4.11 Informes periódicos de la empresa o producción

Son reportes emitidos por algunas áreas de la empresa, que permiten mostrar las posibles deficiencias del personal, para delimitar las que pueden ser resueltas por medio de la capacitación (Chiavenato, 2017).

Estos reportes pueden ser ligados directamente a la productividad, por lo que mostrarán problemas de desempeño de funciones, que en la mayoría de las ocasiones se pueden deber a falta de capacitación.

2.3.4.1.5 Indicadores para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación

Además de los medios para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación, también existen algunos indicadores que señalan el requerimiento de capacitación en el personal, por lo que es importante prestar la atención adecuada para poder detectarlos a tiempo y planificar la formación que los trabajadores requieran.

Según Chiavenato (2017), existen dos tipos de indicadores: a priori y a posteriori. Los primeros hacen referencia a situaciones que, si se llegasen a presentar, ameritarían la capacitación del personal, por ejemplo: la admisión de nuevos empleados por expansión de la empresa, cambios en los procesos de trabajo, incorporación de sistemas nuevos, modernización del equipo de trabajo, entre otros. (Chiavenato, 2017)

Por lo tanto, a través de estos indicadores, las necesidades de capacitación son fácilmente predecibles, debido a que la empresa conoce con anticipación los cambios que puedan devenirse, pudiendo de esa forma prever un programa de capacitación que abarque la formación que se requiera, para afrontar con éxito los cambios venideros.

Por otra parte, los indicadores a posteriori aluden a los problemas que surgen por la falta de atención a las necesidades de capacitación detectadas, relacionadas con la producción o el personal, como, por ejemplo: índices bajos de productividad, exceso de errores y desperdicios, comunicación deficiente, falta de cooperación, ausentismos, entre otras (Chiavenato, 2007).

Con estos últimos indicadores, es importante mencionar que, aunque estos manen de las necesidades de capacitación que no han sido atendidas, son importantes tomarlos en consideración para la determinación de las necesidades actuales de capacitación del personal.

Asimismo, ambos proporcionan información preponderante para la determinación de necesidades de formación, por lo que se recomienda que esta sea detectada y atendida a tiempo.

2.3.4.1.6 Importancia de la realización diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación es sumamente importante porque orienta a la estructuración y al desarrollo del programa de capacitación, proceso que permite que, el personal obtenga o mejore los conocimientos, habilidades o destrezas, con el propósito de contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Asimismo, se encuentra relacionado con el éxito final del programa de capacitación, por lo que es recomendable que el diagnóstico se ejecute con precisión y no se tome a la ligera, debido a que, si existe una falla en su elaboración, la capacitación que se brinde puede resultar no ser la adecuada para el personal.

Además, el diagnóstico facilita el conocimiento de información sobre las necesidades de capacitación, para que los altos mandos de la organización se percaten de la situación actual de sus colaboradores en relación con el cargo, pudiendo de esa manera tomar las decisiones correctas para optimizar el recurso humano.

Igualmente, esta herramienta permite identificar los temas de formación, así como su priorización, el contenido temático, el número de personas para capacitar, la definición del perfil de los participantes, entre otras (Fernández, 2017).

De igual modo, la organización se garantiza estar efectuando una buena inversión de dinero en la capacitación, ya que las necesidades de formación detectadas devienen de un proceso confiable, por lo que se evitan pérdidas económicas, al impedir formar a los trabajadores en temas que no eran necesarios.

Incluso, el diagnóstico colabora en la generación de estadísticas que permiten en el mediano plazo, hacer comparaciones para medir el mejoramiento de las personas, tanto en índices de producción, conocimientos, entre otros (Peña, 2012).

2.3.4.2 Planes y programas de capacitación

Una vez que se haya efectuado el diagnóstico de necesidades de capacitación, el departamento de recursos humanos debe pasar a la siguiente etapa del ciclo de capacitación: la formulación del “plan o programa de capacitación”.

Al llegar a esta etapa, se debe de hacer la elaboración y el diseño de los diferentes programas de capacitación, según la información recolectada en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

No obstante, se recomienda que previo a la realización de este programa, se establezcan los alcances y objetivos que se desean lograr mediante su aplicación, para disponer de un parámetro que permita medir su efectividad, una vez que haya culminado.

Es importante mencionar, que un programa de capacitación se refiere a “un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y a perfeccionar los conocimientos y competencias necesarias para conseguir de manera individual y colectiva los objetivos establecidos” (Rubió, 2016, p.191)

Por lo tanto, los programas de formación se confeccionan para preparar a los colaboradores en habilidades concretas y generalmente se encuentran dirigidos a solo un sector de la compañía. Sin embargo, esta selección del sector o trabajadores, es un aspecto que se identifica en la fase del diagnóstico, así como los siguientes puntos: el tipo (os) de necesidad, lugar inicial donde se determinó, área (as) donde ocurre, causa, resolución (de manera individual o colectiva con otras necesidades), definición de la prioridad de atención, medidas iniciales para combatirla, determinación (permanente o temporal), tiempo, el costo de la capacitación y la persona a cargo de impartir la instrucción (Chiavenato, 2017).

Por ende, se debe asegurar y garantizar que el diagnóstico de necesidades proporcione toda esa información, debido a que esa será la base para la creación del programa y ayudará a lograr el éxito en su implementación.

En síntesis, el diagnóstico de necesidades de capacitación es la herramienta principal para la ejecución del programa de capacitación, por lo que sin él no se podría realizar; y en caso de hacerlo, lo más probable es que fracase.

Asimismo, según Chiavenato, el diagnóstico también provee la información necesaria para responder a las siguientes preguntas que son fundamentales para la elaboración del programa de capacitación: “¿Qué se debe enseñar?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo se debe enseñar?, ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar?, ¿Quién lo debe enseñar?” (2017, p.339).

Sin las respuestas a estas preguntas, sería imposible crear un programa de capacitación, debido a que es sumamente necesario conocer cuáles son los temas que se deben de enseñar, las personas por capacitar, el momento y lugar para impartir la información, las técnicas y métodos que se usarán y el instructor encargado de la transmisión del aprendizaje, para poder estructurar el programa de formación.

Para finalizar, esta fase se compone de una gran etapa llamada planeación de la capacitación, que contempla todos los aspectos mencionados anteriormente y se explica a continuación.

2.3.4.2.1 Planeación de la capacitación

Para la ejecución eficiente de un programa de capacitación se requiere que exista una planeación estratégica, que consiste en delimitar con claridad y exactitud los objetivos que se pretenden alcanzar, describir todas y cada una de las acciones formativas, prever los pasos de enseñanza y ser lo suficientemente flexible para ampliarlo o actualizarlo en caso de ser requerido.

Esta estructura se integra por los objetivos de capacitación, que son una descripción precisa de la situación que se espera que exista al final de la formación y que contemplan el comportamiento final, las condiciones para alcanzar la conducta deseada y un criterio de evaluación que permita determinar su adquisición (Ribes et al, 2018).

Igualmente, se debe incorporar los contenidos temáticos de la capacitación y su ejecución (módulos, cursos o programas de aprendizaje); así como definir los recursos requeridos para

impartir la formación: el tipo de instructor, equipos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas, materiales, manuales, tecnología u otros.

En cuanto a la selección del instructor, se puede decidir entre un experto interno, que es una persona que pertenece a la misma organización, pero que tiene mucha experiencia y conocimiento en el tema por capacitar, el área de capacitación o una empresa externa, que deberá conocer acerca de la compañía y las funciones que realiza.

De igual forma, se debe definir la población a la que se dirigirá el programa de capacitación y para ello es necesario que se determine la cantidad de personas, el tiempo de disponibilidad, los niveles que poseen en cuanto habilidades, conocimientos y actitud y las características personales de conducta.

Por otra parte, es trascendental especificar el costo-beneficio que se acarreará con la implementación del programa, ya que es esencial que la empresa conozca la rentabilidad que se generará con su puesta en práctica.

Asimismo, también es requerido que se establezcan las técnicas y métodos que se emplearán en el programa de capacitación, los cuales se describen a continuación:

2.3.4.2.1.1 Técnicas de aprendizaje utilizadas en los procesos de capacitación

En el momento en que la organización toma la decisión de capacitar al personal, esta debe de seleccionar el tipo de técnica que desea utilizar para impartirla, recomendándose que esté sujeta a las necesidades de capacitación y al presupuesto de la organización.

La técnica de capacitación hace referencia a la estrategia que se va a utilizar para la transmisión del conocimiento, “de modo que permita optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero” (Chiavenato, 2017, p. 339)

De manera tal, que debe de ser seleccionada de forma correcta, para que la información se logre difundir efectivamente y el receptor pueda comprender y adquirir el conocimiento o la habilidad requerida en el puesto.

Existen distintos tipos de técnicas de capacitación que son importantes de conocer para incluir dentro de un programa de capacitación, por lo que a continuación se hará mención de algunas de forma breve, y según lo establecido por el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) de Costa Rica, en su Glosario de Técnicas de Aprendizaje utilizadas para la capacitación de personas en el 2017.

2.3.4.2.1.1 Conferencia

La conferencia es la “acción formativa basada en exposiciones magistrales a cargo de personas expertas o calificadas en determinado tema” (CECADES, 2017, p. 5). A través de ella se puede transmitir el conocimiento a gran cantidad de personas, ya que no existe un límite de participantes.

Por su parte, es importante mencionar que en una conferencia se pueden utilizar recursos como materiales impresos, presentaciones multimedia, videos, películas, entre otras gamas tecnológicas que actualmente existen y suele finalizar con un espacio abierto para que el público pueda elevar sus preguntas y comentarios al expositor, con el fin de eliminar las dudas del tema.

2.3.4.2.1.2 Congreso

El término congreso hace referencia a “un conjunto de ponencias u otras actividades similares debidamente organizadas periódicamente en torno a un tema central y una agenda previamente definida” (CECADES, 2017, p. 5) y se encuentra dirigido por la exposición magistral de expertos (as) en el tema.

En este tipo técnica predominan las sesiones de preguntas y el debate, en el que se intercambian conocimientos y se discute la situación actual, nuevas ideas y las propuestas en referencia al tema; asimismo, si se desea podría acompañarse de otras técnicas para volverlo más atractivo, tales como: talleres, foros, paneles, mesas redondas.

2.3.4.2.1.1.3 *Conversatorio*

Es una reunión previamente planificada, en la que se aborda un determinado tema de interés común entre las personas participantes, por lo que se recomienda que el grupo no exceda las 25 personas, porque dependiendo del nivel de participación, se podría complicar el manejo de la conversación (CECADES, 2017).

Para la ejecución de esta técnica se requiere de uno o varios mentores que se encarguen de guiar la conversación, esto en cuanto al desarrollo, aclaración de preguntas y conclusiones, porque al no hacerlo de esa forma, lo más probable es que no se logre el propósito buscado e incluso se puedan generar conflictos.

2.3.4.2.1.1.4 *Curso*

El curso se refiere a “aquellas acciones formativas en las que el proceso de enseñanza-aprendizaje está centrado principalmente en los aportes técnicos cognitivos y prácticos de la facilitadora o el facilitador” (CECADES, 2017, p. 6).

Por lo tanto, es a través de esta técnica que las personas logran adquirir los conocimientos teóricos de un área (as) en específico y para su ejecución se debe de contar con el apoyo de un facilitador, que se encargará de transmitir esos conocimientos por medio de la exposición de los contenidos de interés.

Generalmente en el curso la persona facilitadora expone durante toda la sesión, aunque se podría presentar mediaciones participativas por parte de los capacitados en algunos de los contenidos.

En cuanto a la duración del curso, dependerá de la cantidad, extensión y profundidad de los contenidos de estudio programados y de los métodos pedagógicos que se utilicen para llevarlo a cabo (CECADES, 2017).

2.3.4.2.1.1.5 *Charla*

La charla es un tipo de conferencia menos formal, que se da en un ambiente de cierta informalidad, flexibilidad y espontaneidad en el abordaje del tema y es dirigida a grupos o auditorios de considerable tamaño (CECADES, 2017).

De igual manera que en las técnicas anteriores, la charla requiere de una persona experta que domine el tema, para garantizar el abordaje exitoso y lograr la transmisión de información a todos los participantes.

Asimismo, durante la ejecución de la charla se puede incluir la participación del público en caso de que se crea conveniente, o bien, brindar un espacio al finalizar, para que las personas puedan hacer sus preguntas o exponer sus opiniones u comentarios.

2.3.4.2.1.1.6 *Debate*

El debate es un espacio abierto en el que se intercambia “información, opiniones, ideas, criterios o puntos de vista, en torno a un tema o problemática de interés social” (CECADES, 2017, p. 7), esto mediante a una guía de preguntas planeadas, en la que todos los debatientes deberán de participar.

Es importante mencionar que la esencia del debate dependerá del tema sometido a discusión, por lo que se deberá de escoger muy bien, de forma tal que les permita a los participantes

abordarlo y analizarlo desde distintas perspectivas; de igual manera las preguntas que se formulen no deben de incidir a respuestas concisas, ya que impedirán la discusión entre las partes.

Asimismo, el debate requiere de una persona que conduzca la regulación de las intervenciones, formulación de las preguntas y control de tiempo de las respuestas, para que la ejecución de este sea ordenada y no se extienda del tiempo planificado.

2.3.4.2.1.1.7 Encuentro

Es una reunión ocasional o periódica, en la que participan personas expertas “con una relación de igualdad e interesadas en alguna materia, disciplina, oficio, ocupación o profesión” (CECADES, 2017, p. 7) y para llevarse a cabo se requiere de un cronograma de trabajo que abarque los objetivos por lograr.

Su principal finalidad es el intercambio de conocimientos, opiniones y experiencias entre las personas participantes, siendo esto de gran facilidad porque todos disponen de conocimiento en el tema o temas por tratar.

Asimismo, el encuentro se encuentra destinado a la actualización de conocimientos, presentaciones de nuevos estudios o investigaciones, la aplicación de instrumentos o sistemas, análisis de casos, entre otros (CECADES, 2017).

Cabe destacar, que el encuentro no tiene límite de tiempo, por lo que podría darse en una o varias sesiones de trabajo, todo dependerá de la complejidad de los temas por tratar y la extensión de cada uno de ellos.

2.3.4.2.1.1.8 Foro

“Consiste en un espacio de socialización y aprendizaje –presencial o virtual– basado en la discusión grupal sobre un tema, hecho o problema de interés institucional u organizacional,

con la intervención de personas expertas” (CECADES, 2017, p. 8) y se puede poner en práctica a través de una actividad que lo incite hacerlo, por ejemplo, una lectura, una dificultad o un documental de televisión, que son temas que podrían generar distintos puntos de vista entre las personas y por ende, presentarse el foro.

Asimismo, esta técnica requiere de personas responsables que se hagan cargo de su planeación, desarrollo del evento y la generación de las conclusiones al finalizar la actividad.

2.3.4.2.1.1.9 Jornada

Es vista como una reunión, encuentro o actividad, en la que participan personas con intereses, actividades o profesiones comunes. Su periodo de duración es corto, aproximadamente un día o a una jornada laboral (8 horas). Durante ese tiempo se puede estudiar, reflexionar, debatir y analizar diferentes temas o problemas con fines de aprendizaje (CECADES, 2017).

Para llevar a cabo una se requiere de una adecuada planificación en cuanto a los objetivos, contenidos de aprendizaje, recursos didácticos y persona facilitadora, para que en conjunto se pueda obtener un exitoso proceso de enseñanza / aprendizaje.

2.3.4.2.1.1.10 Mesa redonda

Es una convocatoria formal a un grupo de expertos, generalmente seis o siete, con el fin de discutir y analizar un tema o problema, por medio de la aportación de ideas, opiniones o puntos de vista al respecto (CECADES, 2017)

Esta exposición se realiza frente a un auditorio con gran cantidad de personas, lo que le permitirá al público obtener una información más completa del tema en discusión, así como el conocimiento de las opiniones de todos los expositores y no solamente la de uno.

Su duración puede ser de 50 a 60 minutos y al finalizar se puede abrir un espacio para preguntas y la persona coordinadora deberá de hacer un resumen de las diferencias o acuerdos de opinión y los aspectos principales de la discusión (CECADES, 2017).

2.3.4.2.1.1.11 Panel

Son sesiones grupales conformadas por cuatro o hasta seis especialistas, con el fin de conversar y discutir sobre un determinado tema o problema que es expuesto ante un auditorio, con gran cantidad de oyentes.

Cabe destacar, que una de sus características principales es que posee de cierta informalidad y es una conversación espontánea; sin embargo, es requerido que los expertos se reúnan anticipadamente para planificar los puntos por tratar, con el objetivo de no dejar de lado algo importante y respetar los tiempos de intervención.

2.3.4.2.1.1.12 Pasantía

“La pasantía se fundamenta en las experiencias cognitiva, actitudinal y práctica, adquiridas en ambientes reales donde se cumplen roles de trabajo, que pueden ser observados por las y los participantes” (CECADES, 2017, p. 10)

Por lo tanto, la pasantía es una visita a una empresa en la que se adquiere el aprendizaje mediante la observación y en esta participan los trabajadores de la organización, que son quienes se encargan de facilitar la enseñanza por medio de las explicaciones del área de trabajo. Generalmente es dirigido a grupos pequeños que no deberían exceder las 15 personas.

2.3.4.2.1.1.13 Seminario

El seminario abarca actividades de capacitación que se encargan de guiar a la exposición o discusión de temas vinculados con una materia, por medio de sesiones de trabajo planeadas, preparadas y evaluadas por los (as) participantes.

Su objetivo principal es el aprendizaje a través de la investigación en grupo sobre temas de interés común, en los que los participantes tienen conocimiento. Este proceso de enseñanza predomina en un ambiente de trabajo dinámico y flexible, en donde todos los participantes colaboran entre sí. (CECADES, 2017, p. 10)

Asimismo, es conveniente que tenga una duración mínima de dos días y que al finalizar se lleve a cabo una evaluación por parte de los participantes y se genere un resumen de todas las actividades contempladas.

2.3.4.2.1.14 Seminario / Taller

Se encuentra dirigido a grupos pequeños y se encarga de la enseñanza a través de actividades prácticas, tales como, el análisis de problemas, situaciones o casos, ejercicios prácticos en grupo, trabajo de campo, entre otros, esto con el propósito de que los participantes desarrollen actitudes y puedan aplicar los conceptos, técnicas y procedimientos de un área específica (CECADES, 2017).

Esta técnica se encarga de combinar la teoría con la práctica, generando con ello un ambiente más interactivo y dinámico, que ayudará a la participación de los capacitados.

2.3.4.2.1.15 Simposio

Hace referencia a reuniones de tipo formal, en las que un grupo de expertos, generalmente de tres a seis, se encarga de exponer y desarrollar determinado tema o problema, ante un auditorio. Esta exposición prevalece por su profundidad y autoridad técnica, particularidades del tema o problema sometido a análisis y se obtiene por medio de ella una visión integral del tema en discusión.

2.3.4.2.1.1.16 Taller

Es un proceso de enseñanza dirigido a grupos pequeños de personas, que se lleva a cabo en un entorno dinámico y práctico como, por ejemplo, el trabajo de campo, el uso del laboratorio o ejercicios prácticos de forma individual o grupal. Su característica principal es la adquisición y el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas por medio de “aprender haciendo”, por lo que deben de emplearse métodos y técnicas que faciliten la participación individual y colectiva de los participantes (CECADES, 2017).

2.3.4.2.1.1.17 Tertulia

Es una reunión informal de grupos pequeños de personas que habitualmente se juntan para hablar, debatir y brindar puntos de vista sobre un tema de interés colectivo que ayude a robustecer su aprendizaje. Se puede aludir a que tiene semejanza con el Conversatorio, pero en esta técnica hay mayor interacción, informalidad y diálogo (CECADES, 2017).

2.3.4.2.1.1.18 Rotación de puestos

Consiste en trasladar temporalmente a los trabajadores a puestos distintos del que desempeña, con la finalidad de que adquiera conocimientos en las distintas áreas y funciones de la organización.

Esta técnica es muy importante para el desarrollo profesional de los colaboradores; asimismo se debe de tomar en consideración cuando se desea hacer un ascenso de puesto, para que el trabajador disponga de los conocimientos del cargo antes de recibir la promoción.

2.3.4.2.1.1.19 Entrenamiento en el puesto

Es una técnica que se utiliza para facilitar la adaptación en un puesto de trabajo y se dirige especialmente a las personas de nuevo ingreso o los trabajadores que lograron un ascenso.

Asimismo, la persona que se encarga de realizar el entrenamiento debe de disponer de mucha experiencia y conocimiento en el cargo, para transmitir con facilidad la información.

2.3.4.2.1.2 Métodos de aprendizaje empleados en el proceso de capacitación

Antes de ejecutar un programa de capacitación, es necesario seleccionar el método de aprendizaje por utilizar, ya que permitirá la organización e implementación de las técnicas de formación (Charla, Curso, Seminario, etc), por medio del establecimiento del lugar físico en el que se realizará la capacitación.

Por lo tanto, el método de aprendizaje se encarga de establecer el sitio en donde se otorgará la formación (Chiavenato, 2017) y una vez definido, permitirá conocer el alcance y la cantidad de personas que podrán participar en ella.

Para la selección del método es importante que se tome en consideración algunos factores claves, entre los que destacan el presupuesto disponible de inversión, el contenido temático, la forma de aprendizaje de los participantes, entre otros. Al contemplar estos aspectos será más fácil tomar la decisión sobre el tipo de lugar más conveniente para la capacitación.

Según Chiavenato, existen distintos métodos de capacitación entre los que se encuentran: “la capacitación dentro del trabajo y la capacitación fuera del trabajo” (2017, p. 341).

Sin embargo, antes de hacer referencia a ellos, es importante mencionar que, sin importar el método de capacitación que se elija, se deberá de tomar la decisión entre una capacitación individual o grupal, es decir, una elección entre las necesidades individuales o grupales de los trabajadores; asimismo, es necesario que se establezca el tipo de acompañamiento requerido por el personal por capacitar.

2.3.4.2.1.2.1 Capacitación en el lugar de trabajo

Este tipo de capacitación se imparte dentro del lugar de trabajo, ya que se requiere de los recursos empleados en el momento de ejecutar las funciones, para poder llevar a cabo el proceso de la enseñanza.

Esta técnica “es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja” (Chiavenato, 2017, p. 341). Asimismo, puede ser impartida por colaboradores, jefaturas, supervisores, entre otros, porque no dispone de un estricto cumplimiento de requisitos, sino que la persona encargada de la enseñanza deberá de tener el conocimiento y experiencia en el área.

De igual manera, es importante mencionar que la capacitación en el lugar de trabajo o en el puesto presenta varias modalidades, entre ellas, el entrenamiento del personal nuevo, la rotación de puestos, capacitación en tareas específicas, el enriquecimiento del cargo, entre otras (Chiavenato, 2017).

2.3.4.2.1.2.2 Capacitación fuera del lugar trabajo

Este método de capacitación es el que se ejecuta fuera del lugar trabajo, es decir en un sitio exclusivo para la enseñanza y debe de complementarse con un programa estructurado y un instructor capacitado en el tema.

Una de sus ventajas es “la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto” (Chiavenato, 2017, p.342).

Generalmente estos tipos de capacitación no están relacionados directamente con la realización del trabajo, sino que son un complemento. Asimismo, son empleados en el momento de requerir una enseñanza-aprendizaje y se acostumbra a hacerlo de manera grupal (Chiavenato, 2017).

Algunos ejemplos de los métodos empleados en la capacitación fuera del trabajo son: el aula, el auditorio o una sala de conferencia. En estos lugares se pueden ejecutar exposiciones, conferencias, seminarios y talleres, entre otros (Chiavenato, 2017).

La clasificación de las técnicas de capacitación en los métodos de aprendizaje, se reflejaría de la siguiente manera:

Tabla 10

Clasificación de técnicas en el método correspondiente

Método de Capacitación	Técnica de Capacitación
Fuera del trabajo- Presencial-Grupal	Conferencia
	Congreso
	Conversatorio
	Curso
	Charla
	Debate
	Encuentro
	Foro
	Jornada
	Mesa Redonda
	Panel
	Encuentro
	Foro
	Jornada
	Mesa Redonda
	Panel
	Pasantía
	Seminario
	Seminario/Taller
	Simposio
	Taller
	Tertulia
En el trabajo-Presencial-Individual	Rotación de Puestos
	Entrenamiento en el puesto

Fuente: CECADES, 2017, pp. 5-12

Como se observa en la tabla 10, cada técnica de capacitación tiene designado un método de aprendizaje, por lo que previamente a su selección se debe de tomar en consideración los

recursos con que cuenta la empresa, tanto propios como financieros; ya que en caso de elegir la “Charla”, si no cuenta con un espacio físico para su ejecución, o algún colaborador que la imparta, se deberá recurrir al factor económico, que podría ser una limitante para su ejecución.

Para finalizar, una vez que se haya efectuado el programa de capacitación, se debe continuar con la tercera etapa del ciclo de capacitación: la ejecución de la capacitación a los colaboradores.

2.3.4.3 Ejecución de la capacitación

Esta etapa implica una relación entre la instrucción y el aprendizaje. La instrucción hace referencia a la enseñanza de una determinada tarea o actividad; mientras que el aprendizaje es aquello que es instruido y que el aprendiz deberá incorporar dentro de su conducta (Chiavenato, 2017).

Por lo tanto, en este proceso se da la participación de dos sujetos, el aprendiz, quien es el colaborador que requiere el desarrollo o el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades o destrezas para desempeñar de forma más eficiente las tareas de trabajo, y la persona facilitadora, que es la figura que se encuentra dotada de conocimientos y experiencia para transmitirlos a los aprendices.

A través de esta transmisión de conocimientos, la empresa va a lograr modificar o desarrollar algún tipo de conducta en sus trabajadores, alcanzando con ello, el comportamiento buscado en su personal para el éxito organizacional.

Sin embargo, para garantizar la adquisición o modificación de una conducta no solo basta con implementar el programa, sino que antes de ello, la compañía debe de transmitir los objetivos del programa de formación a todos los colaboradores que son parte del proceso, con el propósito de dejar muy en claro las razones por las que están siendo sometidos a la capacitación; así como lo que se espera obtener como resultado.

De igual manera, durante la ejecución de la capacitación, la empresa debe estar muy pendiente de su evolución, en cuanto a la calidad del instructor, del diseño de las actividades o metodología, duración, entre otros factores, ya que esto le permitirá tener un mejor control y seguimiento del proceso, de manera tal que le faculte tomar decisiones y hacer los ajustes requeridos en las variables implicadas, en caso de ser necesario.

Según Chiavenato (2017), la implementación de la capacitación depende de cinco factores importantes antes y durante la ejecución de esta etapa:

2.3.4.3.1 Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización

El programa de capacitación debe estar confeccionado según las necesidades de formación de la empresa, porque al ser de esa manera, en el momento en que se implemente la capacitación, se saciarán las necesidades de capacitación de los trabajadores, logrando con ello el resultado esperado del programa.

Se hace hincapié en que, en caso de que el programa de capacitación no fuera elaborado acorde a las necesidades de capacitación de los colaboradores, no se podrá obtener el resultado esperado en cuanto al desarrollo o cambio de comportamientos o conductas por parte del personal.

2.3.4.3.2 La calidad del material de capacitación

El material de enseñanza es aquel que permite concretar “la instrucción, facilitar la comprensión (...), aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor” (Chiavenato, 2017, p. 342) Entre ellos se encuentran la utilización de recursos audio visuales, manuales, folletos ilustrativos, presentaciones, entre otros.

Es fundamental que el material que se emplee durante la formación sea planeado de manera anticipada, con el fin de que facilite la implementación de la capacitación y se logren los objetivos establecidos en la formulación del programa de capacitación.

2.3.4.3.3 La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa

Como bien se sabe, gran parte de los procesos que se desean ejecutar dentro de una empresa requiere del visto bueno y de la aprobación de los gerentes y dirigentes, por lo que para lograr la implementación de la capacitación se debe de contar con su apoyo, tanto financiera como motivacionalmente.

Por ende, la capacitación es un proceso en el que no solamente deben de participar los capacitados, sino que también se requiere de la cooperación de niveles superiores, que colaboren en la implementación del programa y brinden el esfuerzo y entusiasmo necesario para que el personal permanezca durante todo el tiempo de formación.

2.3.4.3.4 La calidad y preparación de los instructores

La figura del instructor es la que se encarga de transmitir el conocimiento a los aprendices, por lo que su selección adecuada es un aspecto fundamental para alcanzar el éxito en la implementación de un programa de capacitación.

Es recomendable que, para su elección, se tome en cuenta una serie de características y habilidades, que permitan garantizar que la persona facilitadora se encuentra apta para impartir la formación. Entre estas se encuentran “facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad” (Chiavenato, 2017, p. 342).

Asimismo, es importante mencionar que, aunque se cuente con un programa de capacitación acorde a las necesidades, el material adecuado para la formación y el apoyo de los niveles

superiores; si se carece de un instructor de calidad, todo lo anterior queda sin valor, porque no se podrá transmitir el conocimiento deseado al personal.

2.3.4.3.5 La calidad de los aprendices

El éxito de un programa de capacitación también dependerá de la calidad de los aprendices, por lo que es sumamente importante hacer una selección adecuada de los participantes, “en función de la forma y el contenido del programa y los objetivos de la capacitación” (Chiavenato, 2017, p. 342). Mejor dicho, las personas que participan en una formación deben ser únicamente aquellas que requieren aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que saben, aprender algo nuevo y mejorar su desempeño.

Al hacerlo de esa manera, la empresa garantizará la calidad de los aprendices, ya que estos se verán en el deber de aprender o perfeccionar sus conocimientos para ejecutar de una forma eficiente sus tareas de trabajo.

Para concluir, esta etapa, la ejecución de la capacitación, es muy importante porque es la que permite que el personal adquiera las habilidades necesarias en su puesto y una vez que esta haya terminado, se debe de pasar a la última etapa del ciclo de capacitación que es la evaluación.

2.3.4.4 Evaluación de la capacitación

Es la evaluación de los resultados obtenidos luego de impartir el programa de capacitación, “a partir de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas” (Orozco, 2017, p. 22), por medio del método o herramienta que el departamento de recursos humanos establezca para tal fin.

En ocasiones, la medición de los resultados de la capacitación puede resultar difícil, porque no todas las actividades producen resultados medibles y muchas veces se tiene la costumbre de pensar que, si todo funciona bien, para qué medir los resultados.

Sin embargo, es de gran importancia que se ejecute, ya que su propósito es determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en el programa de capacitación, así como el establecimiento de los aspectos que deben de ser corregidos o mejorados para los futuros programas o planes de capacitación que la empresa desee otorgar.

Para ello, se debe de establecer un instrumento de evaluación que permita la revisión total del proceso de capacitación, porque no es suficiente con saber que el curso estuvo bien o que los participantes aprendieron, sino que hay que ir más allá, se debe de conocer si la formación cumplió con las expectativas de los aprendices, si las personas lograron obtener el conocimiento buscado, si lo invertido en la capacitación ha sido rentable para la empresa y si los participantes pudieron poner en práctica lo aprendido.

Sin duda, lo anterior, son fundamentos que las organizaciones toman en consideración en el momento de finalizar una capacitación, ya que, a través de ellos se evidencia la credibilidad y rentabilidad de los programas de capacitación, lo que es beneficioso para recursos humanos, porque en un futuro, la empresa no lo pensará al tener que decidir si invertir en otro tipo de formación para su capital humano; y al mismo tiempo, es rentable para la organización al tener un personal más dotado de habilidades, conocimientos o destrezas.

La evaluación de los resultados del programa de capacitación se puede ejecutar en tres niveles. Según Chiavenato (2017) corresponden al organizacional, el de los recursos humanos y el de las tareas y operaciones.

El organizacional es una evaluación de la capacitación impartida, que proporciona resultados como el mejoramiento del clima organizacional, de la imagen de la empresa y de la

relación entre empresa y los colaboradores; así como el aumento de la eficiencia y eficacia organizacional, entre otros.

En el caso del nivel de los recursos humanos, la evaluación producirá resultados de reducción en la rotación del personal y del ausentismo, aumento de la eficiencia individual, de las habilidades y conocimientos del personal y el cambio de conductas o aptitudes de los colaboradores, etc.

Por último, en el que corresponde a las tareas y operaciones, se demostrará que por medio de la capacitación, se da el aumento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios y la atención al cliente, la reducción de los índices de accidentes y la disminución en el mantenimiento de equipos o maquinaria, entre otros.

Por lo tanto, hacer la evaluación en estos tres niveles, pondrá en evidencia que por medio de la capacitación se pueden solucionar problemáticas que son la lucha del día a día de las organizaciones y que la inversión en este tipo de procesos es una de las mejores prácticas que las empresas pueden hacer; aunque actualmente algunos empresarios continúan pensando lo contrario.

Es importante que la información que se recaude en la evaluación de la capacitación sea presentada por medio de un informe escrito a los dirigentes de la empresa, para que se percaten de los beneficios que se alcanzan a través de ella. De esa forma, se contará con su apoyo, y se demostrará la importancia que tiene la formación, tanto para la empresa como para el colaborador.

Capítulo III. Metodología de la investigación

3.1 Enfoque metodológico

Para efecto de esta investigación, se utilizará un enfoque cuantitativo que, según Hernández, es un proceso:

Secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brindar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose, y una vez delimitada, se derivan los objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan las variables; se traza un plan para abordarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (2014, p.4).

El proceso se observa en la siguiente figura:

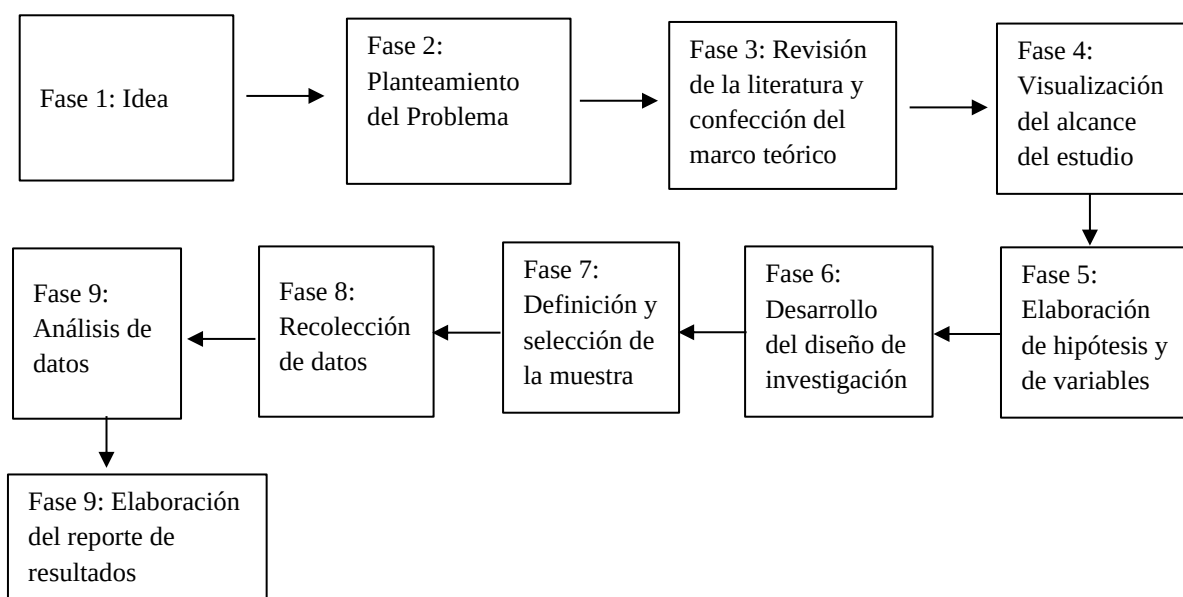


Figura 7: *Proceso cuantitativo de la metodología de la investigación*

Fuente: Hernández, 2014, p. 5

Algunos de los instrumentos utilizados para la recolección de la información son el cuestionario, la entrevista cerrada y la encuesta estructurada. Por otra parte, este enfoque permite incluir algún instrumento de naturaleza cualitativa como la aplicación de una entrevista abierta.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada es la descriptiva, ya que:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2014, p. 92).

Asimismo, en esta clase de investigación, “el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos)” (Hernández, 2014, p. 92).

Por lo tanto, la investigación es descriptiva, ya que en ella se describe, registra, analiza e interpreta la información sobre las variables por investigar en una población definida, por medio de los instrumentos destinados para ese fin, como lo son: el Cuestionario de la situación real e ideal; Entrevista estructurada al Gerente de Programación y Control y Director de Operaciones y el Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño, aplicado al personal del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L., para lograr obtener como resultado una propuesta de un Programa de capacitación en habilidades blandas.

3.3 Diseño y validación de los instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron fueron:

3.3.1 Cuestionario de la situación real e ideal del departamento de Programación y Control, en cuanto a la capacitación en habilidades blandas

El cuestionario se dirigió al siguiente personal:

Programadores de Producción (3 colaboradores).

Controladores de Producción (11 colaboradores)

Gerente de Programación y Control (1 colaborador)

La finalidad de este instrumento fue conocer la situación actual de la empresa en cuanto al departamento de capacitación, participación en formaciones, tipo y frecuencia de estas, disponibilidad de un programa de capacitación en habilidades blandas y técnico y los tipos de habilidades blandas requeridas por el puesto de trabajo.

Con este último aspecto, los encuestados debían de seleccionar de una lista de habilidades blandas, las esenciales para el desempeño exitoso de sus funciones y posteriormente asignarles el nivel de prioridad, del 1 al 10. Esto debido a que el ocupante del puesto es quien tiene más conocimiento de las funciones que ejecuta y por ende sabe que es lo que necesita.

Por lo tanto, este cuestionario fue esencial para el establecimiento de las habilidades blandas necesarias para los puestos en estudio (Programadores de Producción, Controladores de Producción y el Gerente de Programación y Control).

El cuestionario fue aplicado a las 15 personas que componen el departamento de Programación y Control de forma individual y sin límite de tiempo.

3.3.2 Entrevista al Gerente de Programación y Control y Director de Operaciones

La entrevista fue dirigida al Gerente de Programación y Control, quien tiene a su cargo los Programadores y Controladores de Producción y al Director de Operaciones, quien supervisa al Gerente de Programación y Control.

El propósito de la entrevista fue conocer la situación actual de la capacitación en habilidades blandas desde la perspectiva de las jefaturas del área, así como determinar de forma definitiva las habilidades blandas necesarias para los puestos del departamento, por medio de la validez a las respuestas proporcionadas por los Programadores, Controladores y Gerente de Programación y Control, acerca de las habilidades blandas requeridas por su puesto.

Asimismo, el Gerente del área y el Director de Operaciones se encargaron de definir los niveles de dominio requeridos por el puesto, según cada habilidad blanda.

3.3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño

Para definir las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del departamento de Programación y Control, se llevó a cabo una evaluación del desempeño que contempla los objetivos del año 2019, las habilidades blandas requeridas por el puesto y el cumplimiento con el perfil de la empresa (objetivos organizacionales, misión, visión, valores, procedimientos, políticas, entre otras).

La determinación de necesidades de capacitación en habilidades blandas se ejecutó por medio de la comparación del nivel de dominio asignado por la jefatura (situación ideal) y el nivel de dominio que la persona dispone (situación actual).

La evaluación se aplicó de manera individual a tres Programadores de Producción, once Controladores de Producción y al Gerente de Programación y Control; además tuvo la participación del ocupante del puesto (autoevaluación) y la jefatura.

3.4 Población

La población de estudio “es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias, Villacís y Miranda, 2016, p. 202).

El tipo de población de esta investigación es la finita, ya que es un universo “donde los elementos que lo constituyen pueden ser delimitados y cuantificados” (Arias et al, 2016, p. 203). Para este proyecto, esa delimitación y cuantificación hace referencia al personal del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, quienes son las personas para las que se dirige la propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas.

Además, esta población se encuentra compuesta por quince colaboradores, divididos en una jefatura (gerente) y catorce empleados. Es importante mencionar que el cien por ciento de ellos son de género masculino y rondan entre el rango de edad de 18 a 55 años.

A continuación, se detalla la composición jerárquica del departamento en estudio:

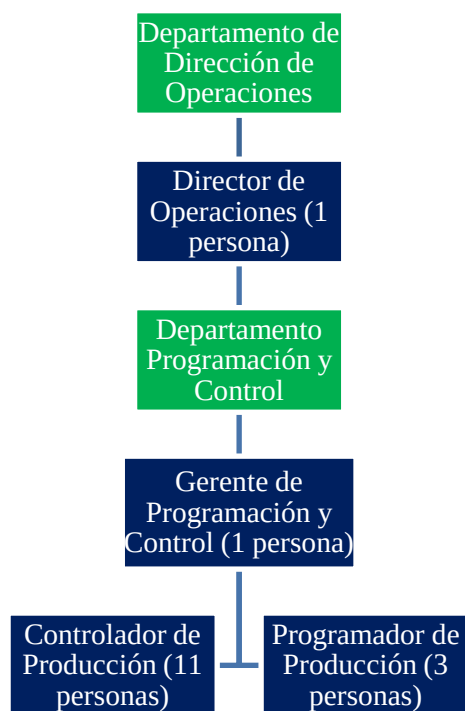


Figura 8: *Organigrama departamento de Programación y Control*

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.5 Muestra

Una muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández, 2014, p. 173).

El tipo de muestra a utilizar es *no aleatorio por conveniencia*, ya que permite seleccionar los individuos porque están fácilmente disponibles y pertenecen a una población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico (Sadornil, 2013).

Siendo de ésta manera, se seleccionó el 100% de la población del departamento en estudio (Programación y Control), que se encuentra compuesto por 15 personas, con los puestos de Gerente, Controlador y Programador de Producción.

3.6 Fuentes de información

Las fuentes de información permiten “detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, 2014, p. 61).

Se utilizan dos tipos de fuentes de información:

3.6.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son las que proporcionan información o datos de primera mano y constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica ya que:

sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet (...) las más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares (Hernández, 2014, p. 65)

Por lo tanto, el presente proyecto tiene como fuentes primarias: la entrevista ejecutada a la coordinadora del Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad Nacional, al Gerente del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L. y al Director de Operaciones de COOPESA R. L., así como el cuestionario de la situación real e ideal y el instrumento de Diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a los 15 colaboradores del departamento en estudio.

Asimismo, los libros, tesis, revistas científicas, entre otros, que contienen datos originales y que fueron utilizados para la recopilación de la información que sustenta el marco teórico del presente trabajo.

3.6.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias “son aquellas que se elaboran a partir de las primeras, esto es, resúmenes o informes elaborados por investigadores u observadores a partir de las fuentes primarias” (López, Mengual, Fuentes y López, 2019, p. 69).

Para esta investigación se toman como fuentes secundarias, informes periódicos, documentos, revistas e información en internet, que contienen información producto del análisis y reorganización de las fuentes primarias.

Tabla 11

Conceptualización de variables, noviembre, 2019

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
1.-Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del departamento de programación y control de COOPESA R.L, para el fortalecimiento de la	1.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (Variable independiente)	El diagnóstico de necesidades de capacitación se encarga de mostrar “una discrepancia entre lo que demanda el puesto y el perfil de los empleados. Se presenta cuando en la realización de una tarea o función quienes deben desempeñarla adolecen de los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para ejercerla adecuadamente” (Cruz y Surdez, 2018, p. 59).	Es un instrumento que se emplea en la recaudación de la información, que permite conocer las carencias de habilidades blandas que disponen los colaboradores de COOPESA R.L y de esa forma determinar cuáles de ellas estarían en el programa.	-Evaluación del desempeño -Revisión de perfiles de puestos -Entrevistas

mejora continua, por medio de la evaluación del desempeño.				
	1.2 Fortalecimiento (Variable dependiente)	El fortalecimiento hace énfasis “a la mejora de la eficiencia y la eficacia, principalmente a nivel organizacional” (Grandcraft, 2016, párr. 1).	El fortalecimiento contribuye a incrementar los niveles de desempeño en el puesto.	-Propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas
	1.2. Mejora continua (Variable dependiente)	La mejora continua es “un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, que configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora” (Isotools, 2015, párr. 1).	Acciones correctivas para la satisfacción de los clientes o de los miembros.	-Propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas

2.-Determinar los principales aspectos del contenido de un programa de capacitación en habilidades blandas en la industria aeronáutica, para el empoderamiento de la gestión de los colaboradores del departamento de Programación y Control de la cooperativa.	2.1 Contenido del Programa de Capacitación (Variable independiente)	El contenido del programa de capacitación “es la composición temática de dicho programa, ya que este último es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (Valencia, Godínez y Brito, 2017, p. 71).	Se refiere al conjunto de elementos que están presentes dentro del programa de capacitación, proceso u otro y se establecerán a través de la investigación por fuentes primarias y secundarias.	-Investigación -Entrevistas -Resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación
	2.2. Empoderamiento (Variable dependiente)	Según Significado (2018) es un proceso por el que se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el	Desarrollar en una persona sus capacidades para mejorar su vida laboral o social positivamente.	-Propuesta de capacitación de habilidades blandas

		objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual (párr. 1).		
3.-Elaborar la propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas, para los colaboradores del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, que permita el alcance del éxito laboral.	3.1. Propuesta del programa de capacitación (Variable independiente)	“Una propuesta es un documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés; y que se elabora para solicitar aprobación, apoyo institucional y/o Financiero para su ejecución” (Palma, s.f, p. 5). “Un programa es un conjunto de pasos lógicos escritos en un lenguaje de programación que nos permite realizar una tarea específica” (Centro de Información y Atención Nacional, 2017, párr. 1).	Creación de un programa de capacitación de habilidades blandas.	-Técnica de diseño de la propuesta -Diagnóstico de necesidades de capacitación

	3.2. Éxito (Variable dependiente)	El éxito es “una situación de triunfo o logro en la cual la persona obtiene los resultados esperados y, por lo tanto, se encuentra satisfecha en ese aspecto” (Concepto definición.de, s.f, párr. 1).	Se refiere al momento en que las personas realizan bien las tareas, alcanzando de esa forma los objetivos organizacionales.	-Porcentaje de resultados obtenidos
--	-----------------------------------	---	---	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Este estudio estuvo basado en los instrumentos de recolección de datos que se encuentran en la sección de los anexos.

4.1 Datos generales población encuestada

En esta sesión se visualizan los datos generales de la información personal de los colaboradores que participaron en la aplicación del Cuestionario de la situación real e ideal y el instrumento del Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la Evaluación del desempeño.

Tabla 12

COOPESA R.L.: Cantidad de puestos encuestados, noviembre, 2019

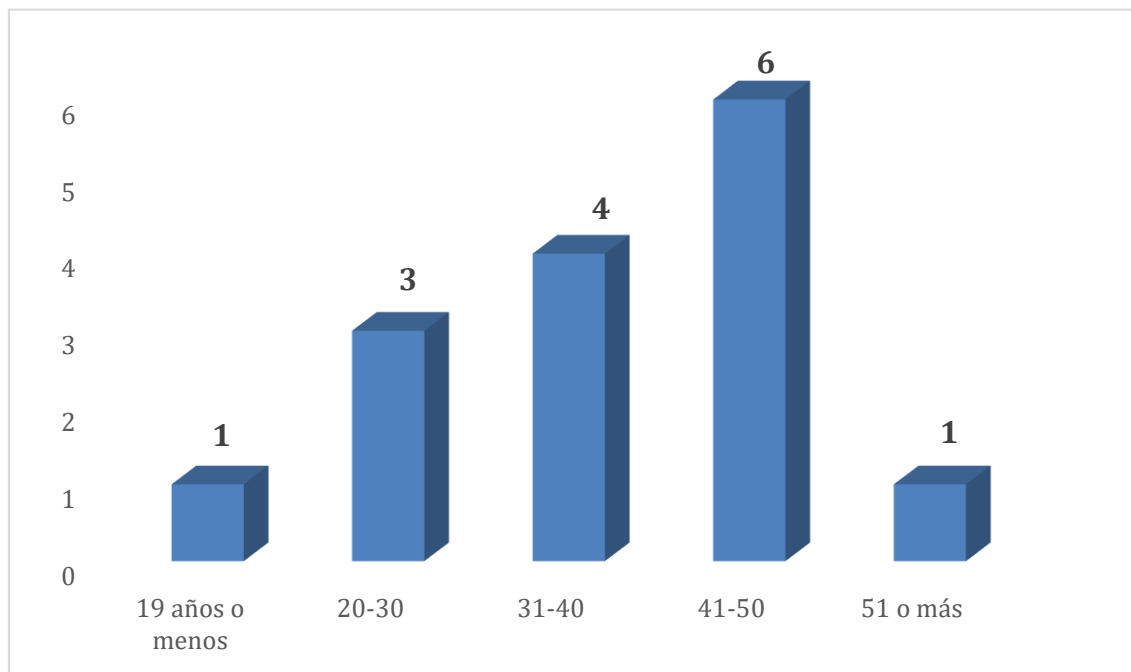
Puestos	Cantidad	Porcentaje
Gerente de Programación y Control	1	6,67%
Controlador de Producción	11	73,33%
Programador de Producción	3	20,00%
Total	15	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como puede observarse en la tabla 12, la cantidad de personal encuestado fue de quince personas, entre ellos un Gerente de Programación y Control, once Controladores de Producción y tres Programadores de Producción. Se recalca que toda esta población es de género masculino.

Gráfico 1

COOPESA R.L.: Cantidad de personal encuestado por edad, noviembre, 2019

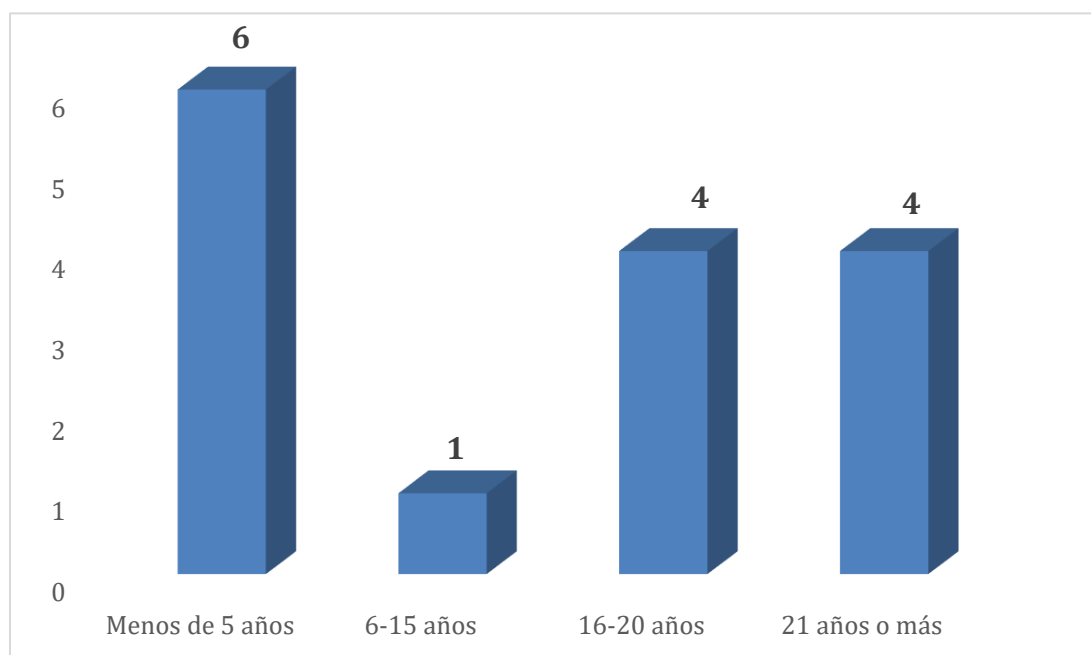


Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se refleja en el gráfico 1, la mayoría del personal encuestado ronda entre la edad de treinta y uno a cincuenta y un años o más. Por otra parte, también se contó con la participación de cuatro colaboradores con edades entre los diecinueve a los treinta años.

Gráfico 2

COOPESA R.L.: Cantidad de personal por tiempo laborado en la Cooperativa, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se refleja en el gráfico 2, seis personas de la población encuestada poseen menos de cinco años de laborar en la Cooperativa; mientras que, cinco colaboradores disponen de más de seis años hasta veinte años y solo cuatro trabajadores tienen 21 años o más.

Se podría decir que la mayoría del personal conoce los procesos y recursos con los que cuenta la empresa, garantizando con ello, una información confiable en el momento de la resolución de los instrumentos.

4.2 Resultados Cuestionario de la situación real e ideal

Este cuestionario se ejecutó con el objetivo de obtener información valiosa que permitiera la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) confiable, ya que según Saravia et al (2016), para efectuar un DNC, se debe conocer la situación ideal y la situación real.

La situación ideal, se descubrió por medio de la resolución de la pregunta #18, que solicitaba seleccionar dentro un listado de habilidades blandas, las que fueran requeridas para el desempeño eficiente de las tareas; asimismo tenían la posibilidad de incorporar otras, en caso de considerarlo pertinente. Para lo anterior, se les proporcionó las definiciones de las habilidades, con el fin de obtener respuestas objetivas. Se destaca que la situación ideal definitiva, la proporcionó la jefatura inmediata durante la entrevista.

Por su parte, la situación real permitió conocer ciertos aspectos como: la inexistencia de un programa de capacitación en habilidades blandas, las inusuales capacitaciones otorgadas relacionadas con el tema, su frecuencia, entre otras.

Por lo que datos que se observan, provienen de la información recabada en la aplicación del cuestionario titulado: Cuestionario de la situación real e ideal de las habilidades blandas, dirigido a los once Controladores de Producción, tres Programadores de Producción y al Gerente de Programación y Control. (Anexo No 4 y 5).

Se debe señalar que el cuestionario fue aplicado de forma confidencial, por lo que las respuestas fueron tabuladas a nivel de departamento.

A continuación, se detallan las respuestas proporcionadas por estos 15 colaboradores del departamento de Programación y Control.

Tabla 13

COOPESA R.L.: Cantidad de colaboradores que indican que la empresa cuenta con un departamento de Capacitación, noviembre, 2019

Respuesta	Cantidad
Sí	13
No	2

Fuente: Elaboración propia, 2019

Según se observa en la tabla 13, más de la mitad de las respuestas señalan que la empresa dispone de un departamento de Capacitación; sin embargo, dos colaboradores respondieron

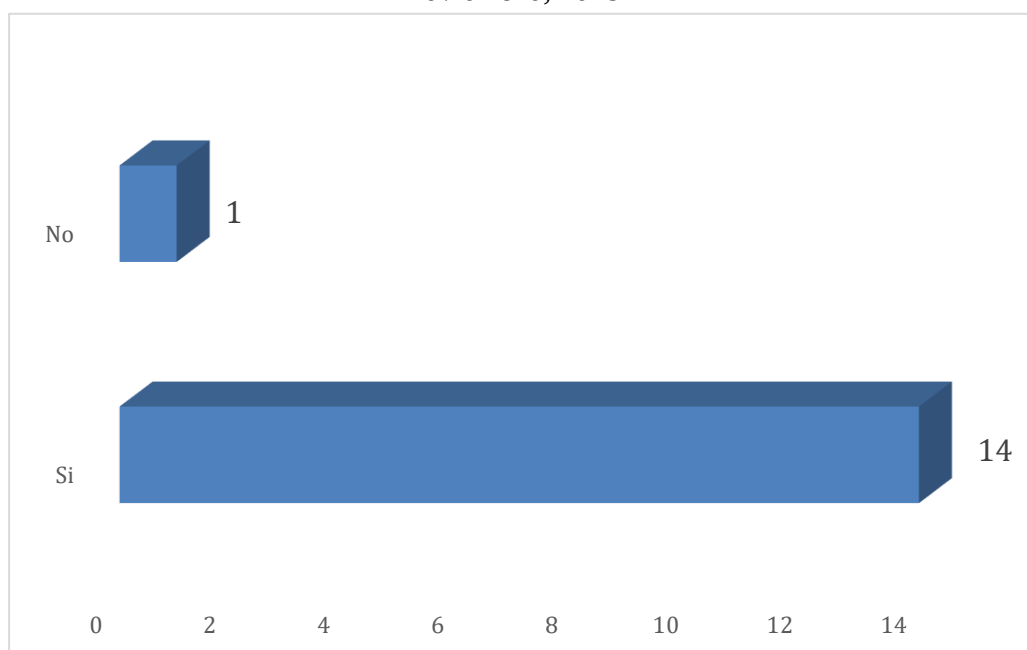
que “no” y eso se debe a que tienen poco tiempo de trabajar en la Cooperativa, por lo que podría deducirse que no conocen acerca de su existencia y que la empresa sí cuenta con un departamento como tal.

Al poseer un departamento de Capacitación, la Cooperativa está consciente de que es fundamental para la labor diaria de su recurso humano. Por lo tanto, los colaboradores del departamento en estudio pueden tener la posibilidad de formar parte de algún proceso de formación, ya sea en habilidades técnicas o blandas, ya que la empresa dispone de un presupuesto para poder invertir en ella; pues de lo contrario, no existiría un departamento para tal fin.

Asimismo, al suponer que existe un presupuesto para capacitación, la cooperativa cuenta con la posibilidad de invertirlo en la formación y desarrollo de habilidades blandas de sus trabajadores.

Gráfico 3

COOPESA R.L.: Cantidad de personal encuestado sobre la participación en capacitación, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se observa en el gráfico 3, la mayoría (14) de los colaboradores encuestados, en algún momento de su trayectoria laboral han participado en procesos de capacitación proporcionados por la empresa. Solamente uno de ellos no ha tenido esa oportunidad y puede deberse al poco tiempo que tiene laborando para la organización.

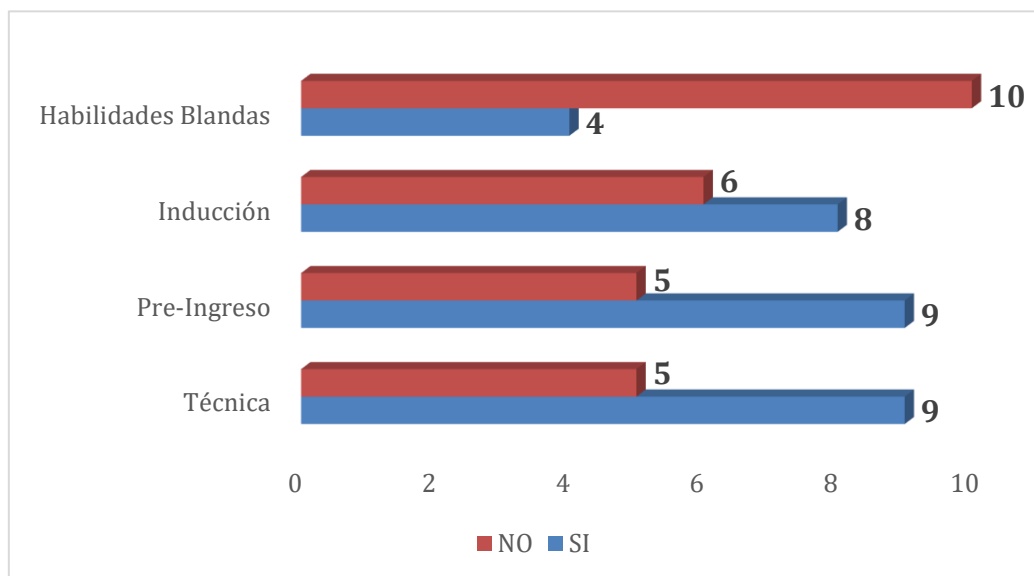
A través de estos datos, se evidencia que la Cooperativa invierte recursos económicos para poder formar a su personal en temas requeridos o necesarios para la ejecución de su trabajo, reconociendo a través de ello, el papel tan importante que toma la capacitación dentro del mundo laboral.

Por su parte, el personal menciona que esta participación en las capacitaciones se ha debido a una exigencia del puesto de trabajo, ya que deben tener el conocimiento de los sistemas que se utilizan, la necesidad de disponer de la habilitación en los *Roster* (lista de aviones), por la regulación aeronáutica, un requisito a la hora del ingreso o por petición de la empresa.

Nota: del gráfico 4 hasta el gráfico 6, solamente se verá reflejada la información de catorce personas y no de quince (total de población encuestada), ya que uno de ellos indicó que “no ha participado en procesos de capacitación” (ver gráfico 3).

Gráfico 4

COOPESA R.L.: Cantidad de personal encuestado sobre tipos de capacitación recibida, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los ocupantes de los puestos del departamento de Programación y Control, en su mayoría, han recibido las siguientes capacitaciones: técnica, la cual hace referencia a los conocimientos teóricos para el puesto de trabajo (habilidades duras); capacitación de inducción, que incluye las actividades para ayudar a integrarse en un nuevo puesto; y la capacitación de preingreso, que se relaciona con los conocimientos que el personal de nuevo ingreso requiere.

La empresa se inclina más por las capacitaciones técnicas que las blandas y esto puede deberse a la actividad del negocio, que exige actualización técnica constante y es regulada por entes de aviación nacionales y extranjeros que estipulan ciertas capacitaciones para operar.

No obstante, algunos de los encuestados manifestaron que no existe una capacitación técnica formal e incluso en ocasiones, cuando la reciben, le designan algún compañero de área su impartición.

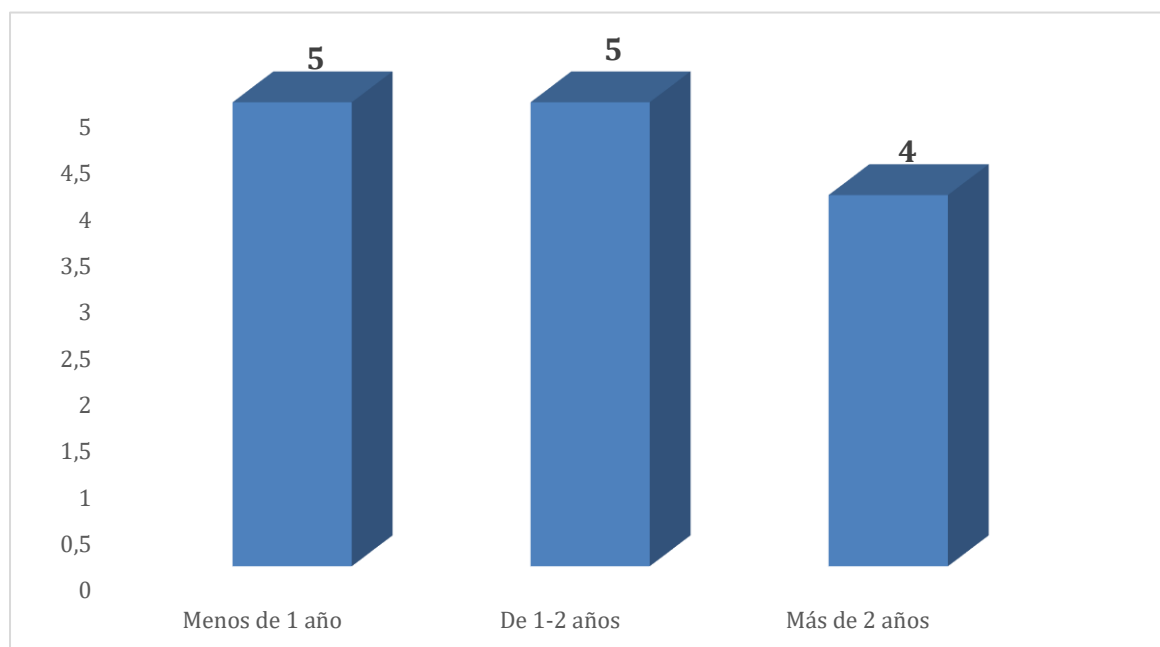
En cuanto a las habilidades blandas, cuatro personas especificaron que han llevado algún tipo de capacitación, entre ellas el Gerente de Programación y Control, quien por el puesto que

ocupa, tiene más posibilidad de participar, dos Controladores de Producción y un Programador de Producción, los cuales indican haber recibido capacitación sobre trabajo en equipo y otros temas, hace más de 12 años.

Según los datos anteriores, el personal del departamento en estudio desde hace más de una década no recibe capacitaciones en habilidades blandas, con excepción del Gerente, lo que podría indicar que la empresa no cuenta con un programa de capacitación en habilidades blandas y no conoce su importancia para la ejecución de las funciones o simplemente no es la prioridad del negocio.

Gráfico 5

COOPESA R.L.: Cantidad de personal encuestado sobre la frecuencia de la capacitación, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se visualiza en este gráfico, 9 personas de la población encuestada indican que la frecuencia con la que reciben capacitación es de más de un año y 5 señalan que es menos de 1 año. Las personas que respondieron menos de un año tienen laborando en la empresa menos

de cinco años, por lo que es probable que la selección de esta opción se deba al poco tiempo de trabajo en la compañía.

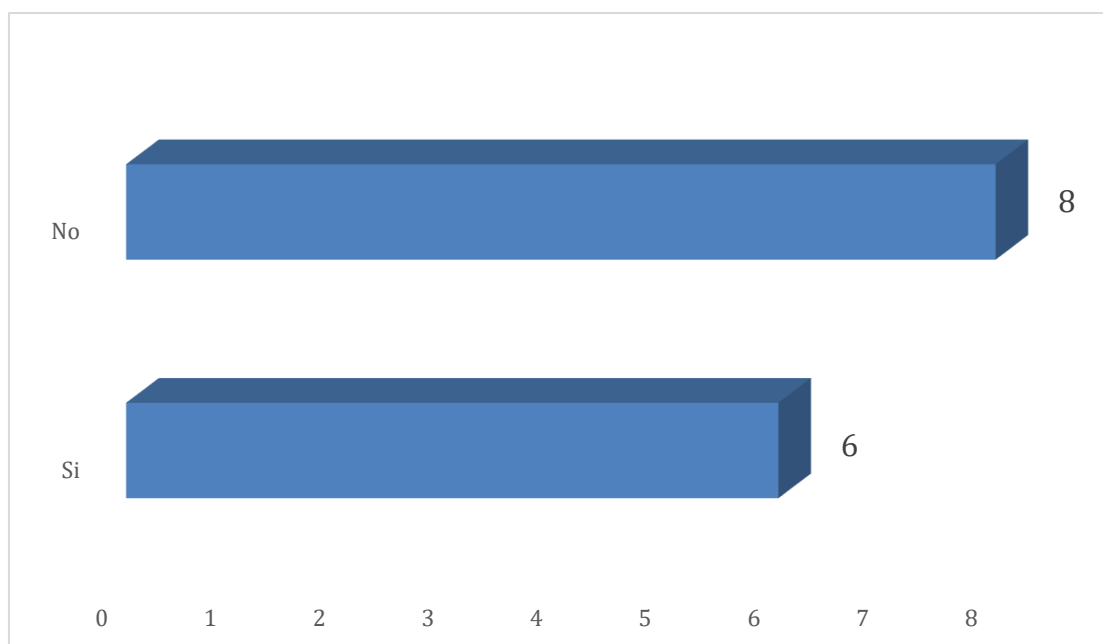
Asimismo, estos datos muestran que, COOPESA R.L. no ofrece capacitación constante para el personal del departamento de Programación y Control y cuando lo hace es de índole técnica, ya que en el análisis del gráfico 4 se mencionó que los colaboradores no reciben capacitación en habilidades blandas desde hace más de una década.

Como complemento a lo anterior, los encuestados indican que antes de iniciar una capacitación, no se les evalúan los conocimientos o habilidades que poseen, lo que podría indicar que la empresa no se entera del nivel de aprendizaje adquirido por los colaboradores, ya que no dispone de un parámetro que permita comparar el pre-conocimiento con el post-conocimiento, y que la ejecución de esta evaluación no forma parte del proceso actual de capacitación.

Entre los comentarios proporcionados por los encuestados, se menciona que no existe dicha evaluación por falta de coordinación y programación, porque no se ha aplicado en ninguna de las capacitaciones recibidas, porque los envían a capacitar sin considerar antes si realmente es requerido, porque nunca se ha hecho un análisis que permita establecer las habilidades que se necesitan reforzar, entre otras.

Gráfico 6

COOPESA R.L: Cantidad de personal encuestado que opina sobre la evaluación de conocimientos después de capacitarse, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Según las respuestas recabadas, se visualiza que 8 personas indicaron que no se hacen evaluaciones al finalizar la capacitación, ya que no forma parte del proceso; mientras que 6 colaboradores contestaron que se hacen evaluaciones al concluir una formación, porque son parte del programa o de la evaluación final del curso, por tener carácter obligatorio estipulado por aviación civil o simplemente por medición de conocimientos.

Con ello se logra evidenciar, según la respuesta de algunos trabajadores, que para la empresa no es importante comprobar el grado de aprendizaje en el trabajador, ya que una de las formas de hacer esto es por medio de una evaluación que permita demostrar los conocimientos adquiridos. Esta evaluación no necesariamente debe de ser una prueba escrita, puede ser práctica.

Por otra parte, conforme a las respuestas de varios encuestados, para la Cooperativa es más importante conocer si el capacitado adquirió conocimientos nuevos, que saber el nivel de

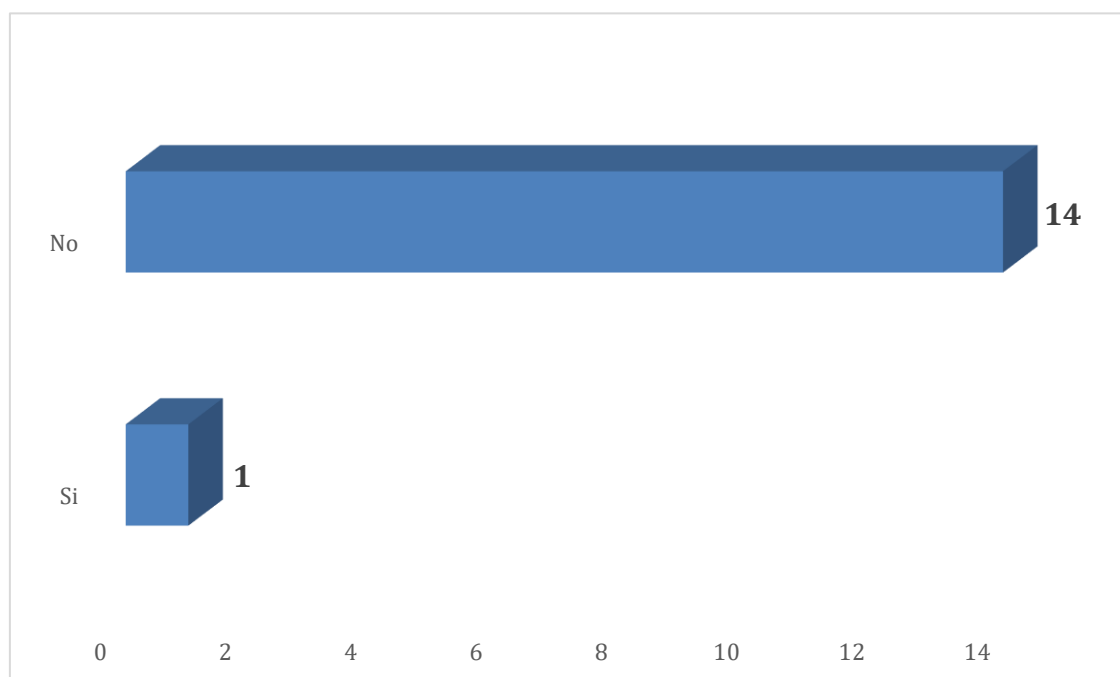
conocimiento que posee antes iniciar una formación; no obstante, al realizarlo de esa manera, será muy complicado para la organización conocer el grado o nivel de conocimiento adquirido por el trabajador.

Además, la mayoría de los colaboradores indican que, aunque la empresa realice una evaluación al finalizar la capacitación, esta no brinda un seguimiento a las habilidades que son aprendidas.

Por lo tanto, la cooperativa podría no estarse enterando de la ejecución o práctica de lo aprendido, la actualización o reforzamiento del conocimiento o habilidad en caso de requerirse; además de no estar comprobando el éxito de la inversión en la capacitación, siendo esto último perjudicial para el departamento de Capacitación, ya que la formación pierde credibilidad y validez.

Gráfico 7

COOPESA R.L.: Cantidad de personal encuestado que ha participado en un proceso de Diagnóstico de necesidades de capacitación, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

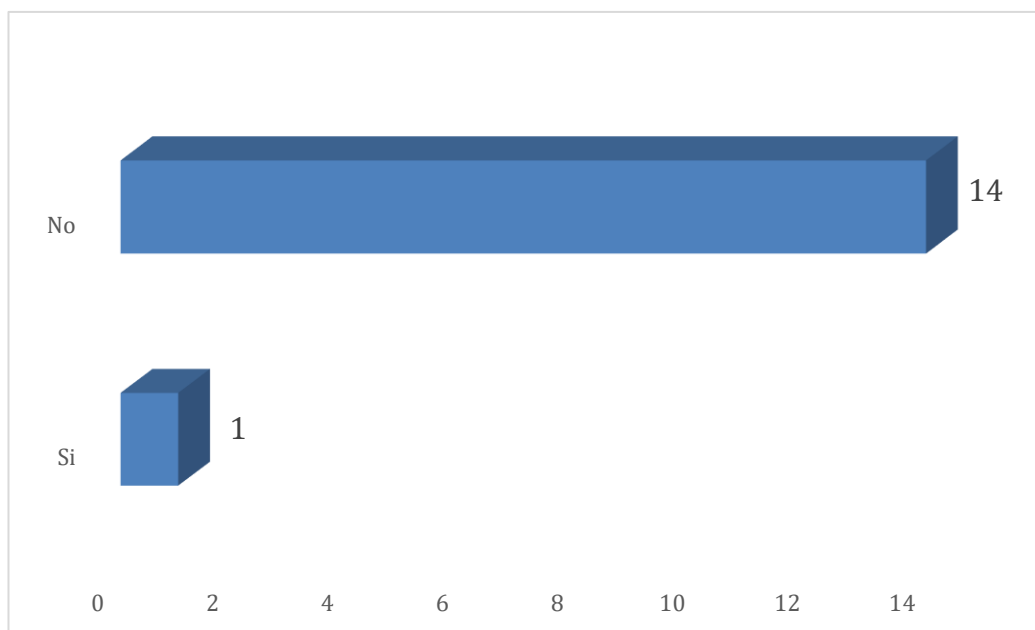
Las respuestas plasmadas en el gráfico 7, ponen en evidencia que en el departamento de Programación y Control no se involucra al personal (Controladores y Programadores de Producción) en el proceso de detección de necesidades de capacitación, porque según los comentarios de los encuestados: no es parte del puesto evaluar la necesidad de capacitación, solo la jefatura se encarga de realizarlo, no le brindan importancia por el tipo de puesto desempeñado o no los toman en consideración.

Por otra parte, el Gerente de Programación y Control ha sido el único que ha formado parte de los procesos de detección de necesidades de capacitación, ya que anualmente cuando se prepara el presupuesto de capacitación, le envían un formulario para completar las necesidades de formación.

Por lo tanto, el DNC lo ejecuta actualmente la jefatura del área; sin embargo, es de gran importancia que se involucren a los ocupantes de los puestos, ya que son ellos quienes identifican de una mejor manera sus limitaciones y deficiencias en conocimientos o habilidades.

Gráfico 8

COOPESA R.L: Cantidad de colaboradores encuestados que indican que la empresa dispone de un Programa de capacitación técnica para su puesto de trabajo, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como puede observarse en el gráfico 8, 14 personas de los encuestados, entre ellos Controladores y Programadores de Producción, manifiestan que COOPESA R.L. no dispone de un Programa de capacitación técnica que involucre a su puesto de trabajo y hacen referencia a que deben aprender con el apoyo de los compañeros que tienen más experiencia y con las situaciones de trabajo que se presentan cotidianamente.

El Gerente de Programación y Control (1) indicó que sí existe un Programa de capacitación técnica que involucra su puesto de trabajo, ya que se trata de un mando medio, que debe de cumplir con las regulaciones de la DGAC (Dirección General de Aviación Civil) y otras capacitaciones atinentes al puesto.

La carencia de este programa de capacitación técnica para el departamento de Programación y Control, excluyendo al Gerente, puede deberse a que la empresa enfoca principalmente esta herramienta para el personal directo de producción (mecánicos, lamineros, pintores, entre

otros), que son quienes requieren de formaciones específicas cada cierto tiempo para poder continuar operando en las aeronaves.

Por otra parte, como resultado de la pregunta 11, el 100% de la población encuestada concuerda con que la empresa no tiene implementado un programa de capacitación en habilidades blandas que involucre a su puesto de trabajo, aunque algunos de ellos hayan indicado que han participado en capacitaciones de habilidades blandas (Gráfico 4), no significa que haya un programa como tal.

La carencia de este programa de capacitación, según la opinión del personal, se puede deber a que la empresa no ha brindado la importancia debida a las habilidades blandas o por la falta de presupuesto financiero.

No obstante, también para garantizar estas afirmaciones, sería fundamental contemplar la orientación que dispone el diagnóstico de necesidades de capacitación que realiza la empresa, ya que este podría estar enfocado solamente en las carencias de conocimientos técnicos del personal, lo que obstaculizaría la evidencia sobre la necesidad de formación en este tipo de habilidades, evitando con ello la necesidad de la creación del programa.

Por otra parte, según la tabulación de la pregunta 15, todo el personal concuerda con que además de la capacitación técnica se debe capacitar en habilidades blandas, puesto que:

- Son importantes y requeridas para un mejor desarrollo del puesto de trabajo.
- Ayudan a brindar un mejor servicio.
- Mejoran los procesos, la empresa y la persona.
- A través de ellas se pueden sobrellevar diferentes situaciones que se presentan en el trabajo.
- Ayudan en el desarrollo del puesto.

- Refuerzan en la ejecución del trabajo de manera asertiva y eficaz y generan una formación integral.

Asimismo, consideran que capacitarse en habilidades blandas influye en el desempeño de su puesto de trabajo, ya que: ayuda a desarrollar las tareas de una mejor manera, refuerza las relaciones interpersonales, fortalece técnicas para el manejo de situaciones, brinda las herramientas para enfrentar diversos problemas, entre otras.

En general, los involucrados consideran las habilidades blandas fundamentales para el desarrollo exitoso de su puesto de trabajo, pues se percatan que para la ejecución de las funciones, es requerido poner en práctica alguna de ellas, que ayudarán a que la labor sea ejecutada de manera exitosa.

Por otra parte, en los gráficos #9 y 10 y en la tabla 14, se observan las habilidades blandas necesarias para los puestos de Controlador de Producción, Programador de Producción y Gerente de Programación y Control.

La información recabada se tabuló por puesto, ya que las habilidades blandas se establecen según las funciones que el personal ejecuta.

No obstante, antes de iniciar con su visualización, se destacan los siguientes puntos que serán de gran importancia para la interpretación de los resultados:

Los encuestados debían tener a mano el listado de habilidades blandas (Anexo 3), que contiene distintos tipos de habilidades y sus definiciones. Esto para garantizar la objetividad en las respuestas.

Las opciones de selección de habilidades blandas fueron establecidas a raíz del análisis de los perfiles de los puestos (Anexos 15, 16, 17).

Los colaboradores contaban con la libertad de agregar otros tipos de habilidades blandas, en caso de considerarlo necesario, siempre con el apoyo del listado de habilidades blandas.

Los encuestados seleccionaban solamente las habilidades blandas necesarias para su puesto de trabajo, ya sean cuatro o el total de ellas (8).

Una vez seleccionadas las habilidades blandas, debían establecer los niveles de prioridad, según correspondiera.

La tabulación se realizó por nivel de prioridad, partiendo de que el número 1 es el más importante.

Para efecto del presente estudio, solamente se tomaron en consideración las primeras cinco habilidades blandas (prioridad del 1-5), que seleccionó la mayoría de los encuestados.

Gráfico 9

COOPESA R.L.: Opinión de los Controladores de Producción sobre las habilidades blandas esenciales para el desempeño eficiente en su puesto de trabajo, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Según se visualiza en el gráfico 9, por opinión mayoritaria y nivel de prioridad, la habilidad blanda más importante (prioridad 1) para el desempeño eficiente de los Controladores de

Producción es el servicio al cliente, seguida de la tolerancia a la presión, adaptabilidad, planificación y organización, y manejo del tiempo.

Estas habilidades fueron muy atinentes con las funciones de trabajo del Controlador de Producción, debido a que estos se encargan de controlar el flujo de trabajo para garantizar su finalización en la fecha pactada (tolerancia a la presión, planificación y organización, manejo del tiempo), coordinar con el cliente y el equipo de trabajo para la ejecución de los trabajos (servicio al cliente, adaptabilidad), entre otras.

Se debe enfatizar que los participantes tenían la libertad de seleccionar solamente las habilidades blandas necesarias en su puesto de trabajo o bien agregar otras que consideraran fundamentales.

Algunos encuestados, se tomaron la libertad de agregar en la resolución del cuestionario otros tipos de habilidades blandas, como “dinamismo, iniciativa, creatividad, negociación, toma de decisiones, orientación a resultados”; sin embargo, no fueron consideradas prioritarias por el resto del grupo de Controladores.

Es importante mencionar que en los niveles de prioridad 2 y 3, varias habilidades obtuvieron la misma cantidad de preferencia y como en la prioridad siguiente o anterior resultaron ser las de mayor elección, fueron descartadas.

Gráfico 10

COOPESA R.L.: Opinión de los Programadores de Producción sobre las habilidades blandas esenciales para el desempeño eficiente en su puesto de trabajo, noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en el gráfico 10, los Programadores de Producción piensan que la habilidad blanda más importante (prioridad 1) para el desempeño adecuado de su puesto de trabajo es la planificación y organización, seguida del servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva y tolerancia a la presión.

La función principal del Programador de Producción es realizar el listado de las actividades que se deben de ejecutar en el avión y comunicarlo al equipo de trabajo, por lo que las habilidades anteriores son fundamentales para lograr alcanzar con éxito las tareas del ocupante de este cargo.

Tabla 14

COOPESA: Opinión del Gerente de Programación y Control sobre las habilidades blandas esenciales para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo, noviembre, 2019

Prioridades	Habilidades blandas
Prioridad 1	Comunicación asertiva
Prioridad 2	Liderazgo
Prioridad 3	Toma de decisiones
Prioridad 4	Planificación y Organización
Prioridad 5	Iniciativa

Fuente: Elaboración propia, 2019

A criterio del Gerente de Programación y Control, las siguientes habilidades blandas son las más esenciales para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo: comunicación asertiva, liderazgo, toma de decisiones, planificación y organización, e iniciativa. Al ser este puesto un mando medio, es común ver estas habilidades entre las más importantes para asumir con éxito las funciones de su trabajo.

Es importante destacar que el Gerente tiene a su cargo a las catorce personas restantes del departamento en estudio, por lo que debe ejercer influencia en su accionar para guiarlos hacia el logro de los objetivos; contemplando dentro de esta gestión, todas las habilidades blandas mencionadas anteriormente.

Para finalizar, es fundamental mencionar que para la validez y aprobación de las cinco habilidades blandas resultantes de la tabulación de datos, de los tres puestos de trabajo (Controlador de Producción, Programador de Producción y Gerente de Programación y Control), se ejecutó una entrevista a las jefaturas directas del personal involucrado, por lo que, la determinación definitiva de las habilidades blandas requeridas por puesto de trabajo quedó a disposición de estos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

4.3 Resultados de la entrevista al Gerente de Programación y Control y Director de Operaciones, situación real e ideal del departamento de Programación y Control (Anexos 6 y 7)

De igual manera que en el cuestionario de la situación real e ideal, estas entrevistas permitieron conocer la situación ideal y actual del departamento de Programación y Control, pero desde la perspectiva de las jefaturas del área; es decir, las respuestas proporcionadas por estas figuras ayudaron a confirmar la información proporcionada por los ocupantes de los puestos en la resolución del cuestionario para garantizar su veracidad, así como conocer otros datos importantes y establecer de forma definitiva las habilidades blandas y niveles de dominio requeridos en cada una de ellas.

Esto último, el establecimiento definitivo de las habilidades blandas y niveles de dominio, se dejó en manos de las jefaturas, porque son ellas quienes tienen una visión más objetiva de lo que necesita el puesto; ya que por lo general el ocupante del cargo piensa en lo que requiere, pero tomando en consideración como él hace el trabajo, porque alude a que lo ejecuta de la forma correcta; contrario a la jefatura, quien puede visualizar el desempeño del personal y de esa forma, enfocarse en lo que realmente requiere el puesto.

Las jefaturas que participaron en esta entrevista son: el Gerente de Programación y Control, quien tiene a su cargo a los Controladores y Programadores de Producción y el Director de Operaciones quien supervisa al Gerente de Programación y Control. Sus respuestas se basaron en el personal a cargo.

Los entrevistados concuerdan en que el personal bajo su responsabilidad ha participado en procesos de capacitación. El Gerente de Programación y Control menciona que esta participación se debe a decisiones internas y que han recibido capacitaciones en todas las áreas (técnica, inducción, pre-ingreso y blanda); sin embargo, las capacitaciones en habilidades

blandas no las reciben desde hace mucho tiempo y las técnicas se brindan con más frecuencia por regulación de la Cooperativa. Por otra parte, el Director señala que la participación del Gerente en las capacitaciones se ha dado por el tipo de puesto que ocupa (que lo obliga a estar en constante actualización), que la formación que ha recibido es técnica y blanda y que se han establecido objetivos de capacitación y se han cumplido. Con respecto a la frecuencia con la que se han otorgado estas capacitaciones, los dos mencionan que, ha sido cada dos años, aproximadamente.

Asimismo, ambos afirman que dentro del departamento se han detectado las necesidades de capacitación; sin embargo, el involucramiento del personal en ese proceso es nulo, ya que ellos son quienes identifican las necesidades y las plasman en un formulario.

Esta determinación de las necesidades de capacitación la han efectuado de la siguiente manera: el Gerente de Programación y Control se basa en las necesidades del puesto y el Director de Operaciones en las necesidades del puesto y en la evaluación del desempeño.

Sin embargo, el identificar las necesidades de capacitación sin involucrar al personal podría ser un proceso que dé resultados erróneos, ya que sería más objetivo involucrando al trabajador, para que en conjunto puedan ejercer un DNC más confiable y acorde con las necesidades reales.

Por otra parte, con respecto a la existencia de programas de capacitación técnica y blanda, los dos entrevistados concuerdan con que COOPESA R.L. cuenta con un Programa de Capacitación Técnica y esto se debe a las regulaciones de la DGAC (Dirección General de Aviación Civil); no obstante, las capacitaciones contempladas dentro de este programa son meramente de índole aeronáutico y no involucran tanto al personal del departamento, como lo hace con los trabajadores de producción (mecánicos, lamineros y pintores de aviación), ya que ellos son quienes ejecutan los trabajos en los aviones y por ende, requieren de actualización constante para estar habilitados en la realización de tareas en los diversos modelos de avión.

En cuanto a la existencia de un programa de capacitación en habilidades blandas, ambos coinciden en que la Cooperativa no cuenta con un programa y que hasta la fecha han recibido una que otra capacitación en el tema, pero que hace muchos años no se imparte ninguna. Dentro de los comentarios proporcionados mencionan que la empresa no ha llegado a la madurez suficiente para contar con un Programa de dicha índole y que actualmente no es una de las prioridades, ya que se enfocan más en las capacitaciones relacionadas con la producción directa.

Sin embargo, están de acuerdo en que la empresa debe de contar con un Programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control, ya que según ellos:

Tabla 15

COOPESA R.L : Opinión del Gerente de Programación y Control y el Director de Operaciones sobre la necesidad de contar con un Programa de Capacitación para el departamento de Programación y Control, noviembre, 2019

Opinión Gerente Programación y Control	Opinión Director Operaciones
Las habilidades blandas ayudan a la ejecución de las funciones en general, ya que por medio de ellas se puede trabajar en equipo, tomar decisiones, entre otras.	Las habilidades blandas nos aseguran actualización profesional continua y garantizan la prestación de un servicio adecuado, y más aún para el puesto de Gerente que tiene que administrar personas de distintas edades, interactuar con distintas culturas, por lo que es esencial que exista un programa de capacitación en habilidades blandas que complemente las necesidades del puesto.

Asimismo, están conscientes de que la capacitación en habilidades blandas influye 100% en el desempeño del personal. Esto se sustenta de la siguiente manera:

Tabla 16

COOPESA R.L.: Opinión del Gerente de Programación y Control y el Director de Operaciones sobre la influencia de la Capacitación de habilidades blandas en el desempeño laboral, noviembre, 2019

Opinión Gerente Programación y Control	Opinión Director Operaciones
Ayuda a reforzar los puntos débiles y fuertes de las personas y eleva el nivel de profesionalismo del personal.	Porque el puesto implica, entre una de sus funciones, interactuar con muchas personas, culturas, personal, por lo que la capacitación en una de las habilidades blandas como lo es la comunicación puede mejorar el desempeño de sus responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Para finalizar con los datos obtenidos en estas entrevistas, se continuará con la última interrogante planteada, que tenía como finalidad la validación y aprobación de las habilidades blandas por puesto, resultantes de la tabulación de la pregunta número 18 (gráficos 9 y 10 y tabla 14) del cuestionario de la situación real e ideal aplicado a los Controladores, Programadores y al Gerente de Programación y Control.

Las respuestas proporcionadas en esta interrogante se tabularon por puesto de trabajo, por lo que se observará tres tablas con el contenido de la información recabada. No obstante, antes de mostrar los datos, se detalla lo siguiente:

El entrevistado debía tener a mano, el listado de las habilidades blandas (Anexo 3), que contiene distintos tipos de habilidades y sus definiciones. Esto para garantizar la objetividad en la respuesta.

En caso de decidirlo, tanto el Gerente como el Director, podían eliminar, agregar o simplemente seleccionar las habilidades blandas resultantes de la aplicación del cuestionario de la situación real e ideal.

Los entrevistados (jefaturas del área), se encargaron de la asignación del nivel de dominio (bajo, medio, alto o experto) de las habilidades seleccionadas.

A continuación, el detalle del resultado:

Tabla 17

COOPESA R.L: Entrevista al Gerente de Programación y Control sobre los tipos y el nivel de dominio de habilidades blandas para el puesto de Controlador de Producción, noviembre, 2019

HABILIDADES BLANDAS	NIVEL DE DOMINIO			
	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPERTO
Servicio al cliente			X	
Tolerancia a la presión			X	
Adaptabilidad		X		
Planificación y Organización				X
Manejo del tiempo			X	
Otras (especifique): Iniciativa			X	

Fuente: Elaboración propia, 2019

El Gerente de Programación y Control concuerda con todas las habilidades blandas seleccionadas por la mayoría de los Controladores de Producción; asimismo decidió agregar otra habilidad esencial para el desempeño eficiente de las funciones: la iniciativa. Los niveles de dominio asignados son variados, ya que comprenden desde un nivel “medio” hasta un “experto”.

Tabla 18

COOPESA R.L.: Entrevista al Gerente de Programación y Control sobre los tipos y nivel de dominio de habilidades blandas para el puesto de Programador de Producción, noviembre, 2019

HABILIDADES BLANDAS	NIVEL DE DOMINIO			
	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPERTO
Planificación y Organización				X
Servicio al cliente			X	
Trabajo en equipo			X	
Comunicación asertiva				X
Tolerancia a la presión			X	
Otras (especifique): Pensamiento analítico				X
Toma de decisiones				X

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se logra visualizar en la tabla 18, el Gerente de Programación y Control se encuentra de acuerdo con el 100% de las habilidades blandas resultantes de la aplicación del cuestionario de la situación real e ideal a los Programadores de Producción y además considera esencial la incorporación del pensamiento analítico y la toma de decisiones.

Esta incorporación de habilidades va a resultar esencial en la ejecución de las funciones de este personal, ya que les permitirá tener una visión diferente a la hora de ejecutar la organización del trabajo; así como tomar decisiones sobre lo que más le beneficia a la compañía.

Referente al nivel de prioridad, se determinó que fuera entre alto y experto.

Tabla 19

COOPESA R.L.: Entrevista al Director de Operaciones sobre los tipos y el nivel de dominio de habilidades blandas para el puesto de Gerente de Programación y Control, noviembre, 2019

HABILIDADES BLANDAS	NIVEL DE DOMINIO			
	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPERTO
Comunicación asertiva				X
Liderazgo				X
Planificación y Organización				X
Toma de decisiones			X	
Otras (especifique): Negociación			X	
Orientación a los resultados				X

Fuente: Elaboración propia, 2019

El Gerente de Programación y Control contestó en el cuestionario de la situación real e ideal que la habilidad de iniciativa era necesaria en su puesto de trabajo; sin embargo, el Director de Operaciones, considera que no es tan necesaria y considera fundamental la incorporación de la negociación y toma de decisiones. En cuanto al resto de habilidades blandas, las valida en su totalidad.

La integración de estas habilidades puede resultar esencial debido a que la mayoría de los mandos medios están en constante negociación con clientes internos o externos de la organización y sin duda, también deberán de tomar decisiones, que en muchas ocasiones pueden resultar determinantes para la continuidad del negocio.

Respecto a los niveles de dominio estipulados para estas habilidades, se mantienen en “alto y experto”, ya que, al tratarse de un puesto de mando medio, se requiere que las habilidades estén desarrolladas casi al 100%.

Con los resultados visualizados en las tablas 17, 18 y 19, se pueden tener claras las habilidades blandas definitivas que se requieren para los puestos en estudio, así como su nivel

de dominio, por lo que con esa información se procedió a realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas (DNC). Sus resultados se detallan a continuación:

4.4 Resultados Diagnóstico de Necesidades de capacitación del programador de Producción, Controlador de Producción y el Gerente de Programación y Control, por medio de la Evaluación del desempeño

Esta sección hace referencia a la primera etapa del ciclo de capacitación establecido por Chiavenato (2017), la ejecución del diagnóstico de necesidades de capacitación, que como en apartados anteriores se ha comentado, para su realización se requiere conocer la situación ideal y actual del departamento o área en estudio. Aspectos que, para la presente investigación, ya se encuentran esclarecidos, debido a que la situación ideal son los tipos y niveles de habilidades blandas provenientes de la tabulación de datos de los cuestionarios y entrevistas de la situación actual e ideal, y la situación actual, que contempla la información recabada por estos instrumentos y la visualizada por la aplicación del DNC.

Asimismo, como se evidenció en el marco teórico, existen distintos medios para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación; no obstante, se decidió emplear la evaluación del desempeño, que permite conocer la situación actual de dominio de habilidades blandas para poder compararla con la situación ideal y de esa manera determinar las necesidades de capacitación de los ocupantes de los puestos, que permita el establecimiento del programa de capacitación.

Los datos que se presentan seguidamente fueron extraídos de la aplicación del instrumento del Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la Evaluación del desempeño, a los Controladores de Producción, Programadores de Producción y al Director de Operaciones (Anexos 8, 9 y 10). Se detallan algunos puntos importantes:

- Este instrumento se encuentra compuesto por cuatro partes: la información del evaluado, el cumplimiento de objetivos, la evaluación de las habilidades blandas y, por último, el cumplimiento con el perfil de la empresa.
- Los objetivos son establecidos por la jefatura inmediata de los evaluados. El Gerente de Programación y Control se encarga de definir los objetivos del puesto de Controlador y Programador de Producción, y el Director de Operaciones es el responsable de la formulación de los objetivos del Gerente de Programación y Control.
- Los resultados de la evaluación de los objetivos se pueden visualizar en el anexo 12, ya que no es trascendental contemplarlos dentro de este capítulo por la finalidad del presente proyecto.
- Las habilidades blandas que se contemplan dentro del instrumento son las validadas y aprobadas por el Gerente de Programación y Control y el Director de Operaciones, en la entrevista de la situación real e ideal del departamento de Programación y Control.
- Los niveles de dominio de las habilidades blandas, de igual manera se estipulan por el Gerente de Programación y Control y el Director de Operaciones, en la entrevista de la situación real e ideal del departamento de Programación y Control.
- Los resultados del cumplimiento con el perfil de la empresa se encuentran en el anexo 13, debido a que adentrarse en los mismos desvía la orientación de esta investigación.
- El resultado de la evaluación general del desempeño puede ser observado en el anexo 14, mismo que contempla todos los aspectos evaluados dentro del instrumento de Detección de necesidades de capacitación por medio de la evaluación de desempeño

(objetivos del puesto, habilidades blandas y el conocimiento del perfil de la empresa).

4.4.1 Evaluación de las habilidades blandas

La evaluación de esta sección, primeramente, se llevó a cabo por los ocupantes de los puestos; es decir, se aplicó una autoevaluación a los Controladores de Producción, Programadores de Producción y al Gerente de Programación y Control. Posteriormente, la jefatura inmediata se encargó de validar esa información e hizo los cambios que consideró convenientes.

Luego de este procedimiento, se colocaron los niveles de dominio requeridos en cada una de las habilidades blandas, por puesto de trabajo. Estos niveles habían sido definidos en la entrevista aplicada al Gerente de Programación y Control y al Director de Operaciones.

Una vez colocados los niveles de dominio, se comparan con la evaluación validada por la jefatura, determinando de esa manera las necesidades de capacitación en habilidades blandas por colaborador.

A continuación, se detallan los resultados y se destaca que, aunque esta evaluación se haya hecho de manera individual, se resguardan los nombres de los involucrados

Tabla 20

COOPESA R. L.: Resultado de la detección de necesidades de capacitación en habilidades blandas de los Programadores de Producción, noviembre, 2019

Nombre Programador de la Producción	Habilidades Blandas						
	Planificación y organización	Servicio al cliente	Trabajo en equipo	Comunicación asertiva	Tolerancia a la presión	Pensamiento analítico	Toma de decisiones
Programador 1	X			X		X	X
Programador 2	X	X	X	X	X	X	X
Programador 3	X	X	X	X	X	X	X
Total	3	2	2	3	2	3	3

X= Requiere capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en la tabla 20, los tres ocupantes del puesto de Programador de Producción requieren mejorar en algunas o en todas las habilidades blandas esenciales para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo. En el caso del Programador 1, no es necesario que mejore el servicio al cliente, el trabajo en equipo y tolerancia a la presión”, ya que se encuentra en el nivel requerido por el puesto (alto).

Tabla 21

COOPESA R.L.: Resultado de la detección de necesidades de capacitación en habilidades blandas de los Controladores de Producción, noviembre, 2019

Nombre Controlador de la Producción	Habilidades blandas					Iniciativa
	Servicio al cliente	Tolerancia a la presión	Adaptabilidad	Planificación y organización	Manejo del tiempo	
Controlador 1	X	X		X		
Controlador 2				X		
Controlador 3				X	X	X
Controlador 4	X	X		X		
Controlador 5				X		
Controlador 6				X		
Controlador 7	X	X		X	X	X
Controlador 8	X	X		X		
Controlador 9				X		
Controlador 10	X			X		X
Controlador 11				X		
Total	5	4	0	11	2	3

X= Requiere Capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las necesidades de capacitación en habilidades blandas para los Controladores de Producción se desglosan en las siguientes: 5 de ellos requieren capacitación en “servicio al cliente”, 4 en “tolerancia a la presión”, todos en “planificación y organización”, 2 en “manejo del tiempo” y 3 colaboradores en “iniciativa”.

En cuanto a la habilidad de “Adaptabilidad” todos fueron calificados en un nivel igual o superior al requerido por el puesto de trabajo, por lo que no es necesaria capacitación en esa área.

Por otra parte, el resultado obtenido de la evaluación de desempeño de habilidades blandas del Gerente de Programación y Control demuestra que requiere capacitación en cuatro de las seis habilidades necesarias para su puesto de trabajo; comunicación asertiva, liderazgo, planificación y organización y orientación a los resultados. Se excluyen las habilidades de toma de decisiones y negociación, porque su nivel de dominio se encuentra en el requerido por el puesto.

Asimismo, se destaca que la evaluación de esta persona no dio un resultado deficiente, sino que debe de reforzarlas para alcanzar el nivel esperado en el puesto.

Tabla 22

COOPESA R.L.: Promedio sobre el dominio de habilidades blandas del personal del departamento de Programación y Control, noviembre, 2019

Puestos	No tiene dominio de la habilidad	Deficiencias en la habilidad	Cumple raramente con la habilidad	Nivel bajo en el cumplimiento de la habilidad	Cumple y domina la habilidad	Resultados excepcionales en el dominio y cumplimiento de la habilidad
Programador de Producción				2	1	
Controlador de Producción			1	5	5	
Gerente de Programación y Control					1	

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la tabla 22 se observa el desempeño general en habilidades blandas de los puestos en estudio. Su realización se hizo de forma individual, por medio de la sumatoria de los puntos obtenidos en la parte de habilidades blandas y posteriormente fue interpretada con la tabla del anexo 11.

Esta información brinda un promedio de cumplimiento de habilidades blandas por puesto de trabajo, visualizándose que, ocho de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo o que raramente cumple con la habilidad y siete cumplen con el nivel requerido.

Por lo que en general, la mitad del personal perteneciente al departamento de Programación y Control, requieren reforzar o desarrollar las habilidades blandas que su puesto de trabajo amerita, por lo que un programa de capacitación sin duda podría representar un incremento del desempeño de estos colaboradores.

Para finalizar, este capítulo de interpretación y análisis de datos fue esencial para la determinación de las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los puestos en estudio (Programador de Producción, Controlador de Producción y Gerente de Programación y Control) y serán estas las que se contemplarán en el siguiente capítulo, que refleja la segunda fase del ciclo de capacitación de Chiavenato (2017) (planes o programas de capacitación), y se llama: “Propuesta del Diseño de un Programa de capacitación en habilidades blandas para el departamento de Programación y Control”.

Capítulo V: Propuesta del diseño de un Programa de capacitación en habilidades blandas para el departamento de Programación y Control: 2019-2020



Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales

Departamento de Programación y Control

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS

2019-2020

DEPARTAMENTO PROGRAMACION Y CONTROL

Tabla de contenido

1.INTRODUCCIÓN	153
2.OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	154
2.1 OBJETIVO GENERAL	154
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	154
3.POLÍTICA DE CAPACITACIÓN.....	155
3.1 OBJETIVO	155
3.2 ALCANCE	155
3.3 UNIDAD RECTORA DE LA POLÍTICA	155
3.4 COMITÉ DE FORMACIÓN PROFESIONAL	155
3.5 POLÍTICAS GENERALES	156
3.5.1 Disposiciones generales	156
3.5.2 Establecimiento de la capacitación	157
3.5.3 Responsable del cumplimiento de la política.....	157
3.5.4 Requisitos del personal por capacitar.....	158
3.5.5 Derechos del personal por capacitar	159
3.5.6 Obligaciones del personal por capacitar	159
3.5.7 Sobre la evaluación	159
3.6 TEMAS Y CONTENIDO DE CAPACITACIÓN	161
3.7 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN: ANUAL Y MENSUAL	281
3.8 PRESUPUESTO: GASTOS TOTALES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	292
3.9 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	299

1. Introducción

La Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales (COOPESA R.L) es una empresa que tiene como objetivo brindar servicios de mantenimiento aeronáutico a distintas aerolíneas, procurando siempre, la calidad y seguridad.

Como la gran parte de las organizaciones, está conformada por equipos de personas asignadas a distintos departamentos y con funciones que buscan cumplir los objetivos organizacionales, siendo uno de estos departamentos, el área de Programación y Control; que, aunque no forme parte del personal directo de producción, es elemental dentro del proceso productivo.

Por lo tanto, es importante que la empresa invierta parte de sus recursos económicos en la capacitación de este personal, ya que permitirá la ejecución eficiente y eficaz de las funciones de trabajo. La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuya finalidad es preparar, desarrollar e integrar al capital humano para el cumplimiento de los objetivos de la organización, por medio de la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes requeridas para un desempeño exitoso en su puesto actual o futuro.

De esta manera, para el periodo 2019-2020 se propone un “Programa de capacitación en habilidades blandas para el departamento de Programación y Control”, con una visión de mediano plazo, del que se destaca lo siguiente:

Este programa de capacitación está constituido por los resultados obtenidos de la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- a los colaboradores del departamento de Programación y Control y se encargará de proveerlos de las herramientas necesarias para fortalecer sus habilidades blandas.

2. Objetivos del Programa de capacitación

2.1 Objetivo general

Satisfacer las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del departamento de Programación y Control, por medio de la formulación e implementación de un Programa de capacitación, con la finalidad de que se cuente con un recurso humano altamente calificado y dotado de las destrezas necesarias para un desempeño eficiente en su puesto de trabajo.

2.2 Objetivos específicos

- Contar con un equipo de colaboradores que ejecute sus funciones de forma planificada y organizada, de manera tal que su desempeño sea exitoso y se cumplan los objetivos departamentales.
- Formar a los trabajadores en la prestación de un servicio al cliente de calidad, que permita la retención y satisfacción de los clientes internos y externos, y con ello la continuidad del negocio.
- Preparar al personal en el trabajo en equipo, para que se potencien los esfuerzos y se alcancen con éxito las metas u objetivos, disminuyendo el tiempo invertido en las labores y aumentando la eficacia en los resultados.
- Enseñar a los colaboradores sobre cómo comunicarse asertivamente, por medio de la transmisión de un mensaje claro y sincero, creando un clima laboral positivo y sin ánimo de conflicto.
- Incentivar en los trabajadores el pensamiento analítico, la toma de decisiones, la iniciativa y la orientación de los resultados, para desarrollar un recurso humano que enfrente con un desempeño eficiente las distintas situaciones que se presentan diariamente.

- Formar al personal en el desarrollo de la habilidad del trabajo bajo presión y manejo del tiempo, para asegurar un manejo adecuado de las funciones encomendadas en su puesto de trabajo.
- Desarrollar en la jefatura del área, un estilo de liderazgo adecuado para la orientación de sus colaboradores, con el fin de contar con un clima laboral agradable y encaminarse al logro de los objetivos departamentales.

3. Política de capacitación

3.1 Objetivo

Establecer los lineamientos o pautas para el desarrollo y la participación en el programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales (COOPESA R.L).

3.2 Alcance

Esta política será aplicable al personal del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L., entre ellos: Controladores de Producción, Programadores de Producción y Gerente de Programación y Control.

3.3 Unidad rectora de la política

El departamento de Recursos humanos en conjunto con el área de capacitación, tendrán la responsabilidad del fiel cumplimiento de la presente política de capacitación.

3.4 Comité de Formación profesional

Tiene como finalidad analizar el Programa de capacitación, en cuanto a su viabilidad en contenidos, metodología, planificación, inversión, tiempos, responsabilidades, entre otros. Asimismo, dispone de las siguientes atribuciones:

- Hacer las recomendaciones necesarias al departamento de Recursos humanos y al área de capacitación, con el fin de incorporarlas al Programa de Capacitación.

- Aprobar el contenido del Programa de capacitación.
- Recibir el informe anual del Programa de capacitación, por parte del departamento de Recursos humanos y el área de capacitación.
- Solicitar, en caso de necesitarse, un informe de seguimiento al departamento de Recursos humanos y al área de capacitación.

El comité se encuentra conformado por las siguientes representaciones titulares:

- Jefe de Capacitación
- Gerente de Talento humano
- Director de Operaciones
- Gerente de Programación y Control
- Director Administrativo financiero

Cada miembro del comité podrá asignar a un (a) suplente con capacidad de decisión para las convocatorias en las que estará ausente.

3.5 Políticas generales

3.5.1 Disposiciones generales

El personal que participe en algún proceso de capacitación deberá de comprometerse a cumplir y finalizar la formación, por medio de la firma de un contrato de capacitación y de un pagaré; este último, en caso de que la Cooperativa deba tomar medidas de cobro.

El costo de las capacitaciones será asumido en un 100% por la Cooperativa y en caso de que el colaborador no la complete, la pierda o decida retirarse, deberá reintegrar su valor completo a COOPESA R.L., a través del rebajo por planilla y con la autorización del contrato y pagaré previamente firmado por el trabajador. Se exceptúan de esta disposición, los casos que tienen razones justificantes y que fueron analizados y aprobados por el departamento de Recursos humanos.

Una vez finalizada la capacitación, el colaborador se compromete a laborar como mínimo 6 meses para la Cooperativa; en caso contrario, deberá desembolsar el costo de esta.

3.5.2 Establecimiento de la capacitación

Las capacitaciones se establecerán de acuerdo con los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño, efectuado en el departamento o área en estudio, para garantizar el mejoramiento del desempeño.

El diagnóstico de necesidades de capacitación se hará de forma anual e individualmente, para asegurarse de que el personal sea capacitado en las habilidades que requiere mejorar o desarrollar.

3.5.3 Responsable del cumplimiento de la política

A continuación, se detallan los responsables del cumplimiento de esta política y las funciones que le son asignadas:

Jefatura del área (Gerente de Programación y Control y Director de Operaciones):

- Elaborar en compañía del departamento de Recursos humanos y el Área de capacitación, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) del área a su cargo.
- Participar en la elaboración del programa de capacitación anual, en conjunto con los departamentos de Recursos humanos y de Capacitación.
- Hacer cumplir esta política y realizar el seguimiento adecuado.
- Promover y fomentar la capacitación con base en este documento y los objetivos organizacionales.

Departamento de Recursos humanos y Área de Capacitación:

- Realizar la detección de necesidades de capacitación y el Programa de capacitación de forma anual.

- Mantener actualizada la información relacionada con las actividades y contenidos de capacitación.
- Presentar el Programa de capacitación ante el Consejo de administración y la Gerencia general, para contar con la aprobación para su implementación.
- Realizar y recolectar las firmas del contrato de capacitación y el pagaré de todo el personal que participará en las capacitaciones. Esto debe quedar listo, quince días antes de la capacitación, para que se cuente con el tiempo necesario en caso de que haya que aplicar algún cambio en los participantes.
- Informar a quien corresponda, sobre cualquier modificación en las fechas acordadas, asistencias o irregularidades en el desarrollo de las actividades de capacitación.
- Llevar registro de la asistencia a las actividades de capacitación.
- Coordinar la logística y la administración de las actividades de capacitación.
- Elaborar informes anuales, cualitativos y cuantitativos, sobre los resultados obtenidos en las capacitaciones. Este informe debe ser presentado en la primera semana del último mes del año al comité de Formación profesional.
- Identificar los puntos de mejora en los procesos de capacitación otorgados durante el año. Esta información será necesaria para futuros cambios en el programa de capacitación y debe ser documentada en el informe anual presentado al comité de Formación profesional.

3.5.4 Requisitos del personal por capacitar

- El participante de la capacitación deberá cumplir con los requisitos de su puesto de trabajo, especificados dentro del manual de puestos de la empresa.
- Debe haber superado el periodo de prueba en la empresa (3 meses).
- No haber sido sancionado con medidas disciplinarias en el último año.

- Haber obtenido una calificación superior a 80 en la última evaluación del desempeño realizada.

3.5.5 Derechos del personal por capacitar

- Velar por la integridad física y emocional, antes, durante y después de su participación en el programa de capacitación.
- Ser notificado en caso de alguna modificación de fecha u horario, acordado previamente en el programa de capacitación.
- Recibir un certificado de participación, siempre y cuando, finalice y apruebe la capacitación.

3.3.6 Obligaciones del personal por capacitar

- La asistencia constante a la capacitación y de forma puntual.

En caso de ausencia deberá ser justificada con la documentación necesaria y dar aviso oportuno a la jefatura inmediata y al departamento de Recursos humanos, quien analizará la información presentada y validará o rechazará la justificante.

- La participación durante el proceso de formación.
- El cumplimiento con las evaluaciones correspondientes.
- Al finalizar la capacitación deberá de entregar ante el departamento de Recursos humanos, una copia del título, constancia o comprobante que haga constar la aprobación de la capacitación.

3.5.7 Sobre la evaluación

Se considera la evaluación como una revisión sistemática, programada y objetiva sobre el desarrollo del proceso de capacitación, y está a cargo del área de capacitación. La evaluación estará enfocada en los siguientes aspectos:

- De la política: la presente política será evaluada cada dos años, una vez entre en vigencia. El área de capacitación convocará al Comité de formación profesional para la ejecución de una evaluación fundamentada en el impacto, eficiencia y eficacia.
- Evaluación de los contenidos de capacitación: Los participantes de la capacitación deberán de evaluar la eficiencia de la formación, ya sea que la empresa capacitadora suministre un instrumento para ello o que el área de capacitación de la Cooperativa lo proporcione.
- Evaluación de los (as) asistentes a las capacitaciones: se realizará la evaluación en los casos en que el área de capacitación lo crea conveniente y se hará de acuerdo con la naturaleza de la capacitación. Esta evaluación puede ejecutarse en dos momentos:
 - Evaluación pre-capitación: previo al desarrollo del programa de capacitación con el propósito de conocer el dominio de las habilidades por capacitar.
 - Evaluación pos-capitación: posterior al desarrollo de la capacitación, con el objetivo de medir el grado de aprendizaje de la habilidad enseñada. Se sugiere que se realice al finalizar la capacitación, a los tres meses, 6 meses y al año.

3.6 Temas y contenido de capacitación

Temario

Planificación y Organización

Servicio al cliente

Trabajo en equipo

Comunicación asertiva

Tolerancia a la presión

Pensamiento analítico

Toma de decisiones

Manejo del tiempo

Iniciativa

Liderazgo y orientación de resultados

TEMA DE CAPACITACIÓN: Planificación y Organización	
Participantes: 15: Departamento de Programación y Control	
Nivel de Profundidad	Experto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller
Instructor	Externo
Lugar	COOPESA R.L.
Horas de capacitación	25 horas: 4 sesiones de 4 horas y 3 sesiones de 3 horas.
Objetivo general: identificar y conocer las herramientas de planificación y organización requeridas para la ejecución del trabajo, con la finalidad de que se logre un incremento en el nivel de desempeño en el puesto de trabajo.	
Objetivos específicos: - Aprender cómo llevar a cabo una planificación y organización del trabajo más eficaz y efectiva. - Conocer y entender las técnicas y métodos para la organización del trabajo y del tiempo. - Conocer y aplicar los pasos para efectuar una planificación y organización adecuada.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Planificación y Organización - Concepto de planificación y la organización laboral - Los pasos básicos de una planificación - Relación entre la planificación y la organización	- Actividad: “Las cartas de la planificación” (García, 2017) (3 horas: 2 horas juego y 1 hora exposición). La persona facilitadora introduce con el concepto de planificación, organización y la relación entre ambos e inicia con la

- ¿Por qué es importante la planificación y organización? - Influencia de la Planificación y Organización en la eficacia y eficiencia laboral.	dinámica, que les permitirá a los aprendientes conocer y aprender los pasos básicos de la planificación del trabajo. Al finalizar la persona facilitadora hará las siguientes preguntas a los participantes y se armará un conversatorio: Conociendo los pasos, ¿por qué es importante la planificación y organización? ¿Influye la planificación y organización en la eficacia y eficiencia laboral? - Actividad: “Método Smart” (Teachers pay Teacher, 2017, p. 1) (2 horas: 45 formulación y 1 hora y 15 exposición y sugerencias). Por medio de esta actividad se conocerá un método para la determinación adecuada de propósitos y objetivos para planificar (uno de los pasos de la planificación). - Actividad: “DAFO” (López, 2010, p. 1) (2 horas: 45 formulación y 1 hora y 15 exposición y sugerencias). A través de este ejercicio se establecen prioridades para planificar, ya que contempla las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, por lo que se podrá dar prioridad a las de carácter urgente, en relación con el trabajo.
2. La Planificación y Organización: Técnicas o herramientas - Tipos de organización - Distribución del tiempo: definición de actividades, secuencia lógica de actividades, estimación de la duración, realización de un cronograma, control del cronograma	- Actividad “Observar más allá” (Conabip, s.f) (16 horas). La persona facilitadora introducirá los tipos de organización que existen y explicará la dinámica en la que los participantes harán un proceso de planificación y organización total, deberán de pensar en un proyecto y responder a: ¿Qué se va

- Disponibilidad de recursos (materiales, financieros, humanos, entre otros) - Sugerencias prácticas para la organización diaria del trabajo - Control de elementos distractores o “ladrones de tiempo” (teléfono, compañeros, interrupciones, entre otros)	a hacer?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿quiénes (humanos) ?, ¿con que medios (financieros, materiales)?, ¿cuándo (cronograma con secuencia de actividades) ?, ¿dónde?, ¿plazos?, ¿tareas?, ¿organización diaria de las tareas? y cualquier otro aspecto que se considere importante. La persona facilitadora brinda las herramientas vistas previamente: SMART y DAFO.
3. Seguimiento y control de resultados - Monitoreo de la ejecución - Registro de los resultados - Valoración y evaluación de los resultados	- Continuidad al ejercicio anterior: la persona facilitadora indica que una vez establecida toda la planificación y organización del proyecto, es importante planificar el seguimiento y control de los resultados, para esto se les entregará un cronograma para que planifiquen las fechas de seguimiento y control. Al finalizar, cada grupo expone la planificación y organización total de su proyecto y la persona facilitadora brinda recomendaciones y aportes importantes.
- Evaluación del programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe de ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Servicio al cliente**Participantes: 07:** Programadores: Programador 2 y 3. Controladores: Controlador 1, 4, 7, 8 y 10.

Nivel de Profundidad	Alto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller
Instructor	Externo
Lugar	COOPESA R.L.
Horas de capacitación	10 horas: 1 sesión de 4 horas y 2 sesiones de 3 horas.
Objetivo general: brindar técnicas y herramientas a los participantes que les permitan otorgar un servicio al cliente de calidad y excelencia y les facilite alcanzar mayor eficiencia en las tareas que giran en torno a ello.	
Objetivos específicos: -Ofrecer técnicas de servicio basadas en la interacción con las necesidades del cliente -Desarrollar las actitudes claves, ligadas con el personal que brinda servicio de calidad, mediante dinámicas de comunicación asertiva, resolución de conflictos, negociación (casos prácticos) -Fomentar conciencia sobre la importancia de brindar un servicio al cliente de calidad, mediante las experiencias vividas en las actividades dramáticas	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Introducción a la atención y servicio al cliente - ¿Qué es la atención y servicio al cliente? - Importancia de la atención y servicio al cliente.	- Actividad: “Adivina quién soy” (Pascal, 2018) (4 horas): La persona facilitadora introduce el concepto de servicio al cliente y se hará la dinámica, que consiste en una dramatización en la que una parte del grupo representa a los

- Importancia de la imagen de empresa y de los profesionales de servicio al cliente. - Tipos de clientes, cómo reconocerlos y tratarlos (hablador, mudo, víctima, indeciso, agresivo, prepotente, entre otros) - El ABC del servicio al cliente: Adaptarse a cada cliente, Buenos modales y Capacitación. - El triángulo de los servicios: el personal, sistemas y estrategia del servicio. - El ciclo de atención al cliente. - Aspectos que influyen en la satisfacción de los clientes.	clientes y otra al personal de servicio al cliente. Durante la actividad se interpretarán distintos tipos de clientes y servicios (buenos y malos). Al finalizar cada dramatización, la persona facilitadora pregunta: ¿Qué tipo de cliente se visualizó? (en caso de no decir el correcto, la persona facilitadora lo indica y explica), ¿cómo fue el servicio brindado?, ¿volvería a visitar a ese lugar tomando en consideración el servicio prestado?, ¿el servicio y la atención al cliente es importante? - Actividad: “Ciclo de atención al cliente” (1 hora). Esta actividad es para que los participantes conozcan y aprendan el ciclo del servicio al cliente, por medio de armar la secuencia de pasos de un servicio. Al finalizar la dinámica la persona facilitadora insistirá en la importancia que tiene el servicio al cliente, a partir del ingreso en el lugar y hará una lluvia de ideas sobre ¿qué es lo que determina que usted como cliente vuelva a visitar un lugar? - Actividad: “Para mí un buen servicio es...” (Ayala, s.f, p. 6) (30 min). Con esta actividad los participantes conocerán los aspectos que influyen en la satisfacción de los clientes, mediante la lluvia de ideas que formarán.
---	--

2. Comunicación orientada a la atención y servicio al cliente - Relación de la comunicación con el servicio al cliente - Formas de expresarse para brindar en excelente servicio al cliente: la mirada, sonrisa, postura, los gestos, la voz, las palabras, los silencios, entre otros - Importancia de la empatía y asertividad para un buen servicio al cliente - Comunicación verbal y no verbal - La importancia de la escucha - Atención telefónica a los clientes - Atención escrita a los clientes	- Actividad: “Improvisando” (30 min). La persona facilitadora explicará la importancia de la comunicación en el servicio al cliente y pasará a la dinámica, que consiste en que los participantes deberán decir frases contando una historia, la cual debe iniciar con la primera letra de la frase anterior. Esta dinámica permite el desarrollo de la comunicación verbal, la importancia de la escucha y las formas de expresarse. Video (10 minutos) – Conversatorio (20 min): “Buena y Mala atención al cliente”: https://www.youtube.com/watch?v=7uX0h85Xwds (ELG ASESORES LATINOAMÉRICA, 2016) . Por medio de este video se podrá evidenciar lo importante que son las formas de expresarse para un buen servicio al cliente, así como la empatía y asertividad. La persona facilitadora podrá pausar el video para una explicación. - Video (15 minutos) – Conversatorio (20 min): “Buena y mala atención telefónica”: https://www.youtube.com/watch?v=7ld2v74WqHY (Hoyos, 2018). Se pondrá un video sobre un buen y mal servicio al cliente vía telefónica, para que asuman que la atención vía telefónica también es importante. La persona facilitadora podrá poner pausas durante el video, para mejorar la explicación.
--	--

3. Atender las quejas y reclamaciones de los clientes - Actitud ante los clientes enfadados - Herramientas de comunicación aplicables al asesoramiento y la negociación de conflictos - Técnicas utilizadas en la negociación de reclamaciones	- Actividad “Resolución de casos” (1 hora y 30 min). La persona facilitadora entregará un caso a cada grupo para que en la práctica aprendan como solucionar los problemas de los clientes, sin brindar un mal servicio. Al finalizar los participantes expondrán las soluciones de las preguntas del caso y la persona facilitadora reforzará en los siguientes temas: la actitud frente a clientes enfadados, herramientas de comunicación, la negociación.
- Evaluación del Programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe de ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Trabajo en equipo	
Participantes: 02: <u>Programadores:</u> Programador 2 y 3	
Nivel de Profundidad	Alto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller – Cine/Foro - Charla
Instructor	Externo
Lugar	Finca de Recreo COOPESA R.L.
Horas de capacitación	11 horas: 2 sesión de 4 horas y 1 sesión de 3 horas
Objetivo general: dar a conocer por medio de dinámicas, películas y actividades, los elementos necesarios para trabajar en equipo y la importancia que tiene para el logro de los objetivos organizacionales y departamentales.	
Objetivos específicos: -Desarrollar el espíritu de trabajo en equipo, realizando dinámicas que permitan fortalecer los aspectos claves del trabajo en equipo, como la resolución de conflictos, toma de decisiones y compañerismo. -Enseñar a los participantes la importancia de confiar en sus compañeros de trabajo y que con el esfuerzo de todos se alcanzan las metas establecidas.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.

1. Aspectos generales equipo de trabajo - ¿Qué es un equipo? - ¿Por qué trabajar en equipo? - ¿Cómo trabajar en equipo - Tipos de equipos de trabajo: personalidades y roles - Etapas en la formación de los equipos - Herramientas de planificación de trabajo	-Cine foro: “Película Juego de honor” (Netflix, 2005) (4 horas: 3 película y 1 conversatorio). Película relacionada con el trabajo en equipo para discutir los siguientes aspectos: ¿Qué es un equipo?, ¿por qué trabajar en equipo?, ¿cómo trabajar en equipo?, tipos de equipos de trabajo: personalidades y roles, etapas en la formación de los equipos y herramientas de planificación de trabajo. La persona facilitadora podrá apoyarse con una presentación de power point.
2. La comunicación aspecto clave para el trabajo en equipo - Proceso de comunicación del equipo - Habilidades interpersonales importantes - La importancia de la comunicación	-Actividad: “El campo de Minas” (Mesa, 2015, párr. 4) (1 hora). Para la dinámica se trabajará en parejas y consiste en que uno de los dos debe de vendarse los ojos y su compañero lo ayudará a atravesar un camino lleno de obstáculos, por medio de la comunicación verbal. Luego cambian papeles. La persona facilitadora finaliza con que la comunicación es esencial para un buen trabajo en equipo, ya que sin la comunicación el compañero no hubiera alcanzado su meta de cruzar en medio de los obstáculos y que de igual manera sucede en el trabajo. Asimismo, enfatiza en la importancia de la comunicación y las habilidades interpersonales. -Actividad “El comunicador” (Team Factory, 2015) (1 hora). La dinámica consiste en que un miembro del equipo hará un dibujo, sin mostrarlo a los demás y luego deberá de dar instrucciones verbales y no verbales para que sus compañeros hagan el dibujo lo más similar al suyo. Al finalizar se comparan dibujos y se evidenciará si la comunicación fue eficaz.

	La persona facilitadora aprovecha para hablar sobre el proceso de comunicación del equipo
3. Resolución de conflictos dentro el equipo -¿Qué es el conflicto? -Búsqueda y definición de problemas -Análisis de las causas -Recolección e interpretación de datos del problema -Etapas del conflicto -Métodos para el manejo del conflicto -Medidas contingentes para el problema	-Actividad: “La torre” (Eventos Lanzadera Castellón, 2016) (1 hora). La persona facilitadora introduce la importancia de saber cómo solucionar conflictos dentro de un equipo de trabajo y que lo verán reflejado en este ejercicio que consiste en armar una torre lo más alta posible, con macarrones crudos y cinta. Mediante esta dinámica los participantes resolverán el conflicto con comunicación y el trabajo en equipo. -Casos: “Merecido descanso” y “Decoraciones Mobiliarias” (Suspensión y extensión del contrato de trabajo, s.f) (1 hora). Se harán dos grupos para que resuelvan un caso cada uno y respondan a ciertas preguntas que harán énfasis en los siguientes temas: búsqueda y definición de problemas, análisis de las causas, recolección e interpretación de datos del problema, métodos para el manejo del conflicto y medidas contingentes para el problema. Al finalizar la persona facilitadora hará una presentación oral para reforzar más los temas. (30 min)
-Proceso de toma de decisiones en equipo	-Caso “Isla desierta” (Sansonetty, 2017) (1 hora). Mediante este caso se pondrá en práctica la toma de decisiones en el grupo, ya

	que en unidad deberán de tomar una decisión, teniendo derecho a dar su punto de vista o argumentos.
- Evaluación del Programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Comunicación asertiva**Participantes: 04:** Programadores: Programador 1, 2 y 3. Gerente: Gerente 1.

Nivel de Profundidad	Experto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller- Video-Foro
Instructor	Externo
Lugar	COOPESA R.L.
Horas de capacitación	9 horas: 3 sesiones de 3 horas
Objetivo general Dotar a los participantes de las estrategias y técnicas necesarias para que logren comunicar de manera clara y concisa lo que piensan, sienten o necesitan, tomando en consideración los derechos, valores y emociones del receptor.	
Objetivos específicos - Conocer el ciclo de la importancia de la comunicación verbal y no verbal para que se logre una comunicación asertiva. - Dotar a los participantes de las técnicas y herramientas necesarias para alcanzar una comunicación asertiva.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min). La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min). Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Introducción a la comunicación - Ciclo de la comunicación - Concepto de comunicación	-Actividad: “Construyendo la comunicación” (1 hora). La dinámica consiste en construir el ciclo de la comunicación, por medio de la repartición de tarjetas que contienen los pasos del ciclo. Los participantes deberán de unir las tarjetas y formar el ciclo de la comunicación. Mediante esta actividad se podrá conocer y aprender sobre el ciclo de la comunicación y la

	persona facilitadora podrá enfatizar más en cada etapa cuando el ciclo se encuentre construido y hacer referencia al concepto de comunicación.
- Tipos de comunicación: verbal, no verbal y paraverbal - Importancia de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal - Interpretación lenguaje no verbal y verbal - La trilogía universal de la comunicación: verbal, vocal, visual	-Actividad: “El tabú” (Lapsicogoloteca, 2014, párr.1) (1 hora). La dinámica es para que los participantes desarrollen la comunicación oral de forma asertiva, ya que estos deberán de interpretar verbalmente una palabra a sus compañeros para que la adivinen, pero existen algunas limitantes en el juego. Al finalizar, la persona facilitadora podrá hacer reflexionar a los aprendices sobre la importancia de la comunicación verbal. -Actividad “Adivina que hago” (Dinámicas grupales, s.f) (1 hora). La actividad tiene la finalidad de interpretar de una forma no verbal una palabra, al concluir la persona facilitadora enfatizará en la importancia de la comunicación no verbal para lograr una comunicación asertiva.
- Diferentes formas de interpretar un mensaje - Variables que distorsionan la comunicación	-“Dinámica: “El alegato” (1 hora). Es una dinámica de transmitir lo que se ve en una imagen. Al finalizar, puede suceder que el último participante no mencione lo que el primero de ellos expuso, por lo que la persona facilitadora preguntará de forma general ¿cuáles fueron las formas de interpretar el mensaje? y ¿qué variables distorsionaron la comunicación? La persona facilitadora refuerza cada respuesta con información enriquecedora.

2. Comunicación asertiva - ¿Qué es la comunicación asertiva? - Habilidades para la comunicación asertiva: escucha activa, decir y preguntar - Características de la asertividad - Principios básicos para una comunicación asertiva - La importancia de la comunicación y su impacto directo en las Relaciones humanas - Tipos de comportamientos al comunicarse: agresivo, pasivo, asertivo	-Actividad: “El paraguas de la asertividad” (Eventos Lazandera Alcalá La Real, 2017, párr. 1) (2 horas). La persona facilitadora saca a tres participantes del grupo y explica al resto el significado de la comunicación asertiva, tipos de comportamientos, sus características y principios básicos. La dinámica consiste en que tres personas se pelearán por un paraguas y el resto del grupo observará en estas tres personas: los tipos de comportamientos, la práctica de alguna característica, habilidad o principio de la asertividad, para posteriormente entrar en una conversación y determinar cómo es una comunicación asertiva. La persona facilitadora se encargará de introducir en la conversación todos los conceptos teóricos de esta unidad.
3. Calidad de la comunicación - Influencia sobre sí mismo y sobre el otro - ¿Cómo llegar al cerebro de nuestro interlocutor? - El arte de persuadir con la verdad	-Video – Foro: “Servicio al Cliente en el call center” (16 min video y 20 min discusión). https://www.youtube.com/watch?v=Z9K24T1p98Q (Homero, 2018). El video refleja como una comunicación asertiva puede influir en el accionar de los demás, consiguiendo de esa forma el resultado buscado. Por lo que la persona facilitadora adentrará en el tema, apoyándose con el video.
4. El <i>Rapport</i>, base fundamental para la comunicación	- Video- Foro: “Que es <i>rapport</i>” https://www.youtube.com/watch?v=wNRUoQwJe_o (Burgos,

	2019) (8 min) y https://www.youtube.com/watch?v=pPDn8yD33xo&t=40s (Burgos, 2015) (2 min). El video mostrará que es el <i>rappport</i> y al final la persona facilitadora comentará sobre su importancia para la comunicación asertiva (20 min). -Video - Foro: “Es <i>rappport</i> o no lo es”: https://www.youtube.com/watch?v=Jtu993l9xZ0 (EspacioNamasteCampan, 2015) (8 minutos video y 22 minutos conversatorio) . Con el conocimiento adquirido en los videos anteriores, se podrá visualizar este video, que contiene escenas panorámicas para reconocer el <i>rappport</i>. Cuando finalice cada ejemplo se pausará y se conversará sobre si es o no <i>rappport</i> y se establecerá su importancia para la comunicación asertiva.
- Evaluación del programa	-Evaluación (30 min). La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Tolerancia a la presión	
Participantes: 06: <u>Programadores:</u> Programador 2 y 4. <u>Controladores:</u> Controlador 1, 4, 7 y 8.	
Nivel de Profundidad	Alto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller.
Instructor	Externo
Lugar	COOPESA R.L.
Horas de capacitación	8 horas: 2 sesiones de 4 horas
Objetivo general Preparar a los participantes para el trabajo bajo presión por medio de la transmisión de una serie de aspectos claves, que los ayudarán a enfrentar la situación y salir vencedores de ella. Asimismo, se entrenan habilidades para prevenir y manejar el estrés.	
Objetivos específicos -Formar a los participantes para que puedan enfrentar los momentos de presión durante su trabajo, sin que su rendimiento se perjudique. -Entrenar a los participantes en las habilidades para prevenir y manejar en el estrés, para que asuman de forma adecuada las funciones o situaciones bajo presión.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Introducción a la presión laboral - ¿Qué es la presión laboral? - Reacciones ante la presión laboral - Tipos de presión laboral - Tolerancia ante distintos tipos de presión laboral	- Dinámica “Destreza” (Cepeda, 2020) (2 horas). Con esta dinámica los participantes van a tener que dominar la presión y el estrés que el juego pueda causar. El juego trata de introducir piezas en un tablero lo más rápido posible, ya que se cuenta con tiempo.

	Al finalizar el juego la persona facilitadora, según la experiencia vivida en la dinámica, enfatizará en el concepto de la presión laboral (haciendo relación al trabajo real), reacciones de la presión laboral (ejemplos de actitudes en la dinámica y otros), tipos de presión laboral y la importancia de la tolerancia ante distintos tipos de presión.
2. Métodos para hacerle frente a la presión laboral - Manejo del tiempo: planificación de las tareas para evitar eventualidades - Determinar las tareas: tareas productivas e improductivas, ladrones de tiempo - La salud: hábitos alimenticios, descanso, ejercicio físico - La disciplina: horarios equilibrados - Hacer descansos durante el trabajo - Desconectarse del trabajo - Técnicas de relajación	- Actividad: Caso “Teresa” (2 horas): Este caso es de una mujer que se encuentra saturada de trabajo, por lo que se pondrá en práctica uno de los métodos para el manejo eficiente del tiempo de trabajo, se deberá de completar una ficha, para que los participantes aprendan que para un uso efectivo del tiempo se debe de planificar y organizar. Una vez finalizado el ejercicio, la persona facilitadora lo revisará y enfatizará en la importancia de la planificación de las tareas y la determinación de los ladrones de tiempo para enfrentar la presión laboral; así como lo relevante de contar con el cuidado de la salud, horarios equilibrados, descansos durante el trabajo y la desconexión con el trabajo cuando no se está en la oficina.
3. Problemática de la presión laboral: “El estrés” - Causas, signos y síntomas del estrés - Cuidados preventivos para evitar el estrés - Señales posibles de estrés - Estrategias para disminuir el estrés	- Dinámica: Caso: “El docente sin vida” (2 horas). Esta dinámica ayudará a evidenciar uno de los grandes problemas a los que conduce la presión laboral, “el estrés”. Para profundizar en este contenido deberán contestar una serie de

- Qué hacer frente al estrés laboral: consejos para afrontar el estrés - Consecuencias del estrés - Diferentes enfermedades, alteraciones y malestares - El estrés y el aumento/disminución de la productividad	preguntas en relación con el caso, que abarcan los siguientes temas de esta unidad. La persona facilitadora deberá reforzar con teoría cuando los participantes proporcionen las respuestas del caso.
- Evaluación del Programa	-Evaluación (30 min). La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Pensamiento analítico	
Participantes: 03: <u>Programadores:</u> Programador 1, 2 y 3.	
Nivel de Profundidad	Experto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller
Instructor	Externo
Lugar	COOPESA R.L.
Horas de capacitación	14 horas: 2 sesiones de 3 horas y 2 sesión de 4 horas
Objetivo General Despertar en los participantes el pensamiento analítico, por medio de prácticas que contienen situaciones reales en las que tendrán que actuar en consecuencia, para asumir con éxito los acontecimientos diarios en los que tengan que usar el razonamiento para brindar una solución.	
Objetivos específicos -Desarrollar el pensamiento analítico en los participantes, por medio de ejercicios que los obligarán a ponerlo en práctica. -Comprender la importancia del razonamiento, tipos y etapas.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min). La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min). Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Introducción al pensamiento analítico - ¿Qué es el análisis? - ¿Qué es el pensamiento analítico? - Proceso del análisis	- Dinámica: “Pensando analíticamente” (EXADEP, s.f,) (2 horas). La persona facilitadora introducirá el concepto de análisis y el pensamiento analítico y les dirá a los participantes que pondrán en práctica el pensamiento analítico a través de la dinámica, que consiste en adivinar analíticamente y por medio de una serie de pistas en qué piso se encuentran los libros de una biblioteca.

	Al finalizar, revisarán las respuestas y la persona facilitadora profundizará en el pensamiento analítico y el proceso del análisis, se puede apoyar con una presentación.
2. Análisis y razonamiento - Similitud entre pensamiento analítico y razonamiento - Definición de razonamiento - Tipos de razonamientos: Inductivo, Deductivo, Abductivo, Critico e Hipotético - Etapas de los razonamientos - Validez del razonamiento	- Dinámica: “Lluvia de ideas e imágenes” (8 horas). La persona facilitadora introducirá la relación del pensamiento analítico y el razonamiento y designará 5 temas entre el grupo, ligados a los tipos de razonamiento. Proporcionará información e imágenes para que cada grupo prepare una exposición, donde se contemple: la definición, relación entre el pensamiento analítico y las etapas. Durante las exposiciones la persona facilitadora podrá interrumpir y abordar más en el tema.
3. Pensamiento sistémico - Principios del pensamiento sistémico - Herramientas del pensamiento sistémico - Importancia del pensamiento sistémico para el pensamiento analítico	- Video: ¿Qué es el pensamiento sistémico?: https://www.youtube.com/watch?v=mbo8BifuHp8 (Habitat Metanoia, 2012) (6 minutos). - Video: “Ejemplo pensamiento sistémico” https://www.youtube.com/watch?v=0yBjhNeKUrU&list=PLlIl7Vl0-8H5SmYOxj-k2dU0Q05pntIaB (Krece Coaching y Consultoría, 2013) (6 minutos video y 30 min conversatorio facilitador) - La persona facilitadora comenta sobre este ejemplo y vuelve a reproducir las partes que reflejan el pensamiento sistémico, deteniéndolo, para conversar sobre los principios y herramientas del pensamiento sistémico.

4. Funcionamientos del pensamiento analítico - Solución de problemas: etapas de la resolución de problemas (identificación, descripción, análisis de causas, posibles soluciones, toma de decisiones, plan de acción) - Toma de decisiones - Pensamiento conceptual - Sentido común	- Dinámica: “Se ha cometido un crimen” (Anónimo, 2012, p. 1) (2 horas). Mediante esta dinámica se desarrollará en los participantes la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento conceptual y sentido común (funcionamientos del pensamiento analítico). En la dinámica deberán de resolver un crimen. Al finalizar, todos los grupos darán una solución y la persona facilitadora dará la correcta, haciendo hincapié a las etapas de la solución de problemas, la toma de decisiones y el sentido común.
- Evaluación del programa	-Evaluación (30 min). La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Toma de decisiones	
Participantes: 03: <u>Programadores:</u> Programador 1, 2 y 3.	
Nivel de Profundidad	Experto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller
Instructor	Externo
Lugar	COOPESA R.L.
Horas de capacitación	14 horas: 2 sesiones de 4 horas y 2 sesiones de 3 horas
Objetivo general Adquirir las habilidades necesarias para la implementación de la toma de decisiones en la ejecución de las funciones diarias.	
Objetivos específicos -Conocer las claves para afrontar con éxito los diferentes tipos de decisiones adoptadas. -Desarrollar la habilidad de toma de decisiones mediante el ejercicio práctico.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Introducción a la toma de decisiones - ¿Qué es toma de decisiones? - Tipos de decisiones: racionales, intuitivas, según la previsión (programadas y no programadas), según la urgencia (rutinaria y emergencia), según la transcendencia (estratégicas, operativas), adaptativa, innovadora, entre otras.	- Actividad 1: Caso: “El jurado” (Gerza, 2012, párr. 1) (4 horas). Es un caso en el que han matado a alguien. El jurado (participantes) deberá dar el veredicto. La intención con esta dinámica es que los participantes puedan primeramente analizar la situación y brindar una decisión. Durante el proceso tendrán el apoyo de la persona facilitadora , quien será el juez y guiará todo el proceso.

	En el momento que el juez les indica que deben de tomar una decisión, les explicará el concepto de la toma de decisiones y los tipos de decisiones que existen.
2. ¿Cómo tomar decisiones?: Modelo racional, pasos para la toma de decisiones - Identificación del problema - Criterios para la toma de la decisión (tiempo, recursos, activos, etc.) - Asignación de ponderación de importancia de criterios - Establecimiento de alternativas viables para la resolución del problema - Análisis de alternativas, decidir por la alternativa más viable - Toma de decisión y efectividad de la decisión. - Resultados de una decisión: buenos o malos	- Actividad 2: “Tomando decisiones” (2 horas). El objetivo de esta actividad es que los aprendientes conozcan y dominen las etapas de la toma de decisiones. Una vez que los participantes hayan ordenado y pegado las etapas de la toma de decisiones en el papel periódico, la persona facilitadora explica cada una de ellas.
3. Importancia del análisis de situaciones para la toma de decisiones - Modelo de solución de problemas - Diferencia entre problema y molestia - Tipos de problemas: abstractos, funcionales, factoriales - Métodos para la elección	- Actividad 3: Caso “Misioneros y caníbales” (Anónimo, 2012, párr. 1) (2 horas). La persona facilitadora adentrará con el tema del modelo de solución de problemas, mediante una imagen y posteriormente les entregará el caso a los participantes, quienes deberán de resolver el problema del caso: ¿Cómo lograr pasar los misioneros y caníbales en lancha hacia el otro lado? Deben brindar una solución para este problema, tomando en consideración el modelo explicado por el docente y al finalizar expondrán y la persona facilitadora preguntará ¿qué tipo de problema se presentó en el caso? enfatizando en los tipos de

	problemas que existen, la diferencia entre problema y molestia y los métodos de elección.
4. Bloqueos emocionales en la toma de decisiones - Pérdida de contacto con los sentimientos - Evasión de problemas y de la ansiedad, para no experimentar sufrimiento - Vivir en un mundo de imaginación - Miedo al auto desprecio, en caso de tomar una decisión errónea - Auto reproches debido a las exigencias desmedidas - La presión del tiempo	-Actividad: Lectura: “La roca” (Graziano, s.f) (2 horas). Esta lectura trata de que un rey coloca una piedra en el camino con el objetivo de ver cuál es la persona que la aparta de ahí. Al finalizar la lectura la persona facilitadora dirá “la roca representa los problemas a los que se debe hacer frente y que esquivarlos no es una solución, ya que se debe de tomar una decisión sobre cómo resolverlos, aunque se presenten distintos tipos de temores”. En este momento aprovecha para explicar los tipos de bloqueos emocionales a la hora de tomar una decisión, como: evasión de problemas para no experimentar sufrimiento, la presión del tiempo, pérdida de contacto con los sentimientos, vivir en un mundo imaginario, auto reproches, el auto desprecio por las exigencias desmedidas.
5. Herramientas para la resolución de problemas y la toma de decisiones - Diagrama causa-efecto o de Ishikawa - Las acciones por medio de los actos: 1. Evitar auto bloqueos 2. Establecer puntos de entrada 3. Planificar 4. Áreas de atención	- Actividad: Ejercicio: Diagrama de Ishikawa (2 horas). Los participantes harán un diagrama Ishikawa, basado en un problema que se les planteará. Este ejercicio permitirá conocer una de las técnicas para la resolución de problemas y por ende la toma de decisiones. La persona facilitadora explicará cómo hacer uso de la técnica para que los participantes hagan el ejercicio. Asimismo, se hará énfasis en la importancia de las acciones para la toma de decisiones.

- Evaluación del programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.
---------------------------	---

TEMA DE CAPACITACIÓN: Manejo del tiempo		187
Participantes: 02: <u>Controladores:</u> Controlador 3 y 7.		
Nivel de Profundidad	Alto	
Método	Fuera del lugar de trabajo	
Técnica	Taller – Video-Foro	
Instructor	Externo	
Lugar	COOPESA R.L.	
Horas de capacitación	11 horas: 2 sesión de 4 horas y 1 sesión de 3 horas	
Objetivo General Inculcar en los participantes la ejecución adecuada del manejo del tiempo, con el propósito de que puedan ponerlo en práctica en sus funciones diarias para que sean más eficientes.		
Objetivos específicos		
-Aportar herramientas para mejorar la productividad a través de una mejor gestión del tiempo.		
-Ayudar a identificar los factores que afectan la administración del tiempo de trabajo.		
Contenidos	Metodología	
- Presentación del programa	-Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.	
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.	
1. ¿Soy eficaz a la hora de gestionar bien mi tiempo?	- Actividad 1: Cuestionario para el Autodiagnóstico del uso del tiempo (Prodetur, s.f, pp. 1-2) (1 hora). En primera instancia la persona facilitadora menciona el concepto del tiempo y la importancia que este tiene en la ejecución de las tareas; posteriormente se hará un diagnóstico para conocer la eficacia a la hora de gestionar el tiempo. Los participantes responden las preguntas e interpretan resultados. La persona facilitadora hace	
- ¿Cómo manejo actualmente el tiempo?		
- ¿Qué es el tiempo?		
- La pirámide de la productividad para el manejo del tiempo		
- ¿Por qué el tiempo es valioso?		
- ¿Para qué hacer un buen uso del tiempo?		
- Consejos para administrar el tiempo con eficacia		

	reflexionar a los aprendientes sobre el uso del tiempo y explica la pirámide de la productividad del tiempo. - Actividad 2: “Lluvia de Ideas” (1 hora). para determinar de qué maneras se puede aprovechar el tiempo. Los participantes deberán de escribir en una cartulina las ideas sobre cómo aprovechar el tiempo y las exponen. La persona facilitadora puede aportar ideas y les hablará de la necesidad de hacer un buen uso del tiempo.
2. La planificación como base para el manejo del tiempo - Establecimiento de objetivos - Determinar el valor de los objetivos: clasificación por nivel de importancia - Lista de tareas diarias: ¿cómo se hace? - El planificador mensual: ¿cómo se hace? - <i>Softwares</i> y aplicaciones	- Actividad: Caso “El Gerente de marca” (Fundación Merced Queretano, 2013, p. 2) (4 horas). En esta actividad los participantes harán un proceso de planificación completo para el manejo del tiempo, con el fin de que lo puedan implementar en sus funciones diarias y aprovechen su tiempo laboral. Al finalizar, la persona facilitadora les mostrará <i>softwares</i> y aplicaciones que pueden utilizar para este fin.
3. La importancia del control de las tareas múltiples y procrastinación para el manejo del tiempo: - ¿Qué es <i>multitasking</i> y cómo tratarlo? (postergación) - ¿Qué es procrastinación y cómo manejarlo?	- Actividad: Video (15 min) y Foro (15 min): “Manejo de la Procrastinación”: https://www.youtube.com/watch?v=blWZaKj3pmw (FeliciCultura, 2014).Mediante el video se aprenderá del término de “Procrastinar” y además se verán algunos consejos para evitarlo. Al finalizar se hará un foro de las experiencias vividas acerca de la procrastinación y las consecuencias que pueden traer en el trabajo. - Actividad: Video (14 min) y Foro (16 min): “Manejo del multitasking” https://www.youtube.com/watch?v=72IREP8Cszk

	(Dabián, 2019). Con el video se podrá aprender el concepto del “multitasking” y cómo manejarlo. La persona facilitadora comentará sobre la importancia de hacer una cosa a la vez y su relación con la planificación del tiempo.
4. Factores y elementos que influyen en el uso del tiempo - La disciplina: sus principales fundamentos - Aprender a delegar - Aprender a decir que NO - La deficiencia en capacitación - Deficiencias en el entorno de trabajo - Los hábitos en el uso del tiempo - La idea de que “Los demás son los culpables”	- Actividad “Lluvia de ideas” (1 hora): Los participantes escribirán en un papel periódico una lluvia de ideas sobre los factores y elementos que influyen en el uso del tiempo. Al finalizar lo exponen y la persona facilitadora agrega los factores faltantes y hace reflexionar en su buen uso y control.
5. Control de los ladrones de tiempo - ¿Qué son los ladrones de tiempo? - Identificación de los ladrones de tiempo - Manejo y control de los ladrones de tiempo	- Actividad: “Persiguiendo a los ladrones de tu tiempo” (Serrano, 2019, párr. 1) (1 hora y 30 min). La persona facilitadora introduce con la definición de los ladrones de tiempo y con algunos ejemplos, posteriormente los participantes escribirán dentro de una agenda diaria lo que hicieron durante un día de trabajo cualquiera, incluyendo “los ladrones de tiempo”. Al finalizar los participantes mencionan los ladrones de tiempo que tuvieron durante su día de trabajo y la persona facilitadora incorpora algunos adicionales y les brinda consejos sobre cómo manejarlos y controlarlos.

- Evaluación del Programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.
---------------------------	---

TEMA DE CAPACITACIÓN: Iniciativa	
Participantes: 03: <u>Controladores:</u> Controlador 3, 7 y 10.	
Nivel de Profundidad	Alta
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller
Instructor	Externo
Lugar	Finca de Recreo COOPESA R.L.
Horas de capacitación	10 horas: 4 sesiones de 2.5 horas
Objetivo General Desarrollar y aplicar herramientas y estrategias para concluir las tareas, metas o funciones en el menor tiempo y al menor costo posible.	
Objetivos específicos -Fomentar la creación por cuenta propia. -Estimular el espíritu de innovación y creatividad como fuente de identificación de oportunidades y resolución de problemas.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.
1. Introducción a la iniciativa - ¿Qué es la iniciativa? - Beneficios de la iniciativa - Consecuencia de la falta de iniciativa	- Actividad: Dinámica: “Entrenando la iniciativa” (Veintemilla, 2016) (2 horas)- Esta dinámica entrenará la iniciativa en los participantes, ya que tendrán que hacer pasos innovadores cada vez que caminen en medio de las sillas. Durante la dinámica la persona facilitadora podrá mencionar el concepto de la iniciativa y al finalizar preguntará cómo se

	sintieron y compara la dinámica con el entorno laboral, recalando los beneficios y las consecuencias de implementar la iniciativa. - Actividad: Dinámica: “El Panal de iniciativas” (Dinámicas Grupales, s.f, párr. 1) (2 horas). La dinámica entrena a los participantes en la iniciativa, pero a nivel de pensamiento y solución de problemas, ya que deberán de dar solución a un problema mediante la lluvia de ideas. - Actividad: Dinámica: “Dibujo a dos manos” (Ministerio Infantil Arcoiris, 2014, párr. 1) (2 horas). La dinámica consiste en que cada pareja del grupo debe de hacer tres dibujos, con dos manos, una mano de cada uno de ellos. En el primer dibujo no se podrá hablar, en el segundo podrán hacer tres preguntas y en el tercero podrán conversar todo lo que deseen. Durante la dinámica una persona de la pareja debe de tomar la iniciativa, por lo que al finalizar la persona facilitadora aprovechará para hacer una serie de preguntas sobre cómo se sintieron, si fue fácil tomar la iniciativa, entre otras. -
2. ¿Cómo desarrollar la iniciativa? Consejos: - Confiar en usted mismo y en sus posibilidades - Tomar sus propias decisiones - Actuar proactivamente - Fomentar mejoras en los procesos actuales	- Actividad: Dinámica “Globos calientes” (2 horas). La finalidad de esta dinámica es la enseñanza sobre cómo desarrollar la iniciativa.(Consejos).

- Adaptarse ligera y eficientemente a las nuevas situaciones - Producir nuevas oportunidades. - Transformar sus ideas para que sean provechosas para usted y los que le rodean. - Adelántese a los cambios antes de que acontezcan. - Cuando se enfrente a un problema, actúe con rapidez y autonomía para encontrar y tomar una buena solución. - Estar informado y en desarrollo o capacitación para estar preparado para los cambios del futuro	Todos los consejos estarán incorporados en globos que los participantes reventarán y al finalizar se deberán de leer y reflexionar al respecto.
- Evaluación del Programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN: Liderazgo y Orientación a resultados	
Participantes: 01: Gerente.	
Nivel de Profundidad	Experto
Método	Fuera del lugar de trabajo
Técnica	Taller
Instructor	Externo
Lugar	Finca de Recreo COOPESA R.L.
Horas de capacitación	22 horas: 1 sesión de 4 horas y 6 sesiones de 3 horas
Objetivo general Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de habilidades, que permitan liderar con eficacia equipos de trabajo, orientándolos hacia el resultado, para alcanzar las metas trazadas en el departamento.	
Objetivos específicos -Reconocer su estilo de liderazgo, así como sus fortalezas y oportunidades de mejora, con el propósito de lograr hacer los cambios necesarios en su gestión actual. -Implantar el nuevo paradigma de la figura del líder y sus funciones. -Reflexionar y entrenar las habilidades requeridas para un liderazgo efectivo.	
Contenidos - Presentación del programa	Metodología -Presentación (30 min): La persona facilitadora presentará a los participantes los objetivos de capacitación y el contenido temático.
- Dinámica rompe hielos	-Dinámica (30 min): Queda a criterio de la persona facilitadora la dinámica que desee implementar.

1. Introducción en el liderazgo - ¿Qué es un líder? El líder ¿nace o se hace? - Tipos de liderazgo - Efectos provocados en el personal por los estilos de liderazgo - La transformación del mundo del trabajo: modelos de liderazgo ideales - El liderazgo y su impacto en la gestión del capital humano - La importancia del rol del líder en el cambio organizacional - El uso adecuado de la autoridad y el poder	- Actividad: Dinámica: “Mural los míos y los tuyos” (Consejo de la Persona Joven Unidad Promoción de la Participación, 2017, p. 10) (4 horas). La dinámica es para entrenar la habilidad de liderazgo dentro del grupo, ya que consiste en el cumplimiento de ciertas metas en las que las personas deberán de implementar liderazgo para lograrlas. Al finalizar la persona facilitadora hará una serie de preguntas a todos los grupos: ¿Quién o quiénes asumieron los papeles de líderes por grupo?, ¿qué tipo de liderazgo ejercieron?, ¿cómo se sintieron con el liderazgo de esa (as) personas?, ¿cuál hubiera sido el liderazgo ideal?, ¿qué impacto tiene un buen liderazgo en la gestión del personal?, ¿cuál es la importancia de un buen liderazgo para el cumplimiento de las metas?, ¿Usó el líder adecuadamente la autoridad y el poder? Posterior a las preguntas la persona facilitadora refuerza con conocimientos teóricos.
2. Características de un liderazgo efectivo - La disposición de una visión a futuro - Alinear a los colaboradores a los objetivos organizacionales - Motivar e inspirar a su personal - El desarrollo de su equipo de trabajo - Trabajo en equipo y colaboración - Toma de decisiones - La planificación estratégica - Un manejo adecuado de los conflictos laborales - Ser entrenador	- Actividad: Dinámica “Identificando al líder ideal” (2 horas). El objetivo de la dinámica es formar el líder ideal mediante la opinión de todos los participantes. Se pondrá una figura humana pegada en la pared, sobre la que los participantes deberán de pegar papelitos con características y valores de un líder ideal. La persona facilitadora tendrá papelitos con características y valores preparados, en caso de que los participantes no los abarquen todos. Al finalizar la persona facilitadora comenta todos y menciona su importancia.

3. La motivación como factor clave para la generación de compromiso del personal - Teorías modernas y análisis del impacto de la motivación - Identificación de factores que motivan al personal - Acciones o ejemplos prácticos para la motivación de personas	- Actividad: Dinámica: “Tarjetas motivadoras” (2 horas). La dinámica consiste en que los participantes deben de escribir en un papel periódico, las acciones que les motiva o motivaría que su jefatura hiciera. La persona facilitadora tendrá papelitos con acciones motivadoras, en caso de que los participantes no las abarquen todas. Al finalizar, la persona facilitadora hará énfasis en la importancia de la motivación para el compromiso de los colaboradores.
4. Autoconocimiento base fundamental del liderazgo - Identificación de fortalezas y debilidades: ¿Cuáles son mis fortalezas y mis áreas de mejora? - ¿Puedo ser yo un líder? - Aspectos personales para el liderazgo: autoestima, autoimagen y automotivación - Actitud positiva y actitud de responsabilidad - Creatividad	- Actividad: Dinámica “Hola, Yo soy” (AulaFacil, 2020) (2 horas). Esta dinámica permite el autoconocimiento, para que los participantes sepan qué es lo que se debe de modificar o reforzar para llegar a ser un líder mejor: Análisis del estilo de liderazgo actual. La persona facilitadora orienta sobre los aspectos que se pueden incorporar en el “Yo soy”, según el contenido temático.

- Solución de problemas - Manejo de la conciencia emocional: las emociones y los estados de ánimo	
5. Maestría en las relaciones para llegar a ser un líder - ¿Cómo me relaciono con los demás? - ¿Qué impacto tengo en los otros? - Análisis del tipo de personas con las que trabajamos: características técnicas y blandas de un equipo de trabajo eficaz - La importancia de la retroalimentación y el reconocimiento - Técnicas para desarrollar un equipo de trabajo - Desarrollo de un clima de trabajo productivo y de compromiso	- Charla - Conversatorio: Presentación (1 hora)
- Comunicación, la gran herramienta del líder: comunicación verbal y no verbal - La estrategia de la habilidad de preguntar y escuchar	- Actividad: Dinámica “El espejo” (Dinámicas y Juegos, 2012, párr. 1) (2 horas). Esta dinámica es para entrenar la comunicación no verbal. Uno de los participantes le transmite una serie de pasos a otro y este deberá transmitirlos a su otro compañero y así sucesivamente, hasta terminar. Al finalizar se reflexiona sobre la importancia de la comunicación no verbal para un liderazgo eficaz. - Actividad: Dinámica “Teléfono averiado” (2 horas). La ejecución de este juego es para poner en práctica la comunicación verbal y conocer la importancia de escuchar y preguntar. La dinámica consiste en transmitir un mensaje de forma verbal entre todos los participantes, con el fin de conocer si el último de ellos recibió bien el mensaje.

	Al finalizar se hará reflexionar sobre la importancia de la comunicación de los líderes hacia sus colaboradores, ya que, si no es así, es muy probable que entre ellos se pasen información incorrecta que vaya a generar una distorsión en las metas plasmadas o incluso un mal ambiente de trabajo.
- El poder de la influencia sobre otros	- Actividad: Dinámica “El imán” (García, 2018, párr. 1) (2 horas). Esta dinámica consiste en establecer las actitudes que debe de tener un líder para influenciar en otros. Se hace referencia al imán, porque dos imanes se atraen entre ellos o si se ponen en lados opuestos se pueden empujar. Se pondrá un cartel con el dibujo del imán en la pared y los participantes van opinando sobre ¿Qué debe de tener un líder para influir en los demás?, mientras la persona facilitadora anota. El objetivo de la dinámica es que los participantes conozcan los aspectos que debe disponer un líder para que los desarrollen.
- La generación de la confianza en las relaciones de liderazgo y trabajo en equipo	- Actividad: Dinámica “El puente Humano” (1 hora). Tiene la finalidad de demostrar la importancia de la confianza en las relaciones de liderazgo y consiste en que los participantes se forman en pareja y uno de ellos se deja caer hacia atrás y el otro lo atrapa. La persona facilitadora hace reflexionar de que la confianza es tan importante, que si se defrauda se podría herir a la otra persona (poniendo de ejemplo el ejercicio hecho) y que se

	debe de confiar para hacer un buen equipo de trabajo y alcanzar los objetivos de trabajo.
6. Orientación a los resultados - Establecimientos de metas y prioridades - Estrategias para el logro de los resultados: uso de estándares e indicadores para el logro de objetivos, análisis, rediseño de procesos, solución de problemas - La delegación factor clave en el logro de resultados: ¿Qué es la delegación? - ¿Cómo delegar correctamente?: Algunos consejos - Beneficios de la delegación - La mejora continua - El manejo del tiempo - La tolerancia a la presión: Manejo del estrés	- Actividad: Dinámica: “Insertando el tronco” (Reyes, 2016) (3 horas). Consiste en que los participantes deberán de insertar un tronco en una botella. La sincronización y comunicación será eficaz para lograr el resultado esperado (introducir el tronco). Mediante esta dinámica se entrenará la orientación a los resultados. Al finalizar, la persona facilitadora hará las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron?, ¿qué fue necesario hacer para alcanzar el resultado esperado?, ¿cuál era la meta? (acá dirá que sin meta no hay resultado), ¿fue importante delegar funciones?, ¿se sintieron estresados? y podrá ahondar en los temas del contenido en forma de conversación.
- Evaluación del programa	-Evaluación (30 min): La persona facilitadora entregará una evaluación de la capacitación, que debe ser completada por todos los participantes.

Descripción de las actividades prácticas del contenido

Tema 1: Planificación y Organización

Actividad 1: “Las cartas de la planificación”

Objetivo: validar y fortalecer el conocimiento obtenido sobre los pasos que deben de seguirse en un proceso de planificación.

Materiales: tarjetas grandes (15x25 cm), en las que se escribirán los pasos de un proceso de planificación. Deben de ser del tamaño de las cartas del naipe.

Duración: 3 horas (2 de juego y 1 de exposición y comentarios)

Pasos de la actividad:

- 1.- Se divide a los 15 participantes en tres grupos de 5 personas cada uno.
- 2.- Se elaboran 3 juegos de cartas con los pasos del proceso de planificación para cada grupo y uno adicional.
- 3.- Se barajan todas las cartas y se reparten a cada equipo la cantidad de cartas en relación con el número de pasos que contiene el proceso de planificación, dejando las restantes en el centro del juego.
- 4.- Cada equipo deberá deshacerse de las cartas repetidas, siempre teniendo en sus manos la cantidad de cartas correspondiente el número de pasos del proceso de planificación.
- 5.- Se juega como un naipe. Se encontrará un puño de cartas boca abajo y el grupo que deba deshacerse de una carta repetida, deberá de comer una carta y botar otra boca arriba, hasta que llegue a tener los pasos completos del proceso de planificación. Se juega una carta por turno.

6.- Una vez que el grupo logre reunir todos los pasos de la planificación, deberá ordenarlos de acuerdo con lo que consideran correcto y luego deberá de comunicárselo a la persona facilitadora .

7.- La persona facilitadora actuará como evaluador, haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.

8.- En caso de descubrirse un error, el equipo debe reordenar sus cartas y deberá discutir el orden establecido para exponerlo y defenderlo con el resto de los equipos.

9.- El primer grupo de trabajo que indique el orden correcto es el ganador.

Fuente: García, 2017

Actividad 2: “Método Smart”

Objetivo: dominar la ejecución correcta de los objetivos de trabajo.

Materiales: hoja de formulario de objetivos y lapicero.

Duración: 2 horas (45 minutos para la formulación de objetivos y 1: 15 para la exposición y sugerencias)

Pasos de la actividad:

1.- La persona facilitadora entregará dos formularios para el establecimiento de objetivos a cada participante. Estos objetivos deben ir orientados a sus funciones de trabajo.

2.- Los participantes contarán con 30 minutos para la formulación de los objetivos.

3.- Una vez finalizados los objetivos, se expondrán para que el evaluador brinde las sugerencias pertinentes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Formulario “Escribiendo mis objetivos”	Fecha:
Nombre:	Puesto:

“Escribiendo mis Objetivos”

Instrucciones: Defina una meta de trabajo que deba de alcanzar este año. Ahora, con el apoyo de este formulario podrá convertir esa meta en un objetivo de trabajo. Proceda a completarlo.

S	Específico: defina su objetivo con el mayor detalle posible, debe especificar el “quién”, “qué”, “dónde” y “cuándo”.
---	---

M	Medible: para que un objetivo tenga efectividad debe de ser medible, se pueden utilizar porcentajes o números.
---	---

A	Alcanzable: ¿qué harás para lograr tu objetivo? Hay que considerar todo lo que se va a requerir para llegar a la meta establecida: tiempo, esfuerzo, gastos, personal, materiales, etcétera.
---	---

R	Relevante: ¿es su objetivo alcanzable?
---	---

T	Tiempo: ¿cuánto tiempo durará en completarlo?
---	--

Fuente: Elaboración propia (2019) con base en Techers pay Teacher, 2017.

Objetivo completo

Actividad 3: “DAFO”

Objetivo: ayudar a establecer las prioridades de planificación.

Materiales: Formulario DAFO y lapicero.

Duración: 2 horas (45 minutos para la formulación de objetivos y 1: 15 para la exposición y sugerencias)

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora (a) entregará el formulario DAFO para que sirva de apoyo en el establecimiento de las prioridades.
- 2.- Los participantes contarán con 30 minutos para el llenado del formulario.
- 3.- Una vez finalizado, se expondrá para que el evaluador brinde las sugerencias pertinentes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Plantilla DAFO

ANALISIS DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO <u>Crecimiento</u> (Expansión, fortalecimiento)	ESTRATEGIA FA <u>Supervivencia</u> (Entorno y Sistema)
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO <u>Supervivencia</u> (Sistema y Cultura)	ESTRATEGIA DA

Fuente: Elaboración propia (2019) con base en López, 2010, p. 1

Actividad 4: “Observar más allá”

Objetivo: Desarrollar en los participantes la habilidad de organizarse y planificar su trabajo, en el momento de realizar tareas específicas.

Materiales: Cartulina, hojas blancas, hojas de cronograma, hoja SMART y DAFO (actividad anterior) y marcador para cada equipo de trabajo.

Duración: 3 sesiones de 4 horas.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se formarán tres grupos de trabajo, conformados por cinco personas cada uno.
- 2.- Cada equipo de trabajo pensará en un proyecto y deberá de ejecutar todo su proceso de planificación y organización, con base en las siguientes acciones:
 - Qué se va a hacer
 - Para qué
 - Cómo
 - Quiénes (humanos)
 - Con qué medios (financieros, materiales u otros)
 - Cuándo (cronograma con secuencia de actividades)
 - Dónde
 - Plazos
 - Tareas
 - Organización diaria de las tareas
 - Seguimiento y control de los resultados (cronograma) y cualquier otra que el equipo considere oportuna
- 3.- Al finalizar esta dinámica, cada grupo expondrá la planificación y organización de su proyecto y se brindarán recomendaciones por parte de la persona facilitadora.

Fuente: Conabip (s.f)

Seguidamente se adjunta el cronograma diario y mensual:

Planificación diaria y semanal

Mes:

Semana:

Hora de
inicio:

Hora	lun.	mar.	mié.	jue.	vie.	sáb.	dom.
0:00							
1:00							
2:00							
3:00							
4:00							
5:00							
5:30							
6:00							
6:30							

7:00						
7:30						
8:00						
8:30						
9:00						
9:30						
10:00						
10:30						
11:00						
11:30						
12:00						
12:30						
13:00						
13:30						

14:00							
14:30							
15:00							
15:30							
16:00							
16:30							
17:00							
17:30							
18:00							
18:30							
19:00							
19:30							
20:00							
21:00							

22:00							
23:00							
23:30							

Fuente: Elaboración propia, 2019

CRONOGRAMA MENSUAL						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tema 2: Servicio al Cliente

Actividad 1: “Adivina quién soy”

Objetivo: reconocer y saber cómo actuar ante distintos tipos de clientes; así como comprender la importancia de un buen servicio al cliente.

Materiales: papelitos de colores, en los que se escribirán distintos tipos de clientes y personal de servicio al cliente, mesa y silla.

Duración: 1 sesión de 4 horas.

Pasos de la actividad:

- 1.- El grupo de participantes será dividido en dos subgrupos, de 4 personas cada uno.
- 2.- El grupo “A” serán las personas que representen a los clientes y los “B” es el personal de servicio al cliente.
- 3.- Todos los integrantes del grupo “A” deberán de tomar uno de los papeles en los que se encuentra anotado un tipo de cliente. (se deberá mantener la discreción) y los participantes del grupo “B” un papel, en el que podrá salir “un buen servicio” o “mal servicio”.
- 4.- Cada integrante del grupo “A” en conjunto con uno del grupo “B” (personal de servicio al cliente), deberá de representar el papel que les corresponda.
- 5.- Al finalizar cada representación, se discutirá sobre ¿qué tipo de cliente se visualizó? (en caso de no decir el correcto, la persona facilitadora lo indica y explica), ¿cómo fue el servicio brindado?, ¿volvería a visitar a ese lugar tomando en consideración el servicio brindado?, ¿son importantes el servicio y la atención al cliente ?

Fuente: Pascal, 2018

Actividad 2: “Ciclo de servicio al cliente”

Objetivo: conocer todas las etapas del ciclo de capacitación y la influencia que cada una de ellas tiene para que un cliente permanezca en la empresa.

Materiales: papелitos de colores, con los pasos del ciclo de servicio al cliente, sobre y cartulina.

Duración: 1 hora.

Pasos de la actividad:

- 1.- El grupo de participantes será dividido en dos subgrupos, de 4 personas cada uno.
- 2.- A cada grupo se le entregará un sobre con los pasos del ciclo de servicio al cliente, utilizando como ejemplo la atención en un banco.
- 3.- Cada grupo deberá de analizar los pasos del ciclo y ordenarlos, según lo consideren correcto.
- 4.- Al finalizar, cada grupo expone su ciclo de servicio al cliente.
- 5.- La persona facilitadora corrige los ciclos en caso de haber algún error y comenta sobre la importancia de un buen servicio al cliente desde el estacionamiento y lanza la siguiente pregunta ¿qué determina que usted como cliente vuelva a un lugar?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Seguidamente se presentan los pasos del ciclo del servicio al cliente según Mdpilar (2011):

1. El cliente busca donde estacionar: facilidad de estacionamiento
2. El cliente ve el aspecto general del establecimiento
3. El cliente entra al lugar
4. El cliente toma la ficha
5. El cliente espera su turno
6. El cliente es llamado acudir a ventanilla

7. El cliente saluda al cajero y le presenta el cheque
8. El trabajador verifica los datos del cheque y pregunta en qué moneda desea el dinero
9. El cliente verifica el dinero
10. El cliente se despide del cajero
11. El cliente se marcha

Actividad 3: “Para mí un buen servicio es...”

Objetivo: construir con el aporte de todos los participantes, los aspectos que influyen en la satisfacción de los clientes, para que conozcan lo que deben implementar para brindar un buen servicio al cliente.

Materiales: papelitos de colores y cartulina.

Duración: 30 minutos.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora pega un papel periódico en la pared frente a los participantes.
- 2.- La persona facilitadora entrega dos papeles a cada participante y les explica que deben escribir dos aspectos que influyen para un buen servicio al cliente.
- 3.- Una vez que los hayan completado, deberán de pegar los papelitos en la cartulina, lo irán haciendo por turno. Cada participante deberá de leer el contenido del papel y contestar a la siguiente pregunta: ¿por qué es importante ese aspecto en un buen servicio al cliente?
- 4.- La persona facilitadora tendrá aspectos influyentes en el servicio al cliente previamente escritos, por si los participantes no abarcaron la totalidad.

5.-Al finalizar, la persona facilitadora pegará los aspectos que de igual forma son importantes y que los participantes no consideraron. Hace un comentario al respecto y pregunta si los consideran importantes.

Fuente: Ayala, (s.f)

Actividad 4: “Improvizando”

Objetivo: desarrollar la habilidad de comunicación y escucha, para la prestación de un servicio al cliente adecuado.

Materiales: ninguno.

Duración: 30 minutos.

Pasos de la actividad:

- 1.-La persona facilitadora designará de forma aleatoria un número del 1 al 8 a todos los participantes.
- 2.- El participante que tenga el número 1 le corresponderá iniciar con la dinámica y finalizará el que disponga el número 8.
- 3.- El juego consiste en que el participante “1” iniciará contando una historia por medio de una frase, prosiguiéndole el “2” y así sucesivamente hasta llegar al “8”.
- 4.- Las reglas del juego son:
 - Se debe de empezar la siguiente frase con la letra inicial de la frase anterior.
 - La historia debe de llevar concordancia.

Fuente: Sánchez, 2016

Actividad 5 “Resolución de casos”

Objetivo: aplicar el conocimiento técnico sobre cómo manejar situaciones con diversos clientes, para lograr el desarrollo de la habilidad mediante la práctica.

Materiales: caso, hoja en blanco y lapicero.

Duración: 1 hora y media (30 min solución y respuesta y 1 hora exposición y observaciones).

Pasos de la actividad:

- 1.- El grupo de participantes se debe de dividir en dos, quedando dos grupos de cuatro personas cada uno.
- 2.- La persona facilitadora le entregará un caso a cada uno de los grupos, para que lo lean y lo resuelvan.
- 3.- Cada grupo de trabajo le explicará el caso al otro grupo de trabajo y leerá y responderá las preguntas plasmadas dentro del mismo. El grupo opuesto podrá dar sugerencias al finalizar.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, los casos según Justiniano (2014):

Caso 1: Agencia de Viajes “Honorífica”

Juan es un joven de 25 años, graduado de la carrera de Turismo y Hotelería, trabajador de una agencia de viajes llamada “Honorífica” en la provincia de Heredia, además de prestar sus servicios como vendedor, se encuentra encargado de recibir las quejas y reclamos de los clientes.

Un día de entre tantos, muchos clientes visitaron la agencia, por lo que esta se encontraba saturada, Juan debía atender a dos de esos clientes, uno de ellos era una cliente frecuente de la agencia que deseaba hacer unas sugerencias y preguntar algunos aspectos sobre un viaje y el otro, era un cliente nuevo que no tenía muchos conocimientos de la agencia y se quejaba porque nadie lo atendía.

Juan al ver esta situación, decide atender en primer lugar al cliente nuevo, pues observa que se encuentra ofuscado y piensa que con atenderle lo tranquilizará, durante esta atención

el cliente le hace unas preguntas muy técnicas a Juan, de las cuales el agente tiene desconocimiento de sus respuestas, porque él solamente domina los planes de viajes tal y como aparecen en las pautas publicitarias, por lo que el cliente al no recibir ninguna respuesta clara, insulta a Juan y le resalta la ignorancia en el tema.

Visiblemente molesto, el agente argumenta que “las políticas de la empresa” le prohíben brindar ese tipo de información a los clientes y no puede hacer nada al respecto; luego le exige al cliente que abandone el lugar, amenazándolo con el personal de seguridad.

El cliente acepta marcharse por sí mismo, no sin antes recalcarle a Juan que, en toda la comunicación publicitaria con la empresa, le prometía un excelente servicio y buen trato y que eso no fue lo que encontró.

Una vez que el cliente se fue, Juan se calma y busca a la otra clienta que no atendió, pero es demasiado tarde, ella ya se había ido sin que nadie la atendiera.

Responda a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los posibles errores que tuvo Juan en el momento de atender a los clientes?
- 2.- ¿Qué responsabilidad tiene la empresa en los errores que cometió Juan?
- 3.- ¿Cuáles son los pasos que usted hubiera seguido para la atención de estos clientes?
- 4.- ¿Cómo hubiera enfrentado la situación problemática con el cliente?
- 5.- ¿Cuáles tipos de clientes logró identificar en el caso?
- 6.- ¿Cómo puede Juan optimizar el servicio para mejorar la atención? ¿Qué beneficio trae para una empresa un buen servicio al cliente?
- 7.- ¿Cuáles son las consecuencias de no hacer un adecuado uso de las normas de atención en el momento de atender al cliente?

Caso 2: La cerrajería

Un amigo al que le decían “Pinky” me contó la experiencia que había pasado con una compra en una tienda de cerrajería.

Este había encargado en la cerrajería que le realizarán un duplicado de la llave de la casa de habitación; sin embargo, tras cuatro visitas a la cerrajería, el encargado no fue capaz de copiar la llave de manera tal que le funcionara, por lo que decide solicitar un reembolso del dinero que había pagado por el duplicado; pero la empresa le puso algunas dificultades para poder llevar a cabo eso. No obstante, después de insistir en varias ocasiones, logra que inicien con el trámite de la devolución de los mil colones que había pagado por el servicio.

El trámite de la devolución fue tedioso, ya que la empresa le solicita varios datos y le indica que el dinero se lo devolverán vía transferencia bancaria y que no lo harán efectivo, como lo pagó mi amigo.

Durante lo sucedido, Pinky decide llevar la llave a copiarla en otra cerrajería y al probarla descubre que le funciona a la perfección.

Al presentarse nuevamente en el primer establecimiento, para finalizar con los trámites de la devolución, le comenta al encargado el buen servicio que le brindó la otra cerrajería; sin embargo, este insiste que no fue culpa suya.

Pinky, firma unos documentos y proporciona los datos de su cuenta bancaria para que el dinero le sea reembolsado y el dueño le menciona que la transferencia dura de uno a quince días.

Mi amigo abandona el establecimiento, con la mentalidad de que no volverá jamás,

Responda a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los posibles errores que tuvo el cerrajero en el momento en que se presenta el reclamo?
- 2.- ¿Cuál es el procedimiento que usted hubiera seguido para la atención del reclamo de Pinky?
- 3.- ¿Cómo puede el cerrajero optimizar el servicio para mejorar la atención? , ¿qué beneficio trae para una empresa un buen servicio al cliente?
- 4.- ¿Cuáles son las consecuencias de no hacer un adecuado uso de las normas de atención en el momento de atender al cliente?

Tema 3: Trabajo en Equipo

Actividad 1 “El campo de minas”

Objetivo: Aprender a trabajar en equipo, fomentar la comunicación, escucha y la confianza con su compañero.

Materiales: conos, sillas y botellas.

Pasos de la actividad:

Duración: 1 hora.

- 1.- Buscar un espacio abierto para efectuar la actividad.
- 2.- Colocar los objetos (conos, sillas y botellas) aleatoriamente en el espacio abierto.
- 3.- Se forman parejas y uno de los dos debe de colocarse una venda en los ojos. El que se coloque la venda en los ojos no puede hablar durante el ejercicio.
- 4.- La persona que no dispone de la venda en sus ojos, debe de guiar a su compañero para que atravesase el lugar de un lado a otro, sin pisar los obstáculos, utilizando únicamente sus instrucciones verbales.

5.- Se invierten los papeles para que la otra persona haga el ejercicio.

Fuente: Mesa, 2015

Actividad 2 “El comunicador”

Objetivo: desarrollar las habilidades de comunicación en los participantes.

Materiales: papel y lápiz.

Duración: 1 hora.

Pasos de la actividad:

- 1.- Una persona realiza un dibujo oculto para todos los demás, puede iniciar con figuras geométricas para que no sea muy complejo.
- 2.-La persona que tiene el dibujo, debe de dar instrucciones verbales o no verbales a los demás para que hagan el dibujo exactamente igual. Se prohíben las preguntas de los receptores.
- 3.- Al final se comparan todos los dibujos de los participantes, para descubrir si la comunicación fue eficaz.

Fuente: Team Factory, 2015

Actividad 3 “La torre”

Objetivo: aprender a solucionar los problemas en equipo de trabajo, por medio de una buena comunicación y colaboración.

Materiales: 20 palitos de espagueti crudo, 1 rollo de cinta adhesiva, 1 cuerda y un malvavisco.

Duración: 1 hora.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se debe separar el grupo en equipos de trabajo, de mínimo 2 personas.
- 2.- Con los materiales proporcionados deben de construir una torre, ganará el que haga la torre más alta.

3.- El malvavisco debe ser colocado en la punta de la torre.

Fuente: Eventos Lanzadera Castellón, 2016

Actividad 4: Casos “Merecido descanso” y “Decoraciones mobiliarias”

Objetivo: desarrollar en el equipo la toma de decisiones ante las distintas situaciones, aunque en ocasiones no represente una acción positiva para algún o algunos miembros del grupo. Asimismo, se pretende despertar las habilidades de la iniciativa y del liderazgo.

Materiales: caso.

Duración: 1 hora.

Pasos de la actividad:

- 1.- Los participantes deben de formarse en grupos de trabajo.
- 2.- Los grupos deben de dar lectura y respuesta a los casos facilitados.
- 3.- Todos los grupos comentarán acerca de la resolución del caso y la persona facilitadora reforzará cada comentario con aportes constructivos que permitan enriquecer el sustento teórico.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, los casos según Suspensión y extensión del contrato de trabajo (s.f):

Merecido descanso

Juan Chaves acordó con la empresa donde trabaja, mediante la firma de un documento legal, que cada cinco años de actividad continua, podría cesar su actividad laboral por un tiempo de hasta seis meses sin sueldo, para descansar y atender sus necesidades familiares. Cuando pasaron los primeros cinco años, su jefe le dijo que no podía darle dicho permiso, puesto que la empresa lo necesitaba para terminar un proyecto y que le pagarían un sueldo más alto esos seis meses en compensación.

¿Esta situación podría desencadenar un conflicto entre las partes?, ¿qué tipo de conflicto se podría presentar?, ¿cuáles podrían ser las causas del conflicto?, ¿qué método hubiera propuesto para la resolución de este conflicto?, ¿cuáles acciones preventivas hubiera establecido para evitar esta situación?

Decoraciones mobiliarias

Rosalía Vergara es empleada de una empresa que se dedica a la mobiliaria y decoración. Durante su trabajo atendió a unos clientes y olvidó enviar al taller uno de los documentos en el que se mostraba parte de las especificaciones de la obra que debían realizar en su domicilio. Este error representó para la empresa una pérdida de 5.000.000, ya que hubo que rehacer parte de la tarea, ya que no correspondía a lo encargado por los clientes, esto a consecuencia de la negligencia de Rosalía.

La dirección de la empresa decidió sancionar a la trabajadora, con una deducción de 2.500.000, que serían descontados en las siguientes 10 mensualidades sucesivas.

¿Qué tipo de conflicto se presentó?, ¿cuáles fueron las causas del conflicto?, ¿qué método hubiera propuesto para la resolución de este conflicto?, ¿cuáles acciones preventivas hubiera establecido para evitar esta situación?

Actividad 5: Caso la “Isla desierta”

Objetivo: desarrollar en el equipo la toma de decisiones ante las distintas situaciones, aunque en ocasiones no represente una acción positiva para algún o algunos miembros del grupo. Asimismo, se pretende despertar las habilidades de la iniciativa y del liderazgo.

Materiales: caso.

Duración: 1 hora.

Pasos de la actividad:

1.- El grupo deberá leer el caso que se le proporcionará y dar una respuesta convincente.

A continuación, el caso:

Un meteorito cae en el océano creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta.

Sin embargo, tú y otras cinco personas se encuentran sobrevolando el Parque Nacional del Teide en un globo. Después de unas horas, comienza a perder aire, pero se puede observar una isla. El mar está lleno de tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes. (Sansonetty, 2017, párr. 13)

¿Quién debe de abandonar el globo?

Para dar resolución a la respuesta se puede hacer un debate entre los miembros del equipo, teniendo en consideración que cada uno tiene un rol establecido: un cura, un reportero, un doctor, un político, un docente de primaria y una profesional en estadística (Sansonetty, 2017).

Además, se debe tener en consideración que las únicas personas sobrevivientes al meteorito son las que se encuentran en el globo, por lo que es importante que se tome una buena decisión que garantice la continuidad de la especie. Asimismo, ningún participante puede abandonar de forma voluntaria el globo y todos deben de manifestar sus argumentos. (Sansonetty, 2017).

Tema 4: Comunicación asertiva

Actividad 1: “Construyendo la comunicación”

Objetivo: Lograr que los participantes aprendan acerca del ciclo de la comunicación, para que desarrollen la habilidad de la comunicación asertiva.

Materiales: tarjetas de papel, pizarra, cinta.

Duración: 1 hora.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se deben de tener tarjetas listas, cada una de ellas con un paso del ciclo de la comunicación.
- 2.- Se reparte aleatoriamente una tarjeta entre todos los participantes.
- 3.- La persona facilitadora indica que deben de formar un ciclo con todas las tarjetas.
- 4.- Una vez establecido este ciclo, se pega en una pizarra en el orden que se haya definido.
- 5.- La persona facilitadora verifica que el ciclo se encuentre en el orden correcto y revela que los pasos corresponden al proceso de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 2: “El tabú”

Objetivo: Mejorar la expresión verbal de los participantes, mediante el uso correcto de las palabras, para dar a conocer el mensaje.

Materiales: tarjetas de papel.

Duración: 1 hora.

Piloto	Futbolista	Casado
No utilizar:	No utilizar:	No utilizar:
-Avión	-Balón	-Esposo (a)
-Azafata	-Equipo de futbol	-Matrimonio
-Volar / Vuelo	-Estadio-Futbol cinco-	-Unión
	Cancha-Plaza	

Pintor	Dentista	Niño
No utilizar:	No utilizar:	No utilizar:
-Pintura	-Dientes o muela	-Pequeño
-Pincel o Brocha	-Consultorio	-Infante
-Disolvente de Pintura	-Calza o frenillos	-Chiquito

Pasos de la actividad:

- 1.- Se le entregará a cada participante una de las tarjetas en la que se observa una palabra en negrita y varias palabras que no podrá utilizar.
- 2.- La palabra en negrita deberá de ser interpretada de forma verbal, sin utilizar las palabras indicadas en la tarjeta; el resto de los compañeros tendrá que adivinar la palabra que se encuentra en la tarjeta.
- 3.- Está prohibido señalar partes del cuerpo o lugares y hacer mímica; la idea es que los compañeros logren adivinar la palabra únicamente de forma oral.
- 4.- Todas las tarjetas deben ser representadas.

Fuente: Lapsicogoloteca, 2014

Actividad 3: “Adivina que hago”

Objetivo: fortalecer la expresión no oral de los participantes, a través de la transmisión de un mensaje sin hacer uso del lenguaje verbal.

Duración: 1 hora.

Materiales: tarjetas de papel.

<u>Película</u> Mary Poppins	<u>Película</u> Titanic	<u>Acción</u> Saltar de un paracaídas
<u>Acción</u> Pintar un cuadro	<u>Película</u> El señor de los anillos	<u>Acción</u> Ir al cine
<u>Película</u> La bella durmiente	<u>Acción</u> Hablar por teléfono	<u>Película</u> Nemo

Pasos de la actividad:

- 1.- Cada participante recibirá una tarjeta que deberá representar frente a sus compañeros, usando únicamente la mímica.
- 2.- Sus compañeros podrán ir opinando y pueden hacer únicamente dos preguntas para poder dar con la acción representada.
- 3.- Todas las tarjetas deberán ser representadas.

Fuente: Dinámicas grupales, (s.f)

Actividad 4: “El alegato”

Objetivo: reconocer las distintas formas de transmitir el mensaje y las causas de las distorsiones.

Duración: 1 hora.

Materiales: proyector e imagen.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora pide la participación de 5 voluntarios. El resto de los participantes son espectadores.
- 2.-Al tener los 5 voluntarios, pide a 4 de ellos salir del salón, quedándose solamente uno dentro.
- 3.- La persona facilitadora proyecta una imagen y le indica al participante que se encuentra dentro de la sala que la visualice, de forma tal, que le permita transmitir de forma verbal lo que observó a uno de los participantes que está fuera del salón.
- 4.-En el momento que el participante haya observado con detenimiento la imagen, se oculta.
- 4.- Ingresa el segundo participante al salón, el primero le transmite verbalmente lo que observó en la imagen, luego ingresa el tercer participante y el segundo le trasmite lo que el primero le indicó y así sucesivamente hasta llegar al quinto.

Fuente: Rubio (s.f)

Actividad 5: “El paraguas de la asertividad”

Objetivo: transmitir a los participantes la forma correcta de comunicarse asertivamente, por medio de la visualización y puesta en práctica de comportamientos que se pueden presentar en el diario vivir.

Duración: 1 hora.

Materiales: sillas, sobres con cartas y sombrilla.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se pide a tres participantes salir de la sala a un lugar donde no puedan ver ni escuchar lo que sucederá. Estos entrarán en el momento en que se les solicite.
- 2.- Se deben colocar tres sillas en un extremo de la sala y en cada silla se debe de poner un sobre blanco con una tarjeta en su interior, que dicen lo siguiente:

Tarjeta A: Dentro de 2 minutos tienes una entrevista de trabajo clave a dos calles de donde te encuentras en este momento, está cayendo un fuerte aguacero y no puedes llegar empapado ya que darías muy mala impresión y eso claramente te perjudicaría.

Te refugias por un momento en la entrada de un establecimiento, el tiempo pasa y cada vez llueve más fuertemente y comienzas a creer que perderás el trabajo de tu vida, y de repente enfrente ves un paraguas solo y sin dueño en el suelo ...

Tarjeta B: Tienes una cita en un restaurante en cinco minutos y calle arriba de donde te encuentras, es con la pareja de tu vida, la has organizado para que todo sea perfecto, llevas un peinado de salón y tus mejores ropas, pero ha comenzado a llover muy fuerte, así que te has refugiado un momento en la entrada de un establecimiento, pero necesitas un paraguas como sea, no puedes permitirte que todo se eche a perder, de repente ves un paraguas abandonado en el suelo...

Tarjeta C: En 3 minutos tienes que recoger a tu hija de cuatro años que se encuentra en su kínder cruzando la calle frente donde tú estás. Ha comenzado a llover con mucha fuerza, y te has resguardado en la entrada de un establecimiento, pero ha comenzado a llover aún más, también tienes fiebre y mojarse sería fatal. El kínder de tu hija es muy estricto con los horarios de recogida y ya te dieron un toque de atención la última vez que llegaste tarde, necesitas con urgencia un paraguas, de pronto ves uno en el suelo y sin nadie cerca... (García, 2019, p. 5)

3.- La persona facilitadora le explicará al resto del grupo qué es la comunicación asertiva, sus principios y características.

4.- Los tres participantes ingresan al salón y toman un lugar en las sillas.

5.- Estos participantes deben leer el contenido de los sobres, hasta que lo indique la persona facilitadora .

6.- Cuando los participantes hayan leído el sobre, el primero de ellos tomará el paraguas, mientras los otros dos tratarán de quitárselo.

Durante esa escena se podrán observar los tipos de comportamientos entre los participantes (agresivo, pasivo o asertivo), asimismo al finalizar la persona facilitadora aprovechará para conversar con el grupo sobre las características y principios de la asertividad, los tipos de comportamientos, qué es la comunicación asertiva y su importancia .

Fuente: Eventos Lazandera Alcalá La Real, 2017

Tema 5: Tolerancia a la presión

Actividad 1: “Juego destreza”



Objetivo: enfrentar al participante a una situación de presión y estrés, para que logre desarrollar su habilidad a la tolerancia de la presión.

Duración: 2 horas.

Materiales: Juego de mesa “Destreza”

Pasos de la actividad:

1.- Se debe de contar con el juego “Destreza” que se encuentra en venta en la tienda.

2.- El juego se hace en parejas y consiste en introducir las piezas geométricas en los lugares que correspondan.

- 3.- Uno de los participantes deberá de introducir lo más rápido posible cada pieza del juego en el lugar que encaje y el otro deberá de tomar el tiempo que este durará en hacerlo.
- 4.- Una vez que haya terminado, se vaciarán todas las piezas que fueron insertadas y el participante volverá hacerlo, pero en esta ocasión, al juego se le programará en el reloj que tiene en la parte superior, un tiempo específico para finalizar. Este tiempo será el mismo que el participante tardó la primera vez que completó el juego. Hay que recalcar que el juego dispone de una alarma que suena cuando el tiempo transcurre.
- 5.- Todos los participantes deben jugar.

Fuente: Cepeda, 2020

Actividad 2: Caso “Teresa”

Objetivo: entrenar a los participantes con técnicas para enfrentar la presión laboral.

Duración: 2 horas.

Materiales: hojas con el caso, plantilla y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se forman dos grupos, de 3 personas cada uno.
- 2.- Cada grupo debe de leer el caso y completar la plantilla que se le entregó.
- 3.- Una vez que los grupos completen la plantilla proporcionada por la persona facilitadora , este mencionará la importancia de la planificación de las tareas y la determinación de los ladrones de tiempo para enfrentar la presión laboral; así como lo relevante de contar con el cuidado de la salud, horarios equilibrados, descansos durante el trabajo y la desconexión con el trabajo cuando no se está en la oficina.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, el caso:

Teresa es secretaria del departamento de bienes adjudicados del Banco Popular. Diariamente debe de llamar a sus clientes, atender al personal interno, responder correos electrónicos, preparar el cierre diario contable, hacer reportes para su jefe inmediato, presentarse en las reuniones a las que es convocada, entre otras actividades.

El jefe la llama a su oficina y le indica que no está cumpliendo a tiempo con la entrega de los reportes que le solicita diariamente, ya que se los entrega a la mañana del día siguiente, por lo que él estará supervisando sus funciones más continuamente.

Al día siguiente, el jefe se dirige a la oficina de Teresa, quien ese momento se encuentra revisando las redes sociales desde su celular, el jefe sin saber qué hacía Teresa con su celular, le pregunta por los reportes y esta le indica que aún no los tiene hechos. Teresa se siente presionada, no le alcanza el tiempo para salir con todo y no sabe qué hacer.

Debe ayudar a Teresa a controlar la presión laboral que tiene en este momento.

(Elaboración propia, 2019)

Complete lo siguiente:

Manejo de la presión de trabajo	
Tareas	Prioridad: Indicar dentro del paréntesis la
1.	tarea según su prioridad, siendo el uno el
2.	más importante:
3.	1 ()

4.	2 ()		
5.	3 ()		
6.	4 ()		
7.	5 ()		
	6 ()		
	7 ()		
Planificación			
Tarea 1	Día de realización	Hora de inicio	Hora fin
Tarea 2	Día de realización	Hora de inicio	Hora fin
Tarea 3	Día de realización	Hora de inicio	Hora fin
Tarea 4	Día de realización	Hora de inicio	Hora fin
Tarea 5	Día de realización:	Hora de inicio	Hora fin
Tarea 6	Día de realización	Hora de inicio	Hora fin
Tarea 7	Día de realización	Hora de inicio	Hora fin

Fuente: Elaboración propia, 2019

Identificación de distractores “Ladrones de tiempo”	
Identificación de tareas improductivas	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 3: Caso “El docente sin vida”

Objetivo: identificar aspectos muy importantes del estrés, para poder prevenirlo o enfrentarlo de la manera correcta en el trabajo.

Duración: 2 horas.

Materiales: hojas con el caso, lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se crean dos grupos de trabajo, de tres personas cada uno.
- 2.- Se repartirá una hoja con el mismo caso a cada equipo de trabajo, deberán leerlo y responder las preguntas que se encuentran al final.
- 3.- Cada grupo expondrá sus respuestas y discutirán entre ellos. La persona facilitadora refuerza incorporando conceptos teóricos importantes.

A continuación, se presenta el caso:

Pablo, es un señor de 45 años que trabaja desde hace 20 años como profesor en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Costa Rica. Da lecciones de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y en algunas ocasiones cubre al docente de la noche y además es tutor de tres tesis de graduación.

Hace unas semanas, empezó a sentir que le cuesta mucho más levantarse por las mañanas, tiene poca concentración, cansancio durante el día, ansiedad y dolores de cabeza muy frecuentes.

En ocasiones, siente que no está en la capacidad de desempeñar correctamente su trabajo. Incluso que su actitud hacia los estudiantes está cambiando: ya que la relación entre docente-alumno no es tan cercana como antes.

Sin embargo, debe continuar con su trabajo porque se encuentra con la finalización del semestre y debe de revisar trabajos finales, aplicar y revisar exámenes, dar notas finales y además leer los trabajos de los tres grupos de estudiantes de la tesis, ya que solo disponen de un mes de tiempo para presentarla.

Pablo se pregunta por qué se encuentra cansado de su profesión. No sabe qué le está pasando. Antes le encantaba su trabajo y se dedicaba mucho más. Pablo desearía saber qué hacer. (Betania Psicología, 2011)

Responda las siguientes preguntas:

¿Pablo estará afrontando una situación de estrés laboral?, ¿cuáles son las causas que le están desencadenando este problema?, ¿cuáles son los signos o síntomas del estrés?, ¿qué señales de estrés laboral se le presentaron a Juan?, ¿qué consecuencias le ha generado a Juan esta situación de estrés?, ¿qué cuidados le aconsejaría a Juan para evitar pasar nuevamente por esta situación?, ¿cuáles estrategias o técnicas le sugiere a Juan para disminuir el estrés?, ¿se ve afectada la productividad de Juan por el estrés laboral?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tema 6: Pensamiento analítico

Actividad 1: “Pensando analíticamente”

Objetivo: desarrollar el pensamiento analítico en los participantes, por medio de la resolución de problemas.

Duración: 2 horas.

Materiales: hoja con el problema y otra de resolución y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se repartirá una hoja con el mismo problema a todos los participantes y una hoja en blanco para su resolución.
- 2.- Cada participante deberá leer el problema y lo resolverá de forma individual.
- 3.- Una vez resuelto por todos, la persona facilitadora brindará las respuestas para su revisión.
- 4.- La persona facilitadora resuelve el problema con la ayuda de todos, por si algún participante falló en alguna de respuesta y comenta sobre el concepto de análisis, pensamiento analítico y el proceso del análisis.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, el problema según EXADEP, s.f, párr. 1:

Una cierta biblioteca de cuatro pisos contiene solamente libros sobre las siguientes materias: matemáticas, física, astronomía, biología y química. En uno de los pisos hay libros de tres materias diferentes y en cada uno de los otros pisos hay únicamente libros de dos materias.

1. Hay libros de biología en tres pisos consecutivos.
2. En el cuarto piso sólo hay libros de astronomía y de física.
3. Cualquier piso que tenga libros de astronomía NO es consecutivo a un piso que tenga libros de química.

4. Cualquier piso que tenga libros de astronomía NO tiene libros de química.
5. Hay sólo dos pisos diferentes en los que hay libros de astronomía.
6. Cualquier piso que tenga libros de matemáticas tiene también libros de física.

Seleccione la mejor respuesta para cada pregunta. Marque el espacio apropiado en la hoja de respuestas.

1. Los libros de biología están en los pisos:

- | | |
|--------------|--------------|
| (A) 1, 2 y 3 | (C) 1, 3 y 4 |
| (B) 1, 2 y 4 | (D) 2, 3 y 4 |

2. El piso que tiene libros de tres materias diferentes es el:

- | | |
|-------|-------|
| (A) 1 | (C) 3 |
| (B) 2 | (D) 4 |

3. Las materias que NO se encuentran SINO en un solo piso son:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| (A) física y matemáticas | (D) física, matemáticas y química |
| (B) química y matemáticas | |
| (C) física y química | |

4. En el tercer piso hay libros de biología y:

- | | |
|----------------|------------------|
| (A) astronomía | (C) física |
| (B) química | (D) matemáticas” |

Actividad 2: “Lluvia de ideas e imágenes”

Objetivo: que los participantes dominen los tipos de razonamiento que existen, sus etapas o proceso, para que logren poner en práctica el pensamiento analítico.

Duración: 8 horas.

Materiales: papel periódico, marcador, imágenes representativas.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se dividen los siguientes temas entre el grupo: razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, razonamiento abductivo, razonamiento crítico y razonamiento hipotético.
- 2.- La persona facilitadora proporciona la información teórica a cada uno de los grupos para que den respuesta a lo siguiente: definición, relación entre el pensamiento analítico y las etapas.
- 3.- Transcribir las respuestas en el papel periódico entregado por la persona facilitadora.
- 4.- Escoger 3 imágenes representativas del tipo de razonamiento asignado.
- 5.- Pasar a exponer frente a sus compañeros la información contemplada en el papel periódico y mostrar las imágenes representativas del razonamiento e indicar el porqué.

La persona facilitadora durante las exposiciones podrá interrumpir y reforzar lo que estén mencionando y acercarse al objetivo.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 3: “Se ha cometido un crimen”

Objetivo: conocer de forma práctica, las distintas funciones del pensamiento analítico, como la resolución de conflictos y la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo del pensamiento analítico.

Duración: 2 horas.

Materiales: pistas, hoja para rellenar y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se divide al grupo en subgrupos de 3 personas cada uno.
- 2.- La persona facilitadora explicará que se ha cometido un crimen y que deben resolverlo.
- 3.- Se les entrega la ficha de los aspectos que deben averiguar del crimen.
- 4.- Se les entrega a todos los grupos un sobre que contiene las pistas necesarias para resolver el crimen.
- 5.- Se debe definir un tiempo limitado para que lo resuelvan.
- 6.- Cada grupo explicará las conclusiones obtenidas.
- 7.- La persona facilitadora brinda la resolución correcta y comenta sobre las funciones del pensamiento analítico, haciendo hincapié a la resolución del conflicto que tuvieron que hacer con el ejercicio.

A continuación, la ficha y las pistas para la resolución del asesinato, según Anónimo 2012, párr. 1:

Se deberá dar respuesta a lo indicado seguidamente:

FICHA RESOLUCION DEL ASESINATO
El nombre del asesino
El arma homicida
La hora en que se cometió el asesinato
El lugar del crimen
El motivo del crimen
Decisión con el acto del asesino

Pistas

1. La Sra. Hernández había estado esperando en el salón de la portería del edificio a que su esposo dejara de trabajar.
2. El ascensorista dejó el trabajo a las 12'30 de la madrugada.
3. El cadáver de Jorge Roig fue encontrado en el parque.
4. El cadáver de Jorge Roig fue encontrado a la 1'20 de la madrugada.
5. Según el informe del forense, Jorge Roig había estado una hora muerto cuando fue encontrado su cadáver.
6. La Sra. Hernández no vio a Jorge Roig abandonar el edificio por la portería cuando ella estaba esperando.
7. Manchas de sangre correspondientes al tipo de las de Jorge Roig fueron encontradas en el garaje del sótano del edificio.
8. La policía no pudo localizar a José Pérez después de la muerte.
9. Sangre del mismo tipo de la de Jorge Roig fue encontrada en la alfombra del pasillo del apartamento de José Pérez.
10. Cuando fue descubierto, el cadáver de Jorge Roig tenía una herida de bala en su pierna y una herida de cuchillo en su espalda.
11. José Pérez disparó a un intruso en su apartamento a medianoche.
12. Jorge Roig había casi arruinado los negocios de José Pérez arrebatándole sus clientes con engaños y falsedades.
13. El ascensorista dijo a la policía que él había visto a Jorge Roig a las 12'15 de la madrugada.
14. La bala sacada de la pierna de Jorge Roig era de la pistola de José Pérez.
15. Solamente una bala se había disparado de la pistola de José Pérez.

16. El ascensorista dijo que Jorge Roig no parecía herido gravemente.
17. Un cuchillo fue encontrado en el garaje del sótano del edificio sin ninguna huella digital.
18. Había manchas de sangre en el ascensor.
19. La Sra. Hernández había sido buena amiga de Jorge Roig y había visitado en ocasiones el apartamento de él.
20. El esposo de la Sra. Hernández estaba celoso de esa amistad.
21. El esposo de la Sra. Hernández no apareció en el salón de la portería a las 12'30 de la madrugada, al fin de su jornada normal de trabajo. Ella tuvo que volver sola a su casa. Él llegó más tarde.
22. A las 12'45 de la madrugada, la Sra. Hernández no pudo encontrar el coche de su marido en el garaje del sótano del edificio donde trabajaba.
23. La noche del asesinato llovía copiosamente.
24. El matrimonio Hernández tenía fuertes problemas económicos.

Solución: Después de haber recibido una herida superficial de José Pérez, Jorge Roig, entre las 12'15 y las 12'30 de la madrugada, entró en el ascensor donde fue asesinado con un cuchillo por el Sr. Hernández (el ascensorista), que estaba celoso.

Tema 7: Toma de decisiones

Actividad 1: Caso “El jurado”

Objetivo: entrenar la toma de decisiones mediante la resolución de un problema y conocer el concepto de toma de decisiones y los tipos que existen.

Duración: 4 horas.

Materiales: expediente del caso, hoja de veredicto del jurado, papel en blanco, un lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora le explica a todo el grupo que harán el papel de jurado y que deberán de tomar un veredicto para el caso en estudio.
- 2.- La persona facilitadora asume el papel de juez y guía toda la dinámica.
- 3.- Las mesas del salón se pondrán en círculo, para que todos los participantes puedan escuchar y conversar.
- 4.- La persona facilitadora abre el expediente del caso y va abordando las pruebas, los testimonios, entre otros. El jurado, al finalizar con todo, deberá brindar un veredicto de “culpable o inocente” y las justificantes de este.
- 5.- Una vez que hayan dado a conocer la decisión, se entrega el veredicto verdadero al grupo para la discusión.
- 4.- La persona facilitadora) encamina a todo el grupo a discusión sobre las diferencias que surgieron al definir el veredicto, enfatizando en el concepto de la toma de decisiones y sus tipos.

Fuente: Gerza, 2012

A continuación, el caso del expediente, extraído de Gerza, 2012, párr. 1:

EXPEDIENTE DEL CASO "A", PARA EL JURADO**(CASO CONTRA RODOLFO ARIAS)****PUNTO 1****INSTRUCCIONES PARA EL JURADO**

El 26 de junio pasado, Rodolfo Arias fue presentado ante la corte y juzgado por el asesinato de Samuel Martínez Guerra. Usted es miembro del jurado implicado en este caso y su labor, con base en la información proporcionada, es determinar si el Sr. Arias es culpable o inocente. Entreguen su fallo al ayudante de la corte, una vez que lo hayan tomado. Si no logran alcanzar una decisión unánime, se considerará la última votación efectuada, antes de terminar la sesión.

PUNTO 2.**INFORME DEL FORENSE: 27 DE JUNIO**

Occiso	Samuel Martínez Guerra. Av. Reforma #350 Departamento 3. Col. Roma.
Edad	42 años
Estatura	1.80 m.
Peso	79 Kg
Color	Caucásico
Ojos	Cafés
Ocupación	Contador Público del Banco Nacional.
Causa del deceso	El occiso murió a causa de dos heridas de bala de una pistola calibre 32, un disparo lo recibió en la cabeza y el otro en el hombro.
Hora de la muerte	Entre la 1.10 y la 1.15 a.m.
Lugar	Av. Reforma #350 Departamento 3. Col. Roma.
Observaciones:	La víctima falleció al llegar al hospital. La autopsia reveló dos balas de una pistola calibre 32, una alojada en el cerebro y la otra abajo de la clavícula izquierda. No se observaron otras heridas externas o internas.
Dr. Guillermo Salas Sánchez. Médico Forense	

PUNTO 3**RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Sr. Juan Arenas Soto****Av. Reforma #350****Depto. 2. Col. Roma**

El Sr. Arenas Soto de 47 años, Gerente de una Tienda Departamental, testificó que aproximadamente a la 1.10 a.m., del día 26 de junio, mientras se acostaba, escuchó unos ruidos y él pensó que eran cohetes. Dijo que los niños del vecindario constantemente los hacían estallar, normalmente a esa hora, así que él no prestó atención. Entonces encendió la luz, salió de la cama y se dirigió a la ventana. Mirando a través de ella, vio a unos niños en el callejón de enfrente. Regresó al closet, se puso una bata y salió. Cuando salía de su departamento en la planta baja, vio a un hombre con traje azul que salía corriendo del departamento de su vecino hacia el vestíbulo, dobló rápidamente la esquina y se dirigió al estacionamiento. Aunque se encontraba confuso y asombrado por lo que había acontecido, notó que la puerta del vecino estaba abierta de par en par. Al entrar al departamento vio el cuerpo de su vecino, Samuel Martínez Guerra, en el piso de la sala, aparentemente con un balazo en la cabeza. El Sr. Arenas Soto declaró, que en ese momento oyó rechinar unas llantas y corrió hacia la ventana, alcanzando a ver un convertible rojo huyendo a toda velocidad; señaló que a esa hora la calle estaba muy alumbrada. (Este hecho fue confirmado en investigaciones posteriores). El Sr. Arenas Soto dijo que regresó al departamento y llamó a la policía la cual llegó minutos después. El Sr. Arenas Soto aseguró que había podido ver muy claramente al presunto asesino y que lo identificaría si lo volviera a ver.

PUNTO 4.**RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Sr. Sergio Moreno Díaz****Av. Cuauhtemoc #56****Col. Pedregal**

El Sr. Moreno de 68 años de edad, guardia de seguridad de los departamentos, informó que mientras él estaba patrullando los jardines alrededor de la 1.15 a.m. del 26 de junio, vio a un hombre vestido con traje, correr hacia el estacionamiento, entrar a un convertible rojo y salir a gran velocidad. El Sr. Moreno dijo que no pudo verle la cara al hombre, ni tampoco las placas del coche. Al ser interrogado más tarde, no proporcionó información adicional.

PUNTO 5**RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Oficial Alberto Muñoz****Calle: tres Cruces #50****Col. Roma**

El oficial Alberto Muñoz de 38 años, oficial de policía del Municipio, testificó que a la 1.20 a.m. del día 26 de junio, mientras levantaba una infracción al Sr. Rodolfo Arias, recibió una llamada de la central para que localizara a un hombre vestido con traje que manejaba un convertible rojo, cerca del número 900 de la Av. Reforma. Debido a que el Sr. Arias conducía un convertible rojo y vestía traje oscuro y andaba por los alrededores, el oficial Muñoz pidió al Sr. Arias que lo acompañara al Sector de policía para hacerle un interrogatorio de rutina. El Sr. Arias estuvo de acuerdo con esto.

PUNTO 6.**RESUMEN TESTIMONIAL DEL: Sr. Rodolfo Arias (Acusado)****Calle España #933****Las Flores**

Después de llagar al Sector y ser informado de sus derechos, el Sr. Arias renunció al derecho de que estuviera presente un abogado y se prestó a contestar cualquier pregunta.

El Sr. Arias de 37 años presidente de la Asociación de Colonos de Las Flores se declaró culpable por ir a alta velocidad cuando el policía lo detuvo. Cuando se le preguntó lo que hacía a esas horas en el vecindario, respondió que venía de una reunión en la Colonia Loma Linda, llevada a cabo en el edificio Las Torres, en la calle Loma Linda 234, en la cual junto con otros Presidentes de Colonos estuvieron discutiendo sobre problemas urbanos. (Esa información fue confirmada mediante llamadas telefónicas a algunas de las personas que habían asistido) Él dijo que la reunión había terminado a las 11.30 p.m. y que decidió visitar a unos amigos que vivían en la Colonia Jacarandas de paso hacia su casa. Cuando llegó a la casa de ellos en la Av. Tulipanes 324, él se encontró con que no estaban en casa por lo que decidió seguir a su casa para trabajar en un asunto importante.

Entonces se le informó que un Sr. Samuel Martínez Guerra había sido asesinado en su casa y que un hombre con la descripción del Sr. Arias había sido visto abandonando la escena del crimen en un convertible rojo. Cuando se le preguntó si había tenido alguna relación o había conocido a la víctima, declaró: "no tengo idea de lo que significa todo esto. Espero que sepan de lo que están hablando ya que tengo algunos amigos influyentes en el departamento de policía ¡Esto es un ultraje!, No conozco a ese señor Martínez ni nunca he estado cerca de su departamento. Es una desgracia que lo hayan asesinado, pero no me echen la culpa a mí. Todo lo que tienen son evidencias circunstanciales. Cielos, hay una gran cantidad de convertibles rojos en esta zona; el registro de automóviles lo podrá confirmar. Me niego a seguir siendo interrogado hasta que llegue mi abogado".

PUNTO 7.**INFORME DE LA POLICÍA.****Realizado por: Sargento José Pérez y Oficial Jaime García****Fecha: 26 de junio****Hora: 2.45 a.m.**

Con base en la información proporcionada por el Sr. Arenas Soto, de la Av. Reforma apartamento 2, Col. Roma, se inspeccionó la casa del Sr. Samuel Martínez en busca de pistas y pruebas relacionadas con el asesinato. Después de una investigación muy completa, se encontraron las siguientes pistas:

1. Dos copas con Tequila en una mesa de la sala, una de las copas tenía huellas del occiso y la otra mostraba señales de que habían sido limpiadas las huellas.
2. Tres colillas recientes de cigarrillos Marlboro se encontraron en el cenicero. (El Sr. Martínez no fumaba)
3. La supuesta arma empleada en el asesinato, una pistola calibre 32 fue encontrada detrás de una silla de la sala y no presentaba huellas digitales.
4. La radio estaba encendida cuando llegó la policía.
5. Se encontró un sobre, en el cajón superior de una cómoda que estaba en la habitación del occiso. Contenía veinte mil pesos en billetes de baja denominación.
6. El difunto recibió un balazo en la cabeza y otro en el hombro.
7. No había huellas de lucha en ninguna parte del departamento.

Testigos:

Sr. Juan Arenas Soto (vecino). Av. Reforma #350 Depto. 2 Col. Roma

Sr. Sergio Moreno agente de seguridad de los Apartamentos. Av. Cuauhtemoc #55 Col. Pedregal.

PUNTO 8.**INFORME DE LA POLICÍA**

Realizado por: teniente Manuel Rodríguez

Fecha:6 de junio

Hora: 2.30 a.m.

El Señor Juan Arenas Soto y el Sr. Sergio Moreno fueron traídos al Sector de Policía para que identificaran al supuesto asesino. En sesiones por separado, ambos testigos señalaron a Rodolfo Arias entre varios sujetos como el hombre que vieron correr del lugar del crimen. El Sr. Arenas Soto estaba de acuerdo en hacer una declaración jurada al respecto; sin embargo, el Sr. Moreno no estaba completamente seguro de que Arias era el hombre que había visto. El Sr. Moreno afirmó que el Sr. Arias se parecía bastante a la persona en cuestión.

Otras observaciones: El Sr. Rodolfo Arias fumaba cigarros Marlboro.

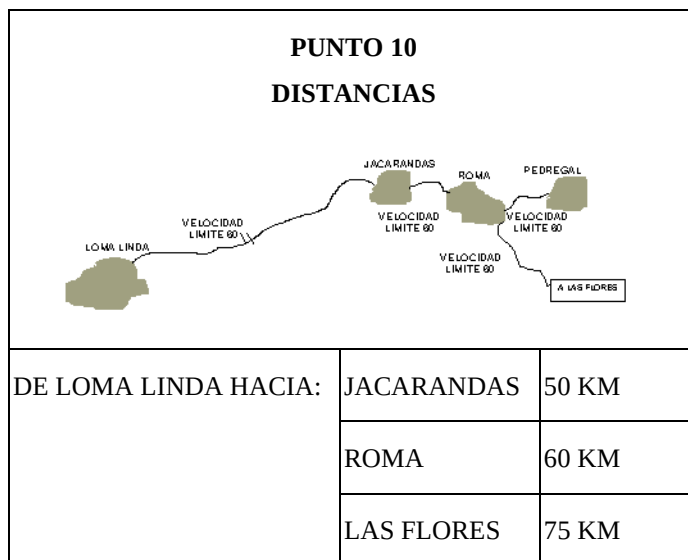
Testigos:

Sr. Juan Arenas Soto (vecino). Av. Reforma #350 Depto. 2 Col. Roma

Sr. Sergio Moreno agente de seguridad de los Apartamentos. Av. Cuauhtemoc #55 Col. Pedregal.

PUNTO 9.**DESCRIPCIÓN EL ACUSADO**

Nombre	Arias Rivera, Rodolfo.
Dirección	Orquídea 133 Las Flores
Sexo	Masculino
Ojos	Café
Raza	Blanca
Fecha de nacimiento	15 de febrero
Estatura	1.84 m.
Peso	63 Kg
Estado civil	Soltero
Ocupación	Diputado



VEREDICTO PARA EL JURADO

"CASO "A"

Caso: Rodolfo Arias Rivera

Veredicto: CULPABLE

Razones: el acusado Rodolfo Arias, fue encontrado culpable debido a las siguientes razones

1. El hecho de que vistiera un traje azul y fuera detenido manejando un convertible rojo en las cercanías del lugar del crimen, poco después del asesinato puede considerarse circunstancial; sin embargo, si él es el asesino este hecho no sería circunstancial.
2. Había un testigo ocular, el señor Arenas Soto; quien estuvo seguro de firmar su declaración bajo juramento, afirmando que vio al señor Arias saliendo del apartamento de su vecino.
3. La evidencia que señalaba a Arias como verdadero culpable es que él conocía demasiado sobre el crimen y se observa en su testimonio. El hecho de que negó conocer al señor Martínez, pero sabía que vivía en un departamento, demuestra que tenía algún conocimiento de la víctima. Finalmente, Arias sólo fue informado de que Martínez había sido asesinado, pero él supo que la víctima había muerto por un disparo, demostrando que él conocía cómo la víctima había sido asesinada.
4. El motivo que se encontró fue el chantaje. El señor Martínez era contador de un banco y por lo tanto tenía acceso a los libros. El señor Arias tenía su cuenta en la Colonia Roma donde era un desconocido y el señor Martínez sabía de los negocios sucios del Sr. Arias. Como el Sr. Arias estaba iniciando su carrera política, tenía que hacer todo lo posible para mantener su prestigio limpio.

Actividad 2: “Tomando decisiones”

Objetivo: el aprendizaje de los participantes acerca de las etapas de la toma de decisiones, para que adquieran el conocimiento sobre cómo enfrentar situaciones de toma de decisiones.

Duración: 2 horas.

Materiales: tarjetas de papel, pizarra, cinta.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se deben de tener tarjetas listas, cada una de ellas con las etapas del proceso de toma de decisiones.
 - 2.- Se reparte aleatoriamente una tarjeta para cada participante.
 - 3.- La persona facilitadora indica que deben de formar un solo proceso con todas las tarjetas.
 - 4.- Una vez establecido este proceso, se pega en una pizarra en el orden definido por los participantes.
 - 5.- La persona facilitadora verifica que el ciclo se encuentre en el orden correcto, de lo contrario lo corrige y luego revela que los pasos corresponden a la toma de decisiones.
- Asimismo, da una explicación de cada una de las etapas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 3: Caso “Misioneros y Caníbales”

Objetivo: implementar la toma de decisiones por medio de la resolución del caso y conocer el modelo de solución de problemas, tipos de problemas y métodos de elección.

Duración: 2 horas.

Materiales: hoja del caso, hoja blanca y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- El grupo se divide en subgrupos de 3 personas.

2.-Se les hace entrega del caso.

3.- Deben de leer el caso, tomar una decisión y dar la solución correcta.

4.- La persona facilitadora se encarga de definir el grupo o grupos ganadores.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, se detalla el caso y la solución según Anónimo, 2012, párr. 1:

En una de las orillas del río hay tres misioneros y tres caníbales. Disponen en la orilla de una barca que es capaz de transportar a dos personas a la vez de una parte del río a otra. El objetivo es transportar a las seis personas a la otra orilla del río. En ningún momento, ni en la barca ni en la orilla, el número de caníbales puede exceder al número de misioneros o de lo contrario se los comerían. Esta limitación solamente vale cuando hay menos misioneros que caníbales.

Condiciones:

- Solo pueden ir dos personajes dentro del bote.
- No puede haber más caníbales que misioneros.
- El bote no puede ser movido sin nadie adentro.
- El bote puede ser manejado por un solo personaje.

Solución:

1. Al principio tenemos el barco vacío, y según las reglas del juego, colocamos un caníbal y un misionero en el barco y los cruzamos, pero del otro lado bajamos solo al misionero y regresamos el barco solo con el caníbal.

2. Al regresar el barco con el caníbal subimos otro caníbal al barco y lo pasamos del otro lado con el misionero que se encuentra allí y se regresa el barco nuevamente con el caníbal al otro lado.
3. Al regresar el barco al otro lado subimos a otro misionero con el caníbal y lo pasamos al otro lado, bajamos al misionero y se regresa el barco con el caníbal al otro lado.
4. Al regresar el barco con el caníbal subimos al último misionero al barco y lo llevamos al otro lado, regresamos el barco con el caníbal al otro lado.
5. Por último, subimos al otro caníbal al barco y lo llevamos al otro lado y bajamos a los dos últimos caníbales y todos los personajes terminan del otro lado y se gana el juego.

Actividad 4: “Lectura La Roca”

Objetivo: conocer los bloqueos emocionales que existen en la toma de decisiones, con el fin de lograr afrontarlos.

Duración: 2 horas.

Materiales: hojas con la lectura.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora distribuye una hoja de lectura a cada participante.
- 2.- El participante debe de leerla.
- 3.- La persona facilitadora les pregunta a los participantes lo que les quedó de la lectura en relación con la toma de decisiones. Asimismo, comenta que “la roca representa los problemas a los que se debe hacer frente y que esquivarlos no es una solución, ya que se debe tomar una

decisión sobre cómo resolverlos, aunque se presenten distintos tipos de temores” (Graziano, s.f, párr. 1).

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, la lectura:

En un reino lejano, hubo una vez un rey que colocó una gran roca en medio del camino principal de entrada al reino, obstaculizando el paso. Luego se escondió para ver si alguien la retiraba.

Los comerciantes más adinerados del reino y algunos cortesanos que pasaron simplemente rodearon la roca. Muchos de ellos se quedaron un rato delante de la roca quejándose, y culparon al rey de no mantener los caminos despejados, pero ninguno hizo nada para retirar el obstáculo.

Entonces llegó un campesino que llevaba una carga de verduras. La dejó en el suelo y estudió la roca en el camino observándola. Intentó mover la roca empujándola y haciendo palanca con una rama de madera que encontró a un lado del camino, después de empujar y fatigarse mucho, finalmente logró apartar la roca. Mientras recogía su carga, encontró una bolsa, justo en el lugar donde había estado la roca. La bolsa contenía una buena cantidad de monedas de oro y una nota del rey, indicando que esa era la recompensa para quien despejara el camino.

El campesino aprendió lo que los otros nunca aprendieron:

Cada obstáculo superado es una oportunidad para mejorar la propia condición.
(Graziano, s.f, párr. 1)

Actividad 5: “Resolución del problema de espera en el banco por medio del diagrama de Ishikawa”

Objetivo: conocer técnicas que ayuden a la resolución de problemas y de esa forma tomar la decisión más apropiada.

Duración: 2 horas.

Materiales: hoja con el modelo de Ishikawa y situación de problema.

Pasos de la actividad:

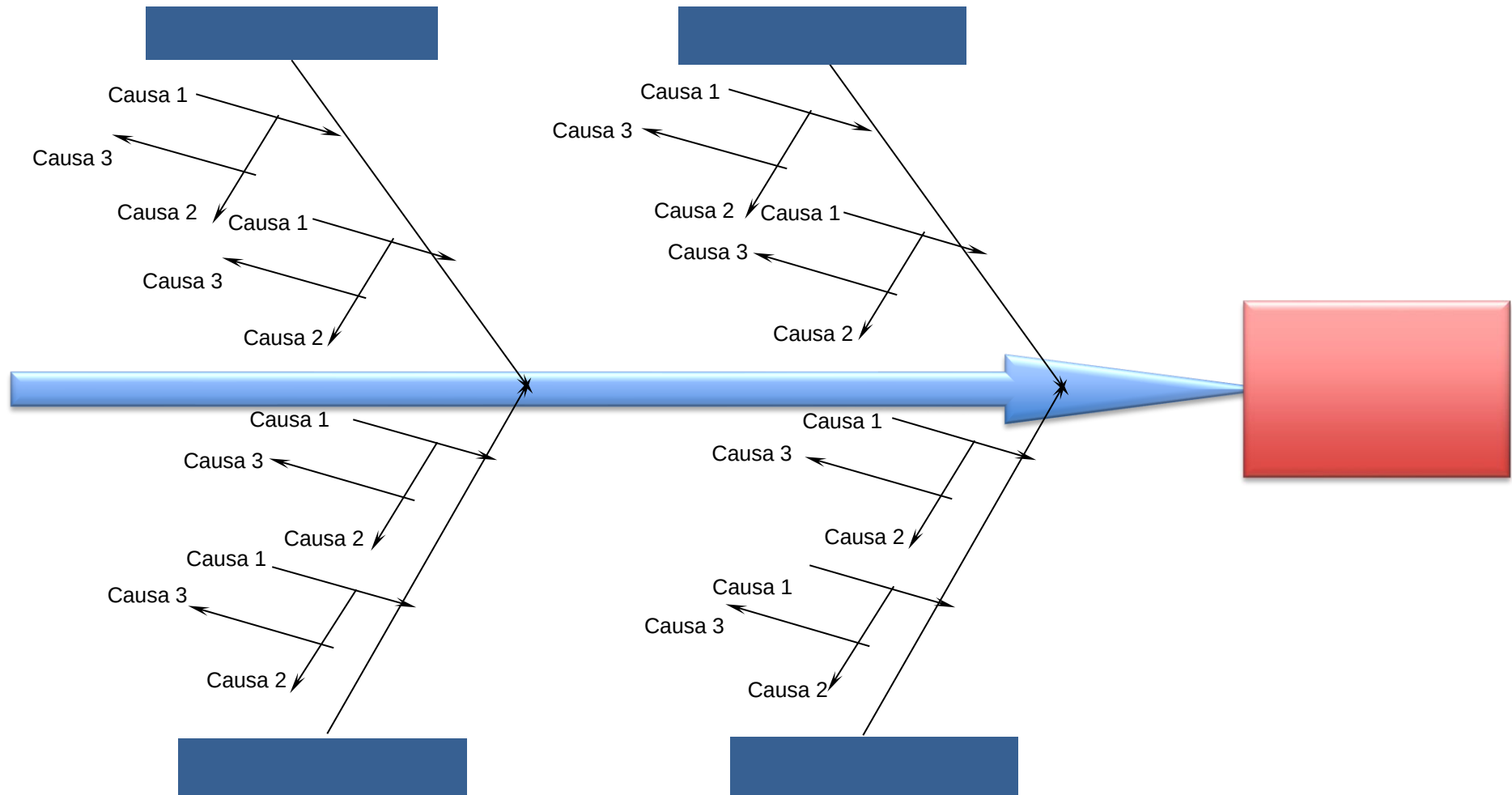
- 1.- Se hacen grupos de 3 personas y se les entrega una hoja con el problema y el formato de Ishikawa.
- 2.- Deben de completar el modelo de Ishikawa, para ello la persona facilitadora deberá explicar en qué consiste esta técnica y la manera correcta de aplicarla.
- 3.- Una vez que los participantes hayan terminado el ejercicio, lo exponen a sus demás compañeros.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, el problema y el formato del diagrama de Ishikawa:

Problema: El problema que fue detectado por el departamento de Control de Calidad del Banco es: tiempo de espera muy elevado para los usuarios del banco.

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Méndez, 2020, párr. 9

Tema 8: Manejo del tiempo

Actividad 1: “Cuestionario autodiagnóstico del uso del tiempo”

Objetivo: que los participantes conozcan la gestión actual y real de su tiempo de trabajo, mediante el ejercicio del autodiagnóstico, para la reflexión y puntos de mejora.

Duración: 1 hora.

Materiales: cuestionario, escala de evaluación y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora explica el ejercicio y reparte un cuestionario a cada participante e indica que debe contestarlo con toda la sinceridad del caso y que no debe durar mucho tiempo en responderlo.
- 2.- El participante responde el cuestionario y hace el cálculo correspondiente de puntos con la ayuda de la persona facilitadora .
- 3.- El participante interpreta el puntaje obtenido con la escala de evaluación que se adjunta al final del cuestionario.

Responda a las siguientes preguntas y marque (X) la opción que considere oportuna	Constantemente (5 puntos)	Ocasionalmente (2 puntos)	Rara vez (0 puntos)
1.- ¿Hace una programación diaria de las tareas por cumplir?			
2.- ¿Marca prioridades dentro de su lista de tareas?			
3.- ¿Utiliza sus objetivos fijados para elegir qué tareas y actividades pone de prioridad?			
4.- ¿Cumple con todas las tareas asignadas?			
5.-¿Cuándo le asignan una nueva tarea, analiza automáticamente el grado de prioridad?			
6.- ¿Calcula un tiempo extra para los imprevistos?			

7.- ¿Tiene un control por escrito, de sus metas profesionales y personales?			
8.- ¿Siente que tiene que llevarse a casa trabajo para poder finalizarlo?			
9. ¿Le interrumpen a menudo?			
10.- ¿Cuándo surgen interrupciones, puede volver al trabajo sin perder el ritmo?			
11. ¿Le estresan las fechas límites y compromisos?			
12.- ¿Cumple con las fechas límites, con tiempo de sobra?			
13.- ¿Puede relajarse en su tiempo de descanso, olvidándose del trabajo?			
14.- ¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
15.- ¿Organiza y coloca cada cosa en su lugar y la encuentra con facilidad?			
16.- ¿Identifica las actividades de trabajo en las que desperdicia tiempo y toma acciones para reducirlas?			
17.-¿Puede concentrarse en una sola tarea por más de una hora?			
18.-¿Cuándo alguien se le acerca a pedirle algo que no es urgente mientras realiza una tarea, ¿puede decirle que lo atenderás más tarde?			
19.-¿Puede decir que NO, a las tareas que le solicitan, que no son urgentes y que no son importantes?			
20.- ¿Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a los que acude?			
Total (X)			
Total de puntos			
Total general			

Escala de evaluación

0-20	Está usted abrumado, descentrado, frustrado y probablemente bajo una gran tensión.
21-40	Está perdiendo el control. Probablemente está usted demasiado desorganizado para disfrutar de tiempo de calidad.
41-60	Tiene dificultades con la administración de su tiempo. No deje que las circunstancias consuman lo mejor de usted.
61-80	En algunas ocasiones usted administra bien su tiempo. Debería de aplicar mejor las estrategias de ahorro de tiempo que utiliza actualmente.
81-100	Administra usted muy bien el tiempo y controla la mayoría de las situaciones.

Fuente: Prodetur, s.f, p. 1

Actividad 2

“Lluvia de ideas ¿De qué maneras puedo aprovechar el tiempo?”

Objetivo: que los participantes produzcan una serie de ideas sobre los consejos para administrar el tiempo con eficacia, para que les sirva de utilidad en la práctica de sus funciones.

Duración: 1 hora.

Materiales: papel periódico, marcador.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora entrega un papel periódico al grupo y le indica que escriban una lluvia de ideas sobre los consejos que podrían hacer para administrar el tiempo de una forma más eficaz.
- 2.- El grupo pasa a exponer y la persona facilitadora menciona los consejos faltantes para que los escriban en el papel periódico.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 3: Caso: “El gerente de marca”

Objetivo: que los participantes aprendan a manejar el tiempo por medio de la planificación, donde se incluye el establecimiento de objetivos, prioridades, delegación, entre otras.

Duración: 4 horas.

Materiales: hoja con el caso, fichas o formulario necesarios y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- La actividad es individual.
- 2.- La persona facilitadora reparte a los participantes la lista de actividades que deberán de realizar, asumiendo ellos el papel del gerente de marca de la compañía J&E, dedicada a la manufactura de productos domésticos.
- 3.- Después de que los participantes lean las actividades, la persona facilitadora les explica que deben de formular los objetivos y registrar las actividades en la agenda (Hoja de respuestas 1) con su nivel de prioridad, delegación (en caso de ser requerido) y fecha de posposición (en caso de decidirlo).
- 4.- El participante tendrá derecho de postergar 3 de las actividades y deberá agendarlas en el planificador mensual.
- 4.- Culminada la actividad anterior, la persona facilitadora solicita a los participantes que se reúnan en grupos de 2 o 3 personas y nombren un coordinador de grupo para discutir las agendas y los planificadores realizados y confeccionar otra agenda y planificador, pero a nivel de grupo.
- 5.- Los coordinadores de cada grupo presentan la agenda y planificador realizado y las razones por las que se llegó a esa disposición del tiempo.
- 6.- La persona facilitadora guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo.

A continuación, el caso:

“El gerente de marca”

Instrucciones:

Usted es gerente de marca de la Compañía J & E, empresa dedicada a la manufactura de productos domésticos y está localizada en Xochimilco. Usted tiene que realizar un viaje urgente a la ciudad de Washington D.C. por un mes; su avión sale a las 9 p.m.

En este momento son las 9 de la mañana y tiene que administrar su tiempo de tal manera que pueda desempeñar las actividades que a continuación se detallan, antes de partir a su destino. Si se considera necesario, algunas de las actividades que se señalan pueden ser suspendidas o delegadas. Asimismo, le recordamos que usted cuenta con el soporte de una secretaria para el desempeño de sus funciones. (Fundación Merced Queretano, 2013, p. 2)

Fuente: Fundación Merced Queretano, 2013

LISTA DE ACTIVIDADES	DURACIÓN
1. Junta para evaluar rediseño de empaque con el Departamento de Ingeniería Industrial	(60 minutos)
2. Analizar resultados de la marca durante el último mes, y dictar acciones correctivas si es necesario	(120 minutos)
3. Llamada del Gerente general solicitando informes sobre la marca	(10 minutos)
4. Reunión con el Gerente de grupo para evaluar proyectos en proceso	(60 minutos)
5. Reunión con el Consejo Directivo para tratar últimos detalles de su visita a Washington	(90 minutos)
6. Salir a comer con el Ejecutivo de Cuenta de la Agencia de Publicidad, para discutir una nueva estrategia de comunicación	(120 minutos)
7. Llamar al proveedor "X" para darle unos cambios en el diseño del exhibidor que se está fabricando	(10 minutos)
8. Pagar tarjeta de crédito en el banco	(30 minutos)
9. Elaborar documento en el que se señale la nueva política de exhibición de la marca en el canal de autoservicios	(30 minutos)
10. Hablarle a su mamá para despedirse	(10 minutos)
11. Ir a la planta para revisar problemas de producción	(40 minutos)
12. Durante el día usted tendrá que realizar distintas llamadas personales	(60 minutos)
13. El Gerente de ventas de su compañía le informa que se encuentra con él el Gerente de compras de las tiendas de autoservicio "Aurrera" y que se llevará a cabo una junta de trabajo en la que se discutirán distintos aspectos sobre la exhibición y material punto de venta que afecta a su marca	(120 minutos)
14. Debe de llevar, hoy mismo, documentos urgentes al Departamento de finanzas	(20 minutos)
15. Le recordamos que usted necesita llegar al aeropuerto 1:30 horas antes de que salga su avión para registrarse. Regularmente de su compañía al aeropuerto se hacen 30 minutos de camino.	
NOTA: No existe ninguna restricción en cuanto al orden de las actividades. Las actividades que aparezcan en esta hoja de instrucción y que se omitan en la "Agenda", debe de especificarse quién las va a realizar o por qué se omitieron.	

Fuente: Fundación Merced Queretano, 2013, p. 2

HOJA DE RESPUESTAS 1

AGENDA (INDIVIDUAL)

ACTIVIDADES POR REALIZAR	PRIORIDAD	HORARIO	PERSONA QUIEN EJECUTA	FECHA DE POSPOSICIÓN
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

Fuente: Fundación Merced Queretano, 2013, p. 3

HOJA DE RESPUESTAS 2

AGENDA (GRUPAL)

ACTIVIDADES POR REALIZAR	PRIORIDAD	HORARIO	PERSONA QUIEN EJECUTA	FECHA DE POSPOSICIÓN
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

Fuente: Fundación Merced Queretano, 2013, p. 4

PLANIFICADOR MENSUAL						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 4

“Lluvia de ideas: Factores y elementos que influyen en el uso del tiempo”

Objetivo: que los participantes produzcan una serie de ideas sobre los factores y elementos reales que actualmente influyen en el uso del tiempo, que les sirva de utilidad en la práctica de sus funciones.

Duración: 1 hora.

Materiales: papel periódico, marcador.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora entrega un papel periódico al grupo y le indica que escriba una lluvia de ideas sobre los factores y elementos que influyen en el uso del tiempo.
- 2.- El grupo pasa a exponer y la persona facilitadora menciona los factores y elementos faltantes para que los escriban en el papel periódico.
- 3.- Se hace un conversatorio entre los participantes y la persona facilitadora .

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 5: “Persiguiendo a los ladrones de tu tiempo”

Objetivo: que los participantes reconozcan los ladrones de tiempo en un día diario de trabajo, para que puedan tomar control de estos y logren aprovechar el tiempo al máximo.

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales: hoja de agenda diaria y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora les explica a los participantes que deben de escribir dentro de la “agenda diaria” lo que hicieron un día laboral cualquiera, desde las 12:00 am hasta las 11:45 pm y que deben de ser totalmente sinceros.
- 2.- La persona facilitadora entrega a cada participante una hoja de la agenda diaria y un listado de los “ladrones de tiempo”.

3.- Los participantes completan la agenda diaria e incluyen los “ladrones de tiempo” empleados durante ese día de trabajo.

3.- Al finalizar, cada participante menciona al resto del grupo los “ladrones de tiempo” de los que dispone dentro de su agenda y se arma una conversación entre todos, para determinar los tipos de ladrones de tiempo más frecuentes y reflexionar sobre el tiempo que se invierte en ellos.

5.- La persona facilitadora incorpora en la conversación qué son “los ladrones de tiempo”, refuerza con más ejemplos y cómo se controlan.

A continuación se presenta un listado de ladrones de tiempo y la agenda diaria:

Listado de “Ladrones de tiempo”:

- Redes sociales
- Celular
- Visitas hechas en las oficinas de compañeros de trabajo
- Visitas recibidas en la oficina de trabajo
- Búsquedas en internet
- Síndrome de revisar el e-mail
- Reuniones improductivas
- Interrupciones

Fuente: Serrano, 2019

HORAS	AGENDA DIARIA “DIA ANTERIOR DE TRABAJO”
12 a. m.	
:15	
:30	
:45	
1 a. m.	
:15	
:30	
:45	
2 a. m.	

:15	
:30	
:45	
3 a. m.	
:15	
:30	
:45	
4 a. m.	
:15	
:30	
:45	
5 a. m.	
:15	
:30	
:45	
6 a. m.	
:15	
:30	
:45	
7 a. m.	
:15	
:30	
:45	
8 a. m.	
:15	
:30	
:45	
9 a. m.	
:15	
:30	
:45	
10 a. m.	
:15	
:30	
:45	
11 a. m.	
:15	
:30	
:45	
12 p. m.	
:15	
:30	
:45	
1 p. m.	
:15	
:30	
:45	
2 p. m.	
:15	
:30	
:45	
3 p. m.	

:15	
:30	
:45	
4 p. m.	
:15	
:30	
:45	
5 p. m.	
:15	
:30	
:45	
6 p. m.	
:15	
:30	
:45	
7 p. m.	
:15	
:30	
:45	
8 p. m.	
:15	
:30	
:45	
9 p. m.	
:15	
:30	
:45	
10 p. m.	
:15	
:30	
:45	
11 p. m.	
:15	
:30	
:45	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tema 9: Iniciativa

Actividad 1: “Entrenando la iniciativa”

Objetivo: desarrollar la iniciativa de los participantes, por medio de una dinámica de pasos innovadores, para posteriormente relacionarlo al entorno laboral.

Duración: 2 horas.

Materiales: Música y sillas.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se pondrán dos filas de 8 sillas, una frente a la otra, dejando un espacio en medio para que los participantes puedan transitar.
- 2.- La persona facilitadora explica a los participantes que deben de pasar en medio de las sillas con un paso distinguido, no pueden pasar caminando de forma normal y los pasos no se pueden repetir entre los participantes.
- 3.- Se coloca música para ponerle ambiente a la dinámica.
- 4.- La persona facilitadora puede conversar sobre la iniciativa, durante la dinámica.
- 5.- Al finalizar, se pregunta a los participantes cómo se sintieron y compara la dinámica con el entorno laboral, recalcando los beneficios y las consecuencias de implementar la iniciativa.

Fuente: Veintemilla, 2016

Actividad 2: “El panal de la iniciativa”

Objetivo: entrenar la iniciativa de los participantes, para que puedan implementar en el entorno laboral.

Duración: 2 horas.

Materiales: hoja con formato de panal y lapicero.

Pasos de la actividad:

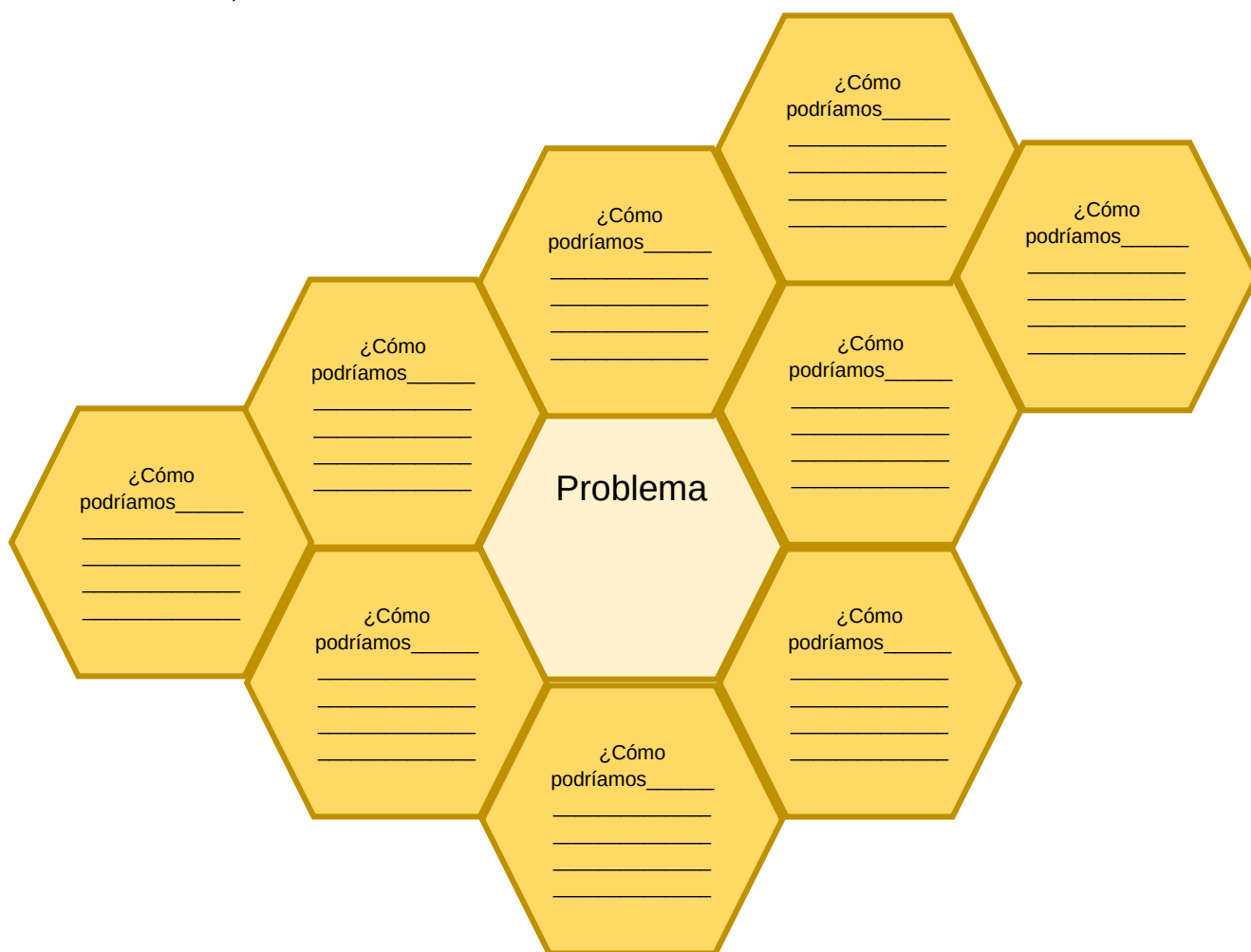
- 1.- La persona facilitadora indica que deben hacer grupos de 3 personas.
- 2.- Designa al azar “un problema” a cada uno de los grupos, pudiendo ser:
 - Pérdida de clientes.
 - Disminución en las ventas.
 - Falta de comunicación en el grupo.
- 3.- La persona facilitadora entrega a cada grupo la hoja con el formato del Panal y les explica que deberán de escribir el problema en el centro de la figura y trabajar en conjunto para completar el Panal de iniciativas con la pregunta de ¿Cómo podríamos...?

4.- La pregunta debe de ser concreta, por ejemplo: Problema: disminución de ventas, pregunta: ¿cómo podríamos detectar qué busca el cliente? (correcto). Estaría mal ¿cómo podríamos aumentar las ventas?

5. Una vez concluido el Panal de iniciativas con las preguntas, se deberá de pensar diferentes acciones para la solución de cada interrogante , de esta forma se entrenará la iniciativa en cada participante.

6.- Se exponen los panales de iniciativas de cada equipo y la persona facilitadora y demás compañeros aportan sugerencias.

A continuación, el formato del Panal de iniciativas:



Fuente: Dinámicas Grupales, s.f, párr. 3.

Actividad 3: “Dibujo a dos manos”

Objetivo: desarrollar la iniciativa de los participantes, por medio de una dinámica de dibujo en la que tendrán que poner en práctica la iniciativa, comunicación, entre otras habilidades.

Duración: 2 horas.

Materiales: folder con hojas y un lápiz.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora divide el grupo en parejas.
- 2.- Se reparte un folder con tres hojas y un lápiz a cada pareja.
- 3.- La persona facilitadora le explica a cada pareja que deben de realizar tres dibujos (uno en cada hoja) y para ello tomarán el único lápiz que tienen con dos manos (una de cada persona que forma la pareja).
- 4.- Las condiciones de los dibujos son las siguientes:
 - Para el primer dibujo no tendrán ninguna comunicación y no podrán ponerse de acuerdo sobre qué cosa van a dibujar.
 - Para el segundo dibujo pueden hacerse 4 preguntas que tengan como respuesta un Sí o No. Posteriormente pueden iniciar con el dibujo, pero sin ninguna comunicación.
 - Para el tercer y último dibujo podrán hablar durante el tiempo que deseen, por lo que pueden acordar lo que dibujarán, consultar dudas o brindar sugerencias.
- 5.- Al finalizar el juego la persona facilitadora hará las siguientes preguntas a las parejas: ¿cómo se sintió con la dinámica?, ¿se sintió igual en la realización de los tres dibujos?, ¿quién tomó la iniciativa más veces?, ¿se siente cómodo al tener que tomar la iniciativa?, ¿se siente a gusto cuando le imponen la realización de cosas que no desean?, ¿prefieren no tomar iniciativas para no cometer errores?, ¿pasamos momentos similares en el trabajo?

Fuente: Ministerio Infantil Arcoiris, 2014

Actividad 4: “Globos calientes”

Objetivo: enseñar, por medio de la dinámica, las acciones que los participantes deben de hacer para el desarrollo de la iniciativa.

Duración: 2 horas.

Materiales: papелitos con consejos, globos y sillas.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se hacen dos grupos entre los participantes.
- 2.- Cada grupo deberá de formarse en una fila.
- 3.- La persona facilitadora explica que el primer participante de la fila deberá tomar un globo inflado que se encontrará en una caja junto a él, correr hacia la silla que se encuentra a unos metros y reventar el globo cuando se sienta.
- 4.- Cada globo tendrá un papel que el participante deberá recoger y guardar.
- 5.- Deberá devolverse corriendo y tocar la mano del compañero que ahora ocupa el primer lugar. Así se hará sucesivamente hasta que finalicen con todos los globos.
- 6.- Al finalizar, la persona facilitadora mencionará que cada uno de los papeles representa acciones y consejos para la iniciativa.
- 7.- Cada participante deberá de leer el papелito y dar su punto de vista en relación con la iniciativa. Los compañeros y la persona facilitadora podrán brindar aportes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, las acciones y consejos que se incorporarán en los globos:

Confiar en usted mismo y en sus posibilidades
Tome sus propias decisiones
Actúe proactivamente
Fomente mejoras en los procesos actuales

Adáptese ligera y eficientemente a las nuevas situaciones
Produzca nuevas oportunidades
Transforme sus ideas para que sean provechosas para usted y los demás
Adelántese a los cambios antes de que acontezcan
Cuando se enfrente a un problema, actúe con rapidez y autonomía para encontrar y tomar una buena solución
Esté informado y en desarrollo o capacitación para estar preparado para los cambios del futuro.

Fuente: Cuaderno de Aprendizaje (2014)

Tema 9: Liderazgo y orientación a resultados.

Actividad 1: “Mural los míos y los tuyos”

Objetivo: entrenar a los participantes en las habilidades del liderazgo, para que logren ejercer un liderazgo adecuado en su lugar de trabajo.

Duración: 4 horas.

Materiales: papel periódico y marcador.

Pasos de la actividad:

- 1.- Para esta dinámica se recomienda un mínimo de 10 personas y un máximo de 30 personas.
- 2.- El grupo de participantes se dividirá en 3 grupos, en caso de contar con un total de 10 personas y en 5 grupos, cuando el total de personas sea 30.
- 3.- La persona facilitadora pegará en la pared un papel periódico para cada grupo de trabajo, con una distancia prudente entre ellos. La información plasmada dentro del papel corresponde a las metas internas (deben buscarlas dentro del grupo) y metas externas (buscarlas fuera del grupo)

4.- Se le entregará a cada grupo de trabajo un listado con las metas internas y externas por cumplir. Por cada meta cumplida deberá de ponerse el nombre y la firma de la persona que reúne las características a criterio de grupo.

5.- Todos los grupos deben de finalizar las tareas y el que termine de primero será el ganador.

A continuación, el contenido del periódico y las metas por cumplir.

Papel Periódico

Ámbito Interno		Ámbito Externo
_____	1.	_____
_____	2.	_____
_____	3.	_____
_____	4.	_____
_____	5.	_____
_____	6.	_____
_____	7.	_____
_____	8.	_____
_____	9.	_____
_____	10.	_____

Metas por cumplir

1.- Conseguir la firma de un compañero o compañera cuyo nombre empiece con la misma letra que la mayoría del grupo.

2.- Buscar la firma de una persona que haya nacido el mismo mes que la mayoría del grupo.

3.- Conseguir la firma de la persona más simpática del grupo.

4.- Solicitar la firma de la persona más alta del grupo.

5.- Pedir la firma de la persona más baja del grupo.

6.- Pedir la firma del que tenga el cabello más largo de todos.

- 7.- Buscar la firma del más delgado del grupo.
- 8.- Buscar la firma de una persona que calce zapatos del mismo estilo que la mayoría del grupo (tenis, zapato de vestir, sandalias u otros).
- 9.- Encontrar a la persona que ha colaborado y pedirle la firma.
- 10.-Conseguir la firma del que a su criterio tenga la voz más agradable.

Al finalizar la dinámica se podrá reflexionar por medio de las siguientes preguntas, la persona facilitadora refuerza las respuestas con sus comentarios:

¿Quién o quiénes asumieron los papeles de líderes por grupo?, ¿qué tipo de liderazgo ejercieron?, ¿cómo se sintieron con el liderazgo de esa (as) personas?, ¿cuál hubiera sido el liderazgo ideal?, ¿qué impacto tiene un buen liderazgo en la gestión del personal?, ¿cuál es la importancia de un buen liderazgo para el cumplimiento de las metas?, ¿usó el líder adecuadamente la autoridad y el poder?

Fuente: Consejo de la Persona Joven Unidad Promoción de la Participación, 2017

Actividad 2: “Identificando el líder ideal”

Objetivo: conocer las características y los valores que debe de tener un líder efectivo.

Duración: 2 horas.

Materiales: figura humana, papel de color anaranjado y celeste y marcador.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora pegará una figura humana en la pared frente a los participantes.
- 2.- La persona facilitadora entrega dos papeles a cada participante, dos anaranjados y dos celestes y les explica que deben de colocar en los de color anaranjado, dos características del líder y en los celestes, dos valores que debe tener el líder.
- 3.- Una vez que lo hayan completado, deberán de pegar los papelitos en la figura humana, al lado derecho las características y al izquierdo los valores. Cada participante deberá leer el

contenido del papel y contestar a la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante esa característica y valor en un líder?

4.- La persona facilitadora tendrá características y valores previamente escritos, por si los participantes no abarcaron la totalidad.

5.-Al finalizar, la persona facilitadora pegará las características y valores que de igual forma son importantes y que los participantes no consideraron. Hace un comentario al respecto y pregunta si los consideran importantes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 3: “Tarjetas motivadoras”

Objetivo: que las jefaturas conozcan la importancia de la motivación del personal, desde una perspectiva como trabajador, no como jefe.

Duración: 2 horas.

Materiales: Tarjetas de colores, cartulina y cinta adhesiva.

Pasos de la actividad:

1.- La persona facilitadora pegará una cartulina en la pared frente a los participantes.

2.- La persona facilitadora entrega dos papeles a cada participante y les explica que deben escribir lo que les gustaría que su jefatura inmediata hiciera para sentirse motivados en su trabajo.

3.- Una vez que lo hayan completado, deberán de pegar los papelitos en la cartulina que se encuentra frente a ellos.

4.- La persona facilitadora tendrá preparado anticipadamente, papelitos con acciones de motivación del personal, por si los participantes no abarcaron la totalidad.

5.-Al finalizar, la persona facilitadora y los participantes comentan acerca de lo que se encuentra en la cartulina. En caso de que la persona facilitadora crea conveniente, dirá al grupo que faltan algunas acciones de motivación esenciales para todo buen líder y pegará las

características y valores que había preparado, hace comentarios al respecto, involucrando a los participantes y cierra con la siguiente pregunta: ¿En qué impacta la motivación en el entorno del trabajo?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 4: “Hola, Yo soy”

Objetivo: poder auto conocerse para saber los aspectos por mejorar para implementar un buen liderazgo dentro de su área de trabajo.

Duración: 2 horas.

Materiales: hoja con el formato de fortalezas y debilidades y lapicero.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora hace una breve introducción acerca de la autoestima, autoimagen y automotivación, ya que se encuentran ligadas al reconocimiento de las fortalezas y además, apunta la importancia de reconocer las debilidades, todo ello para que puedan conocer de qué disponen y qué deben trabajar para ejercer un liderazgo efectivo.
- 2.- La dinámica consiste en que una empresa multinacional (compradora) se encuentra en busca del Gerente de Operaciones y para ello les brindará la oportunidad a todos los participantes de postularse para el empleo, siendo necesario su “venta”.
- 3.- Cada participante deberá de pasar al frente y “venderse”, indicando todas las fortalezas que dispone para asumir el puesto de liderazgo dentro de la empresa. Mientras el participante se está “vendiendo”, el resto de los compañeros serán los miembros de la empresa que deberán decidir la compra o no.
- 4.- La persona facilitadora entregará una hoja para que los participantes escriban sus fortalezas: destrezas, conocimientos, valores, habilidades, entre otras.
- 5.- La hoja servirá de apoyo durante la venta.

6.- Al finalizar, la persona facilitadora hace un comentario sobre lo importante de identificar las fortalezas, entre las que se encuentran la creatividad, responsabilidad, actitud positiva, solución de problemas, manejo de las emociones, entre otras; así como la importancia de identificar también las debilidades.

Fuente: AulaFácil, 2020

A continuación, se presenta la hoja del formato de las fortalezas.

¡Hola yo soy!	

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Yo soy	_____

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 5: “El espejo”

Objetivo: desarrollar la habilidad de comunicación no verbal y conocer la importancia que tiene dentro de la gestión del liderazgo.

Duración: 2 horas.

Materiales: no son necesarios.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se requiere un mínimo de 10 personas.
- 2.- Los participantes deberán de hacer una fila, uno detrás de otro. Todos deben de estar viendo la espalda de su compañero del frente.
- 3.- Durante la dinámica estará prohibido hablar.
- 3.- La dinámica consiste en que la persona facilitadora irá donde el último participante y le tocará su espalda para que se vuelva y observe la serie de pasos corporales que _hará, los demás participantes deben permanecer en la posición que se encuentran, no pueden voltear su cabeza. Los pasos solo se hacen una vez, no se pueden repetir.
- 4.- Luego que el participante haya observado los pasos, se vuelve y toca la espalda de su compañero para transmitirle el mensaje (hace los pasos que observó de la persona facilitadora) y así se continúa hasta llegar al último participante.
- 5.- Al finalizar, el último participante hace la rutina que le transmitió su compañero y la persona facilitadora hace los pasos iniciales, con el fin de que puedan observar cómo se distorsiona la comunicación no verbal y su importancia en el liderazgo.

Fuente: Dinámicas y Juegos, 2012

Actividad 6: “El teléfono averiado”

Objetivo: desarrollar la habilidad de comunicación verbal y conocer la importancia que tiene dentro de la gestión del liderazgo.

Duración: 2 horas.

Materiales: no son necesarios.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se requiere un mínimo de 10 personas.
- 2.- Los participantes deberán de hacer una fila, uno detrás de otro. Todos deben de estar viendo la espalda de su compañero del frente.
- 3.- Se puede hacer solamente una pregunta.
- 4.- La dinámica consiste en que la persona facilitadora irá donde el último participante y le tocará su espalda para que se vuelva y le dará un mensaje en su oído; posteriormente, este participante tocará la espalda de su compañero del frente y le transmitirá el mensaje y así sucesivamente hasta llegar al primer participante de la fila.
- 5.- Cuando el mensaje llegue al primer participante de la fila, deberá decirlo en voz alta y la persona facilitadora dirá el mensaje original, para comparar la diferencia entre estos.

Al finalizar se hará una reflexión sobre la importancia de la comunicación de los líderes hacia sus colaboradores, ya que, si no es así, es muy probable que entre ellos se pasen información incorrecta que vaya a generar una distorsión en las metas plasmadas o incluso un mal ambiente de trabajo.

Asimismo, se abordará de la importancia de preguntar y de escuchar.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 7: “El Imán”

Objetivo: conocer las actitudes que deben de desarrollar los líderes para poder influenciar positivamente a su equipo de trabajo.

Duración: 2 horas.

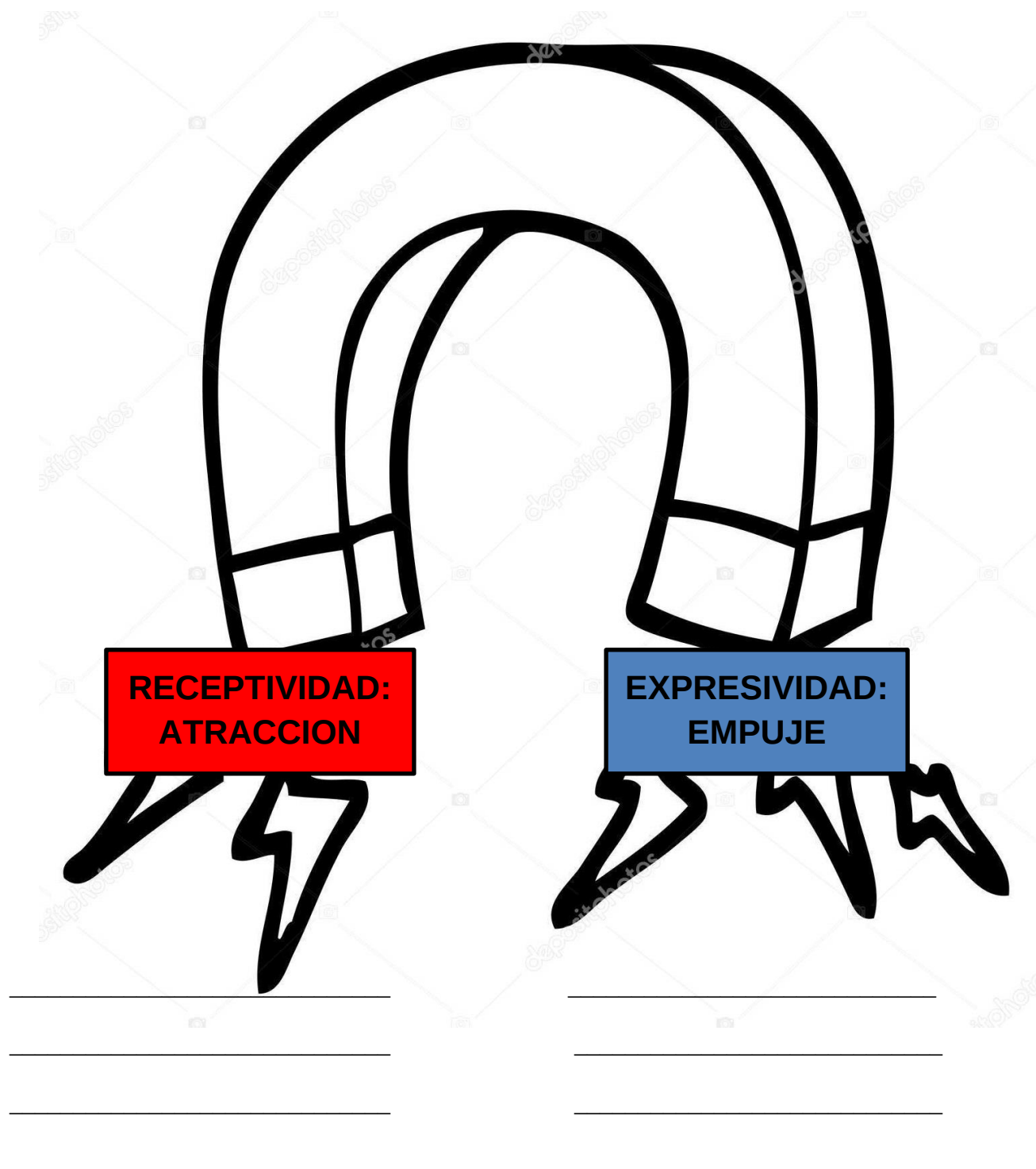
Materiales: dos imanes grandes, cartel con la imagen del imán y marcador.

Pasos de la actividad:

- 1.- La persona facilitadora demuestra con dos imanes el poder de influir: atraer y empujar. Para ello se colocan dos imanes con la cara de frente y al hacerlo se van a pegar entre ellos (atraer) y luego se colocan las caras de los imanes hacia un solo lado y se va a observar como un imán empuja al otro.
- 2.- La persona facilitadora coloca un cartel con la imagen del imán en la pared frente a los participantes.
- 3.- La persona facilitadora hace la siguiente pregunta a los participantes: ¿Qué hace un líder para influir en los demás? Y sus respuestas serán colocadas en el cartel y deberá debatirse en cuál de los dos polos del imán se coloca (atraer o empujar).
- 4.- Al finalizar se discute sobre la importancia de la influencia en el liderazgo.

Fuente: García, 2018

A continuación, la figura del imán:



Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 8: “El salto humano”

Objetivo: Demostrar la importancia de la confianza para un liderazgo.

Duración: 1 hora.

Materiales: no son requeridos.

Pasos de la actividad:

- 1.- El grupo se dividirá en parejas.
- 2.- Cada pareja se colocará uno detrás del otro.
- 3.- La persona facilitadora explicará que al contar 3, la persona de la pareja que se encuentre al frente se deberá dejar caer hacia atrás para que su pareja la atrape.
- 4.- Luego intercambiarán papeles.
- 5.- Cuando todas las parejas hayan hecho la dinámica, la persona facilitadora pregunta cómo se sintieron y comenta sobre la importancia de la confianza para un liderazgo eficaz.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Actividad 9: “Insertando el tronco”

Objetivo: entrenar la orientación de resultados a través de la práctica.

Duración: 3 horas.

Materiales: botella, tronco delgado (que quepa en el agujero de la botella), cuerda.

Pasos de la actividad:

- 1.- Se requiere un mínimo de 4 participantes.
- 2.- En caso de ser 4 participantes, se amarrarán 4 cuerdas de aproximadamente un metro y medio al tronco, de forma tal que al jalar de las cuerdas el tronco quede en posición vertical.
- 3.- Cada una de las cuerdas se amarrarán en la cintura de cada participante. Los participantes deben de estar posicionados formando un círculo.
- 4.- Se coloca una botella llena de agua en el centro del círculo.

5.- Los participantes deberán trabajar en conjunto para lograr el resultado planteado, introducir el tronco dentro de la botella.

Al finalizar la persona facilitadora les preguntará a los participantes ¿cómo se sintieron?, ¿qué fue necesario hacer para alcanzar el resultado esperado?, ¿cuál era la meta? (acá dirá que sin meta no hay resultado), ¿fue importante delegar funciones?, se sintieron estresados?

Durante cada respuesta podrá adentrar en los contenidos:

- Establecimientos de metas y prioridades.
- Estrategias para el logro de los resultados: uso de estándares e indicadores para el logro de objetivos, análisis, rediseño de procesos, solución de problemas.
- La delegación factor clave en el logro de resultados: ¿qué es la delegación?
- ¿Cómo delegar correctamente?: Algunos consejos.
- Beneficios de la delegación.
- La mejora continua.
- El manejo del tiempo.
- La tolerancia a la presión: Manejo del estrés.

Fuente: Reyes, 2016

3.7 Cronograma de capacitación: anual y mensual

Tabla 23

COOPESA R.L.: Propuesta de cronograma anual de capacitaciones, noviembre, 2019

Tema	Duración Horas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Liderazgo y Orientación de resultados	22	X	X								
Trabajo en equipo	11			X							
Planificación y Organización	25				X	X					
Manejo del tiempo	11			X							
Servicio al cliente	10								X		
Tolerancia a la presión	8									X	
Comunicación asertiva	9							X			
Toma de decisiones	14										X
Pensamiento analítico	14						X				
Iniciativa	10							X			

Fuente: Elaboración propia, noviembre (2019)

Mes		Año				
Marzo		2020				
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.	4	5	6	7	8
9	10	11 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 3 horas. De 8: 00 am a 11: am.	12	13	14	15
16	17	18	19 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 3 horas: De 8:00 am a 11:00 am.	20	21	22
23	24	25	26	27 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 3 horas. De 8: 00 am a 11:00 am.	28	29
30	31					

Mes	Año					
Abril	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
6	7 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 3 horas: De 8:00 am a 11:00 am.	8	9	10	11	12
13	14	15	16 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 3 horas. De 8: 00 am a 11: am.	17	18	19
20	21	22 Tema: Liderazgo y Orientación a resultados: 1 sesión de 3 horas: De 8:00 am a 11:00 am.	23	24	25	26
27	28	29	30			

Mes	Año					
Mayo	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7 Tema: Trabajo en equipo: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.	8	9	10
11 Tema: Manejo del tiempo: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.	12	13 Tema: Trabajo en equipo: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	14	15	16	17
18 Tema: Manejo del tiempo: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	19	20	21 Tema: Trabajo en equipo: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md.	22	23	24
25	26	27	28 Tema: Manejo del tiempo: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md.	29	30	31

Mes	Año					
Junio	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
8 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.					

Mes	Año					
Julio	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
6 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12 md.	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	17	18	19
20	21	22 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	23	24	25	26
27	28	29 Tema: Planificación y Organización: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	30	31		

Mes	Año					
Agosto	2020					
Vista mensual 						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5 Tema: Pensamiento análítico: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md.	6	7	8	9
10	11	12	13 Tema: Pensamiento análítico: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md..	14	15	16
17	18	19 Tema: Pensamiento análítico: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	20	21	22	23
24	25	26	27 Tema: Pensamiento análítico: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	28	29	30
31						

Mes	Año					
Septiembre	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3 Tema: Iniciativa: 1 sesión de 2.5 horas : De 8:00 am a 10:30 am.	4	5	6
7 Tema: Comunicación asertiva: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	8	9	10	11	12	13
14 Tema: Iniciativa: 1 sesión de 2.5 horas : De 8:00 am a 10:30 am.	15	16	17 Tema: Comunicación asertiva: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	18	19	20
21	22 Tema: Iniciativa: 1 sesión de 2.5 horas : De 8:00 am a 10:30 am.	23	24 Tema: Comunicación asertiva: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	25	26	27
28	29	30 Tema: Iniciativa: 1 sesión de 2.5 horas : De 8:00 am a 10:30 am.				

Mes	Año					
Octubre	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5 Tema: Servicio al cliente: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md.	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15 Tema: Servicio al cliente: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28 Tema: Servicio al cliente: 1 sesión de 3 horas : De 8:00 am a 11:00 am.	29	30	31	

Mes	Año					
Noviembre	2020					
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5	6	7	8
9 Tema: Tolerancia a la presión: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md.	10	11	12	13	14	15
16	17	18 Tema: Tolerancia a la presión: 1 sesión de 4 horas : De 8:00 am a 12:00 md.	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Mes		Año				
Diciembre		2020				
Vista mensual						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

3.8 Presupuesto: Gastos totales del Programa de capacitación

Nomenclatura temas de capacitación

Tema 1: Planificación y Organización

Tema 2: Servicio al cliente

Tema 3: Trabajo en equipo

Tema 4: Comunicación asertiva

Tema 5: Tolerancia a la presión

Tema 6: Pensamiento analítico

Tema 7: Toma de decisiones

Tema 8: Manejo del tiempo

Tema 9: Iniciativa

Tema 10: Liderazgo y Orientación a resultados

Tabla 24

COOPESA R.L: Presupuesto del gasto total de la implementación del Programa de capacitación, noviembre, 2019

Componentes del gasto de capacitación	Temas de capacitación										Total
	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Tema 8	Tema 9	Tema 10	
1.- Salarios de los participantes	1 593 620,25	266 178,10	122 202,96	266 635,98	188 128,96	233 296,56	233 296,56	68 237,18	93 050,70	285 167,96	3 349 815,21
2.- Instructor:	2 700 000,00	875 000,00	270 000,00	440 000,00	660 000,00	435 000,00	435 000,00	270 000,00	375 000,00	170 000,00	6 630 000,00
3.- Transporte:			5 000,00						5 000,00	5 000,00	15 00,00
4.- Alimentación:	156 800,00	33 600,00	12 600,00	21 000,00	19 600,00	22 400,00	22 400,00	12 600,00	22 400,00	19 600,00	343 000,00
Total de gastos	4 450 420,25	1 174 778,10	409 802,96	727 635,98	867 728,96	690 696,56	690 696,56	350 837,18	495 450,70	479 767,96	10 337 815,21

Fuente: Elaboración propia, 2019

Detalle gastos salarios

En la tabla 25 se reflejan los datos salariales por puesto de trabajo.

Tabla 25

COOPESA R.L.: Lista de salarios por hora del personal del departamento de Programación y Control, noviembre, 2019

Puestos	Salario por hora
Programador de Producción	₡ 5.554,68
Controlador de Producción	₡ 3.101,69
Gerente de Programación y Control	₡ 12.962,18

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, se visualizará el gasto total por el pago de los salarios del personal. Se recalca que los salarios se deben de pagar porque las capacitaciones serán impartidas dentro del horario de trabajo.

Tabla 26

COOPESA R.L: Total de gasto salarial para la implementación del programa de capacitación, por puesto, noviembre 2019

Tema Capacitación	Horas	Cantidad Programador de Producción	Gasto Salario Total Programador	Cantidad Controlador de Producción	Gasto Salario Total Controlador	Cantidad Gerente de Programación y Control	Gasto Salario Total Gerente	Gasto Total Salarios
Tema 1	25	3	416 601,00	11	852 964,75	1	324 054,50	1 593 620,25
Tema 2	10	2	111 093,60	5	155 084,50			266 178,10
Tema 3	11	2	122 202,96					122 202,96
Tema 4	9	3	149 976,36			1	116 659,62	266 635,98
Tema 5	8	2	88 874,88	4	99 254,08			188 128,96
Tema 6	14	3	233 296,56					233 296,56
Tema 7	14	3	233 296,56					233 296,56
Tema 8	11			2	68 237,18			68 237,18
Tema 9	10			3	93 050,70			93 050,70
Tema 10	22					1	285 167,96	285 167,96
Total general								3 349 815,21

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en la tabla 26 el cálculo del gasto salarial se hizo multiplicando la cantidad de horas de duración de la capacitación por el salario por hora que recibe el colaborador.

Detalle gasto del instructor

Primeramente, se observará el costo del instructor por participante, según los precios de los cursos de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Tabla 27

COOPESA R.L.: Detalle del costo del instructor por participante, noviembre 2019.

Costo Capacitación	
Horas:	Precio
8	110 000,00
9	110 000,00
10	125 000,00
11	135 000,00
14	145 000,00
22	170 000,00
25	180 000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019

Seguidamente, se visualiza el costo del instructor tomando en consideración el número total de participantes. Este costo se encuentra calculado según la cantidad de horas de duración de la capacitación y la cantidad de participantes.

Tabla 28

COOPESA R. L.: Total de gasto por concepto de pago del instructor, noviembre, 2019

Tema Capacitación	Horas	Costo por participante	Cantidad de participantes	Costo Total
Tema 1	25	180 000,00	15	2 700 000,00
Tema 2	10	125 000,00	7	875 000,00
Tema 3	11	135 000,00	2	270 000,00
Tema 4	9	110 000,00	4	440 000,00
Tema 5	8	110 000,00	6	660 000,00
Tema 6	14	145 000,00	3	435 000,00
Tema 7	14	145 000,00	3	435 000,00
Tema 8	11	135 000,00	2	270 000,00
Tema 9	10	125 000,00	3	375 000,00
Tema 10	22	170 000,00	1	170 000,00
Total				6 630 000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019

Detalle gasto de alimentación

La soda de COOPESA R.L. se encargará de preparar la alimentación para los participantes del Programa de capacitación. Esta alimentación será un refrigerio, ya que la mayoría inician a las 8:00 am y finalizan entre las 11:00 am o 12:00 md. El refrigerio consta de tres bocadillos y un refresco en botella. A continuación, se reflejan los precios de estos productos:

Tabla 29

COOPESA R.L.: Gasto unitario por concepto de alimentación, noviembre, 2019

Refrigerio	Costo
Bocas (3 aperitivos)	700,00
Refresco	700,00
Total	1 400,00

Fuente: Elaboración propia, 2019

Seguidamente se visualiza el gasto de la alimentación que contempla a todos los participantes:

Tabla 30

COOPESA R.L: Gasto total de alimentación del programa de capacitación en habilidades blandas, noviembre, 2019

Tema capacitación	Cantidad de sesiones	Cantidad de participantes	Cantidad de instructores	Costo refrigerio por participante	Costo total
Tema 1	7	15	1	1 400,00	156 800,00
Tema 2	3	7	1	1 400,00	33 600,00
Tema 3	3	2	1	1 400,00	12 600,00
Tema 4	3	4	1	1 400,00	21 000,00
Tema 5	2	6	1	1 400,00	19 600,00
Tema 6	4	3	1	1 400,00	22 400,00
Tema 7	4	3	1	1 400,00	22 400,00
Tema 8	3	2	1	1 400,00	12 600,00
Tema 9	4	3	1	1 400,00	22 400,00
Tema 10	7	1	1	1 400,00	19 600,00
Total					343 000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019

Es importante recalcar que, el cálculo del gasto de la alimentación de la tabla 30, se efectuó tomando en consideración la cantidad de sesiones de capacitación y el total de participantes y de instructores.

3.9 Evaluación de la capacitación

La evaluación es la última de las etapas que según Chiavenato (2017), se debe de ejecutar para cerrar por completo el ciclo de capacitación y en ella se evalúa el éxito de la capacitación otorgada.

Esta evaluación contiene una serie de aspectos que incluyen el cumplimiento de objetivos y contenidos, utilidad de recursos materiales y audiovisuales, calidad del instructor, de la metodología, el cumplimiento de tiempos (duración), influencia de aspectos ambientales y físicos, aplicabilidad de lo aprendido, adquisición de conocimientos y satisfacción de la capacitación.

	Evaluación del impacto de la capacitación	Código	EIC-001
		Páginas	2

Nombre de la capacitación: _____ Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Nombre del participante: _____

Puesto que ocupa en la empresa: _____

Con el propósito de recopilar información que permita evaluar el Programa de capacitación sobre habilidades blandas, se le solicita su colaboración para completar el siguiente cuestionario. El tiempo aproximado de contestación es de 15 minutos. Se le agradece la mayor sinceridad en las respuestas.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de seleccionar una respuesta. Cualquier observación o sugerencia, utilice el espacio designado para tal fin (al final del cuestionario). Debe dar su respuesta utilizando la siguiente escala:

Escala de Evaluación				
1	2	3	4	5
No aplica	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión	Indicadores	1	2	3	4	5
1. Objetivos y contenidos	a.- Se cumplieron los objetivos del taller					
	b.- Los contenidos del taller fueron acordes con los objetivos					
2. Materiales	a.- Los materiales facilitados permitieron profundizar en la temática del taller					
3. Recursos audiovisuales	a.- Los equipos audiovisuales empleados contribuyeron al aprendizaje					
	b.- Los equipos audiovisuales contaban con la calidad adecuada para su buen funcionamiento					
4. Instructor	a.- El instructor expuso los temas de forma clara y comprensible					
	b.- El instructor cumplió con los tiempos establecidos					
	c.- El instructor respondió de forma acertada las dudas de los participantes					
	d.- El instructor demostró dominio del tema					
	e.- El instructor generó un ambiente de confianza y participación					
	f. Volvería a llevar otro taller con este instructor					
5. Metodología	a.- El taller empleó una metodología práctica, basada en dinámicas, casos, juegos, entre otros					
	b.- Mediante la metodología práctica he logrado alcanzar el dominio de los contenidos del taller					
6. Duración	a.- El tiempo de duración del taller ha sido el apropiado					
	b.- Se dedicó el tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas					
	c.- Se cumplió con la hora de inicio y final del taller					
7. Aspectos físicos y ambientales	a.- El lugar físico fue acorde para la impartición del taller					
	b.- Las condiciones ambientales (iluminación, sonido) favorecieron el aprendizaje					
8. Aplicabilidad de lo aprendido	a.- Puedo aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	b.- En el trabajo dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido					
	c.- La metodología, las herramientas y los conceptos practicados durante el taller, son aplicables en mi trabajo					
9. Conocimiento	a.- Este taller ha mejorado mi habilidad en el tema					

	b.- Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo					
	c.- Estoy seguro de que me irá bien en el momento que aplique lo aprendido en mi trabajo					
10. Satisfacción general del taller	a.- El taller cumplió con mis expectativas					
	b.- Recomendaría este taller a otros compañeros					
Comentarios o sugerencias						

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Según información proporcionada por COOPESA R.L, los resultados de los últimos dos años del clima organizacional de la Cooperativa, han puesto en evidencia problemas en los estilos de liderazgo, comunicación, entre otros.
- Actualmente, el departamento de Programación y Control no cuenta con un Programa de capacitación en habilidades blandas que permita fortalecer o desarrollar habilidades esenciales para la ejecución correcta de las funciones de trabajo.
- Los ocupantes de los puestos de controlador y programador de producción, hasta la fecha de la aplicación del cuestionario, no habían participado en ningún proceso de detección de necesidades de capacitación.
- Solo un 26,67% de los colaboradores del departamento de Programación y Control han asistido algún tipo de capacitación en habilidades blandas; sin embargo, desde hace más de diez años no participan en ningún tipo de formación de este tipo.
- El personal del departamento de Programación y Control, en su mayoría, han manifestado en los cuestionarios que es importante que se capacite en habilidades blandas, no solamente en las duras (técnicas). Asimismo, han dado a conocer que la capacitación en habilidades blandas influye en el desempeño del puesto de trabajo, puesto que por medio de ellas se pueden enfrentar múltiples situaciones que acontecen en el mundo laboral.
- Las jefaturas del departamento de Programación y Control (Director de operaciones y Gerente de programación y control) consideran que es importante que la empresa cuente con un Programa de capacitación en habilidades blandas, ya que estas influyen en el desempeño del trabajo.

- Según los instrumentos aplicados, se determinó que las habilidades blandas primordiales para el desempeño exitoso en los puestos de trabajo del departamento de Programación y Control son las siguientes:
 - Controlador de producción: Planificación y organización, servicio al cliente, tolerancia a la presión, adaptabilidad, manejo del tiempo e iniciativa.
 - Programador de producción: Planificación y organización, servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, tolerancia a la presión, pensamiento analítico y toma de decisiones.
 - Gerente de programación y control: Comunicación asertiva, liderazgo, planificación y organización, iniciativa, toma de decisiones, negociación y orientación a resultados.
- La detección de necesidades de capacitación del departamento de Programación y Control se efectuó de forma individual, para disponer de datos reales y certeros. Para la recaudación de esta información se utilizó el instrumento de evaluación del desempeño, en el que hubo participación del evaluado y la jefatura directa.
- Se identificaron once necesidades de capacitación en el departamento de Programación y Control: Planificación y organización, servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, tolerancia a la presión, pensamiento analítico, toma de decisiones, manejo del tiempo, iniciativa, liderazgo y orientación a resultados.

6.2 Recomendaciones

- Considerar el Programa de capacitación en habilidades blandas como un aliado para el desarrollo y cambio organizacional, desde un enfoque basado en el aprovechamiento de las capacidades competitivas de los colaboradores.
- Designar a un departamento encargado de la futura planificación, organización y seguimiento del Programa de capacitación en habilidades blandas del departamento en estudio, e incluso para el resto de la organización, en caso de extenderlo.
- Modificar la forma en que se plantean los objetivos estratégicos de capacitación, considerando no solamente la técnica como fundamental para el funcionamiento de las labores productivas; sino también incluir la capacitación blanda como socia estratégica dentro del proceso; de forma tal, que ambas sean un complemento.
- Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación una vez al año e involucrar directamente al personal, para recaudar información certera y real y así garantizar la buena inversión de dinero que conlleva la implementación de un Programa de capacitación
- Difundir anticipadamente el Programa de capacitación al personal involucrado, así como su objetivo de mejoramiento del desempeño laboral.
- Extender el Programa de capacitación en habilidades blandas a todo el personal de la Cooperativa, para que se incremente el desempeño laboral e incluso cambiar conductas o comportamientos que la organización siempre ha deseado.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*.
<https://books.google.co.cr/books?id=FuMRCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=competencias+martha+alles&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj7pq39z5bgAhULMt8KHd8jB8c4ChDoAQhOMAc#v=onepage&q=competencias%20martha%20alles&f=false>
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias la Trilogía*. En
<https://books.google.co.cr/books?id=uvEeDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Diccionario+martha+alles&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinv9Lw1JbgAhUKD60KHZPFDsMQ6AEITDAG#v=onepage&q=Diccionario%20martha%20alles&f=false>
- Amcham (2018). *Coca Cola Company fue reconocida en la categoría cadena valor por su programa “Emprendamos Junt@s”*. En <https://www.amcham.cr/coca-cola-company-fue-reconocida-en-la-categoria-cadena-de-valor-por-su-programa-emprendamos-junts/>
- Anónimo. (2012). *Misioneros y Canivales*. En
<http://rociorgplhc.blogspot.com/2012/11/misioneros-y-canivales.html>
- Anónimo. (2012). *Dinámica de resolución de conflictos y consenso: se ha cometido un crimen*. En
<https://proyectosocialvlc.files.wordpress.com/2012/04/se-ha-cometido-un-crimen.pdf>
- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (abril-junio, 2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Revista Alergia, Volumen (2), pp. 201-206. En
<file:///C:/Users/kchacon/Downloads/181-1339-1-PB.pdf>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. En

<https://books.google.co.cr/books?id=uQqlAQAAQBAJ&pg=PA35&lpg=PA35&dq=habilidades+duras+solo+dan+respuesta+a+escenarios+ya+probados+y+conocidos;+y+no+permiten+enfrentar+problemas+en+escenarios+de+incertidumbre,+donde+las+respuestas+no+son+conocidas&source=bl&ots=LiOseAZg4G&sig=ACfU3U11yW-RpLKkCaG3F1iccSBT9LL1vw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi8paOU6fHlAhUyvFkKHQJtD6oQ6AEwAXoECAkQAAQ#v=onepage&q=habilidades%20duras%20solo%20dan%20respuesta%20a%20escenarios%20ya%20probados%20y%20conocidos%3B%20y%20no%20permiten%20enfrentar%20problemas%20en%20escenarios%20de%20incertidumbre%2C%20donde%20las%20respuestas%20no%20son%20conocidas&f=false>

AulaFacil. (2020). *Dinámica de autoestima: "Yo soy"*. En <https://www.aulafacil.com/cursos/psicologia/taller-de-habilidades-sociales-y-comunicacion/dinamica-de-autoestima-yo-soy-l11598>

Ayala, J. (s.f). *Taller de Servicio al Cliente*. En <http://ponce.inter.edu/wp-content/uploads/documentos/retencion%20estudiantil/Taller%20de%20Servicio%20al%20Cliente.pdf>

Betania Psicología. (2011). *Estrés laboral: el caso de un profesor*. En <https://betaniapsicologia.com/2011/03/estres-laboral-el-caso-de-un-profesor.html>

Bridgestone (2014). *Reporte de sostenibilidad 2014 Bridgestone de Costa Rica*. En <http://informebridgestone.com/sostenibilidadBS-LAN/assets/pdf/costa-rica/informe-Sostenibilidad-Costa-rica-2014.pdf>

Burgos, S. (2019). *Los 3 Elementos del Rapport para conectar con otra persona | Coaching y PNL*. En https://www.youtube.com/watch?v=wNRUoQwJe_o

Burgos, S. (2015). *Técnica Del Rapport (Cómo crear química con quien tú quieras)*. En <https://www.youtube.com/watch?v=pPDn8yD33xo&t=40s>

- Busso. M, Cristia. J, Hinzapié. D, Messina. J y Ripani. L. (2017). *Aprender mejor Políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. En <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprender-mejor-Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-para-el-desarrollo-de-habilidades.pdf>
- Calvo, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*. En <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6xi5BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA167&dq=diccionario+por+competencias&ots=VlWrBU934C&sig=-qNXG5Wa-qvFYCV1hGggZ50fB1I#v=onepage&q=diccionario%20por%20competencias&f=false>
- Campos, M. (2019, julio 13). *Estas son las habilidades blandas y técnicas que le ayudaran a conseguir trabajo*. La Nación. En <https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/estas-son-las-habilidades-que-le-ayudaran-a/P6Q347ZX5RC7ZBCTWCVFSQXJ5Q/story/>
- CENECOOP R.L. (2019). *Boletín informativo jcoop enero*. En <https://www.cene.coop/category/cenecoop/>
- Centro de Capacitación y Desarrollo CECADES. (2017). *Glosario de técnicas de aprendizaje utilizadas en la capacitación de personas*. En <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/CCD-C-0112017%20%20OFICIO%20Glosario%20de%20terminos%20de%20capacitacion%20con%20anexo.pdf>
- Centro de Información y Atención Nacional. (2017). *¿Qué es un programa?* En <https://desarrollarinclusion.cilsa.org/tecnologia-inclusiva/que-es-un-programa/>
- Cepeda, J. (2020). *Destreza Juego de Mesa*. En <https://www.juliocepeda.com/juegos-de-mesa/juegos-de-mesa/destreza-juego-de-mesa.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. En <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

- Chinchilla, N. (2018). *Mejoras en las habilidades blandas, la gran enseñanza para los estudiantes de IntegraTEC*. En <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/08/13/mejoras-habilidades-blandas-gran-ensenanza-estudiantes-integratec>
- Chicoma, B. (2018). *Programa de habilidades sociales para mejorar el clima laboral en la institución educativa particular “creciendo con amor” - Chiclayo, año 2016* (Tesis de Maestría). En http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31781/chicoma_gb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Clarín (2017, abril 30). *Las pymes se capacitan en gestión y habilidades blandas*. Periódico Clarín. En https://www.clarin.com/economia/campus/pymes-capacitan-gestion-habilidades-blandas_0_SJLPe6J1W.html
- Coloma, P. (2018). *¿SOFT SKILLS OR HARD SKILLS? ¿Habilidades blandas o habilidades duras?*. En <https://dfvconsulting.com/soft-skills-hard-skills-habilidades-blandas-o-habilidades-duras/>
- Conabip. (s.f). *Guía para armar dinámicas de organización*. En http://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/guia_para_armar_dinamicas_de_organizacion.pdf
- ConceptoDefinicionDe. (s.f). *Definición de Eficiencia*. En <https://conceptodefinicion.de/eficiencia/>
- CONFENACOOP. (2019). *Resumen Ejecutivo 2019-2021 Propuesta Malla Curricular*. En <http://confenacoop.com/images/descargables/MALLA-CURRICULAR-2019---PROPUESTA.pdf>
- Consejo de la Persona Joven Unidad Promoción de la Participación. (2017). *Taller: “Fortaleciendo Liderazgo de Juventudes”*. En <https://cpj.go.cr/archivos/50ANEXO-1TECNICAS.pdf>

- Coopealianza. (2019). *La grandeza de la perseverancia*. En <https://coopealianza.fi.cr/wp-content/uploads/2019/04/Informe-Gesti%C3%B3n-Coopealianza-2019.pdf>
- Coopevictoria. (s.f). *Sostenibilidad empresarial*. En <https://www.coopevictoria.com/responsabilidad-social/>
- Cordero, C. (2018, mayo 24). *Profesiones con 100% de ocupación no siempre son las más demandadas por el mercado*. La Nación. En <https://www.nacion.com/economia/empleo/profesiones-con-100-de-ocupacion-no-siempre-son/7ICIAA77DFCWZPPE2CZORCCFWE/story/>
- Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del Talento. 52 propuestas para mejorar tus habilidades*. En [https://books.google.co.cr/books?id=2ccoAAAAQBAJ&pg=PT28&lpg=PT28&dq=las+habilidades+blandas+permiten+alcanzar+los+resultados+a+trav%C3%A9s+de+m%C3%BAltiples+caminos,+no+solo+de+uno+\(%E2%80%A6\)+mostr%C3%A1ndose+%C3%A1gil+e+interactivo%E2%80%9D&source=bl&ots=jWVc5ongX3&sig=ACfU3U1Qct0kl1aBU3JkORgfyH8R5MevqQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjE4duj7brlAhXvxlkKHR-CCVsQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=2ccoAAAAQBAJ&pg=PT28&lpg=PT28&dq=las+habilidades+blandas+permiten+alcanzar+los+resultados+a+trav%C3%A9s+de+m%C3%BAltiples+caminos,+no+solo+de+uno+(%E2%80%A6)+mostr%C3%A1ndose+%C3%A1gil+e+interactivo%E2%80%9D&source=bl&ots=jWVc5ongX3&sig=ACfU3U1Qct0kl1aBU3JkORgfyH8R5MevqQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjE4duj7brlAhXvxlkKHR-CCVsQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false)
- Crescendo (2015). *Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI*. En <http://www.crescendotalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- Cruz, O. y Surdez, E. (2018). *Detección de necesidades de capacitación: actividad para desarrollar el capital humano*. Revista Global Negocios. Volumen (6), pp. 57-68. En <file:///C:/Users/kchacon/Downloads/RGN-V6N3-2018-5.pdf>
- Cuaderno de Aprendizaje. (2014). *Claves para desarrollar tu iniciativa*. En <https://resulta-2.com/2014/12/claves-para-desarrollar-tu-iniciativa/>

- Dabián, C. (2019). ¿Quieres ser Altamente Productivo? ¡No seas Multitask!. En <https://www.youtube.com/watch?v=72lREP8Cszk>
- Dinámicas grupales. (s.f). *Dinámica Qué Hago y Cómo Soy*. En <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/diversidad/dinamica-que-hago-y-como-soy/>
- Dinámicas grupales. (s.f). *Dinámica Panal de Iniciativas*. En <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/pensamiento-creativo/dinamica-panal-iniciativas/>
- Dinámicas y juegos. (2012). *Espejo*. En <https://dinamicasojuegos.blogspot.com/2009/11/espejo.html>
- Dirección de Aviación Civil. (2020). *Acerca de la Dirección de Aviación Civil*. En https://www.dgac.go.cr/acerca_/acerca-de-dgac/
- ELG Asesores Latinoamérica. (2016). *Ejemplo de mala y buena atención al cliente en un Restaurante HD 2019*. En <https://www.youtube.com/watch?v=7uX0h85Xwds>
- EspacioNamasteCampan. (2015). *Fragmentos de películas y novelas - ¿Rapport o No Rapport?*. En <https://www.youtube.com/watch?v=Jtu993l9xZ0>
- Eventos Lazandera Alcalá La Real. (2017). *Dinámica del Paraguas de la Asertividad*. En <https://www.lanzaderasdeempleo.es/dinamica-del-paraguas-de-la-asertividad>
- Eventos Lanzadera Castellón. (2016). *Dinámica Torre de Espaguetis*. En <https://www.lanzaderasdeempleo.es/dinamica-torre-de-espaguetis>
- Exadep. (s.f). *Sección 3: Razonamiento Analítico*. En https://www.ets.org/es/exadep/test_prep/sample_questions/razonamiento_analitico/
- FeliciCultura. (2014). *Rafael Santandreu: Procrastinación*. En <https://www.youtube.com/watch?v=blWZaKj3pmw>

- Fernández, E y Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. En <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3212617>
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. En <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=4870199>
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. En <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5307889&query=capacitacion>
- Fundación Merced Queretano. (2013). *Dinámicas para la administración de tiempo*. En <https://fundacionmerced.org/bibliotecadigital/listings/dinamicas-administracion-de-tiempo/>
- García, C. (2019). *Catálogo de Dinámicas de Grupo Recortables y Manuales Formativos Cocinando Aprendizajes*. En <https://drive.google.com/file/d/1PBau2TMBsZVjiyJHkR52Itp97ld3GBv1/view>
- García, C. (2018). *El imán influencer: ejercicio-dinámica de liderazgo y capacidad de influencia positiva*. En <https://www.youtube.com/watch?v=81tS475gFo8>
- García, P. (2017). *Baraja de la Planificación*. En <https://elcasopablo.com/2017/05/24/baraja-de-la-planificacion/>
- Garza, J. (julio 12, 2018). *Débiles habilidades blandas alejan a ticos de multinacionales*. La Republica.net. En <https://www.larepublica.net/noticia/debiles-habilidades-blandas-alejan-a-ticos-de-multinacionales>
- Gerza. (2012). *Dinámica: El Jurado*. En: https://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_jurado.html
- Gómez, F. (2017). *La Cooperativa de Trelew presenta el programa “Empresa +Educación*. En

https://www.diariojornada.com.ar/196572/sociedad/la_cooperativa_de_trelew_presenta_el_programa_empresaeducacion/

González, M., Olivares, S., González, N. y Ramos. (2014). *Planeación Integral de los Recursos Humanos*. En

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3227840&query=capacitacion+laboral#>

Grandcraft. (2016). *¿Qué es el fortalecimiento institucional?* En <https://grantcraft.org/content/takeaways/que-es-el-fortalecimiento-institucional-y-por-que-es-importante/>

Graziano, P. (s.f). *La Roca en el camino*. En <https://psicologia-estrategica.com/la-roca-camino/>

Habitat Metanoia. (2012). *¿Qué es pensamiento sistémico?* En <https://www.youtube.com/watch?v=mbo8BifuHp8>

Hernández, G. (s.f). *Aprender habilidades blandas sí puede ser un juego*. En <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/aprender-habilidades-blandas-si-puede-ser-un-juego/2018/10/>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. En <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Homero, A. (2018). *Servicio al cliente en el call center*. En <https://www.youtube.com/watch?v=Z9K24T1p98Q>

Hoyos, J. (2018). *Ejemplos de MALA y BUENA atención al cliente*. En <https://www.youtube.com/watch?v=7ld2v74WqHY>

- Instituto de Bienestar y Seguridad Laboral. (2018). *Habilidades duras versus habilidades blandas*. Recuperado de <https://prevencionar.com.co/2018/02/03/habilidades-duras-versus-habilidades-blandas/>
- Isotool. (2015). *La relación entre calidad y mejora continua*. En <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/>
- Jaramillo, Pinzón y Riveros (2019). *Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del colegio las Américas en Barrancabermeja* (Informe Práctica, grado especialista). En https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14094/1/2019_habilidades_blandas_docentes.pdf
- Justiniano, Y. (2014). *El caso de marcelo guevara*. En https://issuu.com/dpmke/docs/el_caso_de_marcelo_guevara
- Krece Coaching y Consultoría. (2013). *¿Qué es la Percepción Sistémica?*. En <https://www.youtube.com/watch?v=0yBjhNeKUuU&list=PLlIl7Vl0-8H5SmYOxj-k2dU0Q05pntIaB>
- Lapsicogoloteca. (2014). TABÚ. En <http://lapsico-goloteca.blogspot.com/2014/06/tabu.html>
- La Nación (2016, enero 31). *Habilidades blandas para el mundo laboral*. La Nación. En <https://www.nacion.com/opinion/foros/habilidades-blandas-para-el-mundo-laboral/NXOKOKNMJNEWZGH7LVL2VT26IE/story/>
- Lanzas, M. (2017, octubre 17). *41 mil desempleados cuentan con estudios universitarios*. Diario Extra. En <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/344387/41-mil-desempleados-cuentan--con-estudios-universitarios>
- Linkedin. (2019). Las 10 habilidades más demandadas por las empresas, según LinkedIn. En <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1251583-330/estas-son-las-habilidades-m%C3%A1s-solicitadas-por-las-empresas-seg%C3%BAAn-linkedin>

López, E., Mengual, S., Fuentes, A. y López, J. (2019). Tecnologías y Tendencias didácticas Emergentes en escenarios educativos. En

https://books.google.co.cr/books?id=u5DBDwAAQBAJ&pg=PA69&lpg=PA69&dq=fuentes+secundarias+Caballero,+Manso,+Matarranz+y+Valle+2016&source=bl&ots=ItTI7IKUD8&sig=ACfU3U2_KcfXeQD2qIvXhiXyN06GVBKCCA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjAkOvdqfjnAhUCSN8KHY2QAxMQ6AEwAHoECAsQAQ#v=onepage&q=fuentes%20secundarias%20Caballero%2C%20Manso%2C%20Matarranz%20y%20Valle%202016&f=false

López, R. (2017). *Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación de directivos en instalaciones hoteleras cubanas.* En

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5426301&query=evaluacion%2Bde%2Bla%2Bcapacitacion>

López, O. (2010). *Hoja matriz dofa o foda.* En <https://www.slideshare.net/oscarflopez/hoja-matriz-dofa-o-foda>

Marketing ubits (2019). ¿Por qué son importantes las habilidades blandas en su empresa? En

<https://ubits.mx/blog/negocios/por-que-son-importantes-las-habilidades-blandas-en-su-empresa/>

Maturana, J. (2017). *El Mito de las Competencias Blandas: ¿sabías que no existen?* En

<https://www.linkedin.com/pulse/el-mito-de-las-competencias-blandas-sab%C3%ADas-que-jorge-maturana-palma>

Méndez, A. (2020). *Las mejores plantillas de diagrama de ishikawa – descarga gratis.* En

<https://www.plandemejora.com/plantillas-de-diagramas-de-ishikawa-descarga-gratis/>

Mesa, J. (2015). *Dinámicas de trabajo en equipo: jugando en la oficina.* En [https://blog.grupo-](https://blog.grupo-pya.com/jugando-en-la-oficina-dinamicas-de-trabajo-en-equipo/)

[pya.com/jugando-en-la-oficina-dinamicas-de-trabajo-en-equipo/](https://blog.grupo-pya.com/jugando-en-la-oficina-dinamicas-de-trabajo-en-equipo/)

- Meza, M. (2017). *Las Habilidades Blandas “Soft Skills” y sus tendencias*. En <https://milermeza20.wixsite.com/milermeza/single-post/2017/10/27/Las-Habilidades-Blandas-%E2%80%9CSoft-Skills%E2%80%9D-y-sus-tendencias>
- Mdpilar. (2011). *Ejemplo ciclo de servicio 2*. En <https://es.slideshare.net/mdpilar/ejemplo-ciclo-de-servicio-2>
- Ministerio de la Producción. (2017). *Plan de desarrollo de las personas – PDT quinquenal 2017-2021*. En <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm212-2016-produce.pdf>
- Ministerio Infantil Arcoiris. (2014). *Dinámicas: dibujo a dos manos*. En <https://www.ministerioinfantil.com/dinamicas-dibujo-a-dos-manos/>
- Mujica, J. (2015). *¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* En <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Muktek. (2018). *Habilidades blandas (Soft Skills) vs Habilidades duras (Hard Skills)*. En <https://muktek.com/habilidades-blandas-soft-skills-vs-habilidades-duras-hard-skills-a892d56aadb9>
- National Soft Skills Association (2015). *Habilidades blandas e inteligencia emocional*. En <https://www.nationalsoftskills.org/soft-skills-and-emotional-intelligence/>
- National Soft Skills Association (2016). *La verdadera brecha de habilidades*. En <https://www.nationalsoftskills.org/the-real-skills-gap/>
- Netflix. (2005). *Película Juego de Honor*. En <https://www.netflix.com/cr/title/70019004>
- Orozco, A. (2017). *El Impacto de la Capacitación*. En <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5307910>
- Palma, D. (s.f). *Cómo elaborar propuestas de investigación*. En <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf>

Pascal. (2018). *6 juegos poderosos y divertidos para entrenar a tu equipo de servicio al cliente*.

En <https://www.userlike.com/es/blog/juegos-entrenamiento-servicio-al-cliente>

Peña, M. (2012). *Proceso para la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje basada en competencias de los Directores de Recursos Humanos del Ministerio de la Industria Sideromecánica en Ciudad de la Habana*. En

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3201941&query=diagnostico+de+necesidades+de+capacitacion>

Portal, J., Bermúdez, J., Carreiro, R., Ribeiro, J. y Miembros del Comité de Creación de Capacidades. (2016). *Programa de Capacitación 2016-2018*. En

https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2017/07/Plano-de-Capacitacio-do-CCC_Esp_final_web.pdf

Prodetur. (s.f). *Cuestionario de Administración del tiempo*. En

<http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=12f6721f-07d1-4a48-912f-b8187faca4b1>

Psicología y Empresa (2018). *Breve historia de la administración de recursos humanos*. En

<https://psicologiayempresa.com/breve-historia-de-la-administracion-de-recursos-humanos.html>

Ramírez, J. (2020). *Desarrollo de habilidades blandas e Inteligencia Emocional: Bases del éxito en el presente y futuro*. En <http://www.neuroicn.com/2020/01/04/desarrollo-de-habilidades-blandas-e-inteligencia-emocional-bases-del-exito-en-el-presente-y-futuro/>

Reyes, A. (2016). *Dinámica Insertar en Botella*. En

<https://www.youtube.com/watch?v=t79MUVYhSJs>

Ribes. G, Perello. M y Herrero. A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos Gestión de Personas*. En

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5635044&query=que%2Bson%2Bcompetencias>

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*.

En <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/113888>

Rubio, M. (s.f). *Dinámicas*. En <https://sites.google.com/a/educarex.es/comunicacion-oral-estrategias-y-recursos-didacticos-para-el-aula/dinamicas>

Sadornil, D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. En

[https://books.google.co.cr/books?id=XtlEAgAAQBAJ&pg=PT252&dq=tipos+de+muestreo+no+aleatorio+por+conveniencia&hl=es-](https://books.google.co.cr/books?id=XtlEAgAAQBAJ&pg=PT252&dq=tipos+de+muestreo+no+aleatorio+por+conveniencia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwju6ajVqKDpAhXikOAKHQzpACc4FBDoAQglMAA#v=onepage&q&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwju6ajVqKDpAhXikOAKHQzpACc4FBDoAQglMAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=XtlEAgAAQBAJ&pg=PT252&dq=tipos+de+muestreo+no+aleatorio+por+conveniencia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwju6ajVqKDpAhXikOAKHQzpACc4FBDoAQglMAA#v=onepage&q&f=false)

Sánchez, A. (2016). *Juego de creatividad: Contando una gran historia*. En

<https://www.educapeques.com/recursos-para-el-aula/juegos-para-ninos/juego-de-creatividad.html>

Sansonetty, E. (2017). *Dinámica para promover el liderazgo en el trabajo*. En

<http://unbuencaminante.blogspot.com/2017/08/dinamica-para-promover-el-liderazgo-en.html>

Saravia, L, Cortada, D, Echegoyen, A, Ibáñez, Ana y Ongay, E. (2016). *Capacitación de*

funcionarios de servicio de alimentación y nutrición. En <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/79694?collection=ELC004>

Serrano, P. (2019). *Actividad: persiguiendo a los ladrones de tiempo*. En

<https://sites.google.com/site/tutoriaeneliespabloherrero/actividades/actividad-persiguiendo-a-los-ladrones-de-tiempo>

- Servicio de Empleo. (2019, septiembre 24). *Capacidades blandas: ¿qué beneficios aportan a mi empresa?* Servicio de Empleo. En <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/capacidades-blandas-que-beneficios-aportan-a-mi-empresa/>
- Significado. (2018). *Significado de Empoderamiento*. En <https://www.significados.com/empoderamiento/>
- Solís, J. (2020). *Reclutamiento: ¿Qué habilidades blandas y duras buscar en tu candidato?* En <https://evaluar.com/habilidades-blandas-y-duras-que-son-y-por-que-son-importantes>
- Suspensión y extensión del contrato de trabajo. (s.f). *La suspensión del contrato*. En <http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448164121.pdf>
- Team Factory. (2015). *Trabajo en equipo: dinámicas de grupo para empresas*. En <https://amazonia-teamfactory.com/blog/trabajo-en-equipo-dinamicas-grupo-para-empresas/>
- Teachers pay Teacher. (2017). *SMART Goal Setting Worksheet*. En <https://www.teacherspayteachers.com/Product/SMART-Goal-Setting-Worksheet-2786303>
- Universia Argentina. (2018, noviembre 14). *Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral*. Periódico Noticias Universia. En <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>
- Universia Chile. (2020, enero 14). *Habilidades blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas*. Periódico Noticias Universia. En <https://noticias.universia.cl/empleo/noticia/2014/02/03/1078831/habilidades-blandas-que-son-que-es-importante-desarrollarlas.html>

Valencia, C., Godínez, C y Brito, M. (julio, 2017). *Programa de capacitación a microempresarios del centro histórico de Quito*. Revista Científica de la Universidad Cienfuegos, Volumen (4), pp. 72-74. En <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n4/rus09417.pdf>

Veintemilla, C. (2019). *Dinámica: Iniciativa*. En <https://www.youtube.com/watch?v=eWVjMdwk1lM>

Yturralde, E. (2019). *Habilidades para un futuro exitoso*. En <http://www.habilidadesblandas.com/>

Anexos

Anexo 1. Cronograma del proyecto de investigación

Actividades	Capítulos I, II, III, IV , V Y VI														
	Semanas														
	2019											2020			
	Meses											Meses			
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	01	02	03	04
Portada															
Dedicatoria															
Agradecimientos															
Resumen															
Capítulo I: Aspectos generales															
Introducción															
Justificación															
Problema de investigación															
Estado del arte															
Objetivos															
Alcances y Limitaciones															
Matriz de congruencia															
Capitulo II:															

Marco teórico															
Capítulo III: Metodología de la investigación															
Enfoque metodológico															
Tipo de investigación															
Diseño y validación de instrumentos															
Población															
Muestra															
Fuentes de información															
Conceptualización de variables															
Capítulo IV:															
Aplicación de instrumentos															
Presentación y análisis de resultados															
Capítulo V:															
Propuesta del Programa de Capacitación															
Capítulo VI:															
Conclusiones y recomendaciones															
Referencias bibliográficas															
Anexos															
Entrega del proyecto															

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 2: Listado de habilidades blandas

COMUNICACIÓN ASERTIVA	Es capaz de expresarse de manera clara y directa, de forma escrita o verbal, con el objetivo de lograr coordinarse adecuadamente con todos los demás miembros de la organización.
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
SERVICIO AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes internos o externos, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, mucha exigencia y complejidad.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para realizar un análisis lógico para identificar los problemas y reconocer la información significativa, con el fin de dar soluciones prácticas que beneficien a la organización y los clientes.
ADAPTACION AL CAMBIO	Capacidad para aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y requerimientos.
MANEJO DEL TIEMPO	Capacidad para organizar el tiempo, con el objetivo de realizar la mayor cantidad de tareas o proyectos durante el lapso disponible.
DINAMISMO	Habilidad para trabajar duro en situaciones diversas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.
INICIATIVA	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición para actuar de forma proactiva.
CREATIVIDAD	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
NEGOCIACION	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar y planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

LIDERAZGO	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, fijar objetivos, su seguimiento, dar retroalimentación, prioridades, motivar e inspirar confianza, entre otros.
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diversas situaciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD.	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

Fuente: Alles (2015)

Anexo 3: Cuestionario de la situación real e ideal del Controlador y Programador de Producción

		CUESTIONARIO SITUACION REAL E IDEAL DE LA CAPACITACION EN HABILIDADES BLANDAS DIRIGIDO A LOS PUESTOS DE PROGRAMADOR Y CONTROLADOR DE PRODUCCION DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y CONTROL			
Departamento:			Puesto:		
Sexo: M () F ()					
Tiempo laborado en la Cooperativa:	Más de 3 meses hasta 5 años ()	Más de 5 años hasta 10 años ()	Más de 10 años hasta 15 años ()	Más de 15 años hasta 20 años ()	
	20 años o más ()				
Edad:	19 o menos ()	20 - 30 ()	31 - 40 ()	41-50 ()	
	51 o más ()				

I PARTE SITUACION REAL

1	¿La empresa cuenta con un departamento de capacitación?
---	---

SÍ ☐

NO ☐

2	¿Durante su tiempo de permanencia en la organización, ha participado en algún proceso de capacitación?
---	--

SÍ ☐

NO ☐ Pase a la pregunta # 9

¿Por qué?

3.	¿Qué tipo de capacitación ha recibido?	Sí	No
-	Capacitación técnica (conocimientos técnicos para el puesto)		
-	Capacitación de pre-ingreso: conocimientos que el personal de nuevo ingreso requiere.		
-	Capacitación de inducción: actividades que ayudaron a integrarlo en su nuevo puesto de trabajo.		
-	Capacitación en habilidades blandas (ej: trabajo equipo, comunicación, entre otras).		
Otra (especifique):			

4	¿Con qué frecuencia ha recibido estas capacitaciones?
---	---

() De 1 – 3 meses

() De 3 – 6 meses

() De 6 – 1 año

() De 1 año – 2 años

() Más de dos años

Otro: _____

5	¿La empresa le ha realizado una evaluación de sus conocimientos o habilidades, antes de recibir una capacitación?
---	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué?

6	¿Le han aplicado una evaluación de los conocimientos o habilidades adquiridas, al finalizar una capacitación?
---	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

7	¿La empresa realiza un seguimiento posterior, de las habilidades que fueron aprendidas en un proceso de capacitación?
---	---

SÍ ☐NO ☐ Pase a la pregunta # 9

8	¿Cada cuánto tiempo se brinda este seguimiento?
---	---

() Menos de 3 meses

() 1 año

() 3 meses

() Más de un año

() 6 meses

9	¿En los dos últimos años, ha participado en procesos de detección de necesidades de capacitación?
---	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

10	¿Dispone la empresa de un programa de capacitación técnica (todos los conocimientos necesarios para el puesto), que involucre su puesto de trabajo?
----	---

SÍ ☐NO ☐¿Por qué?

11	¿En su empresa, existe un programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otras?
----	--

SÍ ☐

NO ☐ Pase a la pregunta #15

¿Por qué? _____

12	¿Existe un programa de habilidades blandas específico para su departamento?
----	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

13	¿La programación de las capacitaciones en habilidades blandas de la empresa, corresponde a las funciones de cada puesto?
----	--

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

14	¿En cuáles capacitaciones ha participado usted?	SÍ	NO
	- Manejo del tiempo		
	- Trabajo en equipo		
	- Comunicación asertiva		
	- Tolerancia a la presión		
	- Planificación y Organización		
	- Otras:		

15	¿Considera usted que además de la capacitación técnica, se deba capacitar en habilidades blandas?
----	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué?

16	¿Piensa usted que capacitarse en habilidades blandas influye en el desempeño de su puesto de trabajo?
----	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué?

II PARTE SITUACION IDEAL

17	A continuación, escriba las principales funciones de su puesto de trabajo
----	---

No	FUNCIONES
1	
2	
3	
4	
5	

18	Al tomar en consideración las tareas descritas anteriormente, ¿cuáles habilidades blandas considera esenciales para el desempeño adecuado de sus funciones de trabajo? Márquelas primero con una “X” y luego asigne entre todas las seleccionadas, el nivel de prioridad del 1 al 8, siendo el 1 el más prioritario y el 8 menos prioritario (no debe repetir la numeración). Deberá tener a disposición el listado de definiciones de las habilidades blandas.
----	---

Habilidades Blandas	Marque Con “X”	Prioridad del 1-8
Comunicación asertiva		
Trabajo en equipo		
Planificación y Organización		
Servicio al cliente		
Tolerancia a la presión		
Capacidad analítica		
Adaptabilidad		
Manejo del tiempo		
Otras (especifique):		

Anexo 4: Cuestionario de la situación real e ideal del Gerente de Programación y Control

		CUESTIONARIO SITUACIÓN REAL E IDEAL DE LA CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS DIRIGIDO AL PUESTO DE GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL			
Departamento:			Puesto:		
Sexo: M () F ()					
Tiempo laborado en la Cooperativa:	Más de 3 meses hasta 5 años ()	Más de 5 años hasta 10 años ()	Más de 10 años hasta 15 años ()	Más de 15 años hasta 20 años ()	
	20 años o más				
Edad:	19 años o menos ()	20 - 30 ()	31 - 41 ()	41 a 50 ()	
	51 años o más ()				

**I PARTE
SITUACION REAL**

1	¿La empresa cuenta con un departamento de capacitación?
---	---

SÍ ☐

NO ☐

2	¿Durante su tiempo de permanencia en la organización, ha participado en algún proceso de capacitación?
---	--

SÍ ☐

NO ☐

Pase a la pregunta # 9

¿Por qué? _____

3.	¿Qué tipo de capacitación ha recibido?	Sí	No
-	Capacitación Técnica (conocimientos técnicos para el puesto)		
-	Capacitación de pre-ingreso: conocimientos que el personal de nuevo ingreso requiere.		
-	Capacitación de inducción: Actividades que ayudaron a integrarse en su nuevo puesto de trabajo.		
-	Capacitación en habilidades blandas (ej: trabajo equipo, comunicación, entre otras).		
Otra (especifique):			

4	¿Con qué frecuencia ha recibido estas capacitaciones?
---	---

- () De 1 – 3 meses.
 () De 3 – 6 meses.
 () De 6 – 1 año.
 () De 1 año – 2 años.
 () Más de dos años.

Otro:

5	¿La empresa ha realizado una evaluación de sus conocimientos o habilidades, antes de recibir una capacitación?
---	--

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué?

6	¿Le han aplicado una evaluación de los conocimientos o habilidades adquiridas, al finalizar una capacitación?
---	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué?

7	¿La empresa realiza un seguimiento posterior, de las habilidades que fueron aprendidas en un proceso de capacitación?
---	---

SÍ ☐NO ☐ Pase a la pregunta # 9

8	¿Cada cuánto tiempo se brinda este seguimiento?
---	---

() Menos de 3 meses

() 1 año

() 3 meses

() Más de un año

() 6 meses

9	¿En los dos últimos años, ha participado en procesos de detección de necesidades de capacitación?
---	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

10	¿Dispone la empresa de un programa de capacitación técnica (todos los conocimientos necesarios para el puesto), que involucre su puesto de trabajo?
----	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

11	¿En su empresa, existe un programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otras?
----	--

SÍ ☐NO ☐ Pase a la pregunta #15

¿Por qué?

12	¿Existe un programa de habilidades blandas específico para su departamento?
----	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

13	¿La programación de las capacitaciones en habilidades blandas de la empresa, corresponde a las funciones de cada puesto?
----	--

SÍ ☐NO ☐¿Por qué?

14	¿En cuáles capacitaciones ha participado usted?	SÍ	NO
	- Liderazgo	☐	☐
	- Toma de decisiones	☐	☐
	- Comunicación asertiva	☐	☐
	- Negociación	☐	☐
	- Planificación y Organización	☐	☐
	- Otras:	☐	☐

15	¿Considera usted que además de la capacitación técnica, se deba capacitar en habilidades blandas?
----	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

16	¿Piensa usted que capacitarse en habilidades blandas influye en el desempeño de su puesto de trabajo?
----	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué?

II PARTE
SITUACION IDEAL

17	A continuación, escriba las principales funciones de su puesto de trabajo
----	---

No	FUNCIONES
1	
2	
3	
4	
5	

18	Al tomar en consideración las tareas descritas anteriormente, ¿cuáles habilidades blandas considera esenciales para el desempeño adecuado de sus funciones de trabajo? Márquelas con una “X” y luego asigne entre todas las seleccionadas, el nivel de prioridad del 1 al 8, siendo el 1 el más prioritario y el 8 menos prioritario (no debe repetir la numeración). Deberá tener a disposición el listado de definiciones de las habilidades blandas.
----	---

Habilidades blandas	Marque Con “X”	Prioridad Del 1-8
Comunicación asertiva		
Liderazgo		
Planificación y Organización		
Negociación		
Iniciativa		
Pensamiento analítico		
Servicio al cliente		
Toma de decisiones		
Otras (especifique):		

Anexo 5: Entrevista de la situación real e ideal de los Programadores y Controladores de producción, dirigida al Gerente de Programación y Control

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento	Entrevista para conocer la situación real e ideal de las habilidades blandas en los puestos de Programador y Controlador de Producción, del departamento de Programación y Control.
Autora	Katherine María Chacón Morera
Año de elaboración	2019
Objetivo	Conocer las distintas habilidades blandas que deben disponer los Programadores y Controladores de Producción, así como su nivel de dominio, con el fin de establecer una propuesta de capacitación que permita su desarrollo y fortalecimiento.
Dirigido a	Al Gerente de Programación y Control
Contenido	Esta entrevista se compone de dos partes, la primera es la situación real de los puestos de Programador y Controlador de Producción, en cuanto a la capacitación en habilidades blandas; y la segunda, es la situación ideal de las habilidades blandas que deben disponer dichos puestos, así como su nivel de dominio, para el desempeño adecuado de sus funciones.
Forma de aplicación	La entrevista será aplicada por la autora de este proyecto de graduación al personal involucrado.
Tiempo de aplicación	Sin límite de tiempo
Administración	Individual

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
SEDE CENTRAL, ALAJUELA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

ENTREVISTA PARA CONOCER LA SITUACIÓN REAL E IDEAL DE
HABILIDADES BLANDAS EN LOS PUESTOS DE PROGRAMADOR Y
CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN, DEL DEPARTAMENTO DE
PROGRAMACIÓN Y CONTROL

Me encuentro en el proceso de formulación de la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Técnica Nacional, titulada “Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020”, por lo que solicito su colaboración a efecto de responder el siguiente cuestionario. La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos y es de carácter confidencial.

I PARTE
SITUACION REAL

1	¿Los colaboradores de su departamento han participado en algún tipo de capacitación?
---	--

SÍ ☐
 ¿Porqué?

NO ☐ Pase a la pregunta # 6

2. ¿Qué tipo de capacitación han recibido los colaboradores del departamento de Programación y Control?	SI	NO	Especifique
- Capacitación Técnica (conocimientos técnicos para el puesto).			
- Capacitación de pre-ingreso: conocimientos que el personal de nuevo ingreso requiere.			

- Capacitación de inducción: actividades que ayudaron a integrarse en su nuevo puesto de trabajo.			
- Capacitación en habilidades blandas (ej: trabajo equipo, comunicación, entre otras).			
Otra (especifique):			

3	¿Con qué frecuencia recibe capacitación los colaboradores de su dependencia?
---	--

() De 1 – 3 meses

() De 1 año – 2 años

() De 3 – 6 meses

() Más de dos años

() De 6 – 1 año

() No sé / No responde

Otro: _____

4	¿Se han detectado las necesidades de capacitación de los Programadores y Controladores de Producción?
---	---

SÍ ☐NO ☐ Pase a la pregunta #5

5	¿De qué manera se han detectado estas necesidades de capacitación?
---	--

a) Mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación

b) Con base en los objetivos de la organización

c) De acuerdo con las necesidades del puesto

d) Otros, especifique:

6	¿Dispone la empresa de un programa de capacitación técnica para los colaboradores de su dependencia?
---	--

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué? _____

7	¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación en habilidades blandas (ej. comunicación, trabajo en equipo, manejo del tiempo, entre otras) para el personal de su dependencia?
---	---

SÍ ☐ Pase a la pregunta #9NO ☐

¿Por qué? _____

8	¿Considera que es necesario que la empresa cuente con un programa de capacitación en habilidades blandas en el que se involucre a los Programadores y Controladores de Producción?
---	--

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué? _____

9	¿Cree usted que capacitar a su personal en habilidades blandas (comunicación, capacidad analítica, servicio al cliente, entre otras) influye en el desempeño de su puesto de trabajo?
---	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué? _____

II PARTE
SITUACION IDEAL

10	Del siguiente listado de habilidades blandas, extraído de la pregunta #14 del cuestionario de la situación real e ideal de las habilidades blandas, aplicado a los Programadores y Controladores de Producción, ¿cuáles considera usted esenciales para el desempeño adecuado del Gerente del Programador y Controlador de Producción? Tome en cuenta las funciones que ejecuta y use el listado de habilidades blandas proporcionado.
----	--

HABILIDADES BLANDAS	REQUERIDA		NIVEL DE DOMINIO			
	SÍ	NO	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPERTO
PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN						
Planificación y Organización						
Servicio al cliente						
Trabajo en equipo						
Comunicación asertiva						
Tolerancia a la presión						
Otras (especifique):						
CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN						
Servicio al cliente						
Tolerancia a la presión						
Adaptabilidad						
Planificación y Organización						
Manejo del tiempo						
Otras (especifique):						

**Anexo 6: Entrevista de la situación real e ideal del Gerente de Programación y Control
dirigida al Director de Operaciones**

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento	Entrevista para conocer la situación real e ideal de habilidades blandas del Gerente de Programación y Control, del departamento de Programación y Control.
Autora	Katherine María Chacón Morera
Año de elaboración	2019
Objetivo	Conocer las distintas habilidades blandas que debe disponer el Gerente de Programación y Control, así como su nivel de dominio, con el fin de establecer una propuesta de capacitación que permita su desarrollo y fortalecimiento.
Dirigido a	Al Director de Operaciones
Contenido	Esta entrevista se compone de dos partes, la primera es la situación real de Gerente de Programación y Control, en cuanto a la capacitación en habilidades blandas; y la segunda, es la situación ideal de las habilidades blandas que debe disponer dicho puesto, así como el nivel de dominio para el desempeño adecuado de sus funciones.
Forma de aplicación	La entrevista será aplicada por la autora de este proyecto de graduación al personal involucrado.
Tiempo de aplicación	Sin límite de tiempo
Administración	Individual

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SEDE CENTRAL, ALAJUELA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ENTREVISTA PARA CONOCER LA SITUACIÓN REAL E IDEAL DE
HABILIDADES BLANDAS DEL GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE
PROGRAMACIÓN Y CONTROL**

Me encuentro en el proceso de formulación de la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Técnica Nacional, titulada “Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020”, por lo que solicito su colaboración a efecto de responder el siguiente cuestionario. La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos y es de carácter confidencial.

**I PARTE
SITUACION REAL**

1	¿El Gerente de Programación y Control ha participado en algún proceso de capacitación?
---	--

SÍ ☐ Especifique_____

NO ☐ Pase a la pregunta #7

2	¿Con qué frecuencia recibe capacitación el Gerente de Programación y Control?
---	---

() De 1 – 3 meses

() De 1 año – 2 años

() De 3 – 6 meses

() Más de dos años

() De 6 – 1 año

() No sé / No responde

Otro:_____

3	¿Se han detectado las necesidades de capacitación del Gerente de Programación y Control?
---	--

SÍ ☐NO ☐

Pase a la pregunta #5

¿Por qué? _____

4	¿De qué manera se han detectado estas necesidades de capacitación?
---	--

a) Mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación

b) Con base en los objetivos de la organización

c) De acuerdo con las necesidades del puesto

d) Otros, especifique:

5	¿El programa de capacitación de la empresa establece objetivos sobre lo que se espera alcanzar con las capacitaciones para el Gerente de Programación y Control?
---	--

SÍ ☐NO ☐

Pase a la pregunta #7

¿Por qué? _____

6	¿Se han cumplido los objetivos de capacitación del Gerente de Programación y Control?
---	---

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué? _____

7	Dispone la empresa de un programa de capacitación técnica para el Gerente de Programación y Control?
---	--

SÍ ☐NO ☐

¿Por qué? _____

8	¿Dispone la empresa de un programa de capacitación en habilidades blandas (liderazgo, negociación, toma de decisiones, entre otras) que involucre al Gerente de Programación y Control?
---	---

SÍ ☐ Pase a la pregunta #9

NO ☐

¿Por qué? _____

9	¿Considera que es necesario que la empresa cuente con un programa de capacitación en habilidades blandas en el que se involucre al Gerente de Programación y Control?
---	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

10	¿Cree usted que capacitar al Gerente de Programación y Control en habilidades blandas (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, entre otras) influye en el desempeño en su puesto de trabajo?
----	---

SÍ ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

II PARTE SITUACION IDEAL

11	Del siguiente listado de habilidades blandas, extraído de la pregunta #14 del cuestionario de la situación real e ideal de habilidades blandas, aplicado al Gerente de Programación y Control, ¿cuáles considera usted esenciales para el desempeño adecuado del Gerente de Programación y Control? Tome en cuenta las funciones que ejecuta y use el listado de habilidades blandas proporcionado.
----	---

HABILIDADES BLANDAS	REQUERIDA		NIVEL DE DOMINIO			
	SÍ	NO	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPERTO
Comunicación asertiva						
Liderazgo						

Planificación y Organización						
Iniciativa						
Toma de decisiones						
Otras (especifique):						

Anexo 7: Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño, dirigido a los ocupantes del puesto de Controlador de Producción

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento	Evaluación del desempeño para el diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas, dirigido a los ocupantes del puesto de Controlador de Producción , del departamento de Programación y Control.
Autora	Katherine María Chacón Morera
Año de elaboración	2019
Objetivo	Diagnosticar las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores que ocupan el puesto de Controlador de Producción, para la ejecución de la propuesta del diseño del programa de capacitación.
Dirigido a	Once Controladores de Producción del departamento de Programación y Control.
Contenido	Esta evaluación se compone de dos partes, la primera de ellas es la información del colaborador y la segunda es el diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño.
Forma de aplicación	La evaluación será aplicada por la autora de este proyecto de graduación a todo el personal del departamento de Programación y Control.
Tiempo de aplicación	Sin límite de tiempo.

Administración	Individual

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SEDE CENTRAL, ALAJUELA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS, DIRIGIDO A LOS
OCUPANTES DEL PUESTO DE CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN, DEL
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL**

Me encuentro en el proceso de formulación de la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Técnica Nacional, titulada “Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020”, por lo que solicito su colaboración a efecto de responder la siguiente evaluación del desempeño. La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos y es de carácter confidencial.

I.- INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del colaborador:
Nombre del puesto que ocupa: Controlador de Producción
Antigüedad en el puesto:
Departamento:
Años en la empresa:

II. ESCALA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

ESCALA DE EVALUACIÓN

NIVEL	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
4	EXCEDE EL CUMPLIMIENTO	Los resultados son superiores a lo planificado y contribuye con aportaciones que superan lo esperado
3	CUMPLE CON LOS OBJETIVOS	Cumple exclusivamente con los objetivos del puesto, en cuanto a tiempo, forma y calidad
2	CUMPLE CON LIMITACIONES	Se esfuerza por cumplir con los objetivos del puesto; sin embargo, presenta limitaciones durante su cumplimiento
1	DEFICIENCIAS EN SU CUMPLIMIENTO	Presenta constantes deficiencias en el cumplimiento de sus objetivos

II.I EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

INSTRUCCIONES: EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEBE SER EVALUADO SOLAMENTE POR LA JEFATURA INMEDIATA Y SE CALIFICA MEDIANTE LA ESCALA DE LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS (ADJUNTA ANTERIORMENTE).

No	OBJETIVOS	PONDERACIÓN (P)	CALIF (C)	P X C
1	Controlar el flujo o la cantidad de ítems (trabajos) durante el mantenimiento de la aeronave, para que se cumpla con la salida a tiempo, en todos los servicios asignados durante el 2019.	30		
2	Asistir diariamente al Project Manager (Coordinador del Proyecto) en el requerimiento del personal, para que se logre el cierre de ítems (trabajos) en el tiempo establecido.	10		
3	Coordinar con el representante técnico (cliente) la aprobación de horas adicionales de trabajo, en los servicios que se le asignen durante el 2019.	20		
4	Controlar y entregar el Tally Sheet (lista de trabajos) debidamente firmado por el Ingeniero y el Inspector de servicio, al representante técnico (cliente), como respaldo y garantía de los trabajos efectuados.	40		
TOTAL DE PUNTOS		100 PUNTOS		

III.- HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO

INSTRUCCIONES: EL COLABORADOR DEBE COMPLETAR ESTA INFORMACIÓN, QUE POSTERIORMENTE SERÁ VALIDADA POR SU JEFE INMEDIATO. DEBE PONER UN (+) EN EL NIVEL DE DOMINIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.

IMPORTANTE: EL NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO POR EL PUESTO SE VISUALIZA CON (*) Y FUE EXTRAIDO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA APLICADA A LA JEFATURA INMEDIATA. SE COLOCARÁ ÚNICAMENTE EN EL MOMENTO EN QUE EL COLABORADOR HAYA COMPLETADO LA INFORMACION.

No	HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO	NIVEL REQUERIDO				POR MEJORAR
		Bajo 25	Medio 50	Alto 75	Experto 100	
1	Servicio al cliente					
2	Tolerancia a la presión					
3	Adaptabilidad					
4	Planificación y Organización					
5	Manejo del tiempo					
6	Iniciativa					
TOTAL DE PUNTOS						

IV.- CUMPLIMIENTO DEL PERFIL EMPRESA

INSTRUCCIONES: EL COLABORADOR DEBE COMPLETAR ESTA INFORMACIÓN, QUE POSTERIORMENTE SERÁ VALIDADA POR SU JEFE INMEDIATO. DEBE PONER UN (+) EN EL NIVEL DE DOMINIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.

IMPORTANTE: EL NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO POR EL PUESTO SE VISUALIZA CON (*) Y SERÁ ASIGNADO POR LA JEFATURA INMEDIATA. SE COLOCARÁ CUANDO EL COLABORADOR HAYA COMPLETADO LA INFORMACION.

(*) PUESTO (+) PERSONA

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	NIVEL REQUERIDO				POR MEJORAR (√)
	Bajo 10	Medio 20	Alto 30	Experto 40	
Visión					
Misión					
Objetivos organizacionales					
Valores de la empresa					

Conoce y aplica las políticas de su Depto. y organización					
Conoce y aplica los procedimientos de su Depto. y organización					
Tiene dominio de las funciones de su puesto de trabajo					
TOTAL DE PUNTOS					

TOTAL DE PUNTOS TRES PARTES:	
-------------------------------------	--

FIRMAS	
_____	_____
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO

COMENTARIOS COLABORADOR	COMENTARIOS JEFE INMEDIATO
 _____ (Firma)	 _____ (Firma)

Anexo 8: Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la Evaluación del desempeño, dirigido a los ocupantes del puesto de Programador de Producción

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento	Evaluación del desempeño para el diagnóstico de las necesidades de capacitación en habilidades blandas, dirigido a los ocupantes del puesto de Programador de Producción , perteneciente al departamento de Programación y Control.
Autora	Katherine María Chacón Morera.
Año de elaboración	2019.
Objetivo	Diagnosticar las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores que ocupan el puesto de Programador de Producción, para la ejecución de la propuesta del diseño de un programa de capacitación.
Dirigido a	Tres programadores de producción del departamento de Programación y Control.
Contenido	Esta evaluación se compone de dos partes, la primera de ellas es la información del colaborador y la segunda es el diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño.
Forma de aplicación	La evaluación será aplicada por la autora de este proyecto de graduación a todo el personal del departamento de Programación y Control.
Tiempo de aplicación	Sin límite de tiempo.
Administración	Individual

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**SEDE CENTRAL, ALAJUELA****LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS, DIRIGIDO A LOS
OCUPANTES DEL PUESTO DE PROGRAMADOR DE PRODUCCIÓN, DEL
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL**

Me encuentro en el proceso de formulación de la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Técnica Nacional, titulada “Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020”, por lo que solicito su colaboración a efecto de responder la siguiente evaluación del desempeño. La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos y es de carácter confidencial.

I.- INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del colaborador:
Nombre del puesto que ocupa: Programador de Producción
Antigüedad en el puesto:
Departamento: 117 Gerencia de Programación y Control
Años en la empresa:

II. ESCALA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**ESCALA DE EVALUACIÓN**

NIVEL	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
4	EXCEDE EL CUMPLIMIENTO	Los resultados son superiores a lo planificado y contribuye con aportaciones que superan lo esperado.

3	CUMPLE CON LOS OBJETIVOS	Cumple exclusivamente con los objetivos del puesto, en cuanto a tiempo, forma y calidad.
2	CUMPLE CON LIMITACIONES	Se esfuerza por cumplir con los objetivos del puesto; sin embargo, presenta limitaciones durante su cumplimiento
1	DEFICIENCIAS EN SU CUMPLIMIENTO	Presenta constantes deficiencias en el cumplimiento de sus objetivos.

II.I EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

INSTRUCCIONES: EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEBE SER EVALUADO SOLAMENTE POR LA JEFATURA INMEDIATA Y SE CALIFICA MEDIANTE LA ESCALA DE LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS (ADJUNTA ANTERIORMENTE).

No	OBJETIVOS	PONDERACIÓN (P)	CALIF (C)	P X C
1	Realizar el programa de actividades por ejecutar durante el servicio de mantenimiento de la aeronave, diez días antes de su ingreso, para todos los servicios que le sean asignados durante el 2019.	50		
2	Elaborar el plan diario de trabajo con un día de anticipación, en los servicios asignados durante el 2019, con el fin de que se cumpla el tiempo de entrega pactado de la aeronave.	25		
3	Proveer al cliente un Gantt (cronograma) macro de las actividades por ejecutar en el servicio de mantenimiento de la aeronave, 5 días antes de su ingreso, en todos los servicios que se le asignen en el 2019.	5		
4	Controlar el presupuesto de horas rutina (ordinarias) y el de extra (no más de 15%), durante la permanencia del avión en las instalaciones, esto con cortes semanalmente, en los servicios asignados en el 2019.	20		
TOTAL DE PUNTOS		100 PUNTOS		

III.- HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO

INSTRUCCIONES: EL COLABORADOR DEBE COMPLETAR ESTA INFORMACIÓN, QUE POSTERIORMENTE SERÁ VALIDADA POR SU JEFE INMEDIATO. DEBE PONER UN (+) EN EL NIVEL DE DOMINIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.

IMPORTANTE: EL NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO POR EL PUESTO SE VISUALIZA CON (*) Y FUE EXTRAIDO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA APLICADA A LA JEFATURA INMEDIATA. SE COLOCARÁ ÚNICAMENTE EN EL MOMENTO EN QUE EL COLABORADOR HAYA COMPLETADO LA INFORMACIÓN.

No	HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO	NIVEL REQUERIDO				POR MEJORAR
		Bajo 25	Medio 50	Alto 75	Experto 100	
1	Planificación y Organización					
2	Servicio al cliente					
3	Trabajo en equipo					
4	Comunicación asertiva					
5	Tolerancia a la presión					
6	Pensamiento analítico					
7	Toma de decisiones					
TOTAL DE PUNTOS						

IV.- CUMPLIMIENTO DEL PERFIL EMPRESA

INSTRUCCIONES: EL COLABORADOR DEBE COMPLETAR ESTA INFORMACIÓN, QUE POSTERIORMENTE SERÁ VALIDADA POR SU JEFE INMEDIATO. DEBE PONER UN (+) EN EL NIVEL DE DOMINIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.

IMPORTANTE: EL NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO POR EL PUESTO SE VISUALIZA CON (*) Y SERÁ ASIGNADO POR LA JEFATURA INMEDIATA. SE COLOCARÁ CUANDO EL COLABORADOR HAYA COMPLETADO LA INFORMACIÓN.

(*) PUESTO (+) PERSONA

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	NIVEL REQUERIDO				POR MEJORAR (√)
	Bajo 10	Medio 20	Alto 30	Experto 40	
Visión					
Misión					

Objetivos organizacionales					
Valores de la empresa					
Conoce y aplica las políticas de su Depto. y organización.					
Conoce y aplica los procedimientos de su Depto. y organización.					
Tiene dominio de las funciones de su Puesto de trabajo.					
TOTAL DE PUNTOS					

TOTAL DE PUNTOS TRES PARTES:	
DESEMPEÑO GENERAL	

FIRMAS	
_____ EMPLEADO	_____ JEFE INMEDIATO

COMENTARIOS COLABORADOR	COMENTARIOS JEFE INMEDIATO
_____ (Firma)	_____ (Firma)

Anexo 9: Diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la Evaluación del desempeño, dirigido al ocupante del puesto de Gerente de Programación y Control

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento	Evaluación del desempeño para el diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas, dirigido al Gerente de Programación y Control , del departamento de Programación y Control.
Autora	Katherine María Chacón Morera
Año de Elaboración	2019
Objetivo	Diagnosticar las necesidades de capacitación en habilidades blandas del Gerente de Programación y Control, para la ejecución de la propuesta del diseño de un programa de capacitación.
Dirigido a	Gerente de Programación y Control, del departamento de Programación y Control.
Contenido	Esta evaluación se compone de dos partes, la primera de ellas es la información del colaborador y la segunda es el diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño.
Forma de aplicación	La evaluación será aplicada por la autora de este proyecto de graduación a todo el personal del departamento de Programación y Control.
Tiempo de Aplicación	Sin límite de tiempo
Administración	Individual

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**SEDE CENTRAL, ALAJUELA****LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS****EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS, DIRIGIDO AL GERENTE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL, DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL**

Me encuentro en el proceso de formulación de la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Técnica Nacional, titulada “Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020”, por lo que solicito su colaboración a efecto de responder la siguiente evaluación del desempeño. La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos y es de carácter confidencial.

I.- INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del colaborador:
Nombre del puesto que ocupa: Gerente de Programación y Control
Antigüedad en el puesto:
Departamento: 117 Programación y Control
Años en la empresa:

II. ESCALA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**ESCALA DE EVALUACIÓN**

NIVEL	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
4	EXCEDE EL CUMPLIMIENTO	Los resultados son superiores a lo planificado y contribuye con aportaciones que superan lo esperado.
3	CUMPLE CON LOS OBJETIVOS	Cumple exclusivamente con los objetivos del puesto, en cuanto a tiempo, forma y calidad.

2	CUMPLE CON LIMITACIONES	Se esfuerza por cumplir con los objetivos del puesto; sin embargo, presenta limitaciones durante su cumplimiento
1	DEFICIENCIAS EN SU CUMPLIMIENTO	Presenta constantes deficiencias en el cumplimiento de sus objetivos.

II.I EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

INSTRUCCIONES: EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEBE SER EVALUADO SOLAMENTE POR LA JEFATURA INMEDIATA Y SE CALIFICA MEDIANTE LA ESCALA DE LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS (ADJUNTA ANTERIORMENTE).

No	OBJETIVOS	PONDERACIÓN (P)	CALIF (C)	P X C
1	Realizar la programación macro de las actividades de mantenimiento que se ejecutarán en los diferentes tipos de aeronaves que ingresen a servicio durante el 2019; que permita una exitosa coordinación y cumplimiento de entrega a tiempo de las aeronaves.	25		
2	Establecer prioridades de trabajo de acuerdo con las fechas de salida de las aeronaves, que fueron pactadas con el cliente, con el fin de que se cumpla con el TAT (tiempo de entrega de la aeronave), en todos los servicios que se ofrezcan en el 2019.	25		
3	Asegurarse de que la rentabilidad de los servicios de mantenimiento de las aeronaves sea superior a un 6%, durante el 2019.	25		
4	Pronosticar los requerimientos futuros adicionales de mano de obra directa, por medio de la revisión de los servicios planificados para el 2019, con el fin de que se cumpla con la salida a tiempo de las aeronaves.	25		
		100 PUNTOS		
TOTAL DE PUNTOS				

III.- HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO

INSTRUCCIONES: EL COLABORADOR DEBE COMPLETAR ESTA INFORMACIÓN, QUE POSTERIORMENTE SERÁ VALIDADA POR SU JEFE INMEDIATO. DEBE PONER UN (+) EN EL NIVEL DE DOMINIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.

IMPORTANTE: EL NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO POR EL PUESTO SE VISUALIZA CON (*) Y FUE EXTRAIDO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA APLICADA A LA JEFATURA INMEDIATA. SE COLOCARÁ ÚNICAMENTE EN EL MOMENTO EN QUE EL COLABORADOR HAYA COMPLETADO LA INFORMACION.

No	HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO	NIVEL REQUERIDO				POR MEJORAR
		Bajo 25	Medio 50	Alto 75	Experto 100	
1	Comunicación asertiva					
2	Liderazgo					
3	Planificación y Organización					
4	Toma de decisiones					
5	Negociación					
6	Orientación a resultados					
TOTAL DE PUNTOS						

IV.- CUMPLIMIENTO DEL PERFIL EMPRESA

INSTRUCCIONES: EL COLABORADOR DEBE COMPLETAR ESTA INFORMACIÓN, QUE POSTERIORMENTE SERÁ VALIDADA POR SU JEFE INMEDIATO. DEBE PONER UN (+) EN EL NIVEL DE DOMINIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.

IMPORTANTE: EL NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO POR EL PUESTO SE VISUALIZA CON (*) Y SERÁ ASIGNADO POR LA JEFATURA INMEDIATA. SE COLOCARÁ CUANDO EL COLABORADOR HAYA COMPLETADO LA INFORMACION.

(*) PUESTO (+) PERSONA

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	NIVEL REQUERIDO				POR MEJORAR (√)
	Bajo 10	Medio 20	Alto 30	Experto 40	
Visión					
Misión					
Objetivos organizacionales					

TOTAL DE PUNTOS TRES PARTES:	
-------------------------------------	--

FIRMAS	
_____ EMPLEADO	_____ JEFE INMEDIATO

COMENTARIOS	
COMENTARIOS COLABORADOR	COMENTARIOS JEFE INMEDIATO
 (Firma)	 (Firma)

Anexo 10. Interpretación del desempeño – Instrumento del diagnóstico de necesidades de capacitación por medio de la Evaluación del Desempeño

DNC Parte II-III y IV: Evaluación general: 6 habilidades

RANGO (cada 256)	INTERPRETACION
Menor a 256	No cumple con los objetivos de trabajo
257-512	Presenta deficiencias en su desempeño
513-768	Cumple con limitaciones
769-1024	Cumple con los objetivos en tiempo, forma y calidad
1025-1280	Resultados sobresalientes en su desempeño

Fuente: Elaboración propia

DNC Parte II-III y IV: Evaluación general: 7 habilidades

RANGO (cada 276)	INTERPRETACION
Menor a 276	No cumple con los objetivos de trabajo
277- 552	Presenta deficiencias en su desempeño
553- 828	Cumple con limitaciones
829- 1104	Cumple con los objetivos en tiempo, forma y calidad
1105- 1380	Resultados sobresalientes en su desempeño

Fuente: Elaboración propia

Parte III de Habilidades blandas: 6 habilidades

RANGO (cada 100)	INTERPRETACION
Menor a 100	No tiene dominio de la habilidad
101-200	Deficiencias en la habilidad
201- 300	Cumple raramente con la habilidad
301-400	Nivel bajo en el cumplimiento de la habilidad
401-500	Cumple y domina la habilidad
501-600	Resultados excepcionales en el dominio y cumplimiento de la habilidad

Fuente: Elaboración propia

Parte III Habilidades blandas: 7 habilidades

RANGO (cada 117)	INTERPRETACIÓN
Menor a 117	No tiene dominio de la habilidad
118-233	Deficiencias en la habilidad
234-349	Cumple raramente con la habilidad
350-466	Nivel bajo en el cumplimiento de la habilidad
467-583	Cumple y domina la habilidad
584-700	Resultados excepcionales en el dominio y cumplimiento de la habilidad

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 11: Evaluación del cumplimiento de objetivos: Programador de Producción,
Controlador de Producción y Gerente de Programación y Control**

Tabla 31

COOPESA R.L.: Evaluación del cumplimiento de los objetivos del Puesto de Programador de Producción, según tabla de evaluación empleada (ver anexo 9, parte II), noviembre, 2019.

Nombre Programador de Producción	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Promedio
Programador 1	3	3	2	2	3
Programador 2	3	3	2	2	3
Programador 3	3	3	2	2	3

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en la tabla 31, el desempeño promedio de los Programadores de Producción es de un nivel 3, que significa que “Cumple con los objetivos” en cuanto a tiempo, forma y calidad.

Tabla 32

COOPESA R.L.: Evaluación del cumplimiento de los objetivos del Puesto de Controlador de Producción, según la tabla de evaluación empleada (ver anexo 8, parte II), noviembre, 2019.

Nombre Programador de Producción	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Promedio
Controlador 1	3	3	3	3	3
Controlador 2	3	4	3	3	3
Controlador 3	3	2	3	2	3
Controlador 4	3	3	3	2	3
Controlador 5	4	4	3	3	4
Controlador 6	3	2	2	3	3
Controlador 7	3	3	2	3	3
Controlador 8	3	3	3	2	3
Controlador 9	4	4	3	4	4
Controlador 10	3	4	3	3	3
Controlador 11	3	3	3	2	3

Fuente: Elaboración propia, 2019

La tabla 32 demuestra que el desempeño en el cumplimiento de objetivos de los Controladores de Producción se encuentra entre un nivel “3 y 4”, lo que significa que: “Cumplen con los objetivos” y “Exceden en el cumplimiento”. Asimismo, algunos objetivos disponen de una calificación “2” (Cumple con deficiencias); por lo que se debe incitar a su mejora.

Tabla 33

COOPESA R.L.: Evaluación del cumplimiento de los objetivos del Puesto de Gerente de Programación y Control, según tabla de evaluación empleada (ver anexo 10, parte II), noviembre, 2019.

Nombre Gerente de Programación y Control	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Promedio
Gerente 1	4	4	3	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2019

El rendimiento promedio del Gerente de Programación y Control en cuanto al cumplimiento de objetivos es de un “4”, lo que significa que “Excede en el cumplimiento”, por lo que sus resultados son superiores a lo planificado y contribuye con aportaciones que superan lo esperado.

Asimismo, algunos de sus objetivos fueron calificados con “3” (Cumple con los Objetivos), lo que no indica una deficiencia en su desempeño.

Anexo 12: Evaluación del perfil de la empresa: Programador de Producción, Controlador de Producción y Gerente de Programación y Control

Tabla 34

COOPESA R.L.: Nivel de dominio requerido en el perfil de la empresa para los puestos de Programador de Producción, Controlador de Producción y Gerente de Programación y Control, noviembre, 2019.

Perfil de la empresa	Programador de Producción	Controlador de Producción	Gerente de Programación y Control
Conocimiento de la Visión	Alto	Alto	Experto
Conocimiento de la Misión	Alto	Alto	Experto
Conocimiento de los Objetivos organizacionales	Alto	Alto	Experto
Valores de la empresa	Alto	Alto	Experto
Conoce y aplica las políticas de su Depto. y organización	Alto	Alto	Experto
Conoce y aplica los procedimientos de su Depto. y organización	Alto	Alto	Experto
Tiene dominio de las funciones de su puesto de trabajo	Experto	Experto	Experto

Fuente: Elaboración propia, 2019

La tabla 34 refleja los niveles de dominio ideales (bajo, medio, alto o experto) que se requieren en los puestos de Programador de Producción, Controlador de Producción y Gerente de Programación y Control. Estos niveles fueron establecidos por la jefatura inmediata.

Tabla 35

COOPESA R.L.: Resultado de la detección de necesidades de capacitación del perfil con la empresa en los Programadores de Producción, noviembre, 2019.

Nombre Programador de Producción	Visión	Misión	Objetivos Organizacionales	Valores	Políticas	Procedimientos	Dominio de Funciones
Programador 1			X	X			X
Programador 2	X	X	X		X		X
Programador 3			X				X
Total	1	1	3	1	1	0	3

X= Requiere Capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2019

En síntesis, todos los Programadores de Producción requieren de un mejoramiento en el dominio y conocimiento de los Objetivos organizacionales y de sus funciones de trabajo; ya que, en su mayoría, disponen de un nivel medio y el puesto solicita un “alto”. Asimismo, algunos deben fortalecer el conocimiento en la “Visión, Misión, Valores y Políticas Organizacionales”.

Tabla 36

COOPESA R.L.: Resultado de la detección de necesidades de capacitación del perfil con la empresa en los Controladores de Producción, noviembre, 2019.

Nombre Controlador de la Producción	Visión	Misión	Objetivos organizacionales	Valores	Políticas	Procedimientos	Dominio de funciones
Controlador 1	X	X					X
Controlador 2		X					
Controlador 3							X
Controlador 4			X		X	X	X
Controlador 5			X		X	X	X
Controlador 6		X			X	X	X
Controlador 7					X	X	X
Controlador 8	X	X	X	X	X		
Controlador 9			X				X
Controlador 10							
Controlador 11							X
Total	2	4	4	1	5	4	8

X= Requiere Capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en la tabla 36, ocho de los Controladores de Producción requieren un mejoramiento en el conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo, ya que es necesario contar con un nivel de “experto”. De igual forma, cinco de ellos necesitan fortalecer el conocimiento

en las políticas del departamento y la organización y solo cuatro en los procedimientos, misión y objetivos organizacionales. Asimismo, solo un Controlador requiere fortalecer el área del conocimiento de los valores y dos el área de la visión de la empresa.

Tabla 37

COOPESA R.L.: Resultado de la detección de necesidades de capacitación del perfil con la empresa del Gerente de Programación y Control, noviembre, 2019

Nombre Gerente de Programación y Control	Visión	Misión	Objetivos Organizacionales	Valores	Políticas	Procedimientos	Dominio de Funciones
Gerente	X	X	X	X	X	X	
Total	1	1	1	1	1	1	0

X= Requiere Capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se visualiza en la tabla 37, el Gerente de Programación y Control debe reforzar el 100% de las áreas evaluadas en relación con el perfil de la empresa, ya que el ocupante del puesto actualmente se encuentra en un nivel “alto” y al ser Gerente es requerido que se encuentre en un nivel “Experto”.

Anexo 13: Evaluación del desempeño general

Tabla 38

COOPESA R.L.: Resultado del desempeño general de la evaluación del desempeño (objetivos-habilidades blandas-perfil con la empresa), según tabla del anexo 11), noviembre, 2019.

Puestos	No cumple con los objetivos de trabajo	Presenta deficiencias en su desempeño	Cumple con limitaciones	Cumple con los objetivos en tiempo, forma y calidad	Resultados sobresalientes en su desempeño
Programador de Producción			1	2	
Controlador de Producción			1	9	1
Gerente de Programación y Control				1	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en la tabla 38, el desempeño general de los ocupantes de los puestos en estudio se encuentra en “Cumple con los objetivos en tiempo, forma y calidad”, lo que quiere decir que disponen de un desempeño estándar en el puesto de trabajo. Solamente uno de ellos, tiene un desempeño sobresaliente con el resto de los compañeros y dos cumplen con algún tipo de limitación en su desempeño.

Anexo 14: Perfil del puesto Gerente de Programación y Control

		COOPESA R.L.		
		DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		117-03
1. Nombre del puesto: GERENTE DE PROGRAMACION Y CONTROL	2. Código: 2129	3. Ubicación GERENCIA DE PROGRAMACION Y CONTROL	4. Coordina o supervisa a: SI APLICA	5. Reporta a: DIRECCION DE OPERACIONES
6- Objetivo del puesto				
Administrar los recursos humanos y técnicos para lograr una planificación, programación y control de los proyectos que asegure y/o apoye una producción de alta rentabilidad y cumpliendo con los tiempos de entrega pactados.				
7- Descripción de funciones				
-Planificar, programar y controlar los recursos humanos y técnicos para las diferentes etapas de los proyectos, para garantizar rentabilidad planificada de cada proyecto y cumplir con los tiempos de entrega. -Desarrollar, Implantar y dar seguimiento a KPIs, que permitan gerenciar eficientemente los proyectos y los recursos de la producción. -Mantener pronóstico de recursos humanos y técnicos, semanales y mensuales, según las cargas de trabajo proyectadas de los proyectos futuros y en proceso. -Gestionar los presupuestos mensuales de recursos adicionales y administrar sus fechas de entrada y salida. -Llevar la Gerencia de cada proyecto en coordinación con la Gerencia de Producción. -Renegociar y acordar las fechas de salida de los proyectos, en caso de que sea necesario. -Mantener visibilidad individual y colectiva del estatus de los proyectos y tomar decisiones para completarlos en tiempo, forma y costo.			-Evaluar el desempeño de la ejecución de los programas de trabajo -Mantener control y monitoreo constante sobre el método de trabajo y asegurar la rendición de cuentas de cada persona en su puesto. -Asegurar la coordinación y comunicación con el Área Comercial sobre el desempeño de los proyectos y gestionar la clarificación de temas contractuales que impacten los proyectos. -Coordinar y acordar con Finanzas el presupuesto de horas extras del mes. -Desarrollar una cultura de rendición de cuentas en el personal. -Coordinar las actividades con las diferentes áreas productivas, logrando una eficaz y eficiente comunicación, en busca de mejores resultados.	

-Asegurar el control y programación de la documentación de los proyectos. -Administrar las posiciones de los aviones en los hangares. -Coordinar los cursos de capacitación. - Asegurar la administración y programación de los recursos técnicos de la empresa -Asegurar la distribución y programación diaria de recursos (Mecánicos). -Asegurar la programación de trabajos por turnos. -Mantener una visibilidad de al menos 48 horas en la programación de trabajos. -Asegurar la elaboración, coordinación y comunicación de los programas de trabajo por turno y para cada proyecto. -Asegurar la programación de ítems que contengan referencias, materiales, herramientas especiales	-Participar en los proyectos de mejora continua que se desarrollen en el hangar. -Velar por el orden y aseo en las áreas de trabajo a cargo, que permitan su mejoramiento continuo. - Supervisar que su personal a cargo cumpla con los reglamentos y/o estatutos establecidos por la Cooperativa, aplicando el régimen disciplinario y/o efectuando los diferentes reportes cuando sea requerido. - Velar por el cumplimiento de las normas de salud ocupacional y medio ambiente, establecidas en COOPESA. - Realizar otras funciones propias del puesto de conformidad con las necesidades de la Dirección de Mantenimiento y Control a la Producción, según los conocimientos y requisitos asignados al cargo.
---	--

8. Requisitos del puesto

Educación y Experiencia

- Ingeniero industrial o carrera afín. - Experiencia de al menos 10 años en labores de planificación, logística, programación y control de procesos productivos de mantenimiento de aeronaves. - Manejo de microcomputadoras y programas (SIPRO, OPENSIDE, Project, Word, Excel, Power Point nivel avanzado.)	- Dominio del idioma inglés (leer, entender, escribir y hablar). - Conocimientos de talleres especializados de aviación. - Dominio de información técnica comprendida en los diferentes Manuales de Fabricación. - Conocimientos de Control de Calidad. - Conocimientos de regulaciones aeronáuticas. - Poseer licencia de Aviación DGAC (MTII) y FAA. - Conocimientos y capacidad de Supervisión de Personal.
---	--

9. Habilidades -Comportamientos y otras características

- Promotor de resultados	- Trabajo en equipo y colaboración	-Conocimiento técnico	-Liderazgo y negociación
- Criterio para decidir	- Enfoque en calidad y seguridad	-Habilidad para comunicarse (oral y escrito)	- Dinámico
- Comunicación interpersonal	- Mejoramiento continuo	-Habilidad numérica	-Adecuadas relaciones interpersonales
- Planear organizar.	- Servicio al cliente	-Capacidad para trabajar bajo presión	
-Políticas procedimientos y regulaciones.		-Habilidad en resolución de problemas	

Anexo 15: Perfil del puesto Controlador de Producción

		COOPESA R.L.		
		DESCRIPCION DEL PUESTO		COPIA
1. Nombre del puesto:	2. Código:	3. Ubicación	4. Coordina o Supervisa a:	5. Reporta a:
CONTROLADOR DE PRODUCCIÓN	178	PROGRAMA CIÓN Y CONTROL	N/A	GERENTE DE PROGRAMACION Y CONTROL
6- Objetivo del puesto				
Monitorear la rentabilidad del proyecto y controlar la documentación técnica				
7- Descripción de funciones				
- Imprimir los ítems de no rutina del sistema de Producción y colocarlos en la pizarra para estimar; asimismo, etiquetarlos cuando se generan No rutinas críticas. - Digitar la acción correctiva cuando sea requerido. - Preparar el <i>booth</i> para el inicio del proyecto: instalaciones, limpieza de equipo, documentación (colillas, formularios, rotulación y equipos). - Realizar inventarios del paquete y confirmar recibido. - Asegurar que la lista oficial esté disponible y visible en el <i>booth</i>. - Verificar los cargos de tiempos en los ítems. - Emitir reportes y listados actualizados de Ítems abiertos y cerrados; a su vez entregar listado de ítems a los supervisores, segregado por actividad, número de ítems, descripción, materiales, herramientas y equipo. -Asegurar que el acceso a los manuales esté activo.		- Realizar inventarios de ítems en el <i>booth</i> y departamento de Producción; asimismo, recibir el paquete de trabajo del área de Planeamiento. -Coordinar con el Ingeniero la correcta asignación del ítem según el contrato. -Dar soporte al Técnico en la corrección de tiempos. - Cumplir con las normas de salud ocupacional y medio ambiente, establecidas en COOPESA. - Realizar otras funciones propias del puesto de conformidad con las necesidades de la Gerencia de Planeamiento, según los conocimientos y requisitos asignados al cargo.		

- Garantizar custodia y ubicación de los ítems en el <i>booth</i> durante el proyecto - Asegurar el retorno de todos los documentos al finalizar su turno de trabajo. -Auditar, fotocopiar y organizar los documentos cerrados			
8. Requisitos del puesto			
Educación y Experiencia			
- Operador de cómputo o carrera afín. - 1 año de experiencia en puestos similares. - Experiencia en el manejo de documentación técnica. - Dominio de ambiente Windows avanzado (Excel, Word). - Conocimiento del Sistema de producción (SIPRO)		- Leer, entender, escribir inglés básico regular. - Dominio de formularios de control. - Conocimientos básicos de aviación.	
9. Habilidades -Comportamientos y otras características			
- Planear y organizar - Producir resultados - Trabajo en equipo y colaboración - Políticas, procedimientos y regulaciones - Enfoque en calidad y seguridad	- Mejoramiento continuo - Servicio al cliente - Habilidad de dedos - Atención al detalle - Aptitud de memoria	- Comprensión escrita - Comunicación escrita - Dinámico - Adecuadas relaciones interpersonales	

Anexo 16: Perfil del puesto de Programador de Producción

		COOPESA R.L.		
DESCRIPCION DEL PUESTO		COPIA		
1. Nombre del puesto:	2. Código:	3. Ubicación	4. Coordina o Supervisa a:	5. Reporta a:
PROGRAMADOR DE PRODUCCION	190	PROGRAMACIÓN Y CONTROL	N/A	GERENTE DE PROGRAMACION Y CONTROL
6- Objetivo del puesto				
Realizar la planificación de los proyectos y la programación de los trabajos diarios para garantizar el TAT y la rentabilidad del proyecto.				
7- Descripción de funciones				
- Elaborar el plan general del proyecto, así como los planes semanales y diarios del proyecto asignado. - Estimar y proyectar las necesidades de mano de obra para la ejecución del proyecto. - Coordinar las actividades y la programación diaria de las habilidades requeridas durante el proyecto e integrar su proyección de horas.(Distribución del personal) - Validar los informes denominados "Reporte de estatus" - Dar seguimiento a la logística asociada con los trabajos: pedidos de materiales y su priorización, consultas, reparaciones, entre otros. - Elaborar y actualizar los diagramas de Gantt del proyecto (GANTT/Reporte interactivo), así como presentar el plan al personal del proyecto en la reunión de pre-servicio, y durante el desarrollo del servicio. -Programar ítems de rutina y no rutina en el sistema de programación. - Actualizar el módulo de proyección de horas del avión; tanto el general como el semanal. - Asegurar el cumplimiento de los programas de trabajo establecidos, efectuando el cierre y/o reprogramación de actividades en el sistema.		- Conocer y aplicar los lineamientos establecidos en la programación operativa. - Asegurar la organización y orden de los documentos en el <i>booth</i> de trabajo (en ausencia del Controlador). - Realimentar al departamento de Planeamiento de los ajustes en estimaciones de los paquetes de servicio. - Presentar el plan del proyecto en las reuniones de pre-servicio. - Revisar y firmar diariamente las bitácoras de cambio de turnos. - Revisar y ajustar diariamente con el Coordinador las actividades macro del proyecto en relación con las prioridades. - Ingresar la programación y las actividades del segundo turno. - En ausencia temporal del Coordinador, asumirá la responsabilidad del proyecto. - Acatar las normas y políticas de seguridad industrial y medio ambiente establecidas por COOPESA.		

- Monitorear los recursos que impactan el plan del proyecto y tomar las acciones necesarias. -Llevar los requerimientos y asistir a las reuniones de asignación y distribución de personal. -Generar y mantener actualizado el diagrama de Gantt Macro e informar al personal, indicando el cumplimiento de las actividades por zonas y áreas. - Mantener la limpieza, el orden y el aseo en su proyecto, así como preparar el <i>ooh</i> para próximos proyectos.	- Realizar otras funciones propias del puesto de conformidad con las necesidades del Proyecto y/o la Gerencia de Programación y Control, según los conocimientos y requisitos asignados al cargo.
8. Requisitos del puesto	
Educación y Experiencia	
- Bach. en Ingeniería industrial o carrera afín (preferiblemente). - Técnico Mantenimiento de aeronaves o carrera afín (indispensable). - Tres años de experiencia en procesos de Planificación de la Producción (preferiblemente). - Dominio de Windows, Word, Excel y Power Point (Nivel intermedio). - Dominio del programa Project (elaboración de Gantt), preferiblemente. - Conocimiento del Sistema de producción, indispensable. - Cinco años de experiencia como técnico en mantenimiento de aviones (indispensable).	- Leer, entender, escribir y hablar inglés regular intermedio. - Conocimiento del Manual de formularios. - Conocimientos de Programas de mantenimiento de avión MSG. - Conocimientos de A/D notes S/B, M/M, IPC. - Conocimientos de Programación de trabajo. - Licencia de aviación DGAC.(Preferiblemente)
9. Habilidades -Comportamientos y otras características	
- Planear y organizar - Producir resultados - Trabajo en equipo y colaboración - Políticas Procedimientos y Regulaciones. -Enfoque en calidad y seguridad - Mejoramiento continuo	- Identificación y análisis de problemas - Creatividad, iniciativa e innovación. - Discriminación de colores - Atención al detalle - Comprensión escrita - Comunicación escrita - Habilidad de análisis y síntesis - Dinámico - Habilidad para trabajar bajo presión - Habilidad en el manejo de conflictos

- Servicio al cliente.	- Comunicación verbal. - Adecuadas relaciones interpersonales.	
------------------------	---	--

Anexo 17: Boleta de autorización de uso

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS
FINALES DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

Alajuela, 07 de septiembre del 2021.

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Yo Katherine María Chacón Morera portador (a) de la cédula de identidad número 207020895. En mi calidad de autor (a) del trabajo de graduación titulado:

Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales R.L (Coopesa R.L), durante el periodo 2019-2020.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

 X Proyecto de Graduación

 Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 07 de septiembre del 2021, autorizo a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que mi trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizo Ver capítulo V, disposiciones finales, artículo 41 (O aquel que refiera a derechos patrimoniales) Marque con una X o un ✓	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	

Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN, con una cantidad de 200 a 500 palabras	X	

Por otra parte, declaro que el trabajo que aquí presento es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma personal, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizó que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Consciente de que las autorizaciones no reprimen mis derechos patrimoniales como autor del trabajo. Confío en la que Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar mis derechos de propiedad intelectual.

Firma del estudiante _____

Cédula 207020895

Día: 07 de septiembre del 2021