

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa
Área de Formación Pedagógica
Sede Guanacaste

Licenciatura en Mediación Pedagógica

Modalidad tesis

Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.

Sustentantes
Jesús Antonio Guido Chavarría
Yesenia Pineda Calvo

2020

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador de la carrera de Mediación Pedagógica de la Universidad técnica Nacional, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Mediación Pedagógica.

Efren Rodríguez González, Dr.

Director de la carrera

Max Arias Segura, Dr.

Tutor del Trabajo Final de Graduación

Jorge Avendaño, Lic.

Lector 1

Roxana Villalta Medina, Licda.

Lector 2

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Liberia, 28 de octubre, 2020

CARTA DE APROBACIÓN DE TESIS TUTOR

El suscrito, Max Arias Segura, mayor, soltero, educador, con cédula de identidad número 205210338, vecino de Liberia, Guanacaste, en calidad de tutor revisé y corregí el trabajo final de graduación que se titula: "Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A", sustentado por Guido Chavarría Jesús Antonio y Yesenia Isabel Pineda Calvo.

Hago constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros elementos del lenguaje que se encontraron en el texto. La originalidad y la validez del contenido son responsabilidad exclusiva del autor y de sus asesores.

De esta manera me complace extender la presente carta de aprobación, a fin de que se proceda con la defensa de la tesis en la fecha y hora que defina la universidad.

Atentamente,

Dr. Max Arias Segura

MAX
ANTONIO
ARIAS SEGURA
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
MAX ANTONIO
ARIAS SEGURA
(FIRMA)
Fecha: 2020.10.28
14:34:01 -06'00'

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE APROBACIÓN DE TESIS – LECTOR

Guanacaste 26 de octubre, 2020

El suscrito, Jorge Antonio Avendaño Mejía, mayor, casado, administrador de empresas, con cédula de identidad número 106930585, vecino de Liberia, Guanacaste, en calidad de lector revisé, corregí el trabajo final de graduación que se titula: **Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.**, sustentado por Guido Chavarría Jesús Antonio y Yesenia Isabel Pineda Calvo.

Hago constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. La originalidad y la validez del contenido son responsabilidad exclusiva del autor y de sus asesores. De esta manera me complace extender la presente carta de aprobación, a fin de que se proceda con la defensa de la tesis en la fecha y hora que se sirva a fijar.

Atentamente,

MBA. Jorge Avendaño Mejía
Lector

JORGE
ANTONIO
AVENDAÑO
MEJIA (FIRMA)

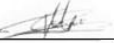
Firmado digitalmente
por JORGE ANTONIO
AVENDAÑO MEJIA
(FIRMA)
Fecha: 2020.10.26
17:01:08 -06'00'

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE AVAL APROBACIÓN DE TESIS

Quien suscribe Roxana María Villalta Medina declara que, desde el III cuatrimestre del 2018 hasta el III cuatrimestre del 2020 he fungido como Lectora del Trabajo Final de graduación titulado: ***“Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.”***. Dicho trabajo ha sido realizado por Jesús Antonio Guido Chavarría, cédula 5 0247 0061 y Yessenia Isabel Pineda Calvo, cédula 2 0566 0405 estudiante de la carrera Licenciatura en Mediación Pedagógica. Dado que el Trabajo Final de Graduación cumple a cabalidad con los requisitos solicitados por la Universidad Técnica Nacional, doy mi aval para que proceda a la defensa pública en la fecha y hora fijada por la universidad.

Cordialmente;

Roxana Villalta Medina 

1 0952 0730

28 de octubre del 2020

Nombre y firma

Cédula

Fecha

DECLARACIÓN JURADA

Nosotros, Jesús Antonio Guido Chavarría, cédula de identidad número 5 0247 0061 y Yesenia Pineda Calvo, cédula de identidad número 2 0566 0061, estudiantes de la carrera de Licenciatura en Mediación Pedagógica, en la Universidad Técnica Nacional, sede Liberia.

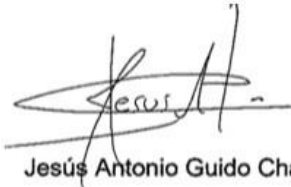
Declaramos bajo fe de juramento y conscientes de las responsabilidades civiles y penales de este acto, que el Trabajo Final de Investigación es de nuestra autoría y es presentado con la Finalidad de obtener el grado académico de Licenciatura en Mediación Pedagógica, y tiene como título: “Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.”

Por lo tanto, declaramos que, en dicho trabajo investigativo no se han reproducido informaciones parciales o totales de otros autores como si fueran de nuestra autoría. Por lo contrario, por medio del de citas textuales, se han destacado las informaciones de otros autores, consignando su origen. Debido a lo anterior, liberamos a la Universidad Técnica Nacional ante cualquier responsabilidad, en caso de que nuestra declaración sea falsa.

Además, por este medio autorizamos la consulta de esta investigación para fines académicos, por parte de la comunidad de usuarios de la biblioteca de la Universidad Técnica Nacional, bajo las modalidades de préstamo interno y a

domicilio, así como su inclusión en repositorios o bases de datos digitales para fines académicos y o comerciales que la Universidad considere oportunos.

Entregado en las oficinas de la Universidad Técnica Nacional, sede Liberia, Guanacaste a los 25 días del mes de setiembre del 2020.



Jesús Antonio Guido Chavarría

Cedula: 5-0247-0061

Yesenia Pineda C.

Yesenia Pineda Calvo

Cedula: 2-0566-0405

CARTA DEL FILÓLOGO

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

San José, lunes 28 de setiembre de 2020

Señores
Recinto Liberia
Universidad Técnica Nacional

Estimados señores:

Por medio de la presente, yo, Edin Mauricio Buzano Barrantes; mayor, cédula y número de adscripción al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO) #5-276-638, en mi calidad de profesional en Filología Española #94-629 graduado en la Universidad de Costa Rica, certifico que leí y corregí el Proyecto de Graduación denominado: **"ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE MEDIACIÓN PEDAGÓGICA QUE SE IMPLEMENTAN EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN LABORAL Y EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA MANGA RICA S.A."**, el cual fue elaborado por los estudiantes **JESÚS ANTONIO GUIDO CHAVARRÍA** y **YESENIA PINEDA CALVO**, como requisito para optar por el grado académico de **Licenciatura en Mediación Pedagógica**.

Se hizo la corrección del trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, concordancia, coherencia, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, por lo tanto, desde ese punto de vista considero que el presente documento está listo para ser presentado como Proyecto de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos de calidad establecidos por la Universidad Técnica Nacional.

Dado lo anterior, certifico que este documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas, quedando de conformidad con lo pactado.

Suscribe de ustedes cordialmente,



Lic. Edin Mauricio Buzano Barrantes

No. de adscripción a COLYPRO 0502760638

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a Dios por su bendición, a mi familia por su apoyo en todas mis aspiraciones.

A la Universidad Técnica Nacional por la oportunidad de estudio y apoyo durante todo este proceso de mi carrera. A todo el personal docente que participaron en mi formación profesional en todo este proceso, a mis compañeros que también contribuyeron con mi formación.

A la Empresa Manga Rica S.A. en donde laboro, por darme todas las facilidades en hacer este trabajo de investigación, a mi jefe Andrés y todos mis compañeros que fueron muy importante su ayuda cuando necesite ausentarme de mis labores por mis clases.

Agradecimiento especial Roxana Villalta Medina por todo su apoyo incondicional durante este proceso.

A Yesenia, compañera de mil batallas, que con su ayuda logre cumplir unas de mis sueños.

Jesús Antonio Guido Chavarría

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, por ser mi guía y darme fuerzas para lograr terminar este proceso.

A mis profesores por el conocimiento adquirido a lo largo del proceso, por tenerme paciencia cuando la necesité al iniciar este proceso que fue muy diferente a mi carrera.

A mis compañeros de la comunidad El Oráculo, por compartir los momentos difíciles y también los de risas y alegrías.

A Roxana por ser mi guía durante y después del proceso, por brindarme su amistad y sacar de tiempo para ayudarme.

A mi profesor Jorge Avendaño por ser mi lector y ayudarme en la recta final, aún sin ser de la carrera que el imparte.

A mi compañero de tesis Jesús por la comprensión y apoyo en este proceso.

Yesenia Pineda Calvo

DEDICATORIA

La presente tesis esta dedica primeramente a Dios por darme las fuerzas y la guía de haber culminado con éxito este trabajo, a mi esposa Georgeth, a mis hijos Anthony y Jesús Adrián, por haber sido mi gran motivación y apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria. A mis padres José Antonio, Rosalía por darme los valores y enseñarme de que si se puede cuando ponemos a Dios de primero y a nuestra familia.

A mi lectora Roxana quien fue un ángel que Dios me envió, que por su dedicación y empeño quien fue una guía para mí, que sin ella no hubiera sido posible cumplir este sueño. A todos ellos muchas gracias y que Dios los bendiga hoy, mañana y siempre.

Jesús Antonio Guido Chavarría

DEDICATORIA

Dedico en primer lugar a Dios que dio salud, entendimiento, paciencia y sabiduría para terminar este proceso.

A mis hijas que me comprendieron cuando les limité mi tiempo y paseos por tener clases o terminar trabajos, por el apoyo y comprensión cada vez que las necesité y por ser mis fuerzas y ganas de salir adelante

A mi mamá que me dio sus consejos y apoyo incondicional a lo largo del proceso, que me escuchó cuando y motivó cuando me sentía cansada.

A mi amiga y lectora Roxana que ha sido un ángel en mi camino que me ha brindado apoyo incondicional.

Yesenia Pineda Calvo

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	ii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
CARTA DEL LECTOR.....	iv
CARTA DEL LECTOR.....	v
DECLARACIÓN JURADA	vi
CARTA DEL FILÓLOGO	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
AGRADECIMIENTOS	x
DEDICATORIA.....	xi
DEDICATORIA.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xix
LISTA DE ANEXOS	xx
RESUMEN EJECUTIVO	xxi
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Descripción del tema	4
1.2. Justificación	5
1.2.1. Área de estudio	9

1.3. Delimitación del problema.....	12
1.4. Estado de la cuestión.....	16
1.5. Objetivos.....	29
1.5.1. Objetivo general	29
1.5.2. Objetivos específicos.....	30
2. MARCO TEÓRICO	33
2.1. Marco contextual.....	33
2.2. Marco conceptual.....	36
2.2.1. Teoría de las competencias y su aplicación en la adquisición del conocimiento en el campo laboral	36
2.2.2. Mediación pedagógica empresarial	37
2.2.2.1. Comunicación organizacional	41
2.2.2.2. Organización interna del proceso comunicativo	44
2.2.2.3. El liderazgo y su relación con la mediación pedagógica.....	48
2.2.3. Capacitación laboral	52
2.2.3.1. Clima organizacional	53
2.2.3.2. Relaciones interpersonales y satisfacción personal en el ambiente laboral..	56
2.2.3.3. Satisfacción personal dentro del ambiente laboral	57
2.2.4. Desarrollo de competencias	58

2.2.4.1. Competencias duras o académicas.....	60
2.2.4.2. Competencias blandas o sociales	63
3. MARCO METODOLÓGICO	67
3.1. Paradigma de la investigación	67
3.2. Tipo de investigación	68
3.3. Sujetos de participación	68
3.4. Fuentes de información	69
3.5. Categorías de análisis	70
3.6. Descripción de los instrumentos	73
3.7. Validación de los instrumentos	74
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	78
5.1. Categoría 1: Prácticas de mediación pedagógica.....	78
5.1.1. Principales hallazgos.....	81
5.2. Categoría 2: Procesos actuales de capacitación laboral	84
5.2.1. Principales hallazgos.....	86
5.3. Categoría 3: Desarrollo de competencias en el talento humano.....	91
5.3.1. Principales hallazgos.....	94
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
6.1. Conclusiones	99
6.2. Recomendaciones	100

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Matriz de congruencia	28
Cuadro 2	Matriz de congruencia metodológica	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Prácticas de mediación pedagógica implementadas en la empresa Manga Rica S.A.	76
Figura 2	Procesos actuales de capacitación laboral en la empresa Manga Rica S.A.	81
Figura 3	Desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.	88

LISTA DE ABREVIATURAS

GAP	Good Agricultural Practices (siglas en inglés)
ha.	Hectáreas
CAFESA	Compañía Costarricense del Café S.A.
PYME	Pequeña y mediana empresa
CAC	Comisión del Codex Alimentarius
FAO	Food and Agriculture Organization
OMS	Organización Mundial de la Salud
MSF	Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WIFI	Wireless Fidelity
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de solicitud para realizar la investigación

Anexo 2: Carta de solicitud para la aplicación de instrumentos

Anexo 3: Entrevista aplicada a los sujetos participantes

Anexo 4: Acta firmada por el Tribunal Evaluador

RESUMEN EJECUTIVO

La tesis denominada: “Análisis de las prácticas de mediación pedagógica para el mejoramiento de los procesos de capacitación laboral y desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.”, elaborado por Jesús Antonio Guido Chavarría y Yesenia Isabel Pineda Calvo, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, en la carrera de Licenciatura en Mediación Pedagógica. Dicha tesis se lleva a cabo en la empresa Manga Rica S.A, ubicada en Barrio La Cruz, Liberia, Guanacaste. La cuál se dedica a la exportación de mangas.

Se realiza bajo el objetivo general de analizar las prácticas de mediación pedagógica para el mejoramiento de los procesos de capacitación laboral y desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A., Liberia, Guanacaste, durante el período 2018-2019. Los objetivos específicos, están dirigidos a identificar las prácticas de mediación pedagógica que se implementan para el fortalecimiento de los procesos de capacitación laboral; Describir los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en la empresa Manga Rica SA; y, el tercero, mencionar los procesos mediación pedagógicas que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano

La metodología empleada es bajo el enfoque cualitativo, donde los sujetos participantes están conformados por 13 personas colaboradoras de la empresa Manga Rica SA. Entre ellos uno de lavandería, 1 de seguridad, 2 de mantenimiento, 2 de logística, 2 de planta, 1 de empaque, 2 de producción y 2 administrativos. Para un total de 9 genero masculinos y 4 genero femeninos Los instrumentos de

recolección de información utilizados son la entrevista semi estructurada, la observación y el cuestionario. Las categorías de análisis planteadas fueron: prácticas de mediación pedagógica, Procesos actuales de capacitación laboral y desarrollo de competencias en el talento humano.

La investigación parte, con la realización de un diagnóstico inicial, que permite identificar la línea de acción de esta investigación, se realizan las observaciones (a la administración), durante dos visitas a la empresa. Posteriormente, se realizan las entrevistas semi estructuradas tanto al área de administración como a los colaboradores.

La aplicación de los instrumentos arrojó resultados importantes. Con respecto a las prácticas de mediación pedagógica, la comunicación entre la administración y trabajadores trae efectos perjudiciales para la empresa donde la comunicación interna no es eficiente, no toman en cuenta la estimulación de actividades laborales, falta de motivación al talento humano. Se logra identificar un liderazgo entre Autocrático, democrático y delegativo. Procesos actuales de capacitación laboral, hacen énfasis en que las capacitaciones laborales son largas, prefieren que vayan directo al grano y en lenguaje de fácil comprensión. Y desarrollo de competencias en el talento humano, el área administrativa necesita escuchar más la opinión, propuestas, quejas y sugerencia del capital humano.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector industrial, de la empresa de empaque de Manga Rica S.A. está siendo presionadas por sus clientes, requiere de mayor rapidez en tiempo de entrega, con menos defectos en la calidad del producto, embalaje eficiente y precios con tendencia decreciente.

Por esto, con la presentación del proyecto se quiere determinar las técnicas que utilizan y la manera como se desarrollan las capacitaciones actuales en la empresa Manga Rica S.A., conocer tanto los conocimientos y preparación de los capacitadores como las necesidades del capital humano para luego replantear las mejores estrategias de mediación pedagógica que se adapten al proceso de capacitación laboral de la empresa.

La educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre en su entorno social y laboral, permitiendo el crecimiento dentro de la empresa, ya que las capacitaciones que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, para lograr una óptima capacitación al personal de empaque de mango de exportación y brindar buena calidad en todos los sentidos, donde se beneficiaran tanto la empresa como el cliente al tener un producto terminado de gran calidad para la exportación.

Este proyecto pedagógica busca propiciar a los trabajadores conocimientos para su desarrollo personal y social, facilitando las labores que realizan en la empresa. De esta manera fomentar el aprendizaje significativo, cambiar el paradigma tradicional mecanicista y que se haga de una manera dinámica y enriquecedora para los colaboradores.

El proyecto está conformado por los siguientes apartados:

Capítulo I. Introducción: Se plasman aspectos introductorios, tales como la descripción del tema, justificación, la delimitación del problema, el estado de la cuestión, los objetivos (general y específico), los alcances, delimitaciones y limitaciones.

Capítulo II. Marco Teórico: Se divide en dos: Marco contextual; en el que se establecen aspectos propios de la empresa Manga Rica SA y su entorno; marco conceptual, en el que se refiere a diferentes autores para establecer puntos de vista acerca del tema en estudio.

Capítulo III. Marco metodológico: Se define el tipo de investigación, sujetos participantes, fuentes de información, categoría de análisis, y los instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados: Presentación de los resultados y análisis a partir de los principales hallazgos obtenidos en los instrumentos aplicados.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones: Se citan las conclusiones, por cada una de las categorías citadas y las recomendaciones que son dirigidas al personal administrativo de la empresa Manga Rica SA.

Referencias bibliográficas: Por último, las referencias bibliográficas, como complemento de validez de cada una de las citas presentadas a lo largo del documento. Anexos: Se encuentra el complemento del trabajo elaborado.

1.1. Descripción del tema

La mediación es una de las tareas más complejas que pueden existir dentro del campo de la pedagogía, pues no solo se trata de impartir conocimientos, sino también vivencias, experiencias, situaciones que trabajan de la mano la teoría y la práctica, que permiten su aplicabilidad en la vida cotidiana. Para lograrlo, se requiere comprender a los aprendientes, incursionando en su mundo, y es ahí donde el facilitador, debe encontrar todas las maneras posibles de llegar a cada uno de aquellos que, en algún momento determinado, necesita de los aprendizajes que se están mediando para continuar y mejorar, tanto a nivel personal como profesional.

Este trabajo investigativo, se realiza en la empresa Manga Rica S.A., con la intencionalidad de ofrecer una propuesta, que incluya procesos de mediación pedagógica, que mejoren el plan de capacitación que se está ejecutando en la actualidad, y que, según lo expuesto por los directivos encargados, no cumple con los resultados esperados.

Por esta razón se busca trabajar en forma paralela tres aspectos de gran interés como lo son: la mediación pedagógica, la capacitación laboral y el desarrollo de competencias, tanto duras como blandas, para que a partir de la implementación de aprendizajes significativos relacionados con los procesos de orientación y de apoyo, se desarrollen en el personal de planta una serie de conocimientos, sobre la producción agrícola, la importancia del medio ambiente y el papel que cada uno desempeña dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Todo esto, sin dejar de lado, la importante labor que realizan cada uno de los colaboradores que laboran en Manga Rica S.A. Con dicha propuesta, se busca reconocer, que la capacitación laboral configura un proceso que permite al talento

humano y a la sociedad desarrollar plenamente su capacidad, siempre y cuando, se construyan vivencias acordes a los estilos de aprendizaje de cada uno de los empleados, por lo que mediar los contenidos requiere de esfuerzo.

El proceso de capacitación es un tema muy común en las empresas, lo que les genera invertir en tiempo y gastos, esto se debe ver de una manera positiva ya que la organización se verá beneficiada con personal capacitado, calificado y motivado en su área para la toma de decisiones, produciendo mayores rendimientos. Ya que determina la medida en que se están cumpliendo los objetivos propuestos por la organización. Como indicador de la capacitación laboral se asume el nivel de conocimientos y habilidades que el colaborador posee.

1.2. Justificación

A nivel mundial la capacitación laboral ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, calidad y competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX, sino que debe de incluirse el desarrollo de competencias sociales y técnicas como nuevos ejes de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva los procesos de capacitación se constituyen en esencia y herramienta estratégica para la redefinición de las relaciones interpersonales en la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el mejoramiento de los procesos de desempeño y productividad laboral.

Partiendo de las bases de conciliar la información que se da, con la que realmente se requiere, en los procesos de capacitación dentro del diseño organizacional de la empresa, se visualiza la necesidad de adecuar las prácticas de mediación pedagógica utilizadas, para ofrecer mayores oportunidades en el desarrollo de competencias al talento humano de toda la empresa.

El entorno competitivo actual exige a la empresa Manga Rica S.A., realizar esfuerzos constantes para mejorar los procesos de capacitación en los diferentes departamentos, con el fin de optimizar el uso de los recursos: humano, financieros y de manera simultánea mantener un nivel adecuado de calidad en el servicio integral. De esta manera, se puede afirmar que el éxito o fracaso de cada departamento, está determinado por su capacidad para desarrollar alternativas necesarias en el logro de los objetivos trazados para alcanzar la productividad.

Al respecto, Robbins y Judge (2013), menciona que,

Ninguna organización puede existir por sí sola, requiere de procesos de capacitación continua en las que se transmitan conceptos técnicos, que requieren tener un significado para entender el objetivo empresarial (...) la capacitación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado a través de procesos idóneos (p. 336).

Es decir, los procesos de capacitación, deben impartirse a partir de las necesidades de la empresa, pero también de los trabajadores, utilizando prácticas idóneas que le permita al talento humano adquirir los conocimientos y llevarlos a la práctica para aumentar los procesos de productividad y disminuir la gestión de riesgos.

La relevancia de esta investigación radica en la incorporación de prácticas de mediación pedagógica al reconocer las necesidades del talento humano en los ofrezca los contenidos técnicos a partir de actividades innovadoras que sean atractivas para la población meta.

La pertinencia, hace referencia al esfuerzo que realiza la empresa año a año, para capacitar al personal nuevo que se incorpora, para trabajar en la temporada alta de producción, así como refrescar los conocimientos en aquel talento humano que tiene mayor tiempo de laborar en la organización, pretendiendo mejorar las posibilidades de éxito de cada persona.

Esto, a su vez, da paso, para destacar la factibilidad de esta investigación: en primera instancia, se busca que la empresa tenga trabajadores de nuevo ingreso capacitados para el desarrollo de las actividades productivas. En segunda instancia, ofrecer actividades que favorezcan el desarrollo personal y social del talento humano. En tercera instancia, mejorar las relaciones jerárquicas a partir de la participación de todos los miembros en los procesos de capacitación. Y, por último, en la cuarta instancia, conformar una identidad organizacional, que favorezca los procesos productivos y las relaciones interpersonales, dando pertinencia al talento humano.

En la mediación pedagógica surge la complejidad de los procesos, que busca explicar diversos fenómenos observados e inesperados, que son el resultado de una panorama a primera vista desconcertante, pero que a su vez admite contradicciones y equivocaciones que fundamentan las relaciones sociales y laborales.

En este sentido la coherencia del pensamiento, ha mostrado un abismo generacional, entre la población joven y la adulta, manifestando que muchos de los conocimientos que se ofrecen no se acercan a la vida real. A partir de este punto de vista, se propone una mirada desde la persona facilitadora, a quien corresponde la enseñanza, como acto primero, para transformarlo en sabiduría, dejando a un lado el intelectualismo, que tiene un discurso carente de vida.

Prado y Gutiérrez (2015), explican que el paradigma de la complejidad implica,

(...) romper moldes estereotipados e improductivos y abrir la escuela hacia horizontes que buscan el desarrollo del ser humano y no solo llenar la cabeza con mucha información por más importante y actualizada que sea. Implica que el educador o educadora, sin dejar de ser enseñante -y buen enseñante- tiene que preocuparse ante todo por promover un aprendizaje centrado en el desarrollo del ser humano y no tanto en el cumplimiento del plan de estudio (p. 10).

Es decir, con la elaboración de este trabajo investigativo, se busca proponer un cambio en la jerarquización como se dan las capacitaciones laborales, en donde se sincronice la complejidad del entramado entre la vivencia, la experiencia, el sentir, la emoción y el camino hacia la realización de la actividad laboral de la mejor forma, donde el mediador o facilitador acompañe el proceso de enseñanza de los colaboradores, despertando la curiosidad, la genialidad, lo alternativo y el placer por lo que se hace.

Proponiendo espacios de enseñanza, bajo la responsabilidad de formar seres humanos capaces y conscientes de apropiarse del conocimiento, utilizando

todos los recursos que la empresa Manga Rica S.A. ofrece, para ejecutar las actividades laborales, en conjunto con las experiencias de vida en sincronía con los objetivos y metas organizacionales.

Por consiguiente, la innovación, incorporación de la teoría de aprendizaje basado en competencias tanto académicas como sociales, en conjunto con modelos educativos mediáticos que se dan en la capacitación del talento humano dentro del contexto laboral.

Estas tres perspectivas trabajadas en conjunto van ser un reto, donde se debe tener un amplio conocimiento de la forma actual como se dan las capacitaciones, para luego discernir entre las fortalezas y las debilidades, que permitan la incorporación de prácticas idóneas en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se utilicen durante la capacitación.

1.2.1. Área de estudio

Para la realización de esta investigación, se toman en cuenta dos áreas de estudio que son fundamentales, la primera es la mediación pedagógica, que es la base de la carrera que se cursa, por lo que se busca la aplicación de procesos de enseñanza, el uso de teorías de aprendizaje que permitan ampliar la forma cómo se dan los aprendizajes, la implementación de experiencias vivenciales, el desarrollo de competencias académicas y sociales, entre muchos otros conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Se presenta la mediación pedagógica, desde la gestión administrativa en Recursos Humanos, como base fundamental para la realización de la investigación

sobre la capacitación laboral y el desarrollo de competencias en el personal de la empresa Manga Rica S.A.

En este sentido, Herrera (2000), explica que la ruptura paradigmática requiere,

(...) que estos esquemas de pensamiento/acción teórica-metodológica son evidentes en el itinerario histórico de la vinculación entre comunicación y desarrollo. Así la insistencia de fijar paradigmas obedece no solo a campos a lo largo de su recorrido, sino también a que esas diferencias se hallan vinculadas a matrices explicativas mayores que, en determinados momentos, históricamente marcados, materializan sus discursos para dar cuenta de lo social (p. 184).

Es decir, para identificar problemas y encontrar soluciones, se requiere establecer criterios teóricos y metodológicos, que permitan la explicación de los elementos circundantes en la realidad vivida y que sean aceptados por la mayoría de los colaboradores de la empresa, durante cada una de las contrataciones de temporada principalmente.

Por esta razón, las prácticas de mediación pedagógica, recobran gran importancia, porque el talento humano es el motor de la empresa y se requiere llegar a este con conocimientos sólidos para el mejoramiento de los procesos de productividad, aunado con el desarrollo de competencias, que se convierte en un factor imprescindible para una organización trasnacional.

Asimismo, se pretende salir de paradigmas tradicionales que han establecido procesos educativos autoritarios y presentar un plan de capacitación mucho más dinámico que abarque no solo conceptos técnicos, sino también, que permita el

desarrollo de competencias personales y sociales que favorezcan el crecimiento del talento humano, al fortalecer la identidad organizacional y crear vínculos en las relaciones interpersonales con los diferentes niveles jerárquicos.

Para lograrlo, Piaget y García (1987), exponen que,

(...) los factores exógenos son los que origina el paradigma social, mientras que los factores endógenos dan lugar al paradigma epistémico: en cada momento histórico y en cada sociedad predominan un determinado cuadro epistémico, producto de un paradigma social que es el origen de un nuevo paradigma epistémico (p. 234).

Por lo tanto, se espera que los colaboradores de la empresa, actúen según los paradigmas impuesto durante años. Pero, por medio de lo expuesto en esta investigación, se inicie una nueva forma de trabajo, bajo la lógica de las operaciones seleccionadas, que los conviertan en protagonistas de los procesos de producción, pasando por momento de exclusión/ inclusión, disyunción/conjunción, implicación/negación del conocimiento.

Todo lo anterior, complementando, la parte administrativa, que la profesión de cada uno de los suscritos. Complementando, las diferentes etapas del proceso administrativo, indagando sobre el plan de capacitación que actualmente cuenta la empresa, para hacer una conjunción de ambas carreras y mejorar los procesos de capacitación laboral, de tal manera que se produzcan aprendizajes significativos, que realmente mejoren en calidad, eficacia y eficiencia.

Retomando temas de interés empresarial como la Norma Global GAP, Norma Tesco Nurture Scheme, Norma Walmart, Rainforest Alliance, Norma Sedex

Members Ethical Trade Audit-SMETA, así programas y procedimientos establecidos en el Sistema de Integración de Gestión y cualquier otra normativa que se requiera para la exportación de la fruta; capacitaciones de salud y seguridad ocupacional que resguarden al talento humano.

Tanto la mediación pedagógica, como la administración, se van a complementar a lo largo de toda la investigación, esto, porque se busca ofrecer una visión integrada por un conjunto de dimensiones y componentes que deben ser organizados desde la gestión administrativa, a través de la convergencia de una serie de variables que son la base de la pertinencia, la equidad, la validez, el desarrollo, formativo y vivencia, desde un sistema holístico.

1.3. Delimitación del problema

El desarrollo organizacional, pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a la empresa. En este aspecto hay que resaltar la importancia del talento humano entre la organización y todos los factores con los que interactúa.

Robbins (2013), menciona que,

Una disciplina socio-técnico-administrativa, mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco (p. 351).

Sin duda, se precisa escenarios actuales dentro de la empresa Manga Rica S.A, que requieren de procesos de aprendizaje, para encaminar al talento humano a revisar la forma de pensar y amparar otras ideas renovadas que, con nuevos lentes, vislumbran la posibilidad de visualizar el mundo y actuar junto a otros con capacidades sociales y técnicas.

Al habilitar la capacidad para aprender y avanzar, es necesario dejar a un lado métodos obsoletos que se han utilizado con el paso del tiempo y que ya no dan respuesta a situaciones conflictivas que aparecen diariamente en la empresa Asesor Total. En la actualidad, el mundo es más complejo y la historia se sigue escribiendo, por lo que requiere de sensibilidad, deseo, empatía, asertividad y competencia, para actuar de manera inteligente.

Al habilitar la capacidad para aprender y avanzar, es necesario dejar a un lado métodos obsoletos que se han utilizado con el paso del tiempo y que ya no dan respuesta a situaciones conflictivas que aparecen diariamente en la empresa Manga Rica S.A. En la actualidad, el mundo es más complejo y la historia se sigue escribiendo, por lo que requiere de sensibilidad, deseo, empatía, asertividad y competencia, para actuar de manera inteligente.

Es así, que la efectividad de la empresa, depende del talento humano, su organización y del liderazgo que ejerzan los colaboradores administrativos. Estos últimos, encargados de dirigir, organizar y planificar de acuerdo a las necesidades existentes en el personal y los objetivos establecidos por la empresa. Así también, al incorporar la gestión administrativa, el clima organizacional, los aspectos sociales y la confiabilidad en el logro de los resultados, van a ser indispensables al momento de representar los resultados obtenidos en cada uno de los períodos evaluados.

Por otra parte, los efectos actúan sobre variables como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad, el compromiso y la organización, donde el personal administrativo, en su función de líderes no generan mecanismos de motivación necesarios para lograr una conducta asertiva que prevalezca en el tiempo por parte de los subordinados.

Manga Rica S.A. nace en el año 1989 con un área de siembra de 509 ha. Con el propósito de desarrollar la investigación de exportación de Mango al mercado estadounidense y europeo. En el año 1998, se adquiere un equipo de fabricación española, el cual redujo el tiempo de empaque de un contenedor de 40 pies, de 10 horas a 4 horas aproximadamente.

Adicionalmente se ha realizado inversiones muy fuertes en el campo productivo, especialmente en el manejo de podas con equipos especializados que permiten mantener una arquitectura adecuada para lograr un área productiva con mejores rendimientos por hectárea y de mejor calidad. Por otro lado, estos equipos contribuyen con la fertilidad natural de los suelos, pues permiten una incorporación más rápida de los contenidos nutricionales de las ramas y hojas al ser convertidos en chips.

La capacidad productiva actualmente es de 1 200.000 cajas, sin embargo, con las mejoras que se realizan en programas de fertilización científicamente dirigidos y con el cambio de copa en más de 100 ha, tendremos un potencial productivo aproximado de más de 1 .500.000 millones de cajas.

Manga Rica S.A. es una empresa líder en su campo, tanto en aspectos productivos, técnicos como sociales. Para el año 2018, las comunidades se han beneficiado con aproximadamente con 70 empleos fijos, y aproximadamente 600

personas en temporada de cosecha tomando en consideración personal en Planta Empacadora y Campo producto de la actividad comercial.

En buena parte, la cultura organizacional de la empresa Manga Rica S.A, está determinada por los miembros que lo componen, sus decisiones tienen una incidencia directa en las percepciones con respecto a la estructuración jerárquica, las cuales son explícitas por las creencias, los mitos, las conductas y los valores que la conforman como base de la convivencia, afectando el campo laboral, a veces, en forma positiva, pero otras, negativamente.

La empresa Manga Rica S.A., carece de un sistema de capacitación eficiente que facilite los procesos de inducción y actualización, de tal manera, que estos sean con efectivos, la falta de planificación de las capacitaciones provoca en los empleados frustración y descontento al momento de desempeñar labores. Si bien es cierto, las metas establecidas por la gerencia general, hasta el momento se han cumplido, eso no quiere decir que la gestión de riesgo sea un factor en contra ante la producción.

No obstante, la gerencia general, es consciente de la importancia que tienen las capacitaciones, enviando a personeros a capacitarse en otros países de Latinoamérica. Sin embargo, estos no logran transmitir sus conocimientos de forma asertiva al resto del capital humano dentro de la empresa.

A partir de lo expuesto, la pregunta problema que se genera es: ¿Cuáles prácticas de mediación pedagógica se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A., Liberia, Guanacaste, durante el período 2018-2019?

1.4. Estado de la cuestión

A continuación, se hace un recorrido por diferentes tesis que se han publicado a nivel nacional e internacional, en donde se retoman alguno de los temas de interés de esta investigación, mediación pedagógica, capacitación laboral o competencias blandas y duras, que permiten definir las líneas de acción de cada uno de los documentos, pero también los vacíos encontrados, ambos sirven de puntos de referencia para la realización de la investigación.

Jóymez (2005), realiza su trabajo final en el Distrito Federal, México, en el cual se indaga en la incidencia de las relaciones personales en el desempeño educativo; rescata que la observación de situaciones diversas ayuda en la construcción del saber pedagógico, logrando caracterizar un proceso que va más allá de la percepción docente.

Su trabajo lo guía hacia la importancia de que el facilitador se detalla con su labor pedagógica, llevándola un paso más adelante, fomentando las buenas relaciones interpersonales en paralelo con sus compañeros, alumnos, padres de familia, en fin, comunidad educativa en general.

Asimismo, concluye al mencionar que “la docencia requiere de conocimientos que generalmente se adquieren a través de la propia socialización profesional” (p.88). De lo anterior se rescata, que los docentes deben apropiarse de sus saberes prácticos en todo aquello que se relacione con la puesta en marcha de la institución, lo cual va a ayudar a promover el mejoramiento de la convivencia en el Centro Educativo.

De acuerdo con lo expuesto por Rivero (2006), se menciona que,

Si bien es cierto se han logrado avances sustanciales en materia educativa, estos siguen siendo incompletos. Persisten serias lagunas en cuanto a la calidad, equidad y eficiencia del sistema educativo, que, por el nivel de desarrollo a escala general, la región es colocada en el escenario del siglo XXI, sin embargo, hay deficiencias que la mantienen anclada en el siglo XIX: tal es la paradoja educativa del subcontinente (p .4).

Por lo tanto, en América Latina y el Caribe, ante un panorama contextual ampliamente complejo, la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad; es así como la asume un papel relevante, para armonizar todas las variables que intervienen en su proceso.

Donde la mediación pedagógica y el facilitador cumplen con la función hacer que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean más eficientes, estableciendo una serie de características que permitan identificar en un centro educativo empresa o institución, otros niveles logrando el alcance de los objetivos organizacionales propuestos tanto a nivel interno como a nivel de las políticas educativas que demandan las autoridades competentes. La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un puesto administrativo, de ella va depender el éxito o fracaso de la organización.

Bohorquez y Tovar (2008), realizaron una investigación en el área de Gestión Humana de Almacén S.A donde expresan que, “Las organizaciones esperan que sus empleados desarrollen actitudes, destrezas y habilidades para que aumenten

sus conocimientos, y sean personas proactivas y comprometidas con los objetivos de la organización” (p. 23).

Es por ello que, al implementar las capacitaciones en las empresas, se logran cambios de comportamiento que activan estas cualidades y su nivel de creatividad e innovación, ya que lo que se busca es educar para el trabajo, enseñar los saberes de una manera creativa y dinámica, generando un aprendizaje significativo.

Barrientos (2009), en la ciudad de México se realizó la investigación con el tema capacitación en donde su objetivo general es la detección de necesidades de capacitación del departamento de Mercadería donde concluye que, “El factor humano juega un papel fundamental en la competitividad de las empresas, es importante destacar que es necesario que se empiecen a gestar cambios que permitan incrementar el desempeño del personal para hacer frente al mundo globalizado” (p. 28).

En la actualidad, la capacitación representa uno de los medios efectivos para asegurar la formación permanente del personal, de acuerdo a las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo. No solo es un camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sino que se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistémicamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Herrera (2015), en su tesis titulada "Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango - 2015." Las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos, tomando en cuenta que el

concepto de éstas, que actualmente existe, es totalmente diferente al utilizado en años anteriores, puesto

El presente estudio titulado Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia De Huehuetenango, de tipo descriptivo, tuvo como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Para la realización del mismo, se trabajó con una muestra de 25 vendedores, a los cuales les fue aplicado un instrumento para la detección de competencias laborales de vendedores de autoría propia, el cual consta de 33 ítems de escala Likert.

Los resultados que se obtuvieron responden al objetivo planteado en la investigación, pues se demostró que los colaboradores poseen las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos, lo cual se refleja en la productividad de la empresa. Teniendo la puntuación más alta el indicador Ser, que

abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; el punto más bajo lo obtuvo el saber, que incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de las funciones.

Se determinó que no existe una diferencia significativa en los resultados pues los tres indicadores se encuentran dentro del rango alto de la ponderación. Por lo cual se deduce que el ser, saber y hacer están en los niveles altos de ponderación según el instrumento, esto indica que los niveles de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los sujetos evaluados son satisfactorios con el puesto que desempeñan.

Molina (2015), en el estudio titulado Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del café S.A. (CAFESA). Plantea como objetivo general determinar las intervenciones necesarias para modificar la percepción de los colaboradores con respecto los factores del clima organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A. Con la intencionalidad de desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores de la Compañía Costarricense del Café S.A.

A raíz de lo anterior, sugerir un modelo para estructurar la capacitación y el desarrollo organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A, en el que se desarrollan planes de acción que faciliten a la Compañía Costarricense del Café S.A. el fortalecer la motivación intrínseca del personal. El problema que se plantea es que en el último año la compañía ha venido sufriendo 107 múltiples transformaciones a nivel organizacional producto de dos adquisiciones por grupos internacionales.

Estas adquisiciones, como procesos de cambio, han generado mucha incertidumbre en los colaboradores lo cual ha influenciado su percepción con respecto a la empresa para la cual laboran, lo que ha tenido una injerencia directa en el clima organizacional y por ende en la motivación de los colaboradores.

Las líneas de acción o temas, que se tratan esta investigación son el clima organizacional en la actualidad, considerado un factor clave en el desarrollo empresarial, falta de comunicación e información dentro de la organización, la importancia que ha tomado el capital humano dentro de las organizaciones y la motivación laboral.

Los principales hallazgos, enfatizan que los trabajadores sienten que poseen las suficientes capacidades para desempeñar su trabajo, pero se ven impedidos por la empresa para poder decidir acerca de su accionar en la misma, limitados en cuanto a la propuesta de ideas y libertad para organizar su trabajo como mejor consideran conveniente. Los trabajadores se muestran incómodos para hablar abiertamente acerca de sus asuntos laborales con sus respectivas jefaturas

Se concluye que, en la empresa han surgido cambios que ha venido a repercutir en la cultura y clima organizacional de la compañía a nivel de todos los departamentos. El personal de la compañía, han generado aversión al cambio y resistencia hacia la transición de un nuevo clima organizacional.

La empresa ha dejado de lado completamente aspectos propios del clima organizacional como lo es la motivación del recurso humano que sin embargo se compensa por el sentido de pertenencia de los colaboradores que forman parte de la organización, quienes presentan una gran antigüedad en la relación laboral con la misma.

Asimismo, el grado de centralización de las decisiones en la Gerencia General. No existe un ambiente que promueva el crecimiento interno; las promociones internas son muy limitadas, al igual que las capacitaciones y desarrollo del personal.

Por lo que recomiendan, establecer un programa formal para efectuar diagnósticos periódicos sobre el clima organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A. con el fin de monitorear las mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a las dieciséis dimensiones en la empresa a raíz de la implementación de los diversos planes de acción propuestos.

También incluir dentro de las agendas de reuniones de la gerencia general temas de seguimiento y de control de la implementación de los diversos planes de acción con el objetivo de lograr un involucramiento por parte de la gerencia general en todo el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional.

Realizar un estudio a profundidad para determinar desde la percepción de los colaboradores cuales son los verdaderos factores de motivación de acuerdo con su situación específica esto con el objetivo de esto para garantizar el éxito de los planes de reconocimiento no contributivo y los planes de acción asociados a los factores de motivación sean efectivos.

Según lo revisado la tesis se hizo debido a la inconformidad de los trabajadores en la empresa por los cambios que venían surgiendo, de los cuales faltó comunicación y diálogo para hacer entender por qué pasaban las cosas y buscar en conjunto una solución y hacer los procesos más fáciles. No tomaron en consideración la opinión y dudas del capital humano.

Ese investigación dio a conocer que el capital humano necesita sentirse importante y tener la oportunidad de crecer dentro de la organización, el tener la oportunidad de decisión y autonomía, poder expresar dudas y pedir capacitaciones si se necesitan. Por eso es significativo crear un clima organizacional adecuado, valorando el capital humano y tomarlo como parte de la empresa, que se sientan importantes y buscar la manera de incentivarlos. Toca otro punto importante que es la equidad, que todos sean tratados de la misma forma, con igualdad de derechos, deberes y oportunidades

Esta tesis se identifica con este trabajo ya que buscan mejorar el clima organizacional y motivación laboral, ambos importantes y tomados en cuenta en el

investigación a desarrollar. Lo cual demuestra que actualmente es de suma importancia tomar en cuenta al capital humano de la organización ya que son el principal activo con que cuenta la empresa, el cuál al estar motivado significa mayor rendimiento y productividad dentro de la organización.

La superación personal y profesional, según los datos que recolectaron da a conocer la importancia que tiene para el capital humano la oportunidad de ser tomados en cuenta para ir creciendo dentro de la empresa. Es de suma importancia que se identifiquen con la organización.

Cedeño (2016), expresa que en los últimos años hay mucha competencia por tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema, al respecto indica que,

En los procesos educativos, las personas que llevan la responsabilidad de dirigir la acción educativa se enfrentan a la necesidad de obtener un determinado comportamiento de parte de su personal, por lo que se preguntaran cuáles son las fuerzas que mueven a las personas hacia determinada forma de conducta. El comportamiento está orientado al alcance de metas. Las personas tienen deseos e impulsos que llevan a actuar de una determinada manera (p. 340).

Según este autor, el desempeño laboral de un individuo está originado por su interés de lograr un objetivo en el quehacer diario, convirtiéndose éste en una necesidad y a la vez en un motivo de socialización institucional.

Tomando como referencia lo expuesto por el autor anterior, se puede decir, que el concepto de administración refleja la influencia laboral en la motivación de los colaboradores. Puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente

laboral percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento y desempeño laboral.

En los últimos años, el país se ha visto afectado por problemas relacionados con la gestión administrativa de los directores. La falta de capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es decir, coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

La gestión administrativa por ende es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo laboral. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes educativos: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

El nivel de gestión administrativa en educación se ocupa de que la educación alcance altos grados de eficacia externa e interna. Eficacia externa en términos de responder a las necesidades de la economía social, en colaborar para la formulación de políticas educativas, de estudio y planeamiento de las necesidades de los Centros Educativos, en organizar niveles de responsabilidad.

Eficacia interna, a nivel de la excelencia educativa, de los conocimientos y de la formación alcanzada, enmarcada en un proceso institucional de planeación y desarrollo académico, con el apoyo de las tareas y responsabilidades colegiadas dentro de las áreas administrativas.

Vega, (2018), llevo una investigación con las PYME del sector comercio, rubro ferreterías del distrito de Huaraz, Perú, en donde indica que,

Una de las razones para implementar capacitaciones dentro de la empresa es la obsolescencia, un factor importante dentro del desempeño de los trabajadores, ya que se preocupan por capacitar, procurando que su personal maneje las últimas innovaciones que continuamente se van dando en el ámbito laboral para que su desenvolvimiento sea satisfactorio (p.28).

Por lo tanto, resalta la importancia de innovar como un proceso fundamental, porque cada día existen nuevas tecnologías y exigencias en el mercado.

Pacherres (2017), en el estudio titulado Capacitación de los trabajadores y la productividad en las empresas del rubro de servicios logístico del distrito de smp-2017. El objetivo general es determinar la influencia del Nivel de Capacitación de los trabajadores en el incremento de la Productividad en las Empresas. Los específicos buscan determinar el Grado de Aprendizaje de los trabajadores, en el incremento de la Productividad, determinar el Índice de resultados de los trabajadores en el aumento de la productividad y determinar los tipos de comportamientos de los trabajadores.

El problema que se plantea es ¿En qué medida influye el nivel de capacitación de los trabajadores, en el incremento de la productividad? Las líneas de acción son la competitividad en las organizaciones, la capacitación humana, la educación y aprendizaje, la eficiencia y la motivación.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario compuesto por 18 preguntas que fueron extraídas de los indicadores a investigar, del cual se obtendrá información relevante para la realización de esta investigación. Estos resultados se recogerán a través de la muestra censal.

Dentro de los principales hallazgos, se menciona que las empresas dependen del capital humano para su evolución y el cumplimiento de sus objetivos. La capacitación conlleva a una mejora en las actividades diarias, en la vida profesional y personal de los colaboradores de una organización. Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.

Se concluye que, mientras más capacitados estén los trabajadores, mayor serán los resultados en la productividad, el desempeño de estas será más eficientes y podrán tener un mayor desarrollo de las habilidades obtenidas en las capacitaciones. Según los análisis estadísticos obtenidos se muestra que existe una marcada influencia en la capacitación de los trabajadores y la productividad en las empresas. La capacitación fortalece a los trabajadores y les da las herramientas necesarias para desenvolverse en el centro de trabajo.

Recomiendan preparar de forma debida a los trabajadores antes de la realización de sus labores y desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las exigencias del mercado y el trabajo realizado por los colaboradores. Monitorear la orientación hacia los resultados a través de una comunicación interpersonal, que permita efectuar la retroalimentación respectiva. Implementar una gestión proactiva para potencializar las competencias de los colaboradores de las empresas

Cada empleado viene con experiencia y entrenamiento de su trabajo anterior, al ser cada empresa diferente se le debe brindar una debida capacitación para que dicho empleado tenga conocimientos acerca de la empresa y el nuevo cargo que realizará. La capacitación laboral también se puede llamar educación a corto plazo pues cada empleo tendrá una capacitación y labor diferente.

Al capacitar un empleado genera una mejor productividad, esto se debe a que se aclaran dudas y se le muestra el trabajo que debe realizar de manera adecuada. Las organizaciones deben implementar las capacitaciones, además de competencias que motiven al empleado a mejorar en la realización de su trabajo.

La investigación anterior nos permite observar la manera correcta de capacitar un trabajador, la motivación que debe recibir, además de la importancia, el aumento de productividad y eficiencia que puede traer hacia la empresa. De lo anterior se comprende que el capital humano es indispensable para el crecimiento continuo de la organización.

Sáenz (2018), en la tesis titulada Capacitación y desempeño laboral, se realiza con el objetivo general de determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral y específicos de identificar si los elementos de la capacitación llenan las necesidades de la organización, proponer un plan de capacitación adecuado para la organización, identificar la temporalidad necesaria de la capacitación, determinar si el desempeño laboral mejora con la capacitación.

El problema que se expone es: ¿Cuál es la relación de la capacitación con el desempeño laboral? Las líneas de acción o temas que tratan enfatizan en la importancia de la capacitación para el desempeño laboral, la capacitación enlazada a la productividad y los procesos de capacitación.

Los principales hallazgos, indican que la organización hace lo posible por brindar capacitaciones, pero no cuentan con una planificación que les indique la manera adecuada de realizarla, existe una relación definitiva entre la capacitación y el desempeño laboral. Los colaboradores indicaron que luego de una capacitación se sienten con mejores habilidades para desarrollar su trabajo y de mejor calidad.

Hay una relación muy significativa entre la motivación y la capacitación y también de la medición positiva de los resultados obtenidos. Las capacitaciones de crecimiento personal también son muy importantes pues ayudan a mejorar el clima laboral que ayudara a mejorar los resultados de la institución, así como también motivara a los colaboradores en la realización de las tareas asignadas.

Se concluye que, de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se determinó que, si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa tendría, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores.

Se identificó que los elementos de capacitación utilizadas no llenan las necesidades de la organización, por lo que no se han obtenido resultados positivos para la organización provenientes de la capacitación y la medición del desempeño. Se determinó que el desempeño laboral si mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido mejores resultados, nuevos conocimientos para entregar nuevos y mejores productos, para lograr los resultados de la organización.

Recomienda que, los elementos de capacitación deben establecerse en base a prioridades técnicas para obtener mejores resultados, así como la medición de desempeño debe realizarse con una periodicidad no mayor a 6 meses para obtener resultados útiles en la planificación educativa.

Con el investigación se buscaba comprobar la importancia de la capacitación en el desempeño laboral, del cual los resultados obtenidos fueron positivos, lograron comprobar que para el capital humano es indispensable contar con los

conocimientos necesarios para cumplir con las tareas diarias dentro de la organización, con lo que logran mayor calidad en los procesos o servicios.

Sin embargo, determinaron que no es solo hacer capacitaciones, sino que deben tomar en consideración los elementos necesarios para lograr que sea efectiva, tener claro el objetivo buscado para generar los mejores métodos y así obtener los resultados esperados, luego dar seguimiento en busca de una mejora continua del proceso.

Este trabajo muestra información en relación a nuestra investigación ya que nos da a conocer la importancia de la capacitación para la organización, la cual es indispensable para el crecimiento y la mejora continua, en busca de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes y del mercado. Mostrando la importancia que conlleva el tener capital humano enriquecido con los conocimientos previos a las funciones a realizar, en beneficio tanto del trabajador como de la empresa.

1.5. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que marcan el norte de esta investigación.

1.5.1. Objetivo general

1.5.1.1. Analizar las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A., Liberia, Guanacaste, durante el período 2018-2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1.5.2.1.** Identificar las prácticas de mediación pedagógica que se implementan para el fortalecimiento de los procesos de captación laboral.
- 1.5.2.2.** Describir los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en la empresa.
- 1.5.2.3.** Mencionar los procesos de mediación pedagógicas que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano.

Cuadro 1

Matriz de congruencia

Título	Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.,	¿Cómo las prácticas de mediación pedagógica se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A., Liberia, Guanacaste, durante el período 2018-2019?	Analizar las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A., Liberia, Guanacaste, durante el período 2018-2019	Identificar las prácticas de mediación pedagógica que pueden implementarse para el fortalecimiento de los procesos de capacitación laboral Describir los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en el departamento de empaque Mencionar los procesos de mediación pedagógicas que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano	¿Cuáles prácticas de mediación pedagógica se pueden implementar para el fortalecimiento de los procesos de capacitación laboral? ¿Cuáles son los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en el departamento de empaque? ¿Cómo son los procesos de mediación pedagógicas que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano?

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo (2018).

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco contextual

Manga Rica S.A. nace en el año 1989 con un área de siembra de 509 ha. con el propósito de desarrollar el proyecto de exportación de mango al mercado Estadounidense y Europeo.

En el año 1998, se adquiere un equipo de fabricación española, el cual redujo el tiempo de empaque de un contenedor de 40 pies, de 10 horas a 4 horas aproximadamente. Adicionalmente se ha realizado inversiones muy fuerte en el campo productivo, especialmente en el manejo de podas con equipos especializados que permiten mantener una arquitectura adecuada para lograr un área productiva con mejores rendimientos por hectárea y de mejor calidad. Por otro lado, estos equipos contribuyen con la fertilidad natural de los suelos, pues permiten una incorporación más rápida de los contenidos nutricionales de las ramas y hojas al ser convertidos en chips.

La comunidad se beneficia aproximadamente con 500 empleos, lo que representa unas 2000 personas que se benefician en temporada de cosecha, producto de la actividad comercial. Así mismo hay que tomar en cuenta los servicios en transporte, asesorías, etc. que Manga Rica requiere cada año. Fuera de temporada de cosecha la finca logra mantener una planilla fija de importancia.

El compromiso de Manga Rica S.A es el garantizar la calidad y la inocuidad del Mango y de cada uno de los procesos, a través de procedimientos claramente definidos y establecidos. La misión, es Producir mango de excelente calidad, logrando el máximo rendimiento posible, a través del mejoramiento de las prácticas agrícolas mediante: Uso intensivo de tecnología de riego, fomentando la comprensión del control evolutivo del mango,

haciendo inversión en Investigación y desarrollo de mejoras prácticas, técnicas de cultivo y cosecha del mango, maximizando la productividad por árbol de la finca.

Las metas son: Ser líder de la industria a nivel latinoamericano, servir de fuente de divisas para el país y generador de empleo a la zona de Liberia Guanacaste, establecer relaciones estrechas y duraderas con los canales de comercialización. Y los objetivos son: Maximizar las utilidades de la empresa, consiguiendo los mejores precios posibles en el mercado de exportación y reduciendo los costos unitarios de producción, diversificar el riesgo de la empresa, controlar la distribución del producto para monitorear el desempeño del canal, conocer la competencia y tener información referente a los cambios que se pueden dar en el ambiente.

Con respecto al proceso de selección, se utiliza las Normas Internacionales Alimentos Codex Alimentarius, que está conformado por un conjunto de normas, directrices y prácticas aprobadas por la Comisión del Codex Alimentarius (CAC), que constituye el eje central del Programa Conjunto sobre Normas Alimentarias establecidas por la Food and Agriculture Organization (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), tienen la intencionalidad de proteger la salud de los consumidores y la implementación de prácticas idóneas en el comercio alimentario.

De acuerdo con la FAO (2019), explica que,

Las normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas internacionales del CODEXALIMENTARIUS contribuyen a la inocuidad, la calidad y la equidad en el comercio internacional de alimentos. Los consumidores pueden confiar en que los productos alimentarios que compran son saludables y de calidad, y los importadores, en que los alimentos que han encargado se ajustan a sus especificaciones (párr. 1).

En dichas normas, cuenta con una serie de medicamentos veterinarios, los plaguicidas, los aditivos alimentarios y los contaminantes fundamentados en datos

científicos dados por órganos internacionales independientes, que evalúa el riesgo, a partir de las consultas hechas por la FAO y la OMS, según la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF).

Concretamente, en el proceso de empaque de la fruta de Mango Rica S.A., se siguen los siguientes pasos:

- Se procesa la fruta en la máquina seleccionadora de tamaños según pesos, acá lo que se hace es escoger la fruta según su rango de tamaño.
- Este proceso se llama canasteo el cual consiste en separar la fruta según tamaños y colocarlas en cajas y canastas.
- El proceso va a incluir la separación de la fruta utilizando 2 rangos de peso, uno que va de 200 a 500 gramos, y el otro que va de 500 a 750 gramos.
- La fruta con el mango menor (200 a 500) se colocará en cajas de color verde, la fruta del rango más alto se colocará en cajas de color rojo.
- Después de seleccionada la fruta y ser debidamente colocada en canastas metálicas se procederá a iniciar el tratamiento térmico.
- De acuerdo al tamaño de la fruta así se realizará el proceso térmico, el cual consiste en procesar la fruta en agua caliente durante un periodo de tiempo determinado, esto para eliminar cualquier larva viva de mosca de la fruta o algún otro insecto, esto por ser una plaga cuarentena en estados unidos.
- Se coloca 12 canastas de 1 tonelada de fruta simultáneamente, esto puede variar según la disponibilidad de fruta.
- Según los protocolos la fruta que este en el rango de 200 a 500 gramos deberá ser tratada durante 75 minutos con agua caliente a 117 grados Fahrenheit, la fruta de mayor rango 500 a 750 gramos durante 90 minutos, fruta con rango mayor a 750, 110 minutos.

- Después de realizado el tratamiento, las canastas se irán sacando y trasladando al área cuarentena, donde deberán estar 30 minutos en reposo a temperatura ambiente, esto para lograr bajar la temperatura interna de la fruta.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Teoría de las competencias y su aplicación en la adquisición del conocimiento en el campo laboral

La teoría de las competencias, está estrechamente relacionada con la adquisición del conocimiento en los espacios, pero principalmente en el campo laboral, corresponde a una base teórica conductista, en la que se explica que el lenguaje es una forma de conducta humana, que favorece la relación entre las personas al integrarse en la vida social, por lo que, tiene un componente activo dentro de los grupos.

La UNESCO (2017), define competencia como,

(...) el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos (...) Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo (párr. 1).

Es decir, es la capacidad de pensar y de actuar, desde la adquisición del conocimiento. Dichas competencias pueden ser comunicativas o interactivas y están relacionadas con la capacidad de la persona de interactuar en grupos sociales, provocando modificaciones cognitivas.

Por lo tanto, las competencias, al hacer una reforma en las estructuras cognitivas, modifica las experiencias del conocimiento, de aprendizaje y de instrucción, estos no se dan de manera lineal, sino que, por el contrario, se dan en forma progresiva provocando asociaciones a partir de los aprendizajes previos, en el que influye el contexto y la etapa de desarrollo de la persona (Tobón, 2015).

Al respecto, Tobón (2015), menciona que todo acto mental requiere de tres fases: “(1) Fase de entrada de información. (2) Fase de procesamiento de la información recibida. (3) Fase de salida en la cual se aplica la información recibida y procesada” (p. 17). En este sentido, el desarrollo de competencias se caracteriza por la capacidad del pensamiento, la inteligencia para discernir, crear, transformar y adaptarse al contexto.

Es precisamente, a partir de la inteligencia, el análisis y la criticidad que la persona es capaz de resolver problemas, determinar las necesidades en situaciones específicas y buscar alternativas, bajo el binomio de representación y contexto. Esta teoría, propone modelos de enseñanza, en la que se desarrolle primero la comprensión, de los saberes y luego, desde las ideas, trabajar en el fortalecimiento, la autoestima y la confianza de sí mismo (Escobedo, 2004).

2.2.2. Mediación pedagógica empresarial

En un modelo mediacional, donde se observan propósitos y contenidos curriculares, en conjunto con las teorías del aprendizaje, se constituyen los elementos claves para la mediación pedagógica, creando el ambiente de aprendizaje más importante, donde la diferencia entre lo que lo que una persona

puede hacer independientemente y lo que pueden hacer con ayuda de otros, se crea con el curso de la interacción social.

El fin de la mediación es facilitar las interrelaciones e intercomunicaciones entre el facilitador y el aprendiente, que en este caso específico sería entre las jefaturas y personal colaborado de la empresa. Partiendo del hecho que ambos son interlocutores válidos y las mediaciones van a estar conformadas por las herramientas que proporcionan dichos actores.

Páez (2016), menciona que la mediación debe ser “capaz de promover y acompañar el aprendizaje de nuestros interlocutores, es decir, promover la tarea de reconstruirse y apropiarse del mundo y de sí mismos” (p. 64). Por lo tanto, todo esto debe suceder en el despliegue de acciones organizadas de la interacción pedagógica, con la finalidad de motivar y facilitar procesos de aprendizaje que fortalezcan el sentido aprendiente de los participantes.

La mediación cuenta con tres fases primordiales: el tratamiento desde el tema, el tratamiento desde el aprendizaje y el tratamiento desde la forma, donde el aprendiente juega un papel predominante al estar en contacto con las experiencias vivenciales que experimenta en la interacción con todos los elementos en la inciden en la generación de situaciones de aprendizaje (González y Prieto, 2014).

Permitiendo que se den una serie de acciones didácticas y pedagógicas que conllevan al descubrimiento de las propias capacidades a compartir, discutir y reconstruir los conocimientos y enseñanzas más significativos, condescendientes a mantener una continua aceptación e interacción con el medio.

Por lo que debe provocar un cambio considerable en el grado de imaginación, constituyendo una ruptura profunda en la forma como se hacen las cosas,

fundamentada en una nueva capacidad. Nelson y Winter (2018), menciona que dentro de la pedagogía se debe innovar “por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementadas” (p. 71). Proveniente de estímulos externos, dirigidos hacia productos y servicios que son comercializables.

Al articular la biopedagogía, la complejidad y la mediación pedagógica, el resultado debe ser reflejado en un salto cuántico en el conocimiento adquirido, que potencia la inteligencia y la formación de valores, en conjunto con métodos innovadores de interaprendizajes, interdependencia y transformación.

Por lo que, hay que repensar la pedagogía, como un ejercicio de reflexión-acción reflexión que forje el aprendizaje en las personas, así como las implicaciones que este tiene a nivel individual y colectivo dentro de la sociedad, estableciendo procesos de interacción y diálogo, donde el conocimiento fomenta nuevas experiencias de vida y saberes.

De la misma forma, desde el campo administrativo, debe fomentarse la participación del talento humano en la solución de problemas propuestos que se presentan a lo interno de la organización, al promover el uso del pensamiento, el análisis y la resolución de conflictos. Además de otras habilidades cognitivas en la búsqueda de alternativas para s den los procesos de producción de forma adecuada e idónea.

Al respecto, Boisier (2009), explica que, el paradigma emergente, es válido en cualquier campo de aprendizaje, definiéndolo como,

(...) constituye una nueva institucionalidad y unas modificaciones hacia dentro y hacia afuera con proporciones que implican cambios radicales para avanzar de niveles básicos más complejos, donde (...)

co-diseñan, cocrean, co-producen, bajo una capa de nuevas prácticas inspiradas en la apertura, la transparencia, la participación y la colaboración (p. 158).

Gestionar la mediación pedagógica, desde los principios del paradigma emergente, implica otras maneras de concebir el campo administrativo y conduce a la búsqueda de caminos alternativos tendientes a superar lógicas y maneras de realizar las actividades laborales, para marchar de una manera más abierta, flexible, holística y participativa, hacia una transformación fundamental de los pensamientos, percepciones y valores.

Briceño (2010), define la holística es definida como, “fenómeno psicológico y social enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano” (p. 74). Es decir, se vincula con estrategias de aprendizaje centradas en la persona, con la intencionalidad de desarrollar procesos cognitivos enfocados en capacidades, destrezas y habilidades, así como en los socioafectivos y culturales.

Por consiguiente, el uso de ciertos procesos o formas de abordar la tarea cotidiana para aprender, entrelazados con el funcionamiento del cerebro fortalecen la instrucción holística, global, analítica, y, por lo tanto, del aprendizaje significativo, donde el conjunto de acontecimientos vivenciales dentro de la organización, deben de proporcionar una base sólida para el desarrollo del pensamiento, de competencias académicas, pero también de blandas.

2.2.2.1. Comunicación organizacional

La comunicación se convierte en un elemento esencial dentro de toda organización. A nivel interno, permite la fluidez de la información, la divulgación de los objetivos y los logros a sus funcionarios, por lo que es considerada un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social.

Consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación estructural; no es estática sino cambiante, y se ajusta al desarrollo interno.

Según Andrade (2015), la comunicación organizacional interna, es definida como,

(...) un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (p. 83).

Es decir, la comunicación organizacional cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, su objeto es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos los integrantes, conformando uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información, los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se

torna inverosímil, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es alcanzar los objetivos institucionales; se convierte en una herramienta de gran aporte en el ámbito laboral para la transmisión de información dentro de la empresa, se puede establecer que los modos para plasmar o exteriorizar las necesidades que se generan, es mediante la comunicación oral y la comunicación escrita.

De acuerdo con Andrade (2015), la comunicación oral se define como,

El diálogo, que es la base de las relaciones sociales y la forma para intercambiar información con otra persona, que permite entablar comunicaciones con feedback e interacción inmediata entre emisor y receptor, el cual al momento de responder toma el lugar de emisor y su compañero el de receptor y así sucesivamente mientras transcurre el intercambio de mensajes (p. 1).

Por ende, este tipo de comunicación se convierte en momentánea, dado que una vez producido el sonido ya no está más, y así se dará uno, tras otro, en donde debe existir un emisor y receptor donde el común es el lenguaje. Además, la comunicación oral, le da la posibilidad al emisor de generar cierto énfasis en sus palabras mediante la variación de las tonalidades y volúmenes de su voz, generando determinada actitud y personalidad a sus palabras que provocan cierta influencia en la contraparte de la conversación, por parte del receptor.

De igual forma Andrade (2015), menciona que, la comunicación escrita "(...) es permanente, queda evidenciada en una hoja o en cualquier material, es más reflexiva o razonada" (p. 5). Por consiguiente, la comunicación escrita la compone

un autor y un receptor (lector), acompañado de forma literaria y contextual. Se caracteriza por su perduración en el tiempo, y gracias a esto su capacidad de ser releído durante varias veces por la persona que posea los documentos.

Asimismo, en este tipo de comunicación, da la opción de réplica por parte del receptor del mensaje, aunado a esto, el uso de la tecnología provoca que la interacción sea mucho más difícil de concretarse de manera inmediata. En el momento de iniciarse, el emisor y receptor no tienen necesariamente deben coincidir en el espacio y en el tiempo.

Al no haber ocasión de retroalimentación inmediata, ni tampoco posibilidad de contar con la comunicación no verbal, el emisor ha de prestar especial atención al redactar el mensaje (el documento escrito), para que el receptor (el lector) lo comprenda con el sentido que quiso darle el emisor, por ser la forma, en que se expresan las palabras en forma de escritura y que puede ser leído por cualquier receptor sin importar el momento.

Existen dos tipos de comunicación interna. La comunicación ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía y la comunicación descendente, que se da de arriba hacia abajo en la jerarquía, esta se puede dar por medio de entrevistas, correo electrónico, buzón de sugerencias, aplicaciones de internet de la empresa, etc. Dentro de las herramientas que se pueden utilizar están los tableros de anuncio, las reuniones informativas, cartas al personal, entrevistas individuales, periódico interno, entre otros (Robbins, 2013).

2.2.2.2. Organización interna del proceso comunicativo

Al utilizar estrategias mediadoras que desplieguen la interacción y el intercambio entre los colaboradores de cara a conseguir la aceptación, respeto y confianza entre los mismos, enfocándolas hacia el desarrollo integral del talento humano, quienes son el eje central del proceso de capacitación laboral. El proceso de comunicación organizacional debe ser fluido, eficaz y oportuna, además de tener un nivel jerárquico, sea ascendente o descendente, donde la información viaje por diferentes canales ser formales o informales, que se dividen según la dirección que sigan.

Se conocen cuatro sistemas básicos que se pueden dar en el flujo de la comunicación interna en las organizaciones: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal y comunicación por rumores, los cuales, a su vez, son clasificados en canales formales o informales (Hersey, 2013). Según el mismo autor, dentro de los canales de comunicación formales, se puede mencionar la comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente, es la más común, donde la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y transmite indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica.

El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás, incrementando el sentido de solidaridad con la empresa y que refuerce la motivación de los funcionarios. La comunicación descendente, debe informar a los empleados sobre los aspectos primordiales de la organización interna, tales como: cuál es la función

de la organización, cuáles son los objetivos, las actividades, las metas y los logros que se esperan según el puesto de trabajo, cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa, quién es su superior inmediato, ante quien responde, entre otros asuntos (Hersey, 2013).

Este tipo de comunicación puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto, hacia todos los componentes de la organización, o bien, en forma de cascada, a través de los diferentes mandos intermedios, teniendo el inconveniente de que el mensaje final sea desvirtuado, con respecto al original. La comunicación ascendente puede ser verbal, no verbal o escrita, su objetivo ser una puerta para el proceso de retroalimentación. En esta el líder, retoma un papel importante, al asegurar que la comunicación sea honesta y clara, porque tiene un flujo hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización (Hersey, 2013).

En este tipo de comunicación se incluye las opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas y problemas que se dan con los funcionarios. Es un proceso de retroalimentación que funciona de la mano con la comunicación descendente. La comunicación horizontal es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Es un proceso menos formal, se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis (Hersey, 2013).

Los canales de información informales, están conformados por una red no oficial de comunicación que complementan los canales formales, que surgen por la necesidad del momento, es conocido como la comunicación por rumores. El rumor es una de las principales fuentes de comunicación informal en las organizaciones, conformando rutas confusas que pueden distorsionar la información, influenciado principalmente aquellos que tienen pobre indagación corporativa. No obstante, se

convierte en hecho inevitable, principalmente cuando no se efectivizan los canales de comunicación formal en la organización.

Por consiguiente, la comunicación organizacional se puede dar en tres escenarios: el escenario físico, el escenario social y el escenario institucional. El escenario físico, es el interno y externo, considera todos los elementos decorativos e informativos existentes en la planta física. El escenario social, incluye la totalidad de factores que se relacionan con los actores sociales y la interacción existente entre ambos, así como los roles que cada uno desempeña en el ámbito laboral. El escenario institucional, hace una relación entre los mensajes que emite el talento humano de la organización, pero también toma en cuenta el de proveedores, clientes y demás personas que se ven involucradas en forma directa o indirecta, se puede dar por medio de avisos, boletines, pizarras, entre otros (Caligorie y Díaz, 2013).

Existen varios medios que pueden ser utilizados en la comunicación interna, que van a facilitar el proceso comunicativo dentro de la empresa, los cuales son mencionados a continuación:

Folletos: Es un material práctico para quienes laboran en la organización, de fácil elaboración, en el que se pueden ofrecer diversidad de contenidos en forma a partir de diseños sencillos. Carteles: Es uno de los más eficientes, que debe ser colocado en lugares visibles y afines a la información que contienen. Se puede tratar desde información general, normativas institucionales, hasta el paso a paso en procedimientos. Debe estar bien diseñado, ser de fácil lectura y atraer la atención. (Andrade, 2015).

Carta al personal: Estas deben ser breves, legibles, con buena ortografía y bajo el estándar ético. Se pueden utilizar para difundir resultados, agradecer el desempeño de labores, entre otros. Publicación interna: Puede ser una revista o periódico (semanal, mensual, trimestral), dirigido al logro de los objetivos, las metas, debe aportar resultados, información de las distintas áreas de trabajo. Este medio, le da un valor de pertinencia a los trabajadores y conlleva a la valoración dentro de la organización (Andrade, 2015).

Reuniones: Son un espacio de comunicación para informar, capacitaciones, reflexionar sobre el rumbo de la empresa, tomar decisiones, entre otros. Se debe disponer un espacio amplio y requiere de invitación anticipada de los participantes (Andrade, 2015).

Correo electrónico: Se puede dar el uso de correos electrónicos masivos dirigidos al público meta, haciendo uso del internet. Boletines: Estos pueden ser físicos o digitales y publicados con cierta frecuencia, para informar sobre los productos y servicios de la empresa. Llamadas telefónicas: Se utilizan para llegar a las personas que conforma un público meta, con mensajes pregrabados que ofrecen información sobre ventas y promociones (Robbins, 2013).

También se puede hacer uso de manual de empleados, publicaciones, tablón de anuncios, entrevista de trabajo, evaluación de desempeño, email, comités de asesoramiento, entrevista individuales, buzón de sugerencias, encuestas de opinión para empleados, visitas entre departamentos, junta de comités, equipos de trabajo físicos o virtuales, memorándum, entre otros, para la comunicación de asuntos varios en diferentes momentos de la jornada laboral.

2.2.2.3. El liderazgo y su relación con la mediación pedagógica

El liderazgo implica establecer una dirección, en la cual se incluyan aspectos como la visión, la misión, los objetivos, las metas y las estrategias de la organización, además del componente motivacional, para llevar al equipo hacia el éxito deseado, con el fin de desarrollar habilidades que los dirijan a nuevas asignaciones y alcance de metas propuestas.

Un líder se va formando de acuerdo a las características del entorno, adquiere una serie de particularidades, que marcan la diferencia con relación a los demás miembros de un equipo; como lo son la forma de interacción, vivencia familiar, educativa y social, además de las experiencias de vida, las habilidades, capacitaciones y otras formaciones que lo conforman.

Desde la mediación pedagógica, un líder debe tener la capacidad de influir en las personas para que participen hacia el logro de metas y objetivos propuestos por la empresa. Landolfi (2013), como, “La habilidad que tiene la persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de objetivos comunes” (p. 17). Lo anterior afirma, que se requiere de la influencia interpersonal que se da para la realización de una situación específica, la cual va ser mediada o guiada por una persona o líder.

Dicho líder debe desarrollar habilidades para mediar los conocimientos y lograr transmitirlos de forma asertiva para que, los colaboradores de la empresa, los tomen como propios, permitiendo el mejoramiento de las actividades laborales en forma efectiva y eficaz, principalmente en una empresa exportadora, que debe cumplir con lineamientos y normas internacionales en los procesos productivos.

Se destacan cinco tipos de liderazgo: el delegativo, el autocrático, el democrático, transaccional y el liderazgo transformacional.

El liderazgo delegativo, es un estilo de intervención, que se da solamente cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible; no es autoritario, sino que se basa, en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación requieren de menos supervisión para ser productivos, son considerados expertos en sus campos, con competencias adquiridas para rendir de manera independiente.

La ventaja de dar autonomía, mejora la creatividad y la facilidad de que el funcionario se sienta satisfecho con el trabajo que realiza y se entrelaza con la motivación intrínseca. Tiene la desventaja, de que no todos los empleados presentan las características mencionadas, por lo que no logran entregar presentar sus productos en los plazos definidos, surgiendo problemas por falta de control de los procesos, incremento en los costos y baja productividad (Montano, 2015).

Este tipo de liderazgo es reconocido como más reconocidos es el liderazgo laissez faire, un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder.

Los funcionarios tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con el apoyo del líder sólo si estos se lo piden.

Las características del liderazgo laissez faire, enfatizan en que los líderes prefieren las normas claras, no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo, son neutros en sus opiniones, influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa, no tiene un papel importante en el clima laboral, no se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión (Chiavenato, 2017).

Además, los trabajadores tienen libertad total para sus funciones, si falta el líder la empresa puede seguir funcionando perfectamente, los trabajadores pueden contar con el apoyo del líder, pero si lo requiere, el poder está en manos del grupo, no del líder.

Las ventajas y desventajas son que, aunque el líder tenga que ausentarse un poco la empresa sigue funcionando, los trabajadores se sienten mejor porque tienen mayor poder de decisión, los empleados trabajan con más libertad y sin presiones, los jefes pueden delegar tareas más fácilmente, los trabajadores pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes (Chiavenato, 2017).

Mientras que las desventajas del liderazgo laissez faire son: si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia puede no funcionar, se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria, suele ser individual y hay poco trabajo en grupo, es más complicado solucionar conflictos si los hay y puede dar la sensación de que no hay un líder o este no se implica.

Este tipo de liderazgo puede funcionar cuando las personas que forman parte de la empresa cuentan con cierta antigüedad en la empresa, un perfecto

conocimiento del funcionamiento del negocio y sus funciones y las competencias que se requieren.

El liderazgo democrático, se basa en la solidaridad, cooperación, sentido de pertenencia, propicia espacios para escuchar ideas, opiniones y propuestas; se caracteriza por el entusiasmo de los trabajadores al propiciar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre los funcionarios, tomando en cuenta todas las opiniones y llegar a una decisión final (Montano, 2015).

Este liderazgo contribuye en los procesos de decisión, ofreciendo la oportunidad de pertinencia a los funcionarios, porque pueden ser parte de los diferentes procesos de cambio y mejoramiento de la organización. Dentro de las principales desventajas, es que la toma de acuerdos se convierte en un sumario más lento; además el líder, debe tener la habilidad de mantener la motivación y colaboración de todos los participantes (Montano, 2015).

El liderazgo democrático se caracteriza por su líder, quien fomenta la participación activa del grupo, agradece la opinión del grupo y no margina a nadie, el objetivo es el bien grupal, ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones, delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo, ofrece ayuda y orientación (Chiavenato, 2017).

Las principales ventajas y desventajas como: provoca iniciativa y mayor disposición, estimula al sentimiento de pertenencia de grupo, no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo, se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder, se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado (Chiavenato, 2017).

Mientras que las desventajas son: es un proceso lento, es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo, el líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración, se deposita mucha confianza en el grupo, es difícil tener a todo el grupo contento.

El liderazgo autocrático, es la imposición del líder, de su voluntad como criterio y norma para un grupo, permite que los supervisores tomen decisiones y fijan las directrices sin la participación de los demás, se da en forma unidireccional y los subordinados deben obedecer las directrices que marca el líder (Montano, 2015).

Puede ser muy efectivo en ambientes de trabajo, principalmente, cuando se deben tomar decisiones rápidas, o bien, cuando se requiere de la vigilancia en actividades para aumentar la productividad y la velocidad de las tareas. Dentro de las principales desventajas, se puede mencionar que no toma en cuenta la opinión de los trabajadores, lo que puede provocar la falta de arraigamiento de los mismos en la organización (Montano, 2015).

2.2.3. Capacitación laboral

La capacitación laboral es el proceso para preparar a los trabajadores de una manera óptima para ejercer sus labores, brindar y fortalecer los conocimientos, orientarlos y brindar acompañamiento en el proceso, dando una continuidad para una mejora continua. Por eso se debe considerar una inversión y valorar al capital humano como un activo primordial dentro de la organización. En la actualidad para las organizaciones es indispensable contar con trabajadores preparados y

actualizados, con los conocimientos indicados y apropiados para brindar mayores resultados en el ámbito laboral.

Chiavenato (2017), menciona que, “(...) la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p. 371). Es decir, la capacitación agrega valor a la empresa y a los clientes, ya que se ven beneficiados con productos y servicios de calidad, ayudando a cumplir con las expectativas, para Chiavenato con las capacitaciones se crean habilidades, y desarrollan aptitudes lo que ayuda a crear diferentes comportamientos.

2.2.3.1. Clima organizacional

En la actualidad el clima organizacional se ha convertido en un pilar importante para las organizaciones que buscan competir en el mercado y mejorar la productividad. Para ello es primordial tener en consideración los procedimientos a utilizar en la empresa. Crear una buena percepción de la empresa en la mente del talento humano, logrando sentido de pertenencia, crear un ambiente placentero, ya que es el lugar donde pasan la mayoría del tiempo, al tener una buena percepción del trabajo y sentirse cómodos tendrán una conducta positiva y buena forma de actuar en sus tareas diarias.

Chiavenato (2017), menciona que, “(...) el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 59) Por consiguiente, el ambiente de trabajo placentero ayuda a mantener motivado al

capital humano, generando mayor productividad y adaptación en la empresa. Generando un grado de compromiso que le permite desenvolverse en las funciones.

Consecuentemente, la toma en consideración el lugar de trabajo como un todo, enfocado en las diferentes áreas como higiene laboral, que son las normas y procedimientos para proteger la integridad tanto física como mental del capital humano. Así como la salud ocupacional, que busca prevenir los riesgos que se pueden dar en el trabajo que afecten la salud y bienestar del capital humano.

El entorno psicológico del trabajo, por medio de un ambiente motivado, participativo, integral, donde haya comunicación y solidaridad. Buscando controlar o eliminar el estrés que pueda ocasionar el trabajo diario. Y la ergonomía: Que las herramientas, maquinarias muebles y espacio cumpla con los principios ergonómicos que no pongan en riesgo la salud de los trabajadores (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2017), menciona que,

Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan, a saber: cuando la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor. Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo. Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo (p. 215).

El ambiente laboral adecuado hace que los trabajadores den resultados positivos, logrando una actitud innovadora y de cooperación para enfrentar los problemas, generando resultados efectivos y de calidad para la empresa, por ende, deben ir de la mano y trabajar en conjunto.

Por otra parte, la capacitación como aprendizaje continuo es un proceso para enseñar y perfeccionar las habilidades de los trabajadores, mientras que la productividad es el resultado de las capacitaciones continuas y elaboradas de manera correcta. El mundo actual cada vez se vuelve más competitivo y las empresas buscan ser más productivas, para poder llevar acabo su objetivo necesitan productos de calidad y empleados eficientes. Es decir, necesitan capacitar de manera correcta a sus trabajadores ya que así el personal es capaz de aplicar sus conocimientos y habilidades. La capacitación debe ser continua y tener objetivos claros para dar los resultados esperados.

Silicio (2016), menciona que “Para que la organización logre hacer de la capacitación un proceso de múltiples beneficios, se precisa que el grupo de líderes directivos participen en los eventos de desarrollo” (p. 66). Es decir, que no solo los mandos medios deben asistir a la capacitación también los directivos y no solo como un apoyo o para darle la importancia a estos programas sino también para aprender de ellos al igual que existen capacitaciones para sus tareas específicas es importante que estén enterados de lo que sus trabajadores están aprendiendo.

Servitje (2016), menciona que, la productividad puede definirse como “(...) la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o, dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico” (p. 1). Si bien la productividad es lo que les da a las empresas la oportunidad de seguir en este mundo tan competitivo y demandante la capacitación es un arma necesaria para lograrlo y sacar el mayor provecho a todas las habilidades de los trabajadores.

2.2.3.2. Relaciones interpersonales en el ambiente laboral

Las relaciones interpersonales están conformadas en una línea de poder, de jerarquía y de dominación, que fortalece el vínculo existente entre los seres humanos, donde la acción de liderar orienta al grupo hacia el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.

Se constituye una conducta de soporte en las relaciones humanas dentro de cualquier campo organizacional, donde el orientador tiene la obligación de motivar a sus seguidores, con la capacidad de humanizar el proceso de interacción entre cada uno de los miembros del grupo, para crear un clima planificado que permita el desarrollo de procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control (Robbins, 2013).

Las relaciones interpersonales pueden plantearse, por medio de una empresa que tenga capacidad de enfrentar el cambio como parte normal de su trabajo; como modo de vida institucional. Sin duda, se precisa que las empresas aprendan de los escenarios actuales para revisar la forma de pensar y amparar otras renovadas, que como nuevas lentes posibiliten ver el mundo y actuar junto a otros con capacidades profesionales y de éticas diversas.

Al habilitar la capacidad para aprender y avanzar, es necesario desaprender y soltar los modos de hacer administración que ya no dan respuesta a los actuales problemas, hoy en día el mundo es más complejo y la historia se sigue escribiendo, por lo que requiere de sensibilidad, deseo, empatía, asertividad y competencia, para ver y actuar de manera inteligente. Es así que la efectividad en una empresa, depende de la organización y del liderazgo que se ejerza en sus colaboradores, el

cual afecta los procesos de trabajo grupal, gestión administrativa, clima organizacional, social y confiabilidad en el logro de los resultados.

2.2.3.3. Satisfacción personal dentro del ambiente laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 2013).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo.

Se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, entre otros.

Sin embargo, hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas,

relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Chiavenato, 2017).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos, como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, otros y la vida en general (Blum y Naylor 1988).

2.2.4. Desarrollo de competencias

La mundialización de la economía y los cambios tecnológicos y organizacionales tienen una seria repercusión sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias en el ámbito sociolaboral. En principio se elude deliberadamente todas las incidencias e implicaciones de la globalización, de las reformas económicas, la especialización en la producción industrial de servicio, el incremento progresivo de la tecnología de la comunicación, en la organización del trabajo, y por ende, la formación del profesional.

Ibarra (2017), indica que, lo que es evidente es que la,

(...) transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización (p. 97).

Es decir, la mejora de las competencias personales y de la organización. De una organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo llegamos a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

Se debe entender que competencias son los conocimientos, procedimientos y actitudes que se requieren para ejercer formalmente un oficio o una actividad laboral. Conocer las competencias de un colaborador es muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones. Igualmente es necesario saber cuáles son las competencias requeridas para un cargo específico.

Igualmente, es necesario saber cuáles son las competencias requeridas para un cargo específico, los modelos de competencia son a su vez una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones, y que nos permiten una dirección sobresaliente en procesos como: La capacitación, el reclutamiento, la selección, la contratación, la compensación, la evaluación, la promoción y ascensos en los empleados.

La competencia busca adquirir una capacidad, la cual se opone a la calificación, cuando esta sólo está orientada a la pericia material, al saber hacer. La competencia combina esa pericia con el comportamiento social. Por ejemplo, se puede considerar competencia la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos (Bazdresch, 2017).

Las competencias no sólo se aprenden en la escuela; resultan también del empeño y desempeño del trabajador que, por sus cualidades innatas o adquiridas subjetivas, combina los conocimientos teóricos y los prácticos que lo llevan a

adquirir la capacidad de comunicarse, de trabajar con los demás, de afrontar y solucionar conflictos, de mejorar la aptitud para las relaciones interpersonales.

Las competencias suponen cultivar cualidades humanas para adquirir, por ejemplo, capacidad de establecer y mantener relaciones estables y eficaces entre las personas. Competencia es algo más que una habilidad; es el dominio de procesos y métodos para aprender de la práctica, de la experiencia y de la intersubjetividad.

Frente a los tres enfoques epistemológicos de las competencias algunas investigaciones refuerzan empíricamente lo que en la teoría se dice. Para el caso del modelo conductista principalmente ya que aquí se remarcan cuestiones relativas a la realización de tareas observables en los espacios de trabajo. Finalmente, para identificar una característica como competencia específica de la organización o del rol, es necesario preguntar si tiene relación directa con el desempeño superior o el éxito esperado y si es observable o medible.

2.2.4.1. Competencias duras o académicas

Las habilidades duras, son las también conocidas como habilidades técnicas o de conocimientos, las que se aprenden y que son las de tipo cálculo, conocimientos o incluso diseño gráfico. Estas son las que, por lo general, te abren puertas en empresas pues ayudan a solucionar problemas.

Suele considerarse que una persona es apta o competente, cuando emplea los conocimientos y destrezas que ha aprendido en formación técnica o especializada para su ocupación o profesión, aplicando esos conocimientos a

diversas situaciones profesionales y adaptándolos en función de los requerimientos de su trabajo. Pero en la realidad no basta.

Yturalde (2013), indica que las llamadas,

(...) habilidades duras, como las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y muchas veces en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias (p. 13).

Desafortunadamente, muchas personas piensan que las habilidades técnicas son las más importantes y pierden la visión de futuro y las posibilidades de éxito o de mayor éxito. Un individuo que tiene desarrolladas sus habilidades duras al máximo, pero que no es capaz de integrarse, comunicarse adecuadamente con otros, tomar la iniciativa, de ser líder y asertivo y de involucrarse dentro de un núcleo o sociedad, difícilmente alcanzará el éxito en sus propósitos." Las *habilidades duras* son de fácil medición, su característica principal al ser de información y conocimiento, permite medirlas.

Asimismo, ofrecen más oportunidades en cuanto a preparación educativa, profesional y laboral, obteniendo conocimientos frescos para poder realizar una labor específica. Están asociadas con condiciones básicas de aprendizaje y se desarrollan a lo largo de toda la vida, sea por medio de conocimientos ofrecidos por instituciones educativas o adquiridas en forma autodidacta.

Son fundamentales para adquirir la formación general como el desarrollo de pensamiento, constituido por pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar y

cualidades personales (autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad), lo que implica el desarrollo de potencialidades de la persona a partir de lo que se aprende, es decir, un conocimiento aplicado que parte del aprendizaje significativo (Mesa, 2015).

Las competencias académicas, están estrechamente ligadas con la responsabilidad de la educación y de la persona que está en formación profesional, para que pueda desarrollar un conjunto de capacidades a través de un proceso de aprendizaje, conducido por un facilitador competente que realiza múltiples acciones sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales y productivas, en proyección y evidencia de su capacidad para resolver problemas en un contexto específico y cambiante (Mesa, 2015).

Por lo tanto, deben de responder a una capacidad conceptual y de abstracción, a partir de la educación formal, apoyada por conocimientos adquiridos y otros recursos cognitivos, que forman el aprendizaje y la conducta de las personas. En consecuencia, la enseñanza y el aprendizaje son procesos muy importantes para la formación del talento humano, donde la función del facilitador no es enseñar, sino propiciar y estimular para que el aprendizaje se dé en forma cognitiva y significativa, reconociendo las necesidades que cada colaborador tiene, haciendo uso de conocimientos, basándose en capacitaciones donde se implementen estrategias innovadoras, promoviendo la investigación, utilizando nuevos métodos, que faciliten la adquisición de los procesos productivos.

Esta dualidad ayuda a enriquecer los conocimientos y facilita la incorporación de experiencias nuevas al ser interiorizadas por el talento humano, desde su propia construcción, de manera tal que vaya más allá de la experiencia de aprendizaje,

transfiriéndolo a situaciones diversas, aplicado a través del razonamiento en escenarios que escapen al contenido en estudio. Por parte del facilitador que imparte las capacitaciones, requiere de compromiso y dedicación, no de una rutina y un planeamiento inflexible, por el contrario, debe ofrecer un panorama de múltiples posibilidades, donde los elementos de mejora propicien el interés y la motivación.

El progreso de las prácticas de enseñanza aplicadas por dichos facilitadores es una tarea primordial, debido a las demandantes reformas laborales; pero, ante todo, a las necesidades presentes en el talento humano, para enfrentar los complejos escenarios laborales. Para lograrlo, se requiere de experiencias ricas de formación permanente, en lugar de la forma automática, memorística y repetitiva, implementada durante años.

2.2.4.2. Competencias blandas o sociales

Las competencias blandas o sociales permiten al talento humano exponerse por medio de acciones tácticas que tengan la capacidad de modificar la conducta a partir de la conexión con los sentidos. Esta acción desarrolla el comportamiento a partir de herramientas como el canal auditivo, gustativo, olfativo y táctil, las cuales estimulan el sistema fisiológico al llevarlo conexiones al cerebro, el cual guarda de manera significativa dicha experiencia.

Yturalde (2013), expresa que las habilidades blandas, se entienden como, (...) el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Es, por tanto, un componente muy

apreciado en la actualidad, pues posibilita el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo (p. 61).

Las competencias blandas han adquirido una gran relevancia en este siglo, debido a la necesidad de formar a las personas en cuestiones laborales de orden transversal y al alto nivel de comunicación que se establece mediante las redes sociales y otras tecnologías que convierten al entorno en un constante intercambio de datos, información y conocimiento.

Las competencias blandas constituyen una alta prioridad para los empleadores contemporáneos y, en segundo lugar, que estas competencias deben ser formadas desde edades tempranas. La estrategia que se aplique debe contemplar el desarrollo tecnológico, acompañado de las nuevas estrategias de aprendizaje que el mundo moderno impone.

De otro lado, las habilidades blandas se destacan las acciones interpersonales de comunicación, resolución de conflictos y otros rasgos, características que, sin duda, las empresas están priorizando. Algunos reclutadores señalan que los nuevos graduados carecen de estas destrezas. Las habilidades sociales son menos cuantificables que las duras. A diferencia de las técnicas, que se pueden aprender, las blandas están más ligadas a la personalidad y las emociones, como actitud para inspirar, saber trabajar en equipo y ser un buen comunicador.

También abarcan una serie de sub competencias que ayudan a orientar el proceso, planificador, al establecer aportes en el campo laboral; comunicarse y conversar, son acciones que suponen habilidades para establecer vínculos y relaciones constructivas con los demás y con el entorno organizacional. Visualiza el

lenguaje como una herramienta que proporciona comprensión y representación de la realidad, eliminando fronteras entre los colaboradores de una empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se presenta la metodología utilizada y desarrollada en el trabajo de investigación. El tipo de investigación, enfoque, sujetos, fuentes de información, diseño e instrumentalización de las categorías, instrumentos a utilizar y la forma como se va hacer el análisis de los datos recopilados.

3.1. Paradigma de la investigación

La presente investigación se ubica dentro del paradigma naturalista, Según Barrantes (2013), “(...) el interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82). En este proceso, el sujeto y el objeto se relacionan entre sí para construir el conocimiento, incluyendo por lo general en el mundo de los sujetos. En este tipo de indagación no hay revisión del ambiente ni de las variables, a pesar de ello, se permite dar una idea coherente de cómo las cosas ocurren en la realidad, así se concreta lo que se va a observar.

Su finalidad, es percibir y demostrar la realidad, los significados de las personas, las percepciones las interacciones y las acciones, tomando en cuenta que pueden resultar emergentes los resultados durante el contenido. En el caso de esta investigación, por medio de la aplicación de las observaciones y entrevistas semiestructuradas, se tendrá contacto directo con la realidad que se presenta en la empresa Manga Rica S.A.

3.2. Tipo de investigación

El enfoque es de tipo cualitativo, es muy favorable porque los diseños para investigar no son rígidos ni preestablecidos, por lo contrario, son abiertos, emergentes y nunca completos. Por lo que están pensados para que se puedan desarrollar en el ambiente y lugar cotidiano del fenómeno de estudio. Se permite la flexibilidad del proceso, donde pueden surgir diferentes categorías de análisis.

El objetivo de la investigación es básico, ya que se encamina a profundizar en la comprensión de los fenómenos u objetos de estudio para contribuir al acervo de conocimientos. De acuerdo con la temporalidad, este estudio se caracteriza por ser transversal o sincrónico, ya que se hace un corte en el tiempo e indagan sobre el objeto, la realidad o el fenómeno en un momento específico.

La profundidad de la investigación es de tipo exploratoria, su principal objetivo es alcanzar una perspectiva general de un problema o situación. En este caso, se identifican las posibles subcategorías que interceden y sus relaciones, así como las fuentes de información, el problema o situaciones similares y sus soluciones. Se caracteriza por ser más flexible amplia y dispersa en su metodología si se compara con los otros tipos de investigación.

3.3. Sujetos de participación

De acuerdo con Barrantes (2013), se puede definir población como “el conjunto de elementos que tienen características en común “(...) pueden ser finitas o infinitas” (p. 135). En este caso, la población está compuesta por 50 sujetos entre personal administrativo, colaboradores fijos y por contrato de temporada.

La selección de la muestra se realiza en forma no probalística, porque permite seleccionar todos los colaboradores de la empresa Manga Rica S.A, tanto de los trabajadores fijos como de los de temporada.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2015),

(...) la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego las muestras seleccionadas obedecen a criterios de investigación (p. 241).

De acuerdo con lo expuesto, todos los sujetos tienen las mismas posibilidades de ser escogidos. La muestra está conformada por 13 personas que laboran en la empresa Manga Rica S.A.

3.4. Fuentes de información

Las fuentes de información están conformadas por diversos tipos de documentos que contienen datos importantes y útiles para la investigación que se realiza, permitiendo ampliar los conocimientos acerca del tema seleccionado.

Al respecto, Barrantes (2013), define las fuentes primarias como, “De primera mano, son fundamentales para el valor académico de una investigación, como serían los discursos, ensayos, artículos, etc.” (p. 53). Es decir, se trabaja con datos de primera mano obtenidos directamente de los sujetos informante, siendo estas las fuentes más precisas porque están inmersos en el contexto estudiado.

Las fuentes secundarias, ofrecen información textual sobre el tema, obtenida de procedimientos, libros, artículos de Internet, revistas administrativas y otras revisiones bibliográficas, tales como recopilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en el área de conocimiento. Por lo tanto, los datos secundarios reprocessan los datos primarios y servirán de base para fundamentar la investigación.

3.5. Categorías de análisis

Las categorías de análisis son definidas concretamente en el tipo de investigación cualitativa, y corresponden a atributos que se van a estudiar, los cuales pueden variar según sea el individuo, el grupo o los objetos (Barrantes, 2013). A continuación, se especifican las categorías y sub categorías que se consideran para este estudio.

Cuadro 2

Matriz de congruencia metodológica

Objetivo específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones/ Subcategorías	Descripción de técnicas	Descripción de instrumentos
Identificar las prácticas de mediación pedagógica que pueden implementarse para el fortalecimiento de los procesos de captación laboral	Prácticas de mediación pedagógica	Es el despliegue de acciones organizadas de interacción pedagógica con la finalidad de promover y facilitar procesos de aprendizajes que fortalezcan el sentido aprendiente de los participantes	Mediación pedagógica: • Comunicación organizacional • Organización interna • Liderazgo	• Observación • Entrevista semiestructurada	• Hoja de apuntes • Guía de preguntas
Describir los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en el departamento de empaque	Procesos actuales de capacitación laboral	Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjuntos de ellas	Capacitación laboral: • Clima organizacional • Relaciones interpersonales • Motivación personal	• Observación • Entrevista semiestructurada	• Hoja de apuntes • Guía de preguntas

Mencionar los procesos de mediación pedagógicas que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano	Desarrollo de competencias en el talento humano (blandas y duras)	Son el conjunto de conocimientos que van más allá de los resultados y de los saberes y que requiere el desarrollo de habilidades blandas o competencias sociales y de competencias duras o competencias académicas	Competencias: • Competencias duras o académicas • Competencias blandas o sociales	• Observación • Entrevista semiestructurada	• Hoja de apuntes • Guía de preguntas
--	---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo (2018).

3.6. Descripción de los instrumentos

Para analizar las variables de análisis en esta investigación se utilizan la observación y la entrevista y el cuestionario como instrumentos que facilitan la recolección de los datos ofrecidos por los sujetos de estudio. La observación se realiza para identificar la forma como se da la mediación pedagógica desde la administración hacia el talento humano que labora en la empresa Manga Rica S.A.

Es un instrumento utilizado en el estudio cualitativo sirve para recopilar datos sobre los sujetos, los procesos y los contextos, con el propósito de ofrecer información adicional de cuándo, qué y cómo observar. Según Hernández, Fernández y Sampieri (2015), observar requiere “(...) acceder a un contexto, crear buenas relaciones con los informantes y ayudar a confirmar o eliminar suposiciones” (p. 178).

Para la realización de las observaciones, se hacen tres visitas a la empresa en días diferentes, para determinar los medios de comunicación se utilizan, así como los procesos de producción dentro de la planta, en la que el encargado de planta nos hace una visita guiada y nos explica el paso a paso como se da desde la siembra hasta la selección de la manga, en conjunto con los lineamientos que deben seguir los colaboradores. Esto sirve de base para la recopilación de información que luego se compara con los datos ofrecidos por los entrevistados.

Además, facilita la recopilación de datos en el campo donde se desarrolla el trabajo, siendo un método muy útil que ofrece una variedad de formas, que les proporciona a los investigadores revisar expresiones no verbales, sentimientos, interacciones y comprender la dinámica de la empresa en el tema en estudio.

La entrevista permite ver y analizar la forma de pensar de los actores, desde un punto de vista no observable directamente, por lo que, los insumos de los sujetos participantes se convierten en el principal aporte para la elaboración del análisis.

Hernández, Fernández y Baptista (2015), comentan que, “La entrevista es una conversación provocada por el entrevistador, dirigida a sujetos elegidos sobre la base de un plan de investigación” (p. 313). Es decir, su valor es investigativo y su finalidad es conocer la realidad en la que están inmersos los sujetos participantes.

Es conveniente para obtener información sobre un problema específico en la investigación cualitativa para conocer las perspectivas y experiencias de los entrevistados; se debe considerar los aspectos acerca de la relación del entrevistador y del entrevistado, como la formulación de las preguntas base, el registro de las respuestas y la finalización del contacto entre ambas partes.

Esta entrevista se aplica en forma presencia e individual a cada uno de los sujetos participantes, tanto al personal administrativo, como a los trabajadores fijos y por contrato, coordinando hora y fecha, dentro de la empresa para su respectiva realización. Se hace uso de un espacio en el que estén tanto el entrevistador como el entrevistado en un ambiente cómodo e íntimo, donde el primero, va realizando cada una de las preguntas y anotando los datos de interés, que proporciona el segundo. En este proceso se dura aproximadamente, una semana, coordinando cada una de las entrevistas, en un espacio de 30 a 45 minutos por persona.

3.7. Validación de los instrumentos

Según la planificación, se da la necesidad de aplicar el plan piloto para verificar la pertinencia de las entrevistas. Al respecto la Gómez (2014) menciona,

"(...) es administrarlo a personas de diferentes medios y culturas, y luego en una pequeña población, no importa si es representativa o no" (p. 74).

Esta prueba consiste en pasar la entrevista a 10 profesionales entre del área de administración y docencia, a quienes se les pregunta sobre la factibilidad del instrumento. Seguidamente ellos van a dar sugerencias con respecto a forma, formato, claridad de las preguntas, entre otros elementos que se consideren importantes; para que luego el investigador los mejore y puedan ser aplicados.

De acuerdo con las sugerencias ofrecidas, se modificó la redacción de las indicaciones y de varios de las preguntas para que fueran más claras en cuanto a contenido, se determinó que el tiempo establecido de respuesta en forma individual era de 15 minutos, pero si se realizaba en forma conjunta con el investigador el de 40 minutos aproximadamente,

Cronograma

Etapa	Meses																											
	Nov-Dic				Ene-Mar				Abr-Jul				Agost-Dic				Ene-May				Jun-Jul				Agost-Set			
Entrega de anteproyecto																												
Aplicación de instrumentos																												
Análisis																												
Conclusiones y recomendaciones																												
Elaboración de propuesta y de trabajo final																												
Entrega de trabajo final																												
Socialización																												

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por medio de las observaciones realizadas y de las entrevistas aplicadas, a continuación, se ofrecen el análisis de los datos recopilados. Se entrevista un total de 13 personas, que laboran en puestos como: lavandería (1), seguridad (2), mantenimiento (2), logística (2), planta (2), empaque (1), producción (2), personal administrativo (2). Del total (9) son de género masculino y (4) femenino. Con una edad, que va desde los 20 hasta más de 50 años.

Los datos se presentan fundamentados en las tres categorías de análisis: Prácticas de mediación pedagógica, procesos actuales de capacitación laboral y desarrollo de competencias en el talento humano (blandas y duras).

4.1. Categoría 1: Prácticas de mediación pedagógica

En la pregunta 1: ¿La comunicación es un elemento fundamental para la actividad laboral que se realiza en la empresa Manga Rica S.A.? ¿De qué forma, la jefatura transmite los comunicados al talento humano?

La mayoría de los sujetos participantes (11) comentan que se realizan en promedio 2 reuniones anuales, que son de vital importancia para el desempeño del talento humanos para realizar en forma correcta su labor en la empresa.

La jefatura proporciona los comunicados al talento humano, haciendo uso de herramientas tecnológicas como: el correo electrónico y por WhatsApp, pero de igual forma indican, que no se toma en cuenta el poco manejo que tienen los trabajadores fijos y temporales de las mismas, principalmente, por la falta de conectividad en sus teléfonos celulares.

Por lo tanto, todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo; los empleados conocen mejor sus funciones y se sienten más comprometidos. En el caso contrario, que es lo que se visualiza, según la opinión de los participantes, los efectos son muy perjudiciales para la empresa, al producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona en forma eficiente.

En la pregunta 2: ¿La jefatura ofrece información sobre la organización interna de la empresa, sus metas y objetivos de producción que desean alcanzar en plazos definidos? ¿De qué forma?

Del total de los sujetos participantes, (8) exponen que se hace uso de carteles, reuniones presenciales individuales o colectivas, cartas personales y circulares, para la comunicación de las metas objetivos de producción que se desean alcanzar. De acuerdo con las observaciones realizadas, se pueden observar carteles, en diferentes partes de la empresa.

La comunicación interna, debe estar dirigida al colaborar, esto como respuesta a las necesidades diarias, con la finalidad de motivar al talento humano. Asimismo, debe tomar en cuenta la estimulación en las actividades laborales, el reconocimiento de la organización, el desempeño de los colaboradores, la responsabilidad de los puestos de mando y las actividades empresariales que se deben desarrollar.

Todo lo anterior, con la finalidad de construir una identidad, basada en un clima de confianza y motivación, informando en forma individual o grupal a los funcionarios sobre las ideas que se manejan, haciendo público los logros, pero

también la dirección general que los dirige, según la escala jerárquica de donde proviene la información. No obstante, es información que llegan a los jefes del departamento y no siempre se baja a los empleados fijos o temporales, provocando desinformación en el personal que tiene el proceso de producción en sus manos.

En la pregunta 3: Cuando existe un problema, ¿De qué manera lo resuelve la jefatura, solicita asesoría, resuelve y le instruye hacerlo, le da libertad para resolver, otros?

Los sujetos participantes indican que, ante la presencia de un problema, se realizan reuniones en equipo (3), solución del conflicto en forma colaborativa (2), reunión con el departamento en el que se presenta la problemática (2), instrucción de cómo hacer de forma idónea los procesos (2), libertad para resolver el problema (4).

Lo anterior, da la oportunidad de identificar, que existe un liderazgo, combinado entre autocrático, democrático y delegativo. En el proceso de liderazgo, enfatiza en el mejoramiento de la consolidación a través de la mediación con el equipo de trabajo, por medio de la promoción de una colectividad organizada, que favorezca la creación de lazos afectivos y solidarios entre personal administrativo y demás colaboradores, al promover la consecución de objetivos comunes que ayuden a optimizar la calidad de vida de todas las personas que integran la empresa Manga Rica S.A.

4.1.1. Principales hallazgos

De acuerdo con el objetivo 1: Identificar las prácticas de mediación pedagógica que pueden implementarse para el fortalecimiento de los procesos de capacitación laboral, se obtienen los resultados expuesto en la figura 1.

En este sentido, Apolo (2009), define mediación pedagógica como, “(...) es un procesamiento de contenidos y formas de expresión de diferentes temas a fin de hacer posible el acto educativo, en el contexto de una educación concebida como participación, creatividad, expresividad y relacionalidad” (p. 67). Por lo tanto, es importante, a nivel de esta investigación identificar dichas prácticas pedagógicas que son implementadas en las capacitaciones laborales que se ofrecen en la empresa Manga Rica S.A., se han utilizadas como un medio directo, o bien como un complemento dentro del proceso comunicativo interno.

En este objetivo la categoría es prácticas de mediación pedagógica, su análisis se realiza a partir de las subcategorías de: Comunicación organizacional, organización interna y liderazgo. Todas de gran interés, puesto que, dentro de la mediación pedagógica a nivel empresarial, el uso permanente y frecuente de la información y del conocimiento, requiere de la apropiación de conceptos, métodos y procedimientos que se van a ver reflejados en los procesos productivos.

Figura 1

Prácticas de mediación pedagógica implementadas en la empresa Manga Rica S.A.



Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo (2020).

Leyendo la figura 1, de abajo hacia arriba, en la subcategoría de comunicación organizacional, se identifican prácticas como reuniones anuales, correos electrónicos y mensajería por medio de WhatsApp, principalmente, donde el talento humano, expresa que, con las últimas dos opciones, el problema se refleja en la conectividad desde sus teléfonos celulares, porque no siempre tienen saldo, o bien, porque los lugares donde viven la señal de internet no es la mejor. Además, que dentro de la empresa no tienen servicio de WIFI.

En la subcategoría de organización interna, en la empresa se presentan diferentes carteles relacionados con las medidas de seguridad y algunos con los objetivos de la misma. También se realizan reuniones presenciales individuales y colectivas; se hace entrega de cartas personales y circulares.

En la subcategoría de liderazgo, se realizan reuniones de equipo, selección colaborativa para la resolución de conflictos, se ofrecen instrucciones sobre el proceso en el que se presenta la deficiencia y se da libertad para resolver problemas por parte del talento humano.

Cada una de las prácticas mencionadas favorece el proceso de mediación pedagógica, al ser orientadas a estrategias de comunicación, capacitación laboral y liderazgo, para que faciliten el día a día del talento humano, ofreciendo un mejor conocimiento de los procesos de productividad que se realizan.

No obstante, si bien es cierto, son procesos que se dan, no cuentan, ni con la frecuencia, ni se toman en cuentas las condiciones de conectividad de la colectividad, provocando una brecha comunicativa, que se ve reflejada en los objetivos y metas de la empresa.

Se destaca un liderazgo combinado entre delegativo y colaborativo, proporcionando ventajas que pueden ser más sustanciales, al solucionar los problemas comunicativos y de organización interna que se reflejan en los datos recopilados.

4.2. Categoría 2: Procesos actuales de capacitación laboral

En la pregunta 4: ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa Manga Rica S.A.? ¿Cuántas capacitaciones recibe antes de la temporada y cómo las califica (excelentes, buenas, regulares)? ¿Qué se puede mejorar?

Con respecto a las capacitaciones, las respuestas recopiladas son: “se dan capacitaciones, pero son poca y además regulares” (4), “sí se dan capacitaciones y son excelentes” (4), “se necesita mejorar la forma como se dan las capacitaciones” (5). Dentro de los aspectos que se deben mejorar, hacen mención a, primero que no sean tan largas, segundo que vayan al grano con la información que se va a transmitir y tercero, que utilicen un lenguaje que sea de fácil comprensión.

Los procesos de capacitación se planifican para lograr un incremento en la productividad, al ser un proceso que no ocurre por sí solo. Son los directivos dedicados y competentes los que tienen en sus manos que las capacitaciones sean eficaces dentro del proceso comunicativo, a través de la forma como estas, se van a mediar. Y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de las mismas, desarrollando un plan de acción para eliminarlos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en vistas del mejoramiento de la productividad.

En la pregunta 5: ¿Se promueven espacios laborales para interactuar en forma respetuosa con los compañeros de trabajo?

Los sujetos participantes indicaron que sí (9), a veces (2) y no (2). También acotaron, que estos espacios comunes no son los mejores y que generalmente, comparten con los mismos compañeros de departamento, casi nunca con los de otros.

De acuerdo con Morales y Pino (2012), “(...) la implementación de espacios laborales es primordial en las organizaciones, el compromiso, la adhesión y la aceptación afectiva, se logra a través de las relaciones interpersonales, incorporando factores de confianza, cumplimiento, armonía social y satisfacción en las derivaciones” (p. 27). Es decir, proporciona un cimiento fundamental para potenciar las relaciones entre los empleados y potenciar las tareas, conformando una red para el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

En la pregunta 6: ¿La jefatura insta a colaborar en los procesos de capacitación? ¿Las capacitaciones ayudan a mejorar los procesos de producción de la empresa? ¿Por qué?

Con respecto a las capacitaciones en conjunto con los procesos de colaboración, los sujetos participantes mencionaron que sí ayudan mejorar los procesos de producción y en el cumplimiento de los objetivos (9). Mientras que, otros indicaron que muy poco (1) y no (1).

De modo que la satisfacción personal, para estar estrechamente relacionado con la forma como se desenvuelva en su entorno laboral, de tal manera que las capacitaciones van a ser un factor determinante en el conjunto de actitudes generales que cada uno de los sujetos desarrolle a partir de la comprensión de las

mismas. El colaborador que conoce a plenitud el proceso de producción, va a estar más satisfecho con su puesto, aportando actitudes positivas; mientras que, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 2013).

En este sentido, las capacitaciones, habilitan la capacidad para aprender y avanzar, promueven la capacidad de respuesta a los actuales problemas, pero requiere de sensibilidad, empatía, así como el desarrollo de competencias, para actuar de forma asertiva y puede afectar en forma positiva o negativa los procesos de producción.

4.2.1. Principales hallazgos

De acuerdo con el objetivo 2: Describir los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en el departamento de empaque.

Citando a Chiavenato (2017), resalta la importancia de la capacitación laboral al indicar que, “(...) capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (p. 202). Es decir, las capacitaciones no pueden ser hechos aislados dentro de la organización, sino, por el contrario, deben ser coordinadas y planificadas, ejecutadas y evaluadas, además de ser realizadas con la intencionalidad de motivar al talento humano para que se sienta en un ambiente laboral agradable y que cuenten con la capacidad productiva y creativa para desarrollar sus funciones de forma idónea, evitando desfases en la producción de la empresa.

En este objetivo la categoría es procesos actuales de capacitación laboral, su análisis se realiza a partir de las subcategorías de: Clima organizacional, relaciones interpersonales y motivación personal. Todas en los beneficios que ofrece los sistemas de información para satisfacer las necesidades de los departamentos, así como las individuales.

Figura 2

Procesos actuales de capacitación laboral en la empresa Manga Rica S.A.



Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo (2020).

En la figura 2, se hace referencia a los procesos actuales de capacitación laboral en la empresa Manga Rica S.A. En la subcategoría clima organizacional, se deduce que sí se realizan capacitaciones laborales, las cuales son pocas, calificadas entre excelentes a regulares. Donde los que están en desacuerdo

recomiendan que se dé un cambio en la forma como se dan las mismas, ya que, no cumplen con los objetivos propuestos.

En la subcategoría relaciones interpersonales, se evidencia que sí hay espacios para interactuar entre el talento humano. No obstante, físicamente no cuentan con una infraestructura adecuada, además, de que la interacción se da, mayormente con los miembros del mismo departamento, limitando la articulación con otros.

En la subcategoría motivación personal, se resalta que las capacitaciones mejoran los procesos de producción, favorecen el desarrollo del talento humano en las actividades que deben ejecutar y desarrolla actitudes positivas.

Consecuentemente, las capacitaciones laborales provocan un efecto emocional en el talento humano, que tiene un impacto en el clima organizacional de las empresa, por lo que, la inversión que se realiza para informar, encontrando una experiencia de aprendizaje que sea, realmente productiva para todos los colaboradores, logrando superar las debilidades y limitaciones que entorpecen la articulación integral de la estrategia de la empresa.

Manga Rica S.A., es una empresa que exporta mangos frescos, a los mercados de Europa y Estados Unidos, la empresa está conformada por los departamentos de administración, planta empacadora, producción, taller de maquinaria y lavandería. Su temporada va desde el 15 de febrero al 30 de abril de cada año.

Para la temporada se contrata alrededor de 700 empleados de forma temporal, de los cuales 250 son de planta empacadora y el resto personal de

cosecha de frutas. De esos 250 que corresponde al personal de planta el 70% son mujeres que son la que se encargan del empaque de la fruta.

En planta empacadora hay dos procesos de empaque diferentes, uno es empaque de Europa y Empaque de Estados Unidos, y existen los departamentos de recibo de frutas, selección de frutas, canasteo de frutas, empaque de frutas y departamento de Hidrotermia, y cámaras de frio, que es el proceso que se hace para tratar el mango que se exportara a Estados Unidos.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de coordinar las capacitaciones de los siguientes departamentos de planta, las siguientes capacitaciones:

Contenido temático: El programa anual de capacitación abarca los siguientes temas de capacitación, considerando para cada uno los requisitos explícitos de la legislación nacional, norma Legislación Nacional de Costa Rica, Normas Global GAP (Versión 4-0-2), Norma Tesco Nurture Scheme (Version TN 10 V2 2010), Norma Walmart, Norma Rainforest Alliance (Version 4-Julio 2010), Norma Sedex Members Ethical Trade Audit – SMETA, programas y Estas son para el personal de campo principalmente SMETA para planta empacadora.

Personal por capacitar: Personal de Recibo, personal de selección de frutas, personal de empaque, personal de canasteo, personal de hidrotermia y personal de cámaras de frío.

Material de capacitación: El material didáctico base son las presentaciones elaboradas en Power Point, cuya elaboración es dirigida por los Encargados de Sistema Integral y de Recursos Humanos El material también incluye todos los documentos oficiales del Sistema Integral de Gestión.

Modo de contratación: Los participantes tienen que llenar una solicitud en donde consta toda la información personal de cada personal, lo cual se entrega en las instalaciones de Manga Rica, una vez que se reciban las solicitudes que generalmente oscila entre 700 a 800 solicitudes se hacen una selección y que generalmente son los mismos que trabajan casi todos los años.

Generalmente, se citan al personal seleccionado que va a participar en la temporada, y se citan de 20 en 20 para darles una capacitación de todos los procedimientos y protocolos de planta empacadora y aquellas nuevos que se van adaptando temporada en temporada. Al personal de los siguientes departamentos se les capacitan en lo siguiente:

Personal de Recibo: Se les capacitan como recibir el mango, sobre daño mecánico y estados de maduración de la fruta, esto se hace en forma de carteles y por Power Point. Esta capacitación generalmente la imparta el ingeniero de campo.

Personal de Selección de frutas: Al personal de selección de fruta se les capacita sobre los diferentes criterios de selección, como estado de maduración, tamaños. Igual se capacita en sitio con carteles y explicaciones verbales

Personal de Empaque: Se les capacita personal como debe de ir cada fruta en el caja de empaque (4.2 kg), calibres, o problemas de estética en el mango (color, sin rayas, etc.) y el acomodo en los pallets.

Personal de cámaras: Se les capacita, sobre la temperatura de viaje de cada pallets, composición de los pallets, información sobre calibres, variedad, tipo de caja, trazabilidad.

Por lo tanto, la empresa debe tener claro cuáles son sus objetivos y metas organizacionales, para lograr afrontar los procesos informativos que requiere los colaboradores, humanizando al personal, potenciando el trabajo colaborativo, la toma de decisiones, la motivación y el desarrollo de actitudes y, por ende, los procesos productivos.

4.3. Categoría 3: Desarrollo de competencias en el talento humano (blandas y duras)

En la pregunta 7: ¿Conoce cuáles son los procesos que se realizan en el departamento de empaque de la empresa Manga Rica S.A.?

De la totalidad de los participantes, (4) expresaron que sí conocen a cabalidad como se debe desarrollar el proceso de empaque. Pero, (9), arguyen que no lo manejan, sino que se han enfocado en hacer lo que a ellos les corresponde.

Lo anterior refleja, la necesidad de promover actividades de apoyo por medio de una adecuada mediación pedagógica, que le permitan a cada uno de los funcionarios desarrollar de la mejor forma su labor, identificando los posibles problemas que se puedan presentar en la ejecución de los procesos, para evitar efectos colaterales que se vean reflejados en la productividad de la empresa.

Al respecto uno de los sujetos, expresa que el proceso de selección de empaque se lleva de la siguiente forma: La primera etapa que lleva en Planta Empacadora es recibir la fruta que viene del campo, se recibe la boleta de cosecha, en la cual se indica: fecha de corta, contratista quien la cosecha, operador, variedad del mango, número de lote, número de bloque, cantidad recibida.

Después que se hace todo el proceso de recibo de la fruta, se selecciona 5 cajas de 18 kg como muestras para que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) realice la inspección del muestreo. Por cada viaje de 150 cajas de 18 kg son 150 frutas, para la entrega de la muestra debe firmar el encargado de recibir las frutas y el operador del tractor quien es el que entrega la fruta en planta.

Una vez concluido todo el proceso de recibo de la fruta seguidamente, se hace el proceso de lavado y desinfección de la fruta, con el producto ácido peracético al 65% en una dosis de 50 ppm.

Cumplido el proceso de lavado y desinfección, sigue la fase de selección de frutas, lo cual se basan en los criterios de la norma CODEX y los criterios de selección de la planta (daño mecánico, mal formaciones, fruta cele, fruta madura, antracnosis, daño por mosca, daño por látex, tamaño, semilla negra y pedúnculo).

La fruta seleccionada se clasifica en dos categorías. La primera calidad, que continúa con el proceso establecido de empaque y la de segunda calidad que pasa al almacén de desecho para la venta a nivel local.

Se hace dos procesos de empaques, empaque para Estados Unidos y empaque para Europa. A la fruta que va para Europa se le aplica tratamiento térmico, además se trata con un funguicida postcosecha (Pocloraz) en dosis de 250 ppm a 53°C por 3 minutos, para prevenir y controlar la antracnosis (la fruta que va para USA no se hace ese tratamiento).

Posterior al tratamiento térmico, la fruta se somete a un proceso de lavado a base de jabones especiales, con el fin de acrecentar la apariencia física como también a quitar agentes extraños principalmente. Después del lavado, se puede

aplicar una cera a la fruta que va hacia Europa y luego pasa al túnel de secado (tanto la fruta que va para Europa como de USA).

Una vez realizado el proceso de lavado, sigue la selección de tamaños por medio de una máquina llamado Sizer, lo cual se hace a través de un sistema de cómputo que permite obtener el tamaño deseado en función de un rango de peso preestablecido. Los tamaños o calibres pueden ser 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14 o 16 frutos por caja de cartón de 4.2 kg.

Después de la selección de tamaños, si es para Europa se empaca la fruta en cajas de 4.2 kg, tomando en cuenta uniformidad en el tamaño, ubicando la fruta con el pedúnculo hacia arriba y ligeramente inclinada. La paleta se prepara de acuerdo con la variedad y al calibre. Cada paleta puede contar de 17 a 19 filas de 12 cajas cada una, en lo que respecta al mango sazón.

En la pregunta 8: ¿Considera importante que la empresa ofrezca, al talento humano información sobre criterios de selección del producto?

La totalidad de los sujetos participantes consideran que es primordial para desarrollo adecuado de la empresa, pero es una realidad que no siempre sucede, provocando conflictos a los internos de los diferentes departamentos que lo conforman.

Por consiguiente, el conjunto de criterios que validan los criterios de selección, implica de conocimiento, planificación, distribución de tareas, responsabilidades de coordinación y evaluación de los proceso productivos, e incluye actuaciones relativas a los fines propios de la organización, a la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Sin embargo, esta dimensión necesita

resignificarse a fin de revalorizar la información que se le proporciona al talento humano según la funcionalidad que tiene el mismo en la empresa.

En la pregunta 9: ¿La jefatura promueve el desarrollo y el equipo de trabajo, al tomar en cuenta las opiniones, ideas, propuestas, quejas y problemas que les permita expresarse libremente?

Los sujetos participantes indicaron que sí (10) toman en cuentas sus opiniones, siempre que estas sean pertinentes y puedan adaptarse a la realidad de la empresa, y a veces (3), porque no siempre sus escuchadas su opiniones, hay que saber a quién exponerlas, porque no todos los administrativos están dispuestos a conocer lo que sucede en el departamento en el que se labora.

En este sentido no se puede obviar, que la toma de decisiones tienen un trasfondo ético que rodea a los distintos actores sociales en el desempeño laboral de la empresa, partiendo del hecho que la administración en conjunto con la mediación pedagógica, se convierten en una actividad que ejerce influencia directa o indirecta en las personas, adoptando diferentes formas de escuchar al talento humano en todo lo relativo a las incognitas que surgen en los procesos productivos, además, que permite definir y medir los resultados.

4.3.1. Principales hallazgos

De acuerdo con el objetivo 3: Mencionar los procesos de mediación pedagógica que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano.

Mesa (2015), explica que el desarrollo de competencias implica,

(...) generar habilidades y conocimientos que puedan ser aprovechados en diferentes puestos de trabajo (...) requiere de gran capacidad de organización personal, una mentalidad analítica o una actitud resolutiva y con dotes de liderazgo, estas competencias se observan la incorporación del empleado (p. 192).

Consecuentemente, el desarrollo de competencias en el talento humano, tienen la finalidad de que se vean destacadas en el desempeño de cada colaborador dentro del contexto laboral, por lo que, en conjunto con la mediación pedagógica y la capacitación laboral, buscan el desarrollo de conocimientos académicos y sociales concretos y actualizados.

En este objetivo la categoría es desarrollo de competencias en el talento humano, su análisis se realiza a partir de las subcategorías de: Competencias duras o académicas y competencias blandas o sociales. Ambas conforman la integridad del ser humano, siendo primordiales en el desempeño personal y en la productividad laboral.

Figura 3

Desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.



Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo (2020).

En la figura 3, desarrollo de competencias en el talento humano, articulando la mediación pedagógica y la capacitación laboral, en la subcategoría competencias duras o académicas, se evidencia la debilidad en el conocimiento que tiene el talento humano en los procesos de empaque y en los criterios de selección, lo que es resultado de falta de información oportuna.

Por el contrario, en la subcategoría competencias blandas o sociales, hay una clara fortaleza en la toma de decisiones, en la oportunidad de proponer ideas, así como en la identificación de problemas y la resolución de los mismos.

Es decir, cuando el talento humano tiene la certeza de que la consecución de los objetivos, va de la mano con su propia promoción profesional, los niveles de motivación y el compromiso aumentan el interés, facilita la identificación de problemas y la resolución de los conflictos que se presentan (Mesa, 2015).

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Seguidamente, se presentan las conclusiones, a partir de los objetivos planteados:

En el objetivo 1: Identificar las prácticas de mediación pedagógica que pueden implementarse para el fortalecimiento de los procesos de captación laboral, se concluye que, en la empresa si se dan procesos de mediación pedagógica, pero, no son del todo efectivos. Lo que se busca es satisfacer las necesidades informativas del talento humano, implementando prácticas que no son del todo satisfactorias, provocando un proceso comunicativo deficiente, que se evidencia en la falta de información sobre los objetivos y metas organizacionales, a pesar de que manejan de forma adecuada la resolución de problemas desde el liderazgo delegativo y colaborativo.

En el objetivo 2: Describir los procesos actuales de capacitación laboral que se aplican en el departamento de empaque, se concluye, que sí se dan proceso de capacitación laboral, pero que no son frecuentes, ni tampoco ofrecen la información oportuna para el desarrollo de los proceso productivos de la empresa, provocando una brecha entre la información que tienen los administrativos en contraste con el resto de colabores, que son los que realizan el trabajo de campo.

En el objetivo 3: Mencionar los procesos de mediación pedagógicas que se implementan para el desarrollo de competencias en el talento humano, se concluye, al igual que en la anterior, que existe una falta de información con respecto a los procesos de empaque y a los criterios de selección del producto, por lo que muchas

veces, el talento humano comete errores en los mismo, esto refleja una necesidad en cuanto a las competencias duras o académicas específicas de las funciones que se desempeñan. Por el contrario, con respecto al desarrollo de las competencias blandas, en cuanto a la oportunidad en la toma de decisiones, proponer ideas y solucionar problemas que se dan en el momento, el espacio es más abierto, dando la oportunidad al personal de desarrollar la creatividad, asumiendo la responsabilidad sobre las mismas.

5.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas al personal administrativo y al talento humano en general de la empresa Manga Rica S.A.:

El uso de carteles, reuniones, correos electrónicos y mensajes por WhatsApp, son medios importantes dentro del proceso, dichas intervenciones comunicativas que deben ser pensadas en potenciar y mejorar los procesos espontáneos de aprendizaje y de enseñanza, contribuyendo a un mejor desarrollo del rendimiento en las diferentes áreas del conocimiento del talento humano que labora en la empresa, facilitando la detección de necesidades, el reconocimiento de habilidades y destrezas para que se estimulen en forma integral y efectiva desde a práctica laboral y se vea reflejado en los proceso de producción.

En este sentido la mediación pedagógica se debe dar desde el tema, la forma y el contenido (González y Prieto, 2014), es primordial que las capacitaciones laborales tengan muy bien definido el tema que presentan, fundamentado en los objetivos y metas organizacionales; la forma, por medio de la presentación que se

propone, los materiales y recursos que se ofrecen; y el contenido, la finalidad que las mismas tienen en los procesos productivos de la empresa Manga Rica S.A., para que así, se pueda alcanzarlos contenidos y las estrategias de aprendizaje, conforme a los criterios seleccionados.

Lograr una concepción más global de las tareas administrativas del gestor, requiere que éste perciba la organización como estructuras sujetas a un juego proporcional entre cambio y estabilidad. Estas fuerzas opuestas, hacen que la empresa enfrente situaciones de crisis internas, se resista al cambio para preservar de esta manera su identidad (búsqueda de equilibrio y estabilidad), funcionando en forma adaptativa, por lo que, se recomiendan pequeños cambios que no representen una modificación drástica en la forma como se imparten las capacitaciones para que el talento humano obtenga los conocimientos necesarios que deben desempeñar según la función que desarrollan.

En tanto, los directivos deben resolver situaciones o problemas complejos, por lo que es importante dar una mirada a lo que sucede y pensar y analizar la realidad desde adentro, por lo que se recomienda plantear la mediación pedagógica como una necesidad primordial que les permita plantear nuevas preguntas, ampliar los esquemas de análisis y los sistemas informativos que llegan al talento humano.

Consecuentemente, el talento humano requiere de esa fuerza interna que lo invite a adquirir los conocimientos, por lo que la mediación pedagógica en conjunto con la capacitación laboral, facilita el desarrollo de competencias académicas y sociales, por lo que, los espacios de interacción se convierten en herramientas esenciales que les permita asimilar la dificultad de los procesos de producción y de

los criterios de selección, que en contraste de la motivación, se convierten en mejoras productivas.

Dicha evolución personal y profesional depende de la actitud y de la satisfacción personal que cada colaborador perciba en el contexto laboral, es algo que no innato, sino que es aprendido y la transmisión desde los procesos comunicativos facilita las conexiones tanto en relaciones interpersonales como a lo interno de la empresa, proporcionando sentido de pertinencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica*. Barcelona, España: Gesbiblo S.L.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Impreso en EUNED.
- Barrientos, I. (2009). *Proyecto Educativo Institucional: propuestas para un diseño colectivo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Bazdresch, L. (2017). *Las nuevas tecnologías en la capacitación docente*. Madrid, España: Editores Machado Grupo de distribución.
- Blum, R. y Naylor, A. (1988). *Estrategias para una dirección eficaz. Cómo motivar, inspirar y liderar*. Madrid, España: Ediciones Universidad Salamanca.
- Bohorquez, C. y Tovar, R. (2008). *Origen, Detección y Análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Impreso en Ediciones Macchi.
- Boisser, S. (2001). *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial*. Tomado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Conocimiento%20social.pdf>
- Briceño, R. (2010). *Modelo de educación Holística: Una propuesta para la formación del ser humano*. Tomado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032015000300462

- Cabrera, P. (2004). *Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad*. *Revistas ciencias de la Educación*, 23-14.
- Cedeño, L. (2016). *El proceso educativo en Costa Rica: Fortalezas y limitaciones*. Tesis. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Chacón, L. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad*. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Flores, J. (2009). *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencia en las redes sociales*. Tomado de <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=33&articulo=33-2009-09>
- Food and Agriculture Organization [FAO]. (2019). *Codex Alimentarius*. Tomado de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/es/#c453333>
- Gómez, M. (2014). *Inferencia estadística*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- González, D y Prieto, F. (2014). *La mediación pedagógica: Apuntes para una educación a distancia alternativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Ciccus.

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Herrera, C. (2015). *Diagnóstico para determinar los Niveles de Integración y corresponsabilidad*. Guatire, Venezuela, Editorial Guatire C.A.
- Herrera, K. (2000). *Latinoamericana en la ruptura paradigmática de la comunicación para el desarrollo. El recorrido de los pioneros en la búsqueda de alternativas democráticas*. Tomado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v10n11/v10n11a02.pdf>
- Hersey, P. (2013). *Administración del comportamiento organizacional*. Distrito Federal, México: Editores monte Ávila.
- Ibarra, A. (2017). *Desarrollo de competencias, la base del éxito laboral. Trabajo de investigación para optar por el grado de Máster en Educación*. Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Jóymez, R. (2005). *Incidencia de las relaciones personales en el desempeño escolar*. Tesis. Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo: Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Manga Rica S.A. (2018). *Perfil de la empresa*. Liberia, Guanacaste: Manga Rica S.A.
- Mesa, M. (2015). *La heurística en la enseñanza*. Lima, Perú: Edumate Perú.

- Molina, R. (2015). *Tesis: Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA)*. San José, Costa Rica: UCR.
- Montano, C. (2005). *Los verdaderos líderes*. Caracas, Venezuela. Editorial Planeta.
- Munné, F. (2005). *¿Qué es la complejidad?[What's complexity?]*. *Encuentros de psicología social*, 3(2), 6-17.
- Nelson, R. y Winter, S. (2000). *En busca de una teoría útil de la innovación*. *Cuadernos de Economía*, 19(32), 179-223. Tomado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/11094>
- Pacherres, J. (2017). *Tesis: Capacitación de los trabajadores y la productividad en las empresas del rubro de servicios logístico del distrito de SMP-2017*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Papalia, D. Wendkos, S. Duskin, R. (2014). *Psicología Del Desarrollo De La Infancia A La Adolescencia, Undécima Edición*. McGraw-Hill. México
- Piaget, J. y García, R. (1987). *Psico génesis e historia de la ciencia*. Distrito Federal, México: Siglo XXI.
- Prado, C. y Gutiérrez, F. (2015). *Las siete claves de la mediación pedagógica*. San José, Costa Rica: Serie Holografías.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, Distrito Federal: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, M. (2013). *Administración*. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Sáenz, A. (2018). *Tesis: Capacitación y desempeño laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Servitje, D. (2016). *Las capacitaciones incrementan la productividad de las empresas*. Tomado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/capitaciones-contribuyen-a-incrementar-la-productividad/54DEOBP3MBHNXHM3GXKFJJAUFU/story/>

Silicio, R. (2016). *La capacitación como protagonista empresarial*. Tomado de <https://degerencia.com/articulo/la-capacitacion-como-protagonista-de-la-productividad-empresarial/>

Tobón. S. (2015). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Tomado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2017). *Enfoque por competencias*. Tomado de <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias>

Vega, V. (2018). *La capacitación para los trabajadores*. Tomado de <http://www.celpax.com/es/5-articulos-para-mejorar-la-capacitacion-de-los-trabajadores/>

Vygotsky, L. (1992). *El desarrollo de los procesos psicológicos*. Madrid, España: Editorial Crítica.

Yturalde, M. (2013). *La efectividad en la empresa*. Tomado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-capacitacion-en-la-empresa-debe-ser-efectiva-no-es-para-perder-el-tiempo/KPMY2JFFZ5AF7MBSQFAQWFRWZI/story/>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE SOLICITUD PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

Liberia, 06 de junio del 2018.

Señor

Lic. Andrés Medina Vargas

Gerente General, Manga Rica S.A.

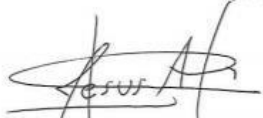
Liberia, Guanacaste.

Estimado señor:

Por medio de la presente, nosotros sustentantes de la carrera de Licenciatura de Mediación Pedagógica de la Universidad Técnica Nacional, le solicitamos su colaboración para llevar a cabo en su representada Manga Rica S.A. nuestra tesis, la cual lleva el título ***"Análisis de las prácticas de mediación pedagógicas que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A."*** Dicho trabajo de investigación lo estaríamos realizando el período del 2018-2020.

Agradecemos mucho su valiosa colaboración para poder lograr nuestro objetivo.

Suscribimos con todo respeto, Muy atentamente,



Jesús Antonio Guido Chavarría

Cedula: 5-0247-0061



Yesenia Pineda Calvo

Cedula: 2-0566-0405

recibido: 06-junio 2018

**MANGA RICA S.A.
ADMINISTRACION
LIBERIA-GUANACASTE**

ANEXO 2: CARTA DE SOLICITUD PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Liberia, 04 de setiembre del 2019.

Señor

Lic. Andrés Medina Vargas

Gerente General, Manga Rica S.A.

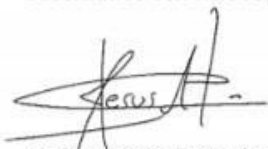
Liberia, Guanacaste.

Estimado señor:

Por medio de la presente, nosotros sustentantes de la carrera de Licenciatura de Mediación Pedagógica de la Universidad Técnica Nacional, le solicitamos su colaboración para aplicar los instrumentos para la recopilación de la información, insumos que son primordiales para finalizar la tesis titulada ***"Análisis de las prácticas de mediación pedagógicas que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A."***

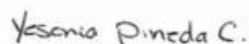
Agradecemos mucho su valiosa colaboración para poder lograr nuestro objetivo.

Suscribimos con todo respeto, Muy atentamente,



Jesús Antonio Guido Chavarría

Cedula: 5-0247-0061



Yesenia Pineda Calvo

Cedula: 2-0566-0405

MANGA RICA S.A.
ADMINISTRACION
LIBERIA-GUANACASTE

Recibido 05-09-2019

ANEXO 3: ENTREVISA APLICADA A LOS SUJETOS PARTICIPANTES



UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa
Área de Formación Pedagógica
Sede Guanacaste



Este cuestionario es requisito para optar por el título de Licenciatura en Mediación Pedagógica, y se realiza con el objetivo de fortalecer prácticas de mediación pedagógica para el mejoramiento de los procesos de capacitación laboral y desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A. durante el año 2019. Su información es muy valiosa y se le garantiza absoluta confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Complete el espacio de cada pregunta según se le indica.

I PARTE: DATOS PERSONALES

Puesto: _____

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino

Edad: ☐ De 20 a 30 años ☐ De 31 a 40 años
☐ De 41 a 50 años ☐ Más de 51 años

II PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿La comunicación es un elemento fundamental para la actividad laboral que se realiza en la empresa Manga Rica S.A.? ¿De qué forma la jefatura transmite los comunicados a al talento humano?

2. ¿La jefatura ofrece información sobre la organización interna de la empresa, sus metas y objetivos de producción que desean alcanzar en plazos definidos? ¿De qué forma?

3. Cuando existe un problema, ¿De qué manera lo resuelve la jefatura, solicita asesoría, resuelve y le instruye como hacerlo, le da la libertad para resolver, otros?

4. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa Manga Rica S.A.? ¿Cuántas capacitaciones reciben antes de iniciar la temporada y cómo las califica (excelente, buenas, regulares)? ¿Qué se puede mejorar?

5. ¿Se promueven espacios laborales para interactuar en forma respetuosa con los compañeros de trabajo?

6. ¿La jefatura insta a colaborar en los procesos de capacitación? ¿Las capacitaciones ayudan a mejorar los procesos de producción de la empresa? ¿Por qué?

7. ¿Conoce cuáles son los procesos que se realizan en el departamento de empaque de la empresa Manga Rica S.A.?

8. ¿Considera importante que la empresa ofrezca, al talento humano información sobre criterios de selección del producto?

9. ¿La jefatura promueve el desarrollo personal y el equipo de trabajo, al tomar en cuenta las opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas y problemas que les permita expresarse libremente?

ANEXO 4: ACTA FIRMADA POR EL TRIBUNAL EVALUADOR



Universidad Técnica Nacional

Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Página 1 de 4

PROTOCOLO DE APERTURA EN DEFENSA DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la provincia de Alajuela, al ser las 2:00 p.m. del día 27 de noviembre del 2020, en el Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa, de la Universidad Técnica Nacional; se reúne y constituye el Tribunal Evaluador encargado de juzgar la tesis de grado en el nivel de Licenciatura de los Postulantes:

Nombre completo	Número de cédula
Jesús Antonio Guido Chavarría	502470061
Yesenia Isabel Pineda Calvo	205660405

El título de Tesis de grado corresponde a:

"Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.

Dirigida por el Director de Tesis:

Dr. Max Arias Segura

Dentro del Programa de Licenciatura en Mediación Pedagógica, adscrito al: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa, Universidad Técnica Nacional.

Lo anterior respaldado según los artículos 22 y 23 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Nacional y en cumplimiento de las directrices VI-02-2014, y habiendo cumplido a su vez con las directrices DA-VD-08-2015, VI-003-2014 y VI-004-2014.

Palabras de apertura formal a cargo del Presidente del Tribunal

“El Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa de la Universidad Técnica Nacional, declara abierta esta sesión pública con motivo de la defensa oral del Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado académico de Licenciatura en Mediación Pedagógica. En esta ocasión, el Tribunal Evaluador está debidamente conformado por las siguientes personas:

Presidente del Tribunal	Dr. Efrén Rodríguez González
Tutor de TFG	Dr. Max Arias Segura
Lector 1 de TFG	Licda. Roxana Villalta Medina
Lector 2 de TFG	MBA. Jorge Avendaño Mejía

De esta forma, procedo a indicarle lo siguiente:

- a) Los estudiantes contarán un máximo de 30 minutos para la presentación oral de su trabajo final de graduación.
- b) Posteriormente, se cuenta con un tiempo adicional no mayor a 30 minutos para la etapa de preguntas y comentarios por parte de todos los miembros del tribunal.
- c) Finalmente, concluida estas etapas, el Tribunal Evaluador procederá a deliberar de manera privada para la valoración y calificación de la defensa realizada.
- d) Las decisiones que tome el tribunal evaluador se alcanzará por mayoría simple.

Dadas estas indicaciones, procedo a preguntar si los postulantes desean realizar alguna pregunta sobre las mismas.

Realizada la apertura formal de este acto público, se puede proceder, a partir de este momento, a realizar su defensa oral”

PROTOCOLO DE CIERRE EN DEFENSA DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

Concluye la deliberación del Tribunal Evaluador y previa votación en sesión secreta, a las 15:30 horas del 27 de noviembre del 2020. Se acuerda otorgar a la Tesis de Grado para optar por la Licenciatura en Mediación Pedagógica, la calificación de: 9,5 con Mención de Honor.

Lo anterior considerando lo dispuesto en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación en su artículo 32, sobre los porcentajes asignados para la valoración y calificación de la defensa:

- a) El documento final (60%)
- b) La defensa del Trabajo Final de Graduación (40%)

La obtención de una calificación igual o superior a **80** significa la aprobación del mismo, por tanto, este Tribunal declara APROBADO el presente Trabajo Final de Graduación.

MIEMBROS	FIRMAS
Presidente del tribunal	 EFREN RODRIGUEZ GONZALEZ (FIRMA) Fecha: 2020.11.27 15:45:29 -0600 Razón: Director de carrera Ubicación: CFPTE-Universidad Técnica Nacional Contacto: efrodriguez@utn.ac.cr
Tutor de TFG	Dr. Max Arias Segura
Lector 1 de TFG	Licda. Roxana Villalta Medina
Lector 2 de TFG	MBA. Jorge Avendaño Mejía

Firma de los sustentantes:

Nombre completo	Número de cédula	Firma
Jesús Antonio Guido Chavarría	502470061	
Yesenia Isabel Pineda Calvo	205660405	