



Universidad Hispanoamericana

Sede Puntarenas

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Plan de Capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud, para un desempeño superior laboral en el 2019

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Daniela Moraga Obando

Tutora: MBA. Milena Sotela Ramírez

Puntarenas, Costa Rica

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRAFICOS	xii
DECLARACIÓN JURADA.....	xvii
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	xviii
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	xix
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	xx
DEDICATORIA	xxi
AGRADECIMIENTO.....	xxiii
RESUMEN.....	24
CAPITULO I	26
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.1.1 Antecedentes del problema	27
1.1.1.1 Evolución histórica del Empresa Alimentos Prosalud SA.....	27
1.1.2 Antecedentes Investigativos.....	30
1.1.3 Problematización	32
1.1.4 Justificación del problema.....	33
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	34
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
1.3.1. Objetivo general	34
1.3.2. Objetivos específicos.....	35
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	36
1.4.1. Alcances.....	36
1.4.2. Limitaciones.....	36
1.4.3 Aporte del investigador.....	37
CAPITULO II	38

MARCO TEÓRICO.....	38
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	39
2.1.1 Antecedentes de la organización.....	39
2.1.1.2. Misión Empresa Alimentos Prosalud S.A.	39
2.1.1.3. Visión de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.....	39
2.1.1.4 Políticas de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.....	39
2.1.1.5 Ubicación Geográfica de la Empresa Alimentos Prosalud S.A	40
2.1.1.6 Organigrama de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.....	40
2.1.1.7 Organigrama de Dirección Financiera Administrativa	41
2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	43
2.2.1 Gestión del Talento Humano.....	43
2.2.1.1. Definición	43
2.2.1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano	45
2.2.1.2.1. Comunicación en la Administración Gestión del Talento Humano .	45
2.2.1.2.1.1. Política Comunicativa.....	45
2.2.1.2.1.2. Importancia de canales de comunicación.....	47
2.2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano.....	48
2.2.1.4. Gestión del Talento Humano en la actualidad.....	49
2.2.1.5. Cambios que transformaron la Gestión del Talento Humano.....	50
2.2.1.5.1. La dirección del cambio	50
2.2.1.5.2. Nuevas prioridades	51
2.2.1.6. Moderna gestión del talento humano	53
2.2.1.7. Tendencias en la gestión del talento humano	54
2.2.2 Habilidades Blandas	57
2.2.2.1 Definición	57
2.2.2.1.1 Competencias Personales	60

2.2.2.1.1.1. Autoconciencia	60
2.2.2.1.1.2. Autorregulación	60
2.2.2.1.1.3. Motivación.....	60
2.2.2.1.2. Competencias Sociales.....	61
2.2.2.1.2.1. Empatía.....	61
2.2.2.1.3. Habilidades Sociales	61
2.2.2.1.4. Inteligencia Emocional	62
2.2.2.1.4.1. Inteligencia Intrapersonal	62
2.2.2.1.4.2. Inteligencia Interpersonal	63
2.2.2.1.5. Importancia de la Inteligencia Emocional	63
2.2.2.4 Importancia de las Habilidades Blandas	64
2.2.2.4. Habilidades Duras (Destrezas Técnicas Adquiridas).....	64
2.2.2.5. Habilidades blandas (Soft Skills) vs Habilidades duras (Hard Skills).....	65
2.2.2.6. Integración de Habilidades Blandas + Habilidades Duras.....	67
2.2.2.7. Creciente importancia de las habilidades blandas	68
2.2.2.8. Inteligencia Artificial y Habilidades Blandas	69
2.2.2.8.1. Que es Inteligencia Artificial	70
2.2.2.8.2. Beneficios de la Inteligencia Artificial	73
2.2.3. Formación del Talento Humano	74
2.2.3.1. Definición	74
2.2.3.2. Gestión del Conocimiento.	75
2.2.3.2.1. Recursos y Capacidades.....	75
2.2.3.3. Capacitación y Desarrollo	76
2.2.3.3.1. Capacitación.....	76
2.2.3.3.2. Desarrollo.....	77
2.2.3.4. Desarrollo del Talento Humano desde la capacitación.	78
2.2.3.4.1. Definición de Capacitación.....	78

2.2.3.4.2. Definición de Aprendizaje	79
2.2.3.4.3. Importancia de la Capacitación	81
2.2.3.4.4. Tendencias de Capacitación	82
2.2.3.4.4. Ciclo de la Capacitación	83
2.2.3.5. Motivación al logro	86
2.2.3.5.1. Características de las personas con necesidad de logro	88
2.2.3.5.2. Cómo fomentar la motivación de logro	89
2.2.3.6. Autosuperación.....	89
2.2.3.6.1. Como Funciona la Autosuperación	90
2.2.3.7. Habilidades Blandas requeridas por empleadores.	91
2.2.3.7.1. Habilidades Blandas como factor crítico de contratación	92
2.2.3.7.2. Habilidades Blandas en el reclutamiento y selección	95
2.2.3.7.3. Habilidades Blandas en la capacitación.....	97
2.2.3.7.4. Habilidades Blandas en la evaluación de desempeño.....	99
2.2.3.7.5. Clasificación y determinación de Habilidades Blandas.....	100
2.2.3.7.5.1. Habilidad de Adaptación	102
2.2.3.7.5.1.1. Flexibilidad.....	102
2.2.3.7.5.1.2. Creatividad e Innovación.....	102
2.2.3.7.5.1.3. Tolerancia al estrés	102
2.2.3.7.5.2. Habilidad de Gestión	103
2.2.3.7.5.2.1. Trabajo en equipo	103
2.2.3.7.5.2.2. Toma de decisiones.....	103
2.2.3.7.5.2.3. Liderazgo	103
2.2.3.7.5.3. Habilidades Interpersonales	104
2.2.3.7.5.3.1. Empatía	104
2.2.3.7.5.3.2. Balance de vida	104
2.2.3.7.5.3.2. Cortesía	104
2.2.3.7.5.4. Habilidades de Comunicación	105
2.2.3.7.5.4.1. Comunicación Oral.....	105

2.2.3.7.5.4.2. Comunicación Escrita	105
2.2.3.7.5.4.3. Negociación	105
2.2.3.7.5.5. Habilidades de Ética Laboral.....	106
2.2.3.7.5.5.1. Integridad	106
2.2.3.7.5.5.2. Lealtad.....	106
2.2.3.7.5.5.3. Compromiso con la organización.....	106
2.2.3.7.6. Técnicas para el desarrollo de Habilidades Blandas.....	106
2.2.4. Planes de Capacitación.....	108
2.2.4.1. Que es un Plan de Capacitación.....	108
2.2.4.2. Importancia de los planes de capacitación.....	108
2.2.4.2. Razones de los planes de capacitación	109
2.2.4.3. Elementos de un Plan de Capacitación.....	111
2.2.5 Desempeño Laboral Superior	112
2.2.5.1 Desempeño Laboral	112
2.2.5.2. Tendencias de la evaluación del desempeño	114
2.2.5.3. Resiliencia y desempeño	116
2.3 Antecedentes del tema	119
CAPITULO III	121
MARCO METODOLÓGICO	121
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	122
3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)	122
3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal).....	122
3.1.3 Marco (mega-macro-micro)	123
3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)	124
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	125
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	126
3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio).....	126
3.2.2 Fuentes primarias	126

3.2.3 Fuentes secundarias.....	127
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	127
3.3.1 La población.....	127
3.3.2 La muestra	128
3.3.3 Probabilística	128
3.3.4 No probabilística.....	129
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	129
3.4.1 Entrevistas	129
3.4.2 Cuestionario.....	130
3.4.3 Observación.....	130
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	130
3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental	130
CAPÍTULO V	197
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	197
5.1 Conclusiones y recomendaciones	198
CAPÍTULO VI	203
PROPUESTA.....	203
6.1 INTRODUCCION.....	204
6.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	205
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	206
6.3.1 Objetivo General.....	206
6.3.2 Objetivos específicos	206
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	206
6.4.1 Alcances.....	206
6.4.2 Limitaciones.....	207
• Posible Falta de Iliquidez para la implementación de capacitaciones, talleres y actividades, sino se accionan los convenios, puede acarear costos elevados por la cantidad de colaboradores a capacitarse.	207

6.5 DEBILIDADES EMPRESA	207
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	208
6.6.1 Parte I: ADAPTACIÓN CON TEMAS: Flexibilidad, Voluntad de cambio, Creatividad e innovación y Tolerancia al estrés.	210
6.6.2. Parte II: Liderazgo Efectivo: Trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo.....	211
6.6.3. Parte III: Relaciones Interpersonales: Empatía, cortesía y balance de vida	212
6.6.4 Parte IV: Comunicación: Negociación, comunicación oral y comunicación escrita.....	213
6.6.5 Parte V: Ética Profesional: Integridad, lealtad y compromiso.....	214
6.5.3 Elaboración de formularios de evaluación para el instructor y las actividades de capacitación.	215
6.6 PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO.	219
CAPÍTULO IV	221
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	221
ANEXOS.....	231

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1. Ubicación Geográfica Planta Alimento Prosalud SA</i>	40
<i>Imagen 2. Organigrama Dirección General Empresa Alimentos Prosalud S.A</i>	40
<i>Imagen 3. Estructura Orgánica Interna de la Dirección Financiera Administrativa</i>	41
<i>Imagen 4. Planta Alimentos Prosalud S.A</i>	41
<i>Imagen 5. Entrada a la Planta de Alimentos Prosalud S.A</i>	42
<i>Imagen 6. Rotulación Planta de Alimentos Prosalud S.A</i>	42
<i>Imagen 7. Gestion del Talento Humano</i>	44
<i>Imagen 8. Habilidades Blandas y Duras más valoradas</i>	65
<i>Imagen 9. Habilidades Blandas</i>	66
<i>Imagen 10. Habilidades Blandas</i>	66
<i>Imagen 11. Conocimiento, Ideas, éxito</i>	82
<i>Imagen 12. Conocimiento, Ideas, éxito</i>	83
<i>Imagen 13. Ciclo de Capacitacion</i>	85
<i>Imagen 14. Proceso de Capacitacion</i>	85
<i>Imagen 15. Ciclo de Capacitacion</i>	112

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Población clasificada por género.....</i>	128
<i>Cuadro 2. Operacionalización de variables.....</i>	131
CUADRO 3- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO ADAPTACION.....	210
<i>CUADRO 4. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO ADAPTACION.....</i>	210
CUADRO 5- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO LIDERAZGO EFECTIVO	211
<i>CUADRO 6. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO LIDERAZGO EFECTIVO</i>	211
CUADRO 7- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO RELACIONES INTERPERSONALES	212
<i>CUADRO 8. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO ADAPTACION.....</i>	212
CUADRO 9- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO COMUNICACION ..	213
<i>CUADRO 10. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO ADAPTACION.....</i>	213
CUADRO 7- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO ETICA PROFESIONAL	214
<i>Cuadro 8. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE ÉXITO ADAPTACION</i>	214

CUADRO 11- PROGRAMA CAPACITACION BASADO EN HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE EXITO . 220

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Género</i>	137
<i>Tabla 2. Edad</i>	138
<i>Tabla 3. Nivel Académico</i>	139
<i>Tabla 4. Años de laborar en la Empresa</i>	140
<i>Tabla 5. Departamento que labora</i>	141
<i>Tabla 6. Tiempo de laborar en el departamento</i>	142
<i>Tabla 7. ¿Ha ocupado otros puestos en la Empresa?</i>	143
<i>Tabla 8. ¿Conoce usted el proceso de formación actual que aplica la empresa?</i>	144
<i>Tabla 9. ¿Estima favorable que la empresa permita conocer completamente las necesidades que originaron el proceso de formación actual?</i>	145
<i>Tabla 10. ¿Se le considera a usted como colaborador la valoración de necesidades de capacitación, para el proceso de formación actual?</i>	146
<i>Tabla 11. ¿Considera usted que el proceso de capacitación actual contribuye en el fortalecimiento de las habilidades blandas?</i>	147
<i>Tabla 12. ¿Considera usted, que los procesos de capacitación deben estar orientados en fortalecer las habilidades blandas?</i>	148
<i>Tabla 13. ¿Existe en esta empresa una repulsión en los procesos de capacitación que emplea la empresa?</i>	149
<i>Tabla 14. ¿Qué espera usted de un proceso de capacitación?</i>	150
<i>Tabla 15. ¿Recibe usted motivación por parte de su área, en cuanto al fortalecimiento de las habilidades blandas?</i>	151
<i>Tabla 16. ¿Considera que se debe fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores?</i>	152

<i>Tabla 17. ¿Durante su trabajo en la empresa ha recibido usted alguna capacitación basada en habilidades blandas?</i>	153
<i>Tabla 18. ¿Conoce usted como colaborador de la empresa, si el proceso de capacitación actual es para todo el personal en general?</i>	154
<i>Tabla 19. ¿Durante los últimos 5 años, que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la empresa?</i>	155
<i>Tabla 20. ¿Como es el proceso de capacitación actual que aplica la empresa?</i>	156
<i>Tabla 21. ¿Se potencializa las habilidades Blandas?</i>	157
<i>Tabla 22. ¿De acuerdo con su experiencia prefiere la capacitación individual o grupal?</i>	158
<i>Tabla 23. ¿Considera que su área de trabajo mantiene necesidades de ser capacitada según habilidades blandas requeridas?</i>	159
<i>Tabla 24. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas en necesidades blandas requeridas, su área ha recibido?.....</i>	160
<i>Tabla 25. ¿Ha recibido usted charlas o información, con fin de compartir necesidades de capacitación basadas en habilidades blandas requeridas en su área?</i>	161
<i>Tabla 26. ¿Ha prestado usted colaboración a sus otros compañeros del área?.....</i>	162
<i>Tabla 27. ¿Considera usted que el fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas proporciona las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?.....</i>	163
<i>Tabla 28. ¿Como describiría sus habilidades blandas en el desarrollo de sus funciones?..</i>	164
<i>Tabla 29. ¿Durante su periodo laboral ha solicitado a su área, alguna necesidad de capacitación basada en habilidades blandas para su desarrollo y fortalecimiento?</i>	165
<i>Tabla 30. ¿Mostró interés por parte del área, en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?</i>	166
<i>Tabla 31. ¿Considera usted que la empresa, está capacitada para aplicar un proceso de capacitación basado en habilidades blandas requeridas?</i>	167

<i>Tabla 32. ¿En materia de capacitación considera usted que la evaluación y los resultados deben ser efectivos?</i>	168
<i>Tabla 33. ¿Sería satisfactorio, si el proceso de capacitación que aplica la empresa fuera basado en habilidades blandas en la actualidad?.....</i>	169
<i>Tabla 34. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades blandas?</i>	170
<i>Tabla 35. ¿El área lleva a cabo reuniones de conjunto, donde se converse sobre la evolución del desempeño laboral de los colaboradores?.....</i>	171
<i>Tabla 36. ¿Se siente usted presionado o estresado en su puesto de trabajo?.....</i>	172
<i>Tabla 37. ¿Considera usted que las principales habilidades críticas de éxito de la institución podrían ser la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?.....</i>	173
<i>Tabla 38. ¿Considera usted que las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?.....</i>	174
<i>Tabla 39. ¿Considera que la labor del departamento de Capital Humano en cuanto al desarrollo de los procesos de capacitación es?</i>	175
<i>Tabla 40. ¿Ha solicitado capacitaciones de acuerdo con sus necesidades detectadas, al departamento de Capital Humano?</i>	176
<i>Tabla 41. ¿Si se consideran las principales habilidades críticas de éxito (la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional) en el programa de capacitaciones que brinda la institución es posible obtener en los colaboradores un desempeño superior laboral?.....</i>	177
<i>Tabla 42. ¿Conoce usted si la empresa posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje?.....</i>	178

<i>Tabla 43. ¿Cree usted que la empresa debe accionar algún tipo de convenio que permita desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?.....</i>	179
<i>Tabla 44. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación?.....</i>	180
<i>Tabla 45. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es el liderazgo?.....</i>	181
<i>Tabla 46. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son las relaciones interpersonales?.....</i>	182
<i>Tabla 47. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la comunicación?.....</i>	183
<i>Tabla 48. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la ética profesional?.....</i>	184
<i>Tabla 49. ¿Desde su experiencia laboral, las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional se han dado de forma efectiva en la empresa?.....</i>	185
<i>Tabla 50. ¿Los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o fuera de esta?.....</i>	186
<i>Tabla 51. ¿Considera usted que existen mayores necesidades en el desarrollo de habilidades críticas de éxito en su área?.....</i>	187
<i>Tabla 52. ¿Cree usted que su área es la más carente en el desarrollo de habilidades críticas de éxito?.....</i>	188
<i>Tabla 53. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con contenido presupuestario para cumplir con un plan de capacitación basado en habilidades blandas?.....</i>	189

<i>Tabla 54. ¿Cuenta la empresa con un área para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal?</i>	<i>190</i>
<i>Tabla 55. ¿Se mantiene las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de los colaboradores?</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 56. ¿Considera usted que las habilidades críticas de éxito fortalecidas vendrían a mejorar el desempeño superior laboral de los colaboradores en el área de?</i>	<i>192</i>
<i>Tabla 57. ¿Qué recomendaciones o sugerencias plantearía a la empresa para implementar un plan de capacitación basado en habilidades blandas para sus colaboradores?</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 58. ¿Si se diera como propuesta un Plan de capacitación basados en habilidades blandas, se podría acoger la iniciativa en su área de trabajo?</i>	<i>194</i>
<i>Tabla 59. ¿Mantendría usted disposición en llevar capacitación basada en habilidades blandas, contribuiría con desarrollo y fortalecimiento de sus destrezas para alcanzar un mayor desempeño de éxito laboral?</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 60. ¿Tendría usted de acuerdo con su experiencia, recomendaciones de necesidades en el área, si se diera una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas?</i>	<i>196</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	137
Gráfico 2. Edad	138
Gráfico 3. Nivel Académico.....	139
Gráfico 4. Años de laborar en la empresa.....	140
Gráfico 5. Departamento que labora.....	141
Gráfico 6. Tiempo de laborar en el departamento	142
Gráfico 7. ¿Cuándo experimento cambios de ánimo, se con claridad el motivo que los ocasionan?	143
Gráfico 8. ¿Conoce usted el proceso de formación actual que aplica la empresa?.....	144
Gráfico 9. ¿Estima favorable que la empresa permita conocer completamente las necesidades que originaron el proceso de formación actual?	145
Gráfico 10. ¿Se le considero a usted como colaborador la valoración de necesidades de capacitación, para el proceso de formación actual?	146
Gráfico 11. ¿Considera usted que el proceso de capacitación actual contribuye en el fortalecimiento de las habilidades blandas?.....	147
Gráfico 12. ¿Considera usted, que los procesos de capacitación deben estar orientados en fortalecer las habilidades blandas?.....	148
Gráfico 13. ¿Existe en esta empresa una repulsión en los procesos de capacitación que emplea la empresa?.....	149
Gráfico 14. ¿Qué espera usted de un proceso de capacitación?.....	150
Gráfico 15. ¿Recibe usted motivación por parte de su área, en cuanto al fortalecimiento de las habilidades blandas?.....	151

Gráfico 16. <i>¿Considera que se debe fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores?</i>	152
Gráfico 17. <i>¿Durante su trabajo en la empresa ha recibido usted alguna capacitación basada en habilidades blandas?</i>	153
Gráfico 18. <i>¿Conoce usted como colaborador de la empresa, si el proceso de capacitación actual es para todo el personal en general?</i>	154
Gráfico 19. <i>¿Durante los últimos 5 años, que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la empresa?</i>	155
Gráfico 20. <i>¿Como es el proceso de capacitación actual que aplica la empresa?</i>	156
Gráfico 21. <i>¿Se potencializa las habilidades Blandas?</i>	157
Gráfico 22. <i>¿De acuerdo con su experiencia prefiere la capacitación individual o grupal?..</i> 158	
Gráfico 23. <i>¿Considera que su área de trabajo mantiene necesidades de ser capacitada según habilidades blandas requeridas?</i>	159
Gráfico 24. <i>¿Cuántas capacitaciones enfocadas en necesidades blandas requeridas, su área ha recibido?</i>	160
Gráfico 25. <i>¿Ha recibido usted charlas o información, con fin de compartir necesidades de capacitación basadas en habilidades blandas requeridas en su área?</i>	161
Gráfico 26. <i>¿Ha prestado usted colaboración a sus otros compañeros del área?</i>	162
Gráfico 27. <i>¿Considera usted que el fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas proporciona las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?</i>	163
Gráfico 28. <i>¿Como describiría sus habilidades blandas en el desarrollo de sus funciones?</i>	164
Gráfico 29. <i>¿Durante su periodo laboral ha solicitado a su área, alguna necesidad de capacitación basada en habilidades blandas para su desarrollo y fortalecimiento?</i>	165

Gráfico 30. <i>¿Mostró interés por parte del área, en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?</i>	166
Gráfico 31. <i>¿Considera usted que la empresa, está capacitada para aplicar un proceso de capacitación basado en habilidades blandas requeridas?</i>	167
Gráfico 32. <i>¿En materia de capacitación considera usted que la evaluación y los resultados deben ser efectivos?</i>	168
Gráfico 33. <i>¿Sería satisfactorio, si el proceso de capacitación que aplica la empresa fuera basado en habilidades blandas en la actualidad?</i>	169
Gráfico 34. <i>¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades blandas?</i>	170
Gráfico 35. <i>¿El área lleva a cabo reuniones de conjunto, donde se converse sobre la evolución del desempeño laboral de los colaboradores?</i>	171
Gráfico 36. <i>¿Se siente usted presionado o estresado en su puesto de trabajo?</i>	172
Gráfico 37. <i>¿Considera usted que las principales habilidades críticas de éxito de la institución podrían ser la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?</i>	173
Gráfico 38. <i>¿Considera usted que las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?</i>	174
Gráfico 39. <i>¿Considera que la labor del departamento de Capital Humano en cuanto al desarrollo de los procesos de capacitación es?</i>	175
Gráfico 40. <i>¿Ha solicitado capacitaciones de acuerdo con sus necesidades detectadas, al departamento de Capital Humano?</i>	176
Gráfico 41. <i>¿Si se consideran las principales habilidades críticas de éxito (la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional) en el programa de</i>	

capacitaciones que brinda la institución es posible obtener en los colaboradores un desempeño superior laboral? 177

Gráfico 42. ¿Conoce usted si la empresa posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje?..... 178

Gráfico 43. ¿Cree usted que la empresa debe accionar algún tipo de convenio que permita desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?..... 179

Gráfico 44. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación? 180

Gráfico 45. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es el liderazgo? 181

Gráfico 46. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son las relaciones interpersonales? 182

Gráfico 47. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la comunicación?..... 183

Gráfico 48. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la ética profesional? 184

Gráfico 49. ¿Desde su experiencia laboral, las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional se han dado de forma efectiva en la empresa?..... 185

Gráfico 50. ¿Los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o fuera de esta? 186

Gráfico 51. ¿Considera usted que existen mayores necesidades en el desarrollo de habilidades críticas de éxito en su área? 187

Gráfico 52. ¿Cree usted que su área es la más carente en el desarrollo de habilidades críticas de éxito?.....	188
Gráfico 53. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con contenido presupuestario para cumplir con un plan de capacitación basado en habilidades blandas?	189
Gráfico 54. ¿Cuenta la empresa con un área para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal?	190
Gráfico 55. ¿Se mantiene las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de los colaboradores?.....	191
Gráfico 56. ¿Considera usted que las habilidades críticas de éxito fortalecidas vendrían a mejorar el desempeño superior laboral de los colaboradores en el área de?	192
Gráfico 57. ¿Qué recomendaciones o sugerencias plantearía a la empresa, para implementar un plan de capacitación basado en habilidades blandas para sus colaboradores?	193
Gráfico 58. ¿Si se diera como propuesta un Plan de capacitación basados en habilidades blandas, se podría acoger la iniciativa en su área de trabajo?	194
Gráfico 59. ¿Mantendría usted disposición en llevar capacitación basada en habilidades blandas, contribuiría con desarrollo y fortalecimiento de sus destrezas para alcanzar un mayor desempeño de éxito laboral?	195
Gráfico 60. ¿Tendría usted de acuerdo con su experiencia, recomendaciones de necesidades en el área, si se diera una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas?.....	196

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Daniela Moraga Obando**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **603970164** egresado de la carrera de **Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes de constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de Tesis para optar por el título de **Licenciatura**, juro solemne que mi trabajo de investigación titulado **"Plan de Capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud, para un desempeño superior laboral en el 2019"** es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por la Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas publicadas de la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el número 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que pueda simularse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, queda advertido de la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Puntarenas a los **dieciocho** días del mes de **noviembre** del año dos mil **diecinueve**.

Firma del estudiante

Cédula: 603970164

CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
 Universidad Hispanoamericana
 Sede Puntarenas
 Carrera Administración de Negocios.
 Énfasis Recursos Humanos

La estudiante Daniela Moraga Obando , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Plan de Capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud, para un desempeño superior laboral en el 2019. Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

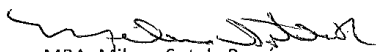
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINALIDAD DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


 MBA. Milena Sotela Ramirez
 Cédula Identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE PUNTARENAS

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Daniela Moraga Obando**, titulada "**Plan de Capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud, para un desempeño superior laboral en el 2019**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día jueves 12 de diciembre del 2019.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACIÓN DE LA FILÓLOGA

CONSTANCIA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

La suscrita, Licenciada en Filología Española EL VIA FERNÁNDEZ MORALES, hace constar que efectuó la revisión filológica del documento denominado, **PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS, PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ALIMENTOS PROSALUD, PARA UN DESEMPEÑO SUPERIOR LABORAL EN EL 2019.** Este consiste en una TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS, de la UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA, SEDE PUNTARENAS. La postulante es DANIELA MORAGA OBANDO.

Al respecto, indica que luego de efectuadas las correcciones necesarias, dicho documento se encuentra listo para su presentación y disertación, pues se ajusta a las normas gramaticales y ortográficas establecidas por la Ortografía RAE (2010) y a la modalidad de discurso, correspondiente a su especialidad.

Dado en San Ramón, Alajuela, Costa Rica, el tres de diciembre de dos mil diecinueve, a solicitud de la persona interesada y para los efectos administrativos pertinentes.



Licda. Elvia Fernández Morales

AUTORIZACIÓN CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Puntarenas, 18 de noviembre del 2019

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Daniela Moraga Obando** con número de identificación **603970164** autor (a) del trabajo de graduación titulado "**Plan de Capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud, para un desempeño superior laboral en el 2019**" presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos; si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N°6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso que me ha permitido llegar hasta acá, me ha enseñado que sus tiempos son perfectos.

A mi hija Alisson que es mi motor para seguir adelante, por quien todos los días de mi vida me esfuerzo por ser una mejor persona y así se sienta muy orgullosa, siguiendo los pasos de su madre convirtiéndose el día de mañana en una gran profesional.

A mi papá que desde el cielo estoy segura que se siente muy orgulloso.

A mi mamá que siempre me apoya en todo.

A una persona muy especial que quiero con todo mi corazón, la cual ha sido una de las bendiciones que Dios ha puesto en mi camino, me apoyo y me motivo a concluir este proyecto de graduación, por lo cual siempre le estaré muy agradecida.

AGRADECIMIENTO

A Dios que nunca me ha soltado de su mano.

A mi tutora, la señora Milena Sotela, que me apoyó y fue mi guía en cada parte desarrollada en esta tesis.

Al Director de Recursos Humanos, don Luis Diego Vargas quien me permitió desarrollar la tesis en la compañía Alimentos Prosalud.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende efectuar un análisis del programa de formación actual del área de la Dirección Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD SA, con el fin de valorar el programa de formación actual en cuanto al fortalecimiento de las habilidades blandas, y de las necesidades críticas de éxito, con el propósito de presentar una propuesta.

Es muy común que hoy en día las organizaciones estén enfocadas en la gestión por competencias, lo que determina que sus programas de capacitación estén enfocados o basados en habilidades blandas que faciliten al colaborador fortalecer sus destrezas y así alcanzar un rendimiento laboral óptimo para cumplir con los resultados deseados que la organización desea cumplir.

A continuación, se detalla una breve definición de los seis capítulos que conforman el presente trabajo de investigación:

En el Capítulo I: detalla los antecedentes históricos de la empresa Alimentos PROSALUD S.A, antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, alcances y limitaciones.

En el Capítulo II: hace referencia al marco teórico, el cual se divide en dos: en el contexto histórico y el contexto teórico – conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con Gestión del Talento Humano, Habilidades Blandas, Formación del

talento humano, planes de capacitación y desempeño laboral, con la finalidad de proponer un plan de capacitación basado en habilidades blandas.

En el Capítulo III: en este apartado se detalla el marco metodológico del trabajo, el cual comprende el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para la recolección de información y el cuadro de Operacionalización de las variables.

En el Capítulo IV: se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y lo respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

En el Capítulo V: este capítulo se conforma por las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración del trabajo de investigación.

En el Capítulo VI: a partir del análisis y las conclusiones obtenidas, se procede a elaborar una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas para ejecución de la Dirección Administrativa de la empresa Alimentos Prosalud SA.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se lleva a cabo la presente investigación con los colaboradores de la Dirección Administrativa de la empresa Prosalud SA, que comprende de edades de 20 a 45 años aproximadamente, en Barranca de la provincia de Puntarenas, durante el segundo semestre del 2019.

1.1.1 Antecedentes del problema.

1.1.1.1 Evolución histórica del Empresa Alimentos Prosalud SA.

Sardimar S.A. fue fundada en el año 1973 en Puntarenas, Costa Rica. Su nombre obedece a que, en sus inicios, el objetivo primordial de la compañía era el procesamiento y comercialización de sardinas para el mercado costarricense.

Actualmente, con el objetivo de expandir la visión de negocio más allá de los productos del mar como parte de su nueva estrategia corporativa, Sardimar cambió su razón social y ahora es legalmente Alimentos Prosalud S.A.

Como antesala de esta transformación, la compañía instaló su primera planta de procesamiento en los años de 1973 y 1974, cuando la empresa también creó la división Pescamar de Centroamérica S.A.

Posteriormente y ante el crecimiento de la compañía, Sardimar incursionó en el mercado de atún, para lo cual se asoció con Zapata Corporation, una empresa de origen estadounidense.

A partir de 1983, Zapata Corporation vendió sus acciones de Sardimar y Pescamar a un grupo de inversionistas costarricenses. Desde entonces, Sardimar ha

sido una empresa 100% costarricense, con una visión de largo plazo y un sólido enfoque en calidad e innovación.

En el año 2002, Sardimar inauguró una nueva planta capaz de dar soporte al crecimiento y diversificación definido por la empresa, que contempló la inclusión en su portafolio de productos de nuevas proteínas como los mariscos y el salmón, así como de nuevos sabores y presentaciones para sus marcas de sardinas y atún. La empresa cuenta también con una fábrica de harina de pescado cuyo producto se destina a la fabricación de concentrados de animales; asimismo, dicha planta procesa un biofertilizante a base de pescado con la marca Fertipez, que no solo permite la utilización de subproductos derivados de la operación, sino que ayuda con la preservación del medio ambiente, uno de los principales pilares de la compañía.

Adicionalmente, Alimentos Prosalud S.A. decidió trascender las fronteras nacionales para tocar mercados tan competitivos como los de Estados Unidos y Europa, en donde se comercializa la marca gourmet Tonnino, una versión de atún en envase de vidrio.

En el año 2010 se creó la primera empresa comercializadora fuera de Costa Rica llamada Alimentos Océano, ubicada en Guatemala, con el objetivo de aprender del negocio de la distribución propia y ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

En este momento, la compañía tiene agresivos planes de expansión impulsados con la idea de buscar nuevos horizontes en distintas categorías de alimentos que no son de origen marino para responder a las tendencias modernas de alimentación las cuales conjugan salud con practicidad y variedad. Actualmente cuenta con un equipo de profesionales dedicado a identificar nuevas oportunidades de crecimiento, que redundarán en un aumento en la generación de empleo en Puntarenas, en nuevas

expansiones en las instalaciones productivas de la compañía, en generar nuevos negocios internacionales, así como en la consolidación de Alimentos Prosalud como una empresa de avanzada y amplia trascendencia en la región centroamericana y más allá.

Alimentos Prosalud es una empresa líder en la categoría de Atún y Sardina. Hoy en día, es una de las mayores compañías procesadoras y comercializadoras de productos del mar en la región. Exporta una amplia variedad de productos a más de 20 países en América y Europa. Sus productos incluyen conservas de atún, sardinas, mejillones, pulpo, calamar, salmón, harina de pescado y aceite de pescado. Contamos con Distribución Directa en países como Panamá, Guatemala y el Salvador, siendo Costa Rica la sede Central.

Comercializan productos a través de una amplia red de distribuidores. En el 2012, inicia con el lanzamiento de la marca Badesi, esta es una nueva categoría de alimentos, con un diseño moderno y una línea nueva de productos que ofrecen sabor y practicidad a los consumidores. Es: "La compañía del bienestar humano, creada para alimentar la vida".

Los Ejes de inversión están claramente definidos para el corto, mediano y largo plazo y estos son los principales pilares: Educación, Ambiente y Sostenibilidad, y Comunidad y otros esfuerzos para controlar, reducir y compensar la huella ambiental.

1.1.2 Antecedentes investigativos.

Como antecedentes investigativos se busca abordar aspectos relevantes en cuanto a las capacitaciones basadas en habilidades blandas como factor influyente en el desempeño laboral del insumo humano dentro de las organizaciones. Por ende, los factores como las variables a investigar determinan el conocimiento y desempeño laboral en la gestión del talento humano, como también los resultados esperados en las organizaciones de acuerdo con un plan de capacitación basado en habilidades blandas.

En este sentido, la investigación a desarrollar se estará llevando a cabo en la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud S.A., donde se empleará la propuesta de un plan de capacitación basado en habilidades blandas, enfatizando que no registra referencias sobre dicho tema, coexistiendo la primera vez que se estaría realizando el estudio para el diseño del Plan de Capacitación basado en Habilidades Blandas para el área.

En el rápido intercambio de información con las tecnologías, el cambio acelerado y la globalización, ha conformado nuevos mercados laborales notorios, donde prevalece escasez de perfiles competitivos.

Serrano (2016), acota apreciaciones de autores en cuanto a la unión de los conceptos de talento y competencias como sinónimos, de esta forma demostrar talento para una determinada ocupación implica la posibilidad de desglosarlo en competencias que pueden ser medidas y desarrolladas: “Las competencias son características de la

personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo”.

Las competencias pueden ser catalogadas como habilidades blandas que son características de personalidad, difíciles de desarrollar, y de amplio alcance y habilidades duras como son conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad (Serrano, 2016).

Por consiguiente, las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales llamadas habilidades blandas que con destrezas mecánicas o prácticas.

En el mundo competitivo no basta con pensar que las “habilidades duras” por sí solas son suficientes para el éxito en el trabajo. Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición, sin embargo, estas “habilidades mínimas aceptables” están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. Precisamente entre estos estándares, emergen lo que muchos llaman "habilidades blandas" (Serrano, 2016).

En este sentido, en la justificación e importancia del problema se mantienen factores esenciales relacionados con el desempeño superior en el puesto de trabajo como lo son: habilidades blandas en cuanto a la gestión del talento humano, habilidades blandas, formación talento humano, planes capacitación y del desempeño laboral superior.

En virtud de que hay diferentes aportes, el presente trabajo se enfocará en las habilidades blandas que pueden ser tratadas como sinónimo de competencias

transversales en cuanto liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo, separada de los conceptos de conocimientos y destrezas, debido a que solo las habilidades blandas están asociadas a un desempeño superior en el trabajo.

1.1.3 Problematización.

Cuando se aborda el tema de habilidades blandas en las organizaciones, este es un concepto que no es muy conocido y existe desconocimiento de su importancia en el desempeño laboral, por ello cabe preguntarse: ¿El colaborador y el empleador son conscientes de la importancia de un plan de capacitación basado en habilidades blandas para un desempeño superior en el trabajo?

Hoy en día un colaborador que se comunique efectivamente, tenga buenas relaciones con los demás, trabaje en equipo y conserva una sólida conducta de trabajo, se puede argumentar que posee destrezas en las habilidades blandas.

Asimismo, es adecuado preguntar si: ¿Existe una atribución de las habilidades blandas en el colaborador para su desempeño laboral?, ¿El desarrollo de cualidades intrapersonales y de relacionamiento deben existir para un mejor desempeño laboral?, ¿Crearía un desempeño superior en el trabajo?, ¿Aumentaría los atributos personales en los colaboradores en su ámbito laboral efectivamente?

1.1.4 Justificación del problema.

Al ser las habilidades blandas son cualidades deseables en un ámbito laboral actual, que no dependen de los conocimientos adquiridos como lo es el sentido común, la capacidad de tratar con la gente y una actitud positiva y flexible en cuanto a rasgos de personalidad en comportamientos que permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral.

Además, están asociadas con la presentación de un desempeño superior en el trabajo y son estas las que constituyen una ventaja diferencial en el mercado laboral. Es así como la finalidad de la presente investigación consiste en analizar y determinar los conocimientos técnicos (habilidades duras), destrezas, y habilidades blandas para proponer un plan de capacitación hacia la obtención de un desempeño superior laboral de los colaboradores de la dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.

En cuanto a los objetivos del trabajo investigativo, se intenta dar a conocer carencias que se presentan en la institución con respecto a un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas en la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.

Este tema abordado es de suma importancia para la empresa, ya que el insumo humano es el activo más apreciable con el que cuenta, y de esto depende su permanencia, talento y efectividad laboral para alcanzar resultados esperados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo proponer un diseño de un Plan de capacitación basado en habilidades blandas para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud para el periodo 2019?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández (2014), detalla “los objetivos de la investigación es lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p. 37).

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD, para un desempeño superior laboral en el 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Investigar si el programa de capacitación actual se orienta al fortalecimiento de las habilidades blandas como valor de los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD.
2. Identificar las necesidades de capacitación para el colaborador en el puesto de trabajo de acuerdo con las habilidades blandas requeridas para un desempeño superior laboral.
3. Recomendar las habilidades críticas de éxito para un desempeño superior laboral de los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD.
4. Elaborar un plan de capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD para un desempeño superior laboral.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances.

Este trabajo investigativo se realiza en la Dirección Financiera de la Empresa Alimentos Prosalud S.A con el fin de investigar elementos como: el programa de formación actual (motivación al logro y autosuperación), gestión del talento humano (adaptabilidad y compromiso como valor), las necesidades de capacitación del colaborador y el puesto de trabajo y de las habilidades blandas, para dar propuesta de un plan de capacitación basado en habilidades blandas con mira a lograr un desempeño superior laboral.

En este sentido, se pretende que la investigación sirva de herramienta informativa para comprender las necesidades de capacitación en habilidades blandas que deben ser promovidas por la empresa y para luego acoger la propuesta dada en cuanto al Plan de Capacitación basado en Habilidades blandas para un desempeño superior laboral.

1.4.2. Limitaciones.

Se tuvo como limitante en el desarrollo de la investigación, el hecho de esperar autorización para acceder a información del departamento y para la aplicación del instrumento, debido a que la gerencia administrativa de la empresa debía dar el aval para su desarrollo.

1.4.3 Aporte del investigador.

En el presente trabajo de investigación se pretende valorar el programa de capacitación actual de los colaboradores en relación con las habilidades blandas y de las necesidades de capacitación requeridas en ese aspecto en la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.

De acuerdo con la determinación de los resultados obtenidos mediante esta investigación, se presentará la propuesta de un plan de capacitación basado en habilidades blandas para un desempeño superior laboral en el 2019 en la Dirección.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes de la organización.

2.1.1.2. Misión Empresa Alimentos Prosalud S.A.

"Satisfacer y deleitar, de manera innovadora, a nuestros consumidores con soluciones alimenticias".

2.1.1.3. Visión de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.

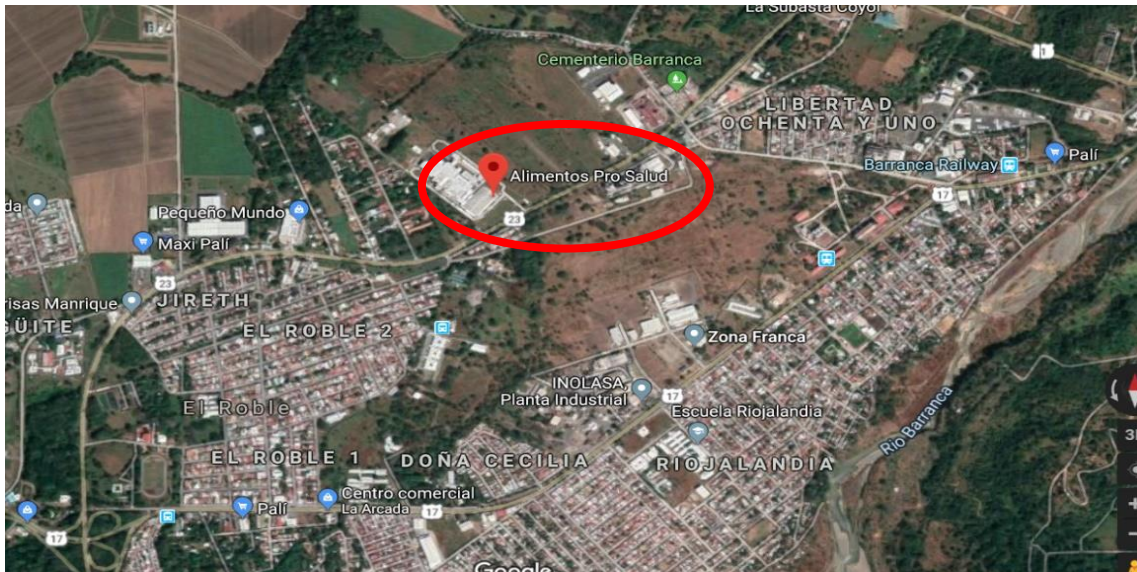
"Fortaleceremos el liderazgo de nuestras marcas y aumentaremos el consumo per cápita en América Central, liderazgo de nuestras marcas y aumentaremos el consumo per cápita en América Central, desarrollaremos el mercado gourmet en EE. UU. y diversificaremos la oferta de productos."

2.1.1.4 Políticas de la Empresa Alimentos Prosalud S.A

"Creemos en la responsabilidad social como uno de nuestros valores, y por ello todas nuestras acciones están dirigidas a contribuir decididamente en el campo social, ambiental y educativo de nuestros colaboradores y de la comunidad."

2.1.1.5 Ubicación Geográfica de la Empresa Alimentos Prosalud S.A

Imagen 1. Ubicación Geográfica Planta Alimento Prosalud SA



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Alimentos+Pro+Salud/>

2.1.1.6 Organigrama de la Empresa Alimentos Prosalud S.A

Imagen 2. Organigrama Dirección General Empresa Alimentos Prosalud S.A

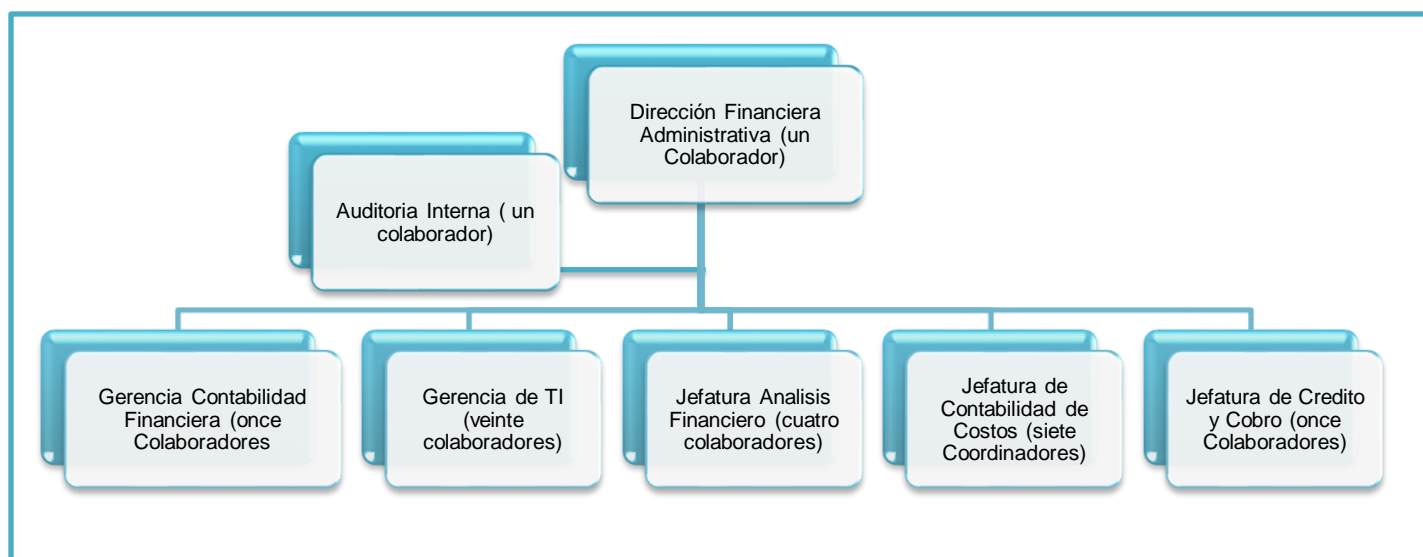


Fuente: Datos suministrados Empresa Alimento Prosalud, 2019.

2.1.1.7 Organigrama de Dirección Financiera Administrativa

Se refleja en la siguiente estructura organizativa las dependencias que integran a la Dirección Financiera Administrativa.

Imagen 3. Estructura Orgánica Interna de la Dirección Financiera Administrativa



Fuente: Elaboración propia, Moraga, 2019.

Imagen 4. Planta Alimentos Prosalud S.A



Fuente: <http://www.alimentosprosalud.com/somos-aps>

Imagen 5. Entrada a la Planta de Alimentos Prosalud S.A



Fuente: <http://www.alimentosprosalud.com/somos-aps>

Imagen 6. Rotulación Planta de Alimentos Prosalud S.A



Fuente: <http://www.alimentosprosalud.com/somos-aps>

2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.2.1 Gestión del Talento Humano.

2.2.1.1. Definición.

Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, entre otras. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad (Chiavenato, 2017).

Al respecto, Chiavenato (2017), define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

En la actualidad se vive en la “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 o 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, estas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos (Azocar, 2014).

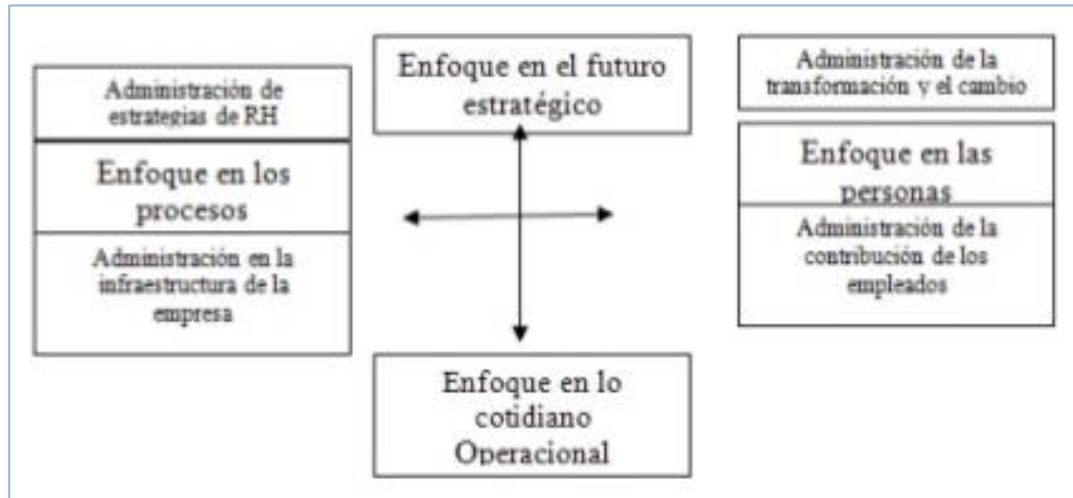
Se dice que las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido, es por lo que el eje central de las

organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores. Por ello, recae la responsabilidad en las áreas de capital humano de seleccionar el insumo humano con las características adecuadas y, a través de programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente.

Otra definición ESLAVA (2004) afirma que:

... que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Gelvez, 2014).

Imagen 7. Gestion del Talento Humano



Fuente: Libro gestión-del-talento-humano-Chiavenato, 2015

Por lo tanto, se considera que la definición de talento humano se sustenta como la capacidad de mantener actividad humana (técnicos) y de otros factores como son

habilidades, conocimientos y actitudes; asimismo factores como experiencias, motivación, interés, entre otros.

2.2.1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas han tenido un gran impacto en las organizaciones, han permitido obtener el talento humano una importancia sumamente considerable y eficiente, esto con objetivo de influir en la relación entre una organización y sus colaboradores.

La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. Cuando se habla de generar valor, ello implicase un agente activo y proactivo del negocio (Chiavenato, 2019).

2.2.1.2.1. Comunicación en la Administración Gestión del Talento Humano.

La comunicación es una herramienta estratégica clave de acuerdo al empleo de la información corporativa se puede transmitir a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía (Dueñas, 2014).

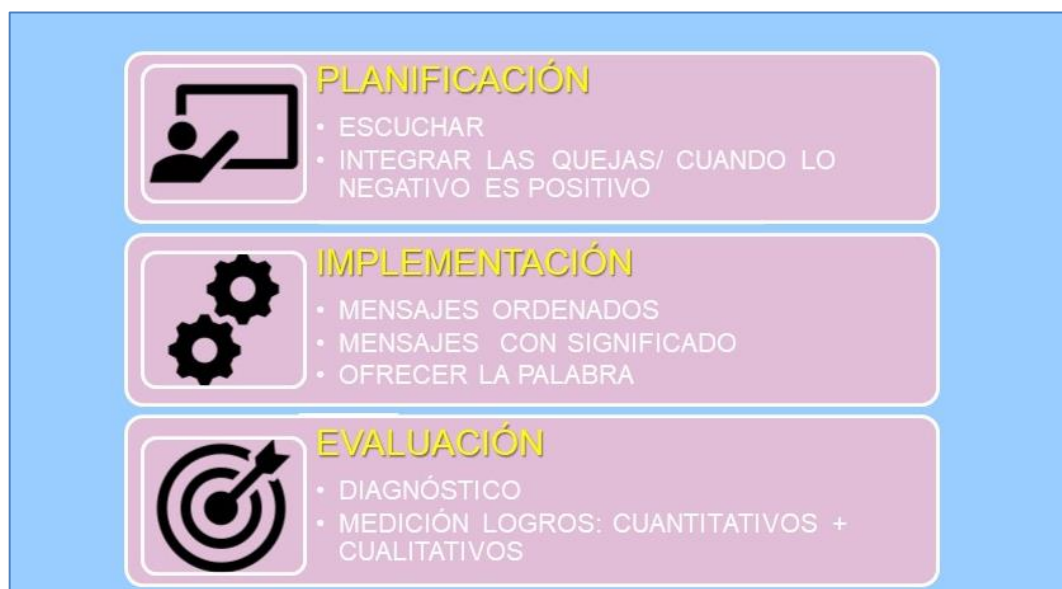
2.2.1.2.1.1. Política Comunicativa.

Una política comunicativa adecuada debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que está ocurriendo al interior de la compañía, debe incluir, además, la

divulgación y socialización de los resultados e indicadores de gestión y el establecimiento de canales para la resolución de problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores o con las direcciones de los diferentes departamentos.

[...] Las estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben ordenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano (Dueñas,2014).

Imagen 8. Ciclo estrategico de la comunicación interna



Fuente: <http://silvialopezarquero.com/ciclo-estrategico-de-la-comunicacion-interna/>

2.2.1.2.1.2. Importancia de canales de comunicación.

Al respecto se indica que:

La gestión de la comunicación interna requiere dotarse de canales con distintos fines. Entre los diferentes medios hay que elegir los más adecuados al tipo de negocio y tener en cuenta los aspectos que limitan su eficacia. Cada canal es apto para determinado tipo de mensajes. Lo aconsejable es crear un plan de medios y a su vez, segmentar audiencias para lanzar mensajes eficaces (López, 2019).

Los medios más utilizados son: desayunos de trabajo, los equipos de trabajo, la revista digital, las reuniones, el *newsletter*, el portal corporativo (intranet), el vídeo, el buzón de sugerencias.

Imagen 9. Medios y Canales Comunicación Interna



Fuente: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>

2.2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano.

Es evidente que se mantiene mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional (Castillo, 2018).

Entonces, la importancia de la gestión del talento humano recae en un aspecto crucial, pues el éxito depende en gran medida de lo que las personas se desarrollan en sus ámbitos laborales, por lo que invertir en el insumo humano puede generar grandes beneficios en la organización.

Es así como un área operativa, “Capital Humano” se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad, que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización (Castillo, 2018).

2.2.1.4. Gestión del Talento Humano en la actualidad.

Se desprende que en la actualidad se ha venido avanzando la gestión del talento humano igual que el conocimiento y tecnologías. Conlleva a un esfuerzo colectivo con el fin de lograr conseguir objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

Supone en su contexto evolutivo la aplicación de modelos gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, hoy por hoy el área de Capital Humano enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, estos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan (Ramírez, 2014).

Por lo que argumenta Ramírez (2014) que “Desde tiempo atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas”.

Es decir, se conducen a la optimización de las actividades en la organización producidas, evidenciándose que la gestión del talento humano ha adquirido importancia en las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas metodologías aplicativas.

2.2.1.5. Cambios que transformaron la Gestión del Talento Humano.

2.2.1.5.1. La dirección del cambio.

Las transformaciones obedecen a nuevas Arquitecturas de Recursos Humanos, que combinan 4 elementos:

- un sistema de información global con “autoservicio”,
- centros de servicios compartidos (externalizados en su mayoría) para las transacciones que no pueden ser realizadas online;
- mini-centros de excelencia (con mucho consultor externo) para funciones como la selección o la formación, y finalmente
- un puñado de “HR Business Partners” que se ocupen de los ejecutivos.

Autoservicio del empleado y del gerente, mediante alguna solución tecnológica que permite realizar algunas transacciones y consultas. Todo desde tu ordenador: modificar datos personales, visualizar organigramas, iniciar una selección por vacante.

Servicios Compartidos (“Shared Business Services”): centros de recepción de llamadas y gestiones (*call centers*) a los que se transfieren las funciones más puramente administrativas que no han podido ser resueltas

directamente *online* en el “Autoservicio”. La tendencia es situarlos en países con bajos costes laborales y desde ahí servir a regiones enteras.

Centros de Excelencia (CoE): profesionales de Recursos Humanos especializados por áreas, como selección o compensación, que son los encargados de diseñar soluciones comunes para la “gestión de personas” en toda la organización. Son equipos globales que internamente, o con la ayuda de consultores externos, construyen y reconstruyen sin cesar el edificio de políticas, procesos y herramientas. Por ejemplo: protocolos de entrevistas de selección, criterios a utilizar para identificar el potencial, modelo de fijación de objetivos, estructura del esquema de compensación en función de los puestos y un innumerable etc.

HR Business Partners. Son la primera línea del departamento, aquellos profesionales en contacto directo con los clientes internos que supuestamente evolucionan hacia un modelo de consultor (lo que conlleva un gran debate estratégico y práctico sobre el alcance real de los servicios de consultoría a prestar.

2.2.1.5.2. Nuevas prioridades.

Enfocadas en cuatro áreas donde se debe ejecutar las prioridades para atención:

- Anticipar el futuro del trabajo: rediseñar la organización y los puestos para tener en cuenta el perfil de las nuevas generaciones, más conectadas, más virtuales,

más hechas a trabajar de manera flexible. Esto requiere una gestión más avanzada de plantillas (*strategic workforce planning*) y un mejor uso de tecnologías sociales.

- Asegurar el talento necesario: van a coexistir altos niveles de desempleo con carencias acusadas de personas para determinados puestos y en determinadas zonas geográficas. Las habilidades críticas para la organización seguirán siendo escasas y atraer y desarrollar talento seguirá siendo un quebradero de cabeza. Es obvio decir que parte de la solución consiste en una mejor gestión de la diversidad, y particularmente del talento femenino.
- Desarrollar nuevas estrategias de compromiso y motivación de los empleados. Este genera mayor productividad y retención, pero requiere una segmentación adecuada de plantillas (la desmotivación siempre va por barrios). La mejor estrategia general para aumentar el compromiso en las empresas sería crear trabajos con significado, pero la persistente ola de reestructuraciones y reducciones de plantillas no ayuda demasiado.
- Potenciar la “agilidad” de la organización, es decir, la capacidad de respuesta ante el cambio constante en los mercados. Esto significa, de nuevo, tener una gestión avanzada de plantillas (*strategic workforce planning*) que permita realizar escenarios del tipo de habilidades y puestos que serán necesarios en el futuro.

2.2.1.6. Moderna gestión del talento humano.

Es evidente que las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer por cambios que surgen en su entorno, lo que percute en el diario accionar de estas, ello implica moldear cada componente que la integra con el objetivo de ajustarse óptimamente a estos cambios.

Imagen 10. Cambios y transformaciones en el area de RH

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)	Era de la información (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Comienzo de la industrialización y formación del proletariado. • Transformación de los talleres en fábricas. • Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia. • Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional. • Modelo mecanicista, burocrático. • Necesidad del orden y rutina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos. • Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial. • Inicio del dinamismo del ambiente: intensidad y cambio. • Adopción de estructuras híbridas de nuevas soluciones organizacionales. • Modelo menos mecanicista, estructuras planas y amplitud de control más reducido. • Necesidad de adaptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados). • Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones. • Dinamismo, turbulencia y cambios extremos. • Adopción de estructuras orgánicas. • Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables. • Necesidad de cambio.
<div data-bbox="293 1150 444 1213">Departamento de personal</div> <div data-bbox="461 1150 612 1213">Departamento de relaciones industriales</div> <p>Personas vistas como mano de obra</p>	<div data-bbox="651 1150 802 1213">Departamentos de Recursos Humanos</div> <div data-bbox="818 1150 969 1213">Departamentos de Gestión del Talento Humano</div> <p>Personas vistas como recursos humanos</p>	<div data-bbox="1094 1150 1261 1213">Equipos de gestión del Talento Humano</div> <p>Personas vistas como socias</p>

Fuente: <http://modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com/>

Cada factor empleado debe ser al logro de objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano como capital humano, siendo un factor importante para aumentar capacidades y aptitudes conforme con lo que realiza y es reconocido (Azocar, 2014).

El tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que incluyen (ver imagen siguiente)

Imagen 11. Desafíos Tercer Milenio



Fuente: <http://modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com/2011/07/desafios-del-tercer-milenio.html>

Estas tendencias afectan y seguirán afectando la manera de como las organizaciones utilizan a los colaboradores. Estas fuertes tendencias influyen mucho en las organizaciones y en su estilo de administrar a su talento humano.

2.2.1.7. Tendencias en la gestión del talento humano.

Las tendencias en el manejo del talento humano son según Gómez (2017)

- Políticas de formación continua. Si los negocios y los mercados siempre cambian, ¿Por qué habría de estancarse la formación de los empleados? Las organizaciones más dinámicas darán mejores resultados. El aprendizaje

continuo es la solución a los problemas. Gamificación, gerencia de la felicidad, micro-learnings son algunas de las herramientas que nos ayudan a que los empleados no paren de crecer, ya sean en lo personal o en lo profesional.

- **Redes dinámicas:** Transformar la manera de trabajar en las organizaciones para por reconocer que, aunque es una empresa pequeña es una red de personas. Cada una conectada a al menos una del resto. Dinámicas más flexibles, que ayuden a dar más comodidad y bajar el estrés, pero a que a su vez comprometen mucho más a quienes realmente se identifican con la empresa.
- **Nuevo liderazgo:** El liderazgo de antes buscaba la estabilidad, pero ahora se busca el dinamismo; con mercados tan cambiantes y tantas tecnologías, los líderes deben estar preparados para lo inesperado. Los escenarios que podrían enfrentar van más allá de su imaginación, pero esto no es un problema para ellos. El perfil del joven líder dicta que debe ser capaz de sacar lo mejor de un equipo pequeño de trabajo y tener una capacidad inventiva sin igual. Este líder entiende que no se puede no poder hacer algo.
- **Humanizar la empresa:** Atrás quedaron esos días de explotación de los esclavos y de los látigos. Las nuevas organizaciones comprenden que los empleados son personas. Mejorar en *engagement* de tus trabajadores pasa por prestar atención a sus necesidades de diversas índoles y hacer lo posible por satisfacerlas.
- **Evalúa el rendimiento con métodos novedosos:** En la actualidad, lo cuantitativo y lo cualitativo van de la mano y no hay razón para separarlos. Las formas de lograr un ascenso o un aumento de salario han cambiado; el *feedback* contante

es la nueva manera de evaluar lo que hacen los empleados. Eso sí, esta práctica demanda puestos medios y altos con conocimientos generales de lo que hace cada empleado a su cargo, además de una comunicación organizacional impecable.

- Ser tecnológicos: El mundo digital ya invadió, sencillamente no hay vuelta atrás. Las nuevas tecnologías, *apps* y programas deben ser el pan nuestro de cada día de los equipos de trabajo y de la red empresarial. Las empresas más innovadoras ya tienen procesos de selección de personal con bots computarizados; que se aseguran de escoger los candidatos con el mejor perfil. No dejan de lado el proceso humano de la entrevista, pero su apreciación solo es cualitativa. Las empresas de hoy y los líderes de talento humano no “usan” el mundo digital; sencillamente ellos ya son digitales.
- Digitalizar lo necesario: El mundo digital es una tentación muy grande, tanto así que se puede cometer el error de abusar de sus encantos y usarlo más de la cuenta. Automatizar procesos no quiere decir tener una empresa robótica, eso significa que las personas se necesitan en otros lugares ahora. Las salas de producción pasarán a tener solo un operario y las salas de reuniones serán pequeñas, pero habrá muchas. Hay labores artesanales que seguirán siendo exclusivamente humanas. Pero cada vez serán menos y cada vez nacerán nuevos problemas que necesiten ser solucionados. La gestión de talento humano no se hace al azar, se requiere de un plan estratégico pensado para lograr los objetivos de la organización y con estas prácticas se estará cada vez más cerca de lograrlo.

2.2.2 Habilidades blandas.

2.2.2.1 Definición.

Diversos autores conceptualizan varias definiciones de habilidades blandas, pues son muchas las investigaciones desarrolladas en este tema. Rouse (2019), refiere el término *habilidades blandas (soft skills)* a “los rasgos, características y competencias personales que informan cómo un individuo se relaciona con los demás y, a menudo, se usa como sinónimo de habilidades sociales o habilidades interpersonales”.

Asimismo, Yturalde (2019) las refiere como:

...habilidades actitudinales requeridas para tener una buena interrelación con los demás, habilidades para escuchar activamente, para hablar, para comunicarnos, para liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, para negociar y llegar a acuerdos, para tener consciencia de los valores, de los aspectos de salud y seguridad, para trabajar en equipo - se incluye - la actitud, la capacidad de motivación, automotivación y la orientación a los logros.

Según la RAE (2010) en su primera acepción dice que es la “capacidad y disposición para algo”, aunque escueta, la definición denota un manejo interno de sí mismos en función de una tarea que se esté realizando (Martínez, 2019).

Entonces se podría interpretar que las habilidades blandas se fundamentan en descripción de atributos personales con un alto nivel de inteligencia emocional manejado. Las habilidades pueden incluir empatía, pensamiento analítico, entre otros;

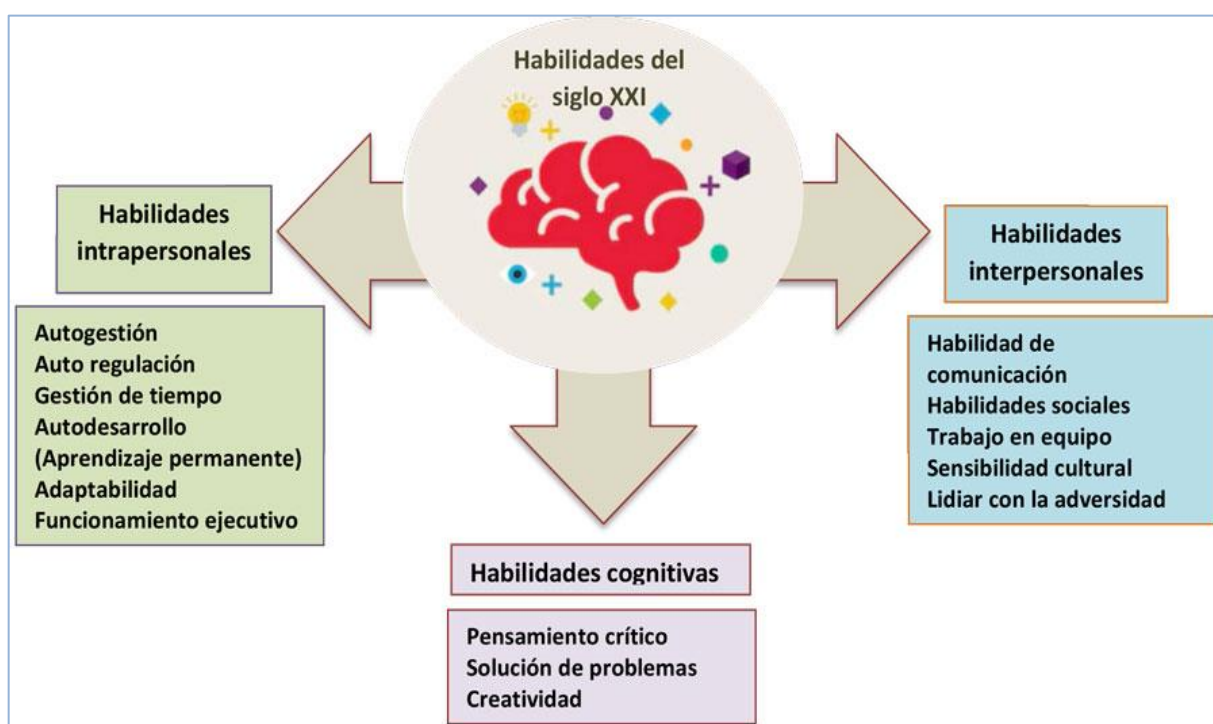
estos son atributos imposibles de cuantificar, pero constituyen un factor importante en las organizaciones. Por ello, alcanzar el éxito es un factor común en los seres humanos, desde las dimensiones personales, profesionales y organizacionales.

A partir de datos, la Universidad de Harvard en conjunto con *The Carnegie Foundation* y *Stanford Research Institute* concluyeron acerca de la importancia de las actitudes frente a las aptitudes basados en un estudio publicado en 1918 por Charles Riborg Mann. El 15% del éxito en las actividades profesionales y laborales las genera el conocimiento técnico especializado en cada individuo, en sus competencias técnicas, mientras que el 85% radica en las habilidades blandas, en su actitud, en su autodeterminación, en su capacidad de comunicación, de trabajo en equipo, de pensamiento crítico, resolución de conflictos y muchos más aspectos importantes (YTURRALDE, 2019).

Es así como: "...El término "habilidades blandas" de nuevo cuño proviene de Heckman y Kautz (2012) y fue citado en García Cabrero (2018). El concepto está asociado a los rasgos de la personalidad, su génesis puede trazarse a Howard Gardner que en 1983 se refería a los diversos tipos de inteligencia que las personas tienen, dentro de ellas destacaba una llamada Inteligencia Interpersonal que "comprende la capacidad del infante para discriminar entre los individuos a su alrededor y para descubrir sus distintos estados de ánimo. En su forma avanzada, el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos de los otros" (Gardner, 2001 citado en García Cabrero, 2018).

En fin, se puede argumentar que de acuerdo con diversas definiciones, las habilidades blandas son las características de un sujeto que le permiten tener capacidad para interactuar con pares efectivamente y en función a un desarrollo personal y de los demás.

Imagen 12. Habilidades del siglo XXI



Fuente: Kyllonen, 2012

El esquema anterior interpreta que para poder proyectar con éxito al siglo XXI, es necesario contar con habilidades cognitivas, así como intra e interpersonales como las que se incluyen en cada una de estas categorías. Sin embargo, el éxito también implica cumplir con metas personales y contar con las competencias necesarias para enfrentar los retos, por lo cual debe tener claro cuáles son las requeridas para la toma

de decisiones en el futuro, con la conciencia y regulación de las emociones. (García, 2018).

2.2.2.1.1 Competencias personales.

2.2.2.1.1.1. Autoconciencia.

- Conciencia emocional: reconocer las emociones propias y sus efectos.
- Autoevaluación emocional: saber las fortalezas y limitaciones propias.
- Autoconfianza: un fuerte sentido de la propia valía y las capacidades (Scheiner,2014).

2.2.2.1.1.2. Autorregulación.

- Autocontrol: mantener el control en situaciones críticas.
- Confiabilidad: mantener los principios de honestidad e integridad.
- Adaptabilidad: flexibilidad para asumir el cambio.
- Innovación: sentirse cómodos con las nuevas ideas y enfoques (Scheiner, 2014).

2.2.2.1.1.3. Motivación.

- Orientación al logro: esforzarse por conseguir nuestro estándar de excelencia.
- Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: capacidad de actuar con premura y anticipación.

- Optimismo: persistencia en perseguir nuestros objetivos pese a las dificultades y obstáculos (Scheiner, 2014).

2.2.2.1.2. Competencias sociales.

2.2.2.1.2.1. Empatía.

- Comprender a los demás: capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, prestando el interés necesario.
- Desarrollando a los demás: ser sensibles a las necesidades de desarrollo de los demás y potenciar sus capacidades.
- Orientación al servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Gestión de la diversidad: fomentar las oportunidades que ofrece la diversidad cultural, étnica, y diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: ser capaces de leer las tendencias de poder y emocionales entre los miembros de un grupo (Scheiner,2014).

2.2.2.1.3. Habilidades sociales.

- Influencia: utilizar tácticas efectivas para ganar el consenso y persuadir a otros.
- Comunicación: escuchar abiertamente y ser capaces de lanzar mensajes convincentes.
- Gestión del conflicto: la capacidad de aceptar, sostener y resolver conflictos.

- Liderazgo: inspirar y guiar a otros.
- Construir lazos: ser capaces de generar relaciones de confianza con otras personas o grupos.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para conseguir un objetivo común.
- Habilidades de trabajo en equipo: crear y aprovechar las sinergias en la persecución de objetivos colectivos (Scheiner,2014).

2.2.2.1.4. Inteligencia emocional.

Muñoz (2019) define la inteligencia emocional como “capacidad que tienen las personas para reconocer, entender y manejar sus propias emociones, así como las de las personas a su alrededor”.

Se entiende que esta facilita las relaciones interpersonales, así como la obtención de metas, el manejo del estrés y la resolución de inconvenientes, en donde las emociones son manejadas y el impacto de estas y de las emociones de los demás tienen en nosotros y las reacciones (empatía) demostradas en el círculo social.

2.2.2.1.4.1. Inteligencia intrapersonal.

Se refiere a la comprensión de las propias emociones y a la manera en la que se reacciona a ellas, y cómo se toman decisiones y se regulan las emociones propias (Muñoz,2019).

2.2.2.1.4.2. Inteligencia interpersonal.

Se refiere a cómo se comprenden las emociones de los demás y a cómo se actúa según el estado de ánimo que se percibe en los demás (Muñoz, 2019).

2.2.2.1.5. Importancia de la inteligencia emocional.

Las personas con más éxito en sus vidas son aquellas con una inteligencia emocional más alta, no necesariamente las que tienen un altísimo coeficiente intelectual. Cuando las emociones no se manejan correctamente, pueden acabar con el esfuerzo laboral de una persona, así como con su vida privada. Quienes han trabajado para desarrollar esta parte de su comprensión del mundo y de sí mismos encuentran que, en general, la inteligencia emocional:

- Ayuda a triunfar en todas aquellas áreas de la vida en las que hay que relacionarse con otros;
- Ayuda a elegir el estado anímico que más se acomoda a cada situación y a desenvolverse armónicamente con lo que cada momento requiere;
- Ayuda a relacionarse con los demás y favorece el mantenimiento de relaciones más satisfactorias;
- Ayuda a mantener una mejor salud (manejo de estrés, ansiedad y depresión);
- Ayuda a mantener un estado anímico más estable, sin tantos altibajos (Muñoz, 2019).

2.2.2.4 Importancia de las habilidades blandas.

Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, alertaba que la forma de contratación estaba cambiando, no bastaba con tener atestados sobre los títulos que se hayan obtenido a lo largo de la vida sino en que, si se tiene “ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión” (Martínez, 2019).

El desempeño ya no depende de lo alcanzado en la educación (universidades) sino de las características mencionadas por Goleman, es difícil cumplir un objetivo estratégico de la organización, si no se puede cohesionar al equipo de trabajo debido a la carencia de comunicar y escuchar efectivamente, por lo que es necesario adiestrar varias habilidades, para lograr un buen desempeño. En el mundo real, las exigencias van más allá de los pasos a seguir para un resultado, más allá de los saberes, puesto que para alcanzar el éxito se requiere tener las *habilidades blandas, competencias sociales, habilidades transversales* muy desarrolladas (Yturralde, 2019).

2.2.2.4. Habilidades duras (destrezas técnicas adquiridas).

Para Yturralde (2019) las llamadas "Hard Skills o habilidades duras, son 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. Otro aporte la define como “habilidades técnicas o duras son aquellas que sirven para desempeñar una función específica y que se desarrollan por medio de la formación, capacitación o entrenamiento (Aptitus.com, 2019). Se

entiende que las habilidades técnicas, son destrezas que incluyen conocimientos los cuales permiten un buen desempeño laboral.

2.2.2.5. Habilidades blandas (soft skills) vs habilidades duras (hard skills)

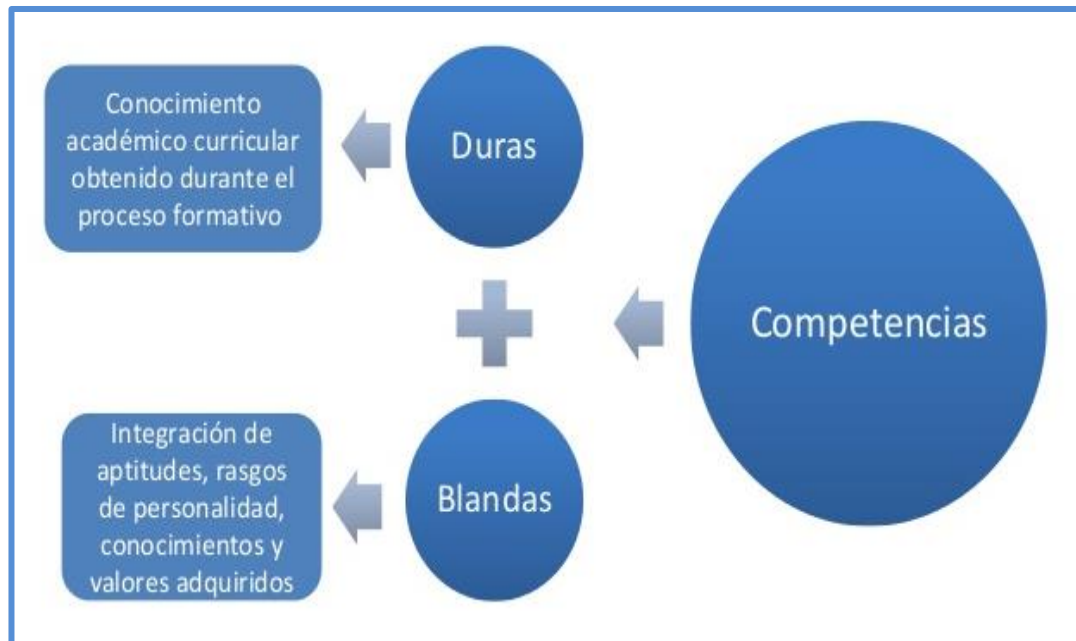
Al ser las habilidades blandas una sinergia de habilidades sociales, habilidades de comunicación, interacción con los demás, entre otras; dan cuenta de la capacidad de interactuar con otras personas de manera exitosa y mantener relaciones de alto nivel, mientras que habilidades duras (*hard skills*) son 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, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias (Mutek, 2018).

Es decir, las habilidades blandas permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar.

Imagen 8. Habilidades blandas y duras más valoradas

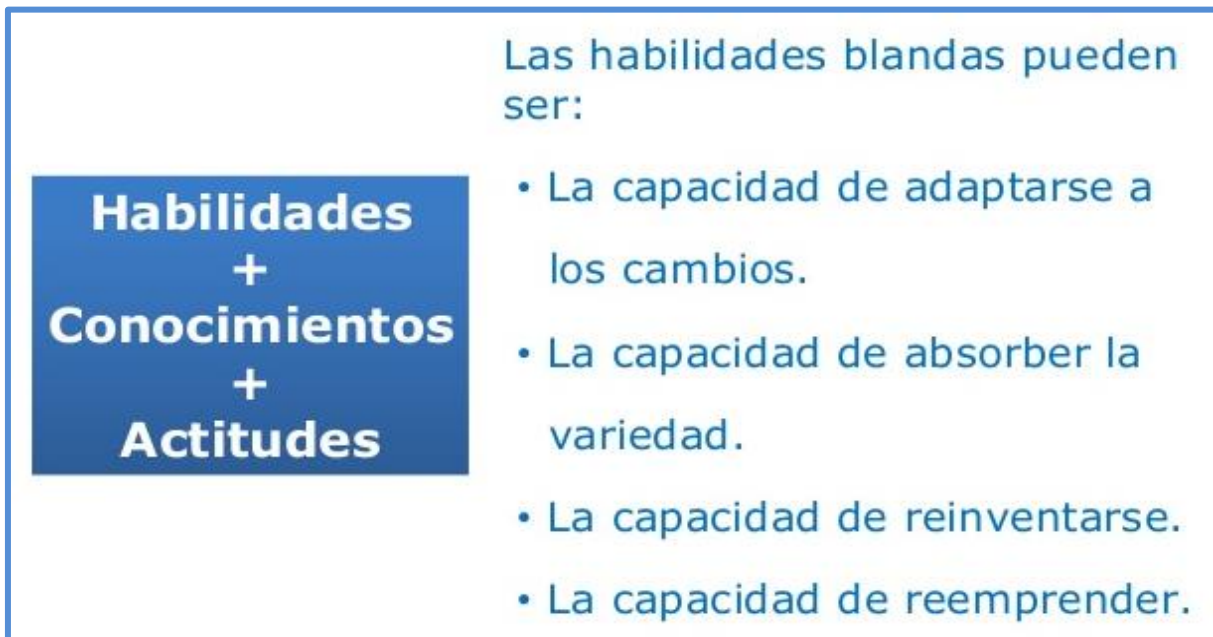


Imagen 9. Habilidades Blandas



Fuente: <https://www.slideshare.net/jkrr/competencias-blandas-57392742>

Imagen 10. Habilidades Blandas



Fuente: <https://www.slideshare.net/jkrr/competencias-blandas-57392742>

2.2.2.6. Integración de habilidades blandas + habilidades duras.

Las habilidades blandas deben estar integradas con las habilidades duras o habilidades técnicas que son definitivamente importantes para lograr excelencia en los "haceres" (YTURRALDE, 2019).

Es muy habitual considerar que un sujeto es apto o competente, cuando emplea los conocimientos y destrezas aprendidas en su 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 la realidad es otra, no basta con esto, pues los sujetos deben ser capaces de mantener buenas relaciones en su entorno y participar activamente con el fin de integrarse a equipos de trabajo, para lograr activar las habilidades duras con las blandas ante determinadas situaciones y con ello contar con capacidades para resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales en los diversos ámbitos de su vida (YTURRALDE, 2019).

Entendiéndose que las habilidades duras son de fácil medición, su característica principal al ser "información y conocimiento", permite medirlas, mientras que las habilidades blandas son más complejas para ser determinadas por indicadores. Es más sencillo determinar quién es bueno para el álgebra y los cálculos, con una "objetiva nota", pero es más complejo determinar quién es mejor para los niveles de adaptación al cambio, tolerancia y manejo emocional, cuando sea necesario demostrarlas (YTURRALDE, 2019).

Aporta Yturralde (2019) "Mientras que las habilidades técnicas o duras son necesarias para generar oportunidades laborales al causar una buena impresión en las entrevistas de trabajo y conseguirlo, las habilidades blandas o sociales son esenciales para retenerlo."

2.2.2.7. Creciente importancia de las habilidades blandas.

Hernández (2018) afirma que:

...actualmente ya no es suficiente con tener conocimientos técnicos. Ahora las empresas atribuyen cada vez más importancia a las habilidades blandas y la experta da un ejemplo concreto: ser buen comunicador y negociador y saber trabajar en equipo ayudará mucho a tener mejores relaciones con los colaboradores.

Asimismo indica: "Es básico desarrollar las capacidades intrapersonales, las que nos permiten gestionarnos a nosotros mismos, como el autocontrol, la estabilidad emocional, la autoconfianza o la resistencia a la adversidad" (Hernández, 2018).

Para The Home Depot México, una cadena minorista especializada en venta de artículos para el hogar y materiales para construcción, las competencias blandas son importantes porque ayudan a mejorar el ambiente de trabajo y el rendimiento de la empresa. "Las habilidades blandas determinan cómo se comporta la persona dentro del negocio y el negocio determina de acuerdo a su cultura el tipo de persona que quiere tener", afirma Eduardo Valenti, director senior de Recursos Humanos de la compañía en un correo electrónico (Hernández, 2018).

Por lo que reafirma Hernández (2018):

...entre las competencias blandas que The Home Depot busca en su capital humano están, entre otros, saber interactuar con otras personas y saber comunicar bien. Valenti considera que las habilidades blandas se pueden perfeccionar, pero es un trabajo que no sólo depende de cursos o talleres que la empresa proporciona al colaborador, sino también es un trabajo personal de cada empleado.

2.2.2.8. Inteligencia artificial y habilidades blandas.

Al respecto, Domingo (2019), argumenta que:

...Entramos en una época de fronteras porosas entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial (con razón llamamos “inteligencia artificial”). Necesitamos una prueba de Turing para decidir si una entidad es humana o no. [...] la investigación muestra que el método de enseñanza tradicional no contribuye al aprendizaje efectivo, y no utiliza el potencial de la tecnología (Jonassen, Norton & Wiburg, Sandholtz, Ringstaff, & Dwyer, McCormick & Scrimshaw2).

De hecho, muchos creen que una buena herramienta puede ser inútil si no es integrada dentro de estrategias efectivas de enseñanza.

Los sujetos desarrollan habilidades flexibles a corto plazo para ejercer sus trabajos o tareas. Las habilidades más flexibles, enfocadas en el desarrollo socioemocional ayuda al sujeto a ser resistentes, reflexivos, resilientes y capaces de formar conexiones y relaciones positivas, mientras que las habilidades blandas permiten el funcionamiento futuro de la educación y del trabajo.

El desarrollando un nuevo y amplio paradigma, de base completamente transversal, multicanal, transdisciplinar,... donde estamos "entrando" diferentes "inputs" para que los valores que van de acorde con ello sean muy actuales, tanto en su semántica como en lo que esté de acorde con el funcionamiento de la sociedad (Domingo, 2019).

2.2.2.8.1. Que es *inteligencia artificial*.

Según Chiu (2018), la inteligencia artificial es comúnmente definida como:

... la capacidad de cualquier máquina de imitar las funciones cognitivas de la mente humana tales como el aprendizaje, la resolución de problemas y en general cualquier situación que requiera percibir el entorno y tomar las acciones necesarias para maximizar los resultados esperados.

Para Iberdrola (2019):

...es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano. Una tecnología que todavía nos resulta lejana y misteriosa, pero que desde hace unos años está presente en nuestro día a día a todas horas.

Los expertos en ciencias de la computación Stuart Russell y Peter Norvig diferencian varios tipos de inteligencia artificial:

- Sistemas que piensan como humanos: automatizan actividades como la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje. Un ejemplo son las redes neuronales artificiales.
- Sistemas que actúan como humanos: se trata de computadoras que realizan tareas de forma similar a como lo hacen las personas. Es el caso de los robots.

- Sistemas que piensan racionalmente: intentan emular el pensamiento lógico racional de los humanos, es decir, se investiga cómo lograr que las máquinas puedan percibir, razonar y actuar en consecuencia. Los sistemas expertos se engloban en este grupo.
- Sistemas que actúan racionalmente: idealmente, son aquellos que tratan de imitar de manera racional el comportamiento humano, como los agentes inteligentes (Iberdrola, 2019).

Por consiguiente, al ser las habilidades blandas atributos o características de una persona que le permiten lograr el éxito; estas constituyen las diferencias ante los demás y además será la competencia ante la inteligencia artificial (Sotela, s.f.)

Argumenta Sotela (s.f) en cuanto a inteligencia artificial:

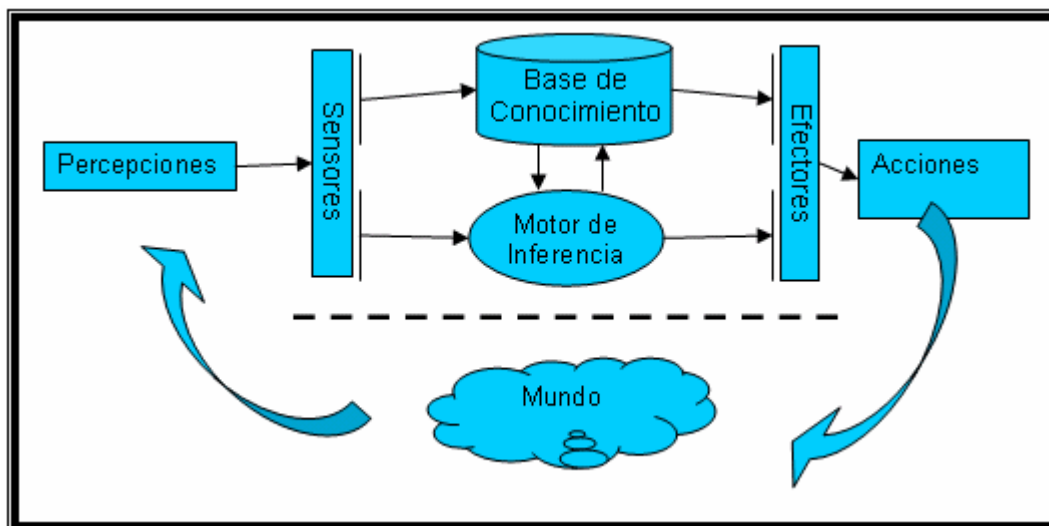
Estamos en la 4ta revolución industrial, en la cual la inteligencia artificial afecta directamente al ser humano, en un ámbito laboral; los robots tienen la capacidad de hacer nuestro trabajo, en algunos casos de forma más productiva que nosotros, lo cual refuerza la latente necesidad de fortalecer nuestras habilidades blandas, como el valor que no podrá ser suplantado.

Además, acota Andalucía (2017) que:

... el desarrollo de la inteligencia artificial ha sido exponencial e incluye aspectos como la predicción de comportamientos (que comenzamos a conocer con las partidas de ajedrez entre Kasparov y el supercomputador Deep Blue a finales de los 90) el desarrollo de procesos industriales y de fabricación, la capacidad de las máquinas para el procesamiento del lenguaje natural (PLN), las respuestas automatizadas (*chatbots*), el cuidado y detección de enfermedades, la educación, la robótica...

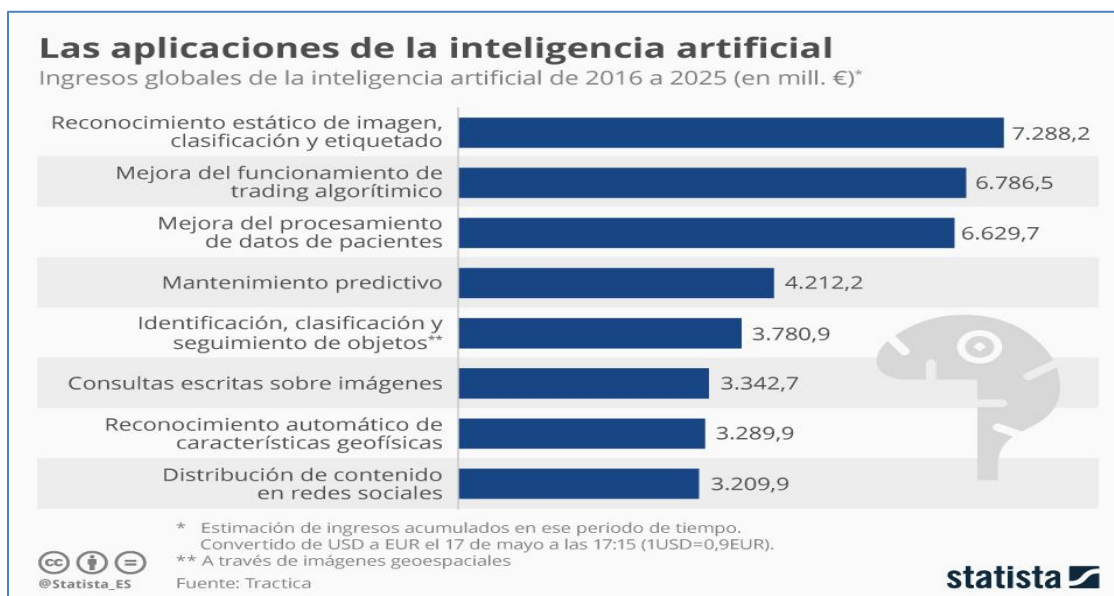
La inteligencia artificial, también se le conoce como “*machine learning, deep learning, statistical learning*”, se reconoce como una pieza clave a transformar la realidad de las organizaciones, con entornos más inteligentes, eficientes y competitivos.

Imagen 16. Esquema Representacion del Conocimiento



Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos51/inteligencia-artificial/inteligencia-artificial.shtml>

Imagen 17. Esquema Representacion del Conocimiento



Fuente: <https://es.statista.com/grafico/9437/las-aplicaciones-mas-rentables-de-la-inteligencia-artificial/>

2.2.2.8.2. Beneficios de la inteligencia artificial.

Se sustentan en posibilidades, tales como:

- Las importantes posibilidades de la Inteligencia Artificial para combatir el cambio climático.
- Las mejoras y el desarrollo de sistemas que permitan el tratamiento de enfermos crónicos o personas dependientes o con algún tipo de discapacidad, aparte de su amplio campo de actuación en el sector sanitario.
- Las posibilidades de la Inteligencia Artificial para el impulso de un nuevo sistema de aprendizaje que llegue a todos y frene las desigualdades en el acceso a la educación.
- Su importancia en el marco de la predicción e interpretación de miles de millones de datos que permitirán adoptar soluciones en un tiempo récord.
- Sus opciones para el desarrollo de procesos industriales y de fabricación que acaben con la desigualdad social o alimentaria.
- La mejora de las condiciones de vida de los trabajadores a partir de la introducción de máquinas y la automatización de los procesos productivos.
- Las posibilidades en el terreno de la seguridad y prevención de la ciberdelincuencia (Andalucía, 2017).

Todo lo anterior con el fin de potenciar beneficios de la inteligencia artificial para garantizar la sostenibilidad en las operaciones y la rentabilidad lo que asume un papel primordial hacia soluciones basadas en inteligencia artificial y analítica avanzada.

2.2.3. Formación del talento humano.

2.2.3.1. Definición.

Según Chiavenato (1988):

La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas (Guido, 2017).

Hoy en día la formación es un factor clave de éxito en las organizaciones, lo que implica procesos continuos para el desarrollo de las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

El éxito de la organización dependerá del alcance de los objetivos empresa y esto solo se logra con los colaboradores que tienen conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo.

La formación de personal debe ser de prioridad en las organizaciones. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados (Guido, 2017).

2.2.3.2. Gestión del Conocimiento.

Para Urbina (2015) la Gestión del Conocimiento implica:

...el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una organización, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas para contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (p.69).

Por lo que un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación progresiva por el talento humano en los diversos procesos funcionales u operacionales, integrando así los sistemas existentes, mientras se permite la durabilidad de la información (Urbina, 2015).

2.2.3.2.1. Recursos y capacidades.

La Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney (1991), plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado de su existencia; donde posteriormente Barney & Arkan (2001) puntualizan que los recursos vienen a constituir los activos tangibles e intangibles que una empresa emplea para formular e implantar sus estrategias, clasificándolos en físicos, intangibles, de capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades (Urbina, 2015).

Se entiende que entre los recursos de capital humano de una organización se cuenta con el personal que ejerce distintos cargos y diversas competencias, como lo es conocimiento, liderazgo, grado de capacitación, toma decisiones, capacidad de adaptación, habilidad para trabajar en equipo, manejo de relaciones interpersonales, potencial de aprendizaje, así como otros aspectos que permitan laboral en relación con los resultados esperados de la organización, siempre en aras de alcanzar el éxito.

2.2.3.3. Capacitación y desarrollo.

2.2.3.3.1. Capacitación.

La capacitación según Chiavenato es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Urbina, 2015).

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad.

La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

Sus objetivos son:

1. Incrementar la productividad.

2. Promover la eficiencia del trabajador
3. Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
6. Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
7. Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
8. Mejora las relaciones humanas en la organización. (Urbina, 2015)

2.2.3.3.2. Desarrollo.

El desarrollo se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización (Urbina,2015).

Sus objetivos son:

1. Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que esta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
2. Acortar el tiempo de aprendizaje.
3. Mejorar la eficiencia y la efectividad.
4. Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales (Urbina,2015).

2.2.3.4. Desarrollo del talento humano desde la capacitación.

2.2.3.4.1. Definición de capacitación.

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como:

...uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida (Pardo & Días, 2014).

En una sociedad actual, las organizaciones se ven motivadas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano que son necesidades relacionadas en un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje. Las estrategias de capacitación permiten disminuir brechas entre factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

Garay y Giménez (2009), proponen todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa (Pardo & Días, 2014).

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que solo las organizaciones aprenden a

través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional. (Pardo & Días, 2014).

Es por ello que la capacitación es un pilar importante en las organizaciones para la gestión por competencias a fin de poder dar al insumo humano el desarrollo de habilidades blandas de las cuales pueden potenciar su accionar en el ámbito laboral.

2.2.3.4.2. Definición de aprendizaje.

Para Zapata & Ros (2014), el aprendizaje es:

...el proceso o conjunto de procesos a través del cual o de los cuales, se adquieren o se modifican ideas, habilidades, destrezas, conductas o valores, como resultado o con el concurso del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento o la observación.

A esto habría que añadir unas características que tiene exclusivamente el aprendizaje:

- ✓ Permite atribuir significado al conocimiento
- ✓ Permite atribuir valor al conocimiento
- ✓ Permite hacer operativo el conocimiento en contextos diferentes al que se adquiere, nuevos (que no estén catalogados en categorías previa) y complejos (con variables desconocidas o no previstas).

- ✓ El conocimiento adquirido puede ser representado y transmitido a otros individuos y grupos de forma remota y atemporal mediante códigos complejos dotados de estructura (lenguaje escrito, códigos digitales, etc) Es decir lo que unos aprenden puede ser utilizados por otros en otro lugar o en otro tiempo, sin mediación soportes biológicos o códigos genéticos (Zapata & Ros, 2014).

Otra definición indica que: “(...) un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia” (Feldman, 2005). Esta definición supone que:

- ✓ El aprendizaje implica un cambio conductual o un cambio en la capacidad conductual.
- ✓ Dicho cambio es duradero.
- ✓ El aprendizaje ocurre, entre otras vías, través de la práctica o de otras formas de experiencia (p.ej., mediante la observación de otros individuos) (Zapata & Ros, 2014).

Asimismo, “El aprendizaje implica adquisición y modificación de conocimientos, estrategias, habilidades, creencias y actitudes” (Schunk, 1991). Según Schmeck (1988, p. 171): ... el aprendizaje es un subproducto del pensamiento... Aprendemos pensando, y la calidad del resultado de aprendizaje está determinada por la calidad de nuestros pensamientos” (Zapata & Ros, 2014).

2.2.3.4.3. Importancia de la capacitación.

Un colaborador motivado y comprometido desempeñará con más éxito sus actividades, por eso es importante considerar capacitaciones en crecimiento y aprendizaje en los colaboradores a fin de fortalecer el conocimiento y habilidades.

Acota Restrepo (2017):

...Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivo y con mayores beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador. En México las micro, pequeños y medianos empresas han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de que este elemento les ayuda a ser más productivos y competitivos (p.85).

Además, “La capacitación de los empleados es aquella información, aprendizaje básico que se le da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor dentro de ella.”

[...] La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnica y humanas y las de la empresa (Pardo & Días, 2014).

La importancia de la capacitación radica en mejorar los conocimientos y competencias de los colaboradores, porque es a través de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y del desarrollo de sus labores, estará la espera de resultados de las organizaciones.

Imagen 11. Conocimiento, Ideas, éxito



Fuente: <http://mdc.org.co/importancia-de-la-formacion-y-la-capacitacion-de-los-empleados/>

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, tanto cuantitativa como cualitativamente, al mejorar los conocimientos y las competencias, el insumo humano dará mayor rendimiento laboral esperado a través de capacidades.

2.2.3.4.4. Tendencias de capacitación.

Forman parte de la educación profesional, por su lado, puede ser institucionalizada o no; es decir, los seres humanos aprenden tanto de instituciones educativas como de su contexto y eso es innegable. Las diferencias entre un término y otro se detallan a continuación (Armada, 2017).

- Capacitación: “Es dotar al colaborador de los saberes necesarios para desempeñar cabalmente las funciones para las que fue contratado” (Armada, 2016).
- Formación: prepara, a quien la recibe, para una profesión en particular.
- Desarrollo profesional: busca orientar los esfuerzos de generar aprendizaje hacia la especialización (Armada, 2017).

Imagen 12. Conocimiento, Ideas, éxito



Fuente: <http://gestionparacrecer.com.ar/tomando-apuntes/7-las-seis-tendencias-actuales-en-capacitacion>

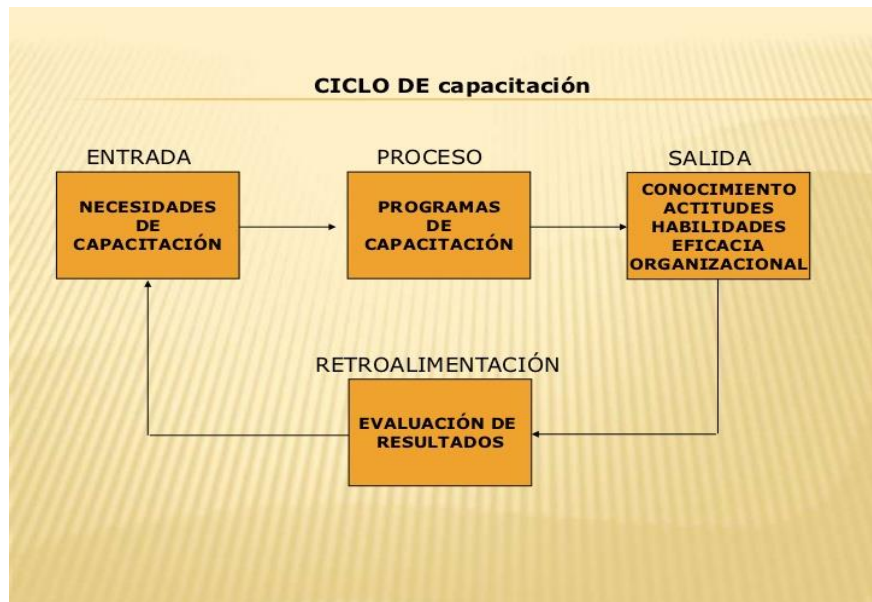
2.2.3.4.4. Ciclo de la capacitación.

Según datos, la capacitación mantiene procesos interactuantes con acciones específicas:

- Análisis situacional: determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones

- Detección de necesidades: consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional, que abarque cada nivel de ocupación laboral, para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación
- Plan y programas de capacitación: es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y además de lineamientos y procedimientos para su aplicación. Una vez diseñado el plan, se describirán detalladamente en un programa las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación sin descuidar la secuencia y organización.
- Operación de las acciones de capacitación. Elegir opciones: grupal, individual o a distancia, etc. Elegir modalidad: curso, seminario, conferencia o plática. Organizar el evento: selección de participantes y logística del evento. Realizar el evento.
- Evaluación y seguimiento de la capacitación: determinar el aprendizaje logrado (Minera, 2017).

Imagen 13. Ciclo de capacitación



Fuente: <https://es.slideshare.net/umuberuto/capacitacion-y-desarrollo-8359280>

Imagen 14. Proceso de capacitación



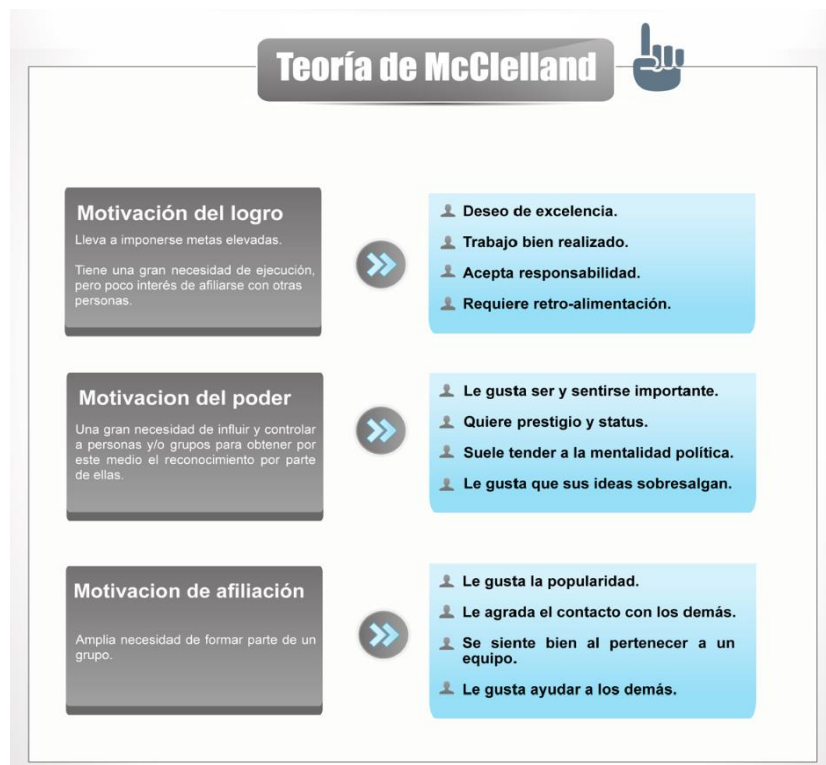
Fuente: <https://es.slideshare.net/umuberuto/capacitacion-y-desarrollo-8359280>

2.2.3.5. Motivación al logro.

Para Opere (2018), la motivación de las personas se basa en la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- ✓ Necesidades de logro: vinculada al deseo del sujeto por superar desafíos y completar tareas exigentes.
- ✓ Necesidades de afiliación: se refiere al interés de los individuos de relacionarse con los demás y sentirse parte respetada de un grupo.
- ✓ Necesidades de poder: que surgen de la voluntad de las personas por influenciar y controlar el comportamiento de los demás (Opere,2018).

Imagen 20. Teoría de McClelland



Fuente: <https://mipropiojefe.com/necesidad-exito-teoria-mcclelland/>

En el caso de las necesidades de logro, las personas presentan una serie de características:

- ✓ Se decantan por proyectos intermedios en cuanto a nivel de exigencia: pues los sencillos no les aportan la satisfacción esperada y en los complicados corren el riesgo de no culminar el trabajo y no obtener la recompensa del logro.
 - ✓ Suelen trabajar en solitario o con otros profesionales con altas capacidades de desempeño, que les ayuden a conseguir las metas.
 - ✓ Buscan el reconocimiento de los demás.
 - ✓ Están en constante desarrollo personal, ampliando sus habilidades y competencias, así como las áreas de desempeño
- Son muy exigentes con el resto de los compañeros o subalternos, pero su enfoque hacia los objetivos los convierte en grandes líderes (Opere,2018).

Entendiéndose, McClelland desarrolló la motivación de logro, juntamente con las motivaciones de afiliación y de poder como "...tendencia del sujeto a buscar el éxito en situaciones desafiantes que supongan un reto, es decir, que impliquen demostrar capacidad y que permitan evaluar el desempeño del sujeto" (Opere, 2018).

Imagen 21. Motivación al Logro



Fuente: <http://laboratorioeureka.blogspot.com/2013/04/la-motivacion-de-logro-10.html>

2.2.3.5.1. Características de las personas con necesidad de logro.

- ✓ Buscan el triunfo de forma activa. Se ocupan de buscar soluciones y lo demuestran viendo cada situación como un desafío o reto a superar.
- ✓ Son personas que evitan la rutina, pues me atrevería a decir que les aburre.
- ✓ Su objetivo es conseguir desafíos nuevos que le permitan ir superando obstáculos en forma creativa e innovadora.
- ✓ No creen en la suerte, pues ella es mera probabilidad estadística.
- ✓ Confían plenamente en su esfuerzo como mejor aliada para conseguir el éxito.
- ✓ Son capaces de asumir riesgos, pero con los pies bien en la tierra.
- ✓ Conscientes de sus capacidades, midiendo y asumiendo las consecuencias de su actuar.

- ✓ Realizan las cosas por el gusto de hacerlas lo mejor posible.
- ✓ Buscan el control de su propia conducta y se sienten seguros de sí mismos.
- ✓ Sus metas implican un reto de carácter moderado, capaces de lograr sin extrema facilidad y sin máxima dificultad. De esa manera, aprenden cosas nuevas y logran lo que se proponen aumentando su autoestima.
- ✓ Son características óptimas de personas con capacidades directivas; filántropas; emprendedoras; etc. (Opere, 2018).

2.2.3.5.2. *Cómo fomentar la motivación de logro.*

Según Opere (2018), se fomenta propiciando experiencias de éxito a través de la “propuesta de actividades acordes a la capacidad de la persona” [...] “Reforzando en positivo todo esfuerzo y reconocérselo en forma expresa verbalmente y fomentando la automotivación para hacer cosas [...] “Respetando sus tiempos de ejecución y alentando a la conclusión de la tarea. [...] “Fomentando la participación y compromiso en lo que se hace”, (s.p.).

2.2.3.6. *Autosuperación.*

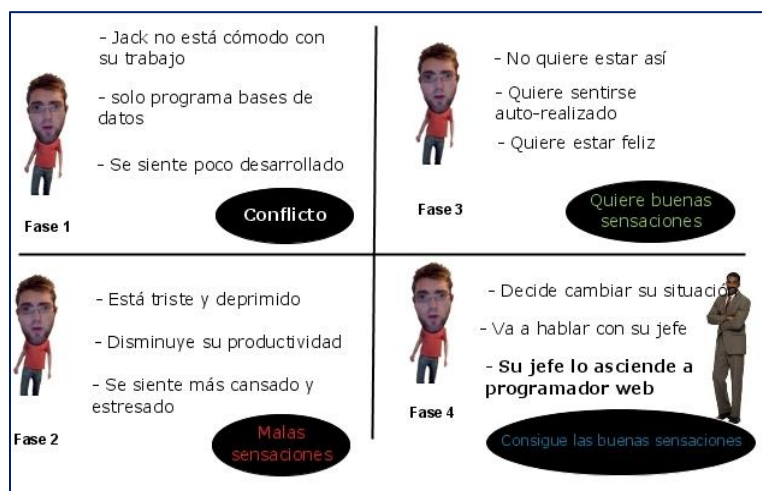
La autosuperación se sustenta como “es superarse a sí mismo. Superarse en una habilidad, una condición, una circunstancia, una capacidad, un talento, entre otros aspectos” (Celis, 2019).

Pudiéndose entender que la autosuperación es la cualidad del ser humano para superar las metas, es decir: por sí mismo es capaz de alcanzar las metas que se propone, de forma sigilosamente y tiene que ver con la forma de afrontar lo malo y la motivación hacia lo bueno.

2.2.3.6.1. **Cómo funciona la autosuperación.**

La autosuperación comienza cuando se tiene una mala sensación y entonces se le da vueltas y vueltas al asunto hasta que al final se busca cómo superar esa meta. Luego, poco a poco, se supera esa meta y ahí se tiene la capacidad de autosuperación (Domenec, 2014).

Imagen 21. Proceso de autosuperación



Fuente: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/auto-superacion/>

Cómo se ve en la imagen el proceso que sigue una persona que se autosupera es:

- Conflicto -> Malas sensaciones – Quiere buenas sensaciones – Consigue las buenas sensaciones

La única diferencia con una persona que no se autosupera son las dos fases finales, ya que lo que hacen es:

- Conflicto -> Malas sensaciones -> Quiere evitar el problema -> Evita el problema

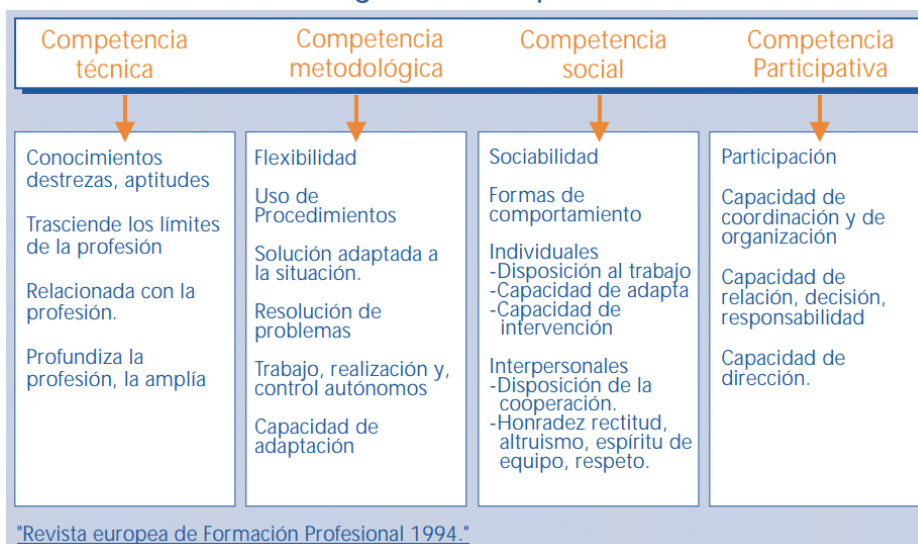
En el caso anterior, dejaría su trabajo, por ejemplo, o tragaría con su trabajo. Así que analizando esto encontramos que:

- La única diferencia entre una persona que se autosupera y una que no, es que la que, si piensa en positivo, y la que no, piensa en negativo, (Domenec, 2014).

2.2.3.7. **Habilidades Blandas requeridas por empleadores.**

Según Herrera (2017) las uniones de las siguientes competencias señaladas en el cuadro son importantes para el impacto en la empleabilidad de las personas:

Imagen 21. Competencias



Fuente: <https://pdfs.semanticscholar.org/8162/c0b56208a59a65a1b71e34a3c4d5ea2d297c.pdf>

En su mayoría estas competencias pueden ser promovidas por las instituciones de formación profesional y dependen de la capacitación del docente que imparte los

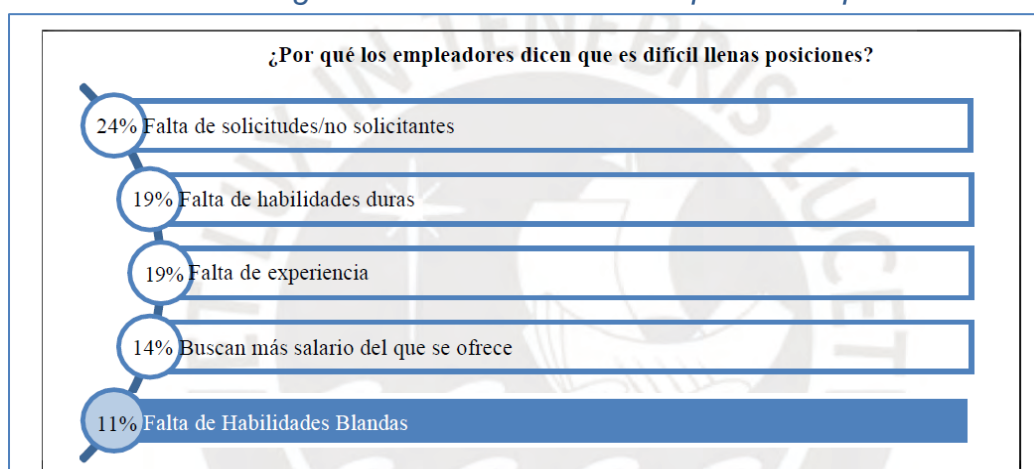
cursos o conocimientos, el uso de métodos de enseñanza, equipamiento, entre otras (Herrera, 2017).

2.2.3.7.1. Habilidades Blandas como factor crítico de contratación.

Diversas investigaciones hacen referencia a la importancia que en la actualidad tienen las habilidades blandas al momento de reclutar personal y en el desarrollo de este en el ambiente laboral, tanto a nivel nacional como internacional. El contexto laboral, en el marco de la globalización y la alta competitividad que esta trae consigo, ha sufrido constantes cambios con respecto a sus exigencias; es decir, respecto a las características que los empleados deberían tener para poder destacar. Así, una encuesta realizada el año 2016, a gerentes de Recursos Humanos mostró que existe un aumento en la dificultad para cubrir vacantes a nivel mundial (Feffer, 2016, p. 56).

Para poder entender la relación que tienen las habilidades blandas con esta dificultad, se detallan los siguientes datos,

Imagen 22. Datos Encuesta Empresa Manpower



Fuente: Adaptado de ManpowerGroup (2016).

Como se puede valorar, las habilidades blandas se sitúan entre las principales dificultades para contratar insumo humano donde a nivel mundial, estas habilidades siguen presentes entre estas dificultades.

Según artículo publicado en la revista HR Magazine:

Las Habilidades Blandas – las que son necesitadas para comunicarse efectivamente, solución de problemas, colaboración y organización – se está volviendo más importantes para el éxito, así como el lugar de trabajo evoluciona social y tecnológicamente. El problema es que los reclutadores y expertos en empleo reportan una „brecha de habilidades blandas”, especialmente entre los jóvenes más acostumbrados a los mensajes de texto que hablar, lo que obliga a las organizaciones a contratar a muchos candidatos que no están a la altura de las habilidades interpersonales requeridas (Feffer, 2016, p. 56).

Además, las habilidades blandas tienen importancia no solo al momento de la contratación, sino en el posterior desempeño de los empleados y los beneficios que genera para la empresa, ya que “la investigación de Hay Group reveló que los directivos que incorporan una gama de Habilidades Blandas en su enfoque de liderazgo pueden aumentar el rendimiento de su equipo en un 30%” (Feffer, 2016, p. 57).

En el mismo texto se menciona que se debe considerar a las habilidades blandas tanto en el corto plazo como en el largo plazo. Esto quiere decir que, en lo que respecta al corto plazo, se deben considerar estas al momento de la contratación de personal; mientras que, en el largo plazo, se deben trabajar en base a las presentes y ausentes en el empleado para desarrollar las que sean necesarias. Se menciona también que

las habilidades blandas requeridas son distintas de acuerdo con la empresa y al puesto dentro de la misma (Feffer, 2016).

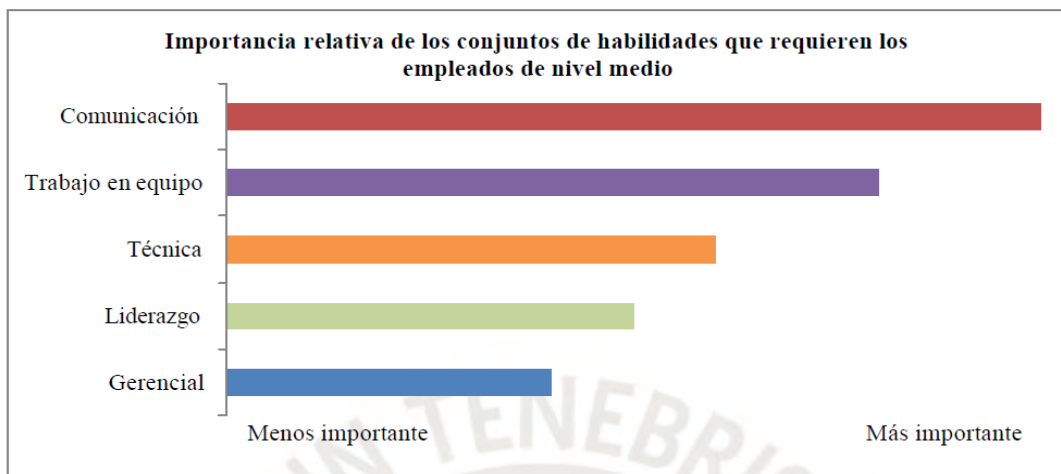
Imagen 23. Datos disponibilidad de habilidades claves



Fuente: Adaptado de PwC (2016).

La The Graduate Management Admission Council (GMAC) muestra los grupos de habilidades o capacidades más importantes para poder cubrir una vacante en el mercado laboral global. Los resultados se aprecian en la siguiente Figura.

Imagen 23. Datos habilidades requeridas nivel medio



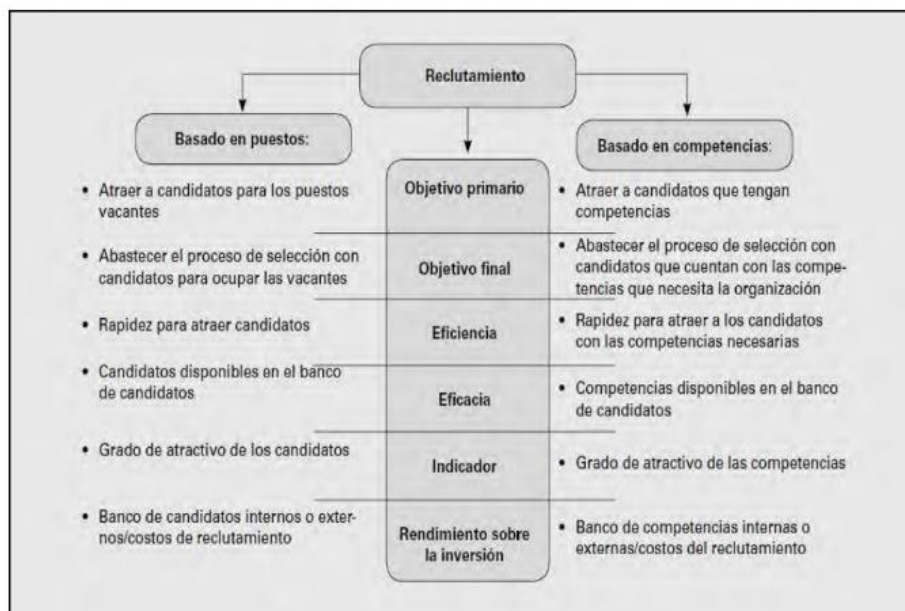
Fuente: Adaptado de GMAC (2017).

2.2.3.7.2. Habilidades blandas en el reclutamiento y selección.

Al ser el reclutamiento un proceso través del cual la organización hace conocer al mercado de recursos humanos las oportunidades que ofrece a las personas que cuentan con las características requeridas por el empleador, es decir es “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo” (Alles, p. 99, 2003 y Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

El proceso de selección es definido como la [...] actividad mediante la cual, la organización, busca escoger al candidato con mayores probabilidades de adaptarse al puesto y así poder cubrir las necesidades de la organización (Alles, p. 99, 2003 y Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

Imagen 23. Diferencia modelo reclutamiento puesto y competencias



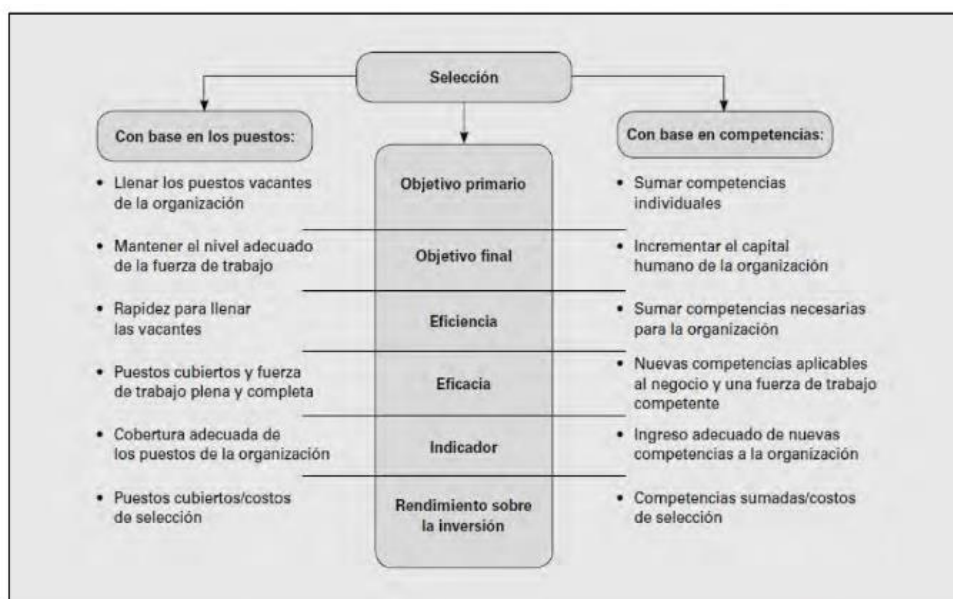
Fuente: Chiavenato (2009).

El enfoque basado en competencias se centra en las habilidades que debe poseer quien aspira a entrar a la organización. Estas competencias han sido evaluadas y son necesarias para aumentar la competitividad de la empresa. Mientras que el enfoque basado en puestos se centra en los candidatos que puedan llenar la vacante simplemente (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

De lo anterior se desprende según el modelo que este proceso es base de la gestión por competencias, por lo cual es importante seleccionar los comportamientos esperados como potencial del colaborador, con el fin de medir el éxito.

Al igual que el reclutamiento, este proceso también tiene dos enfoques: Por puestos y por competencias, según detalle:

Imagen 24. Diferencia modelo seleccion puesto y competencias



Fuente: Chiavenato (2009).

En la selección por competencias no solo se busca cubrir conocimientos, se quiere que el postulante cumpla con los requisitos de habilidades requeridas para el puesto de trabajo previamente definidas (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

Para alcanzar este objetivo es importante poder identificar estas habilidades en el proceso de selección, con la aplicación de diferentes evaluaciones.

2.2.3.7.3. Habilidades blandas en la capacitación.

En la actualidad, “la competitividad del mercado obliga a las organizaciones a tener a su personal actualizado mediante el entrenamiento para que estos puedan desarrollar sus actividades de manera más efectiva” (Alles, 2003 y Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

Por ello las organizaciones capacitan a su personal para poder mejorar su posición competitiva en el mercado y las personas para crecer personal y profesionalmente.

En la misma línea, Chiavenato define la capacitación como:

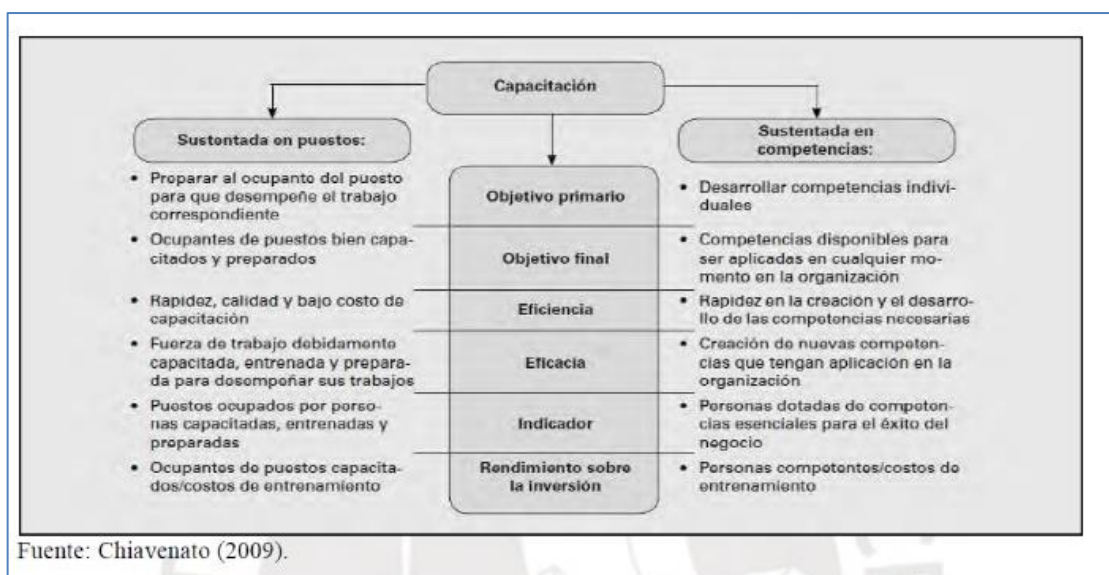
...un medio para poder desarrollar las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (Chiavenato, 2009, p. 371).

Por lo tanto, este proceso busca explotar el potencial que tiene cada colaborador, además la organización puede incrementar su posición competitiva al contar con trabajadores más competentes (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

Se entiende que la capacitación es una actividad estructurada presentada en formato de curso, en ocasiones, se imparten conocimientos y habilidades, en su mayoría referidas a técnicas. Mientras que el entrenamiento, “es un proceso de aprendizaje en el que se van adquiriendo habilidades y conocimientos para alcanza objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, [...] y los requerimientos de la posición que se desempeña” (Alles, 2003, p. 308). Dada esta diferencia, el método para poder mejorar las habilidades es el entrenamiento, (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

También cuenta con dos enfoques: por puesto y por competencia, como se muestra.

Imagen 24. Diferencia modelo Capacitación puesto y competencias



El enfoque en competencias trata de desarrollar en los trabajadores habilidades que puedan aplicar en su día a día para hacer crecer a la organización mediante la inclusión de estas nuevas habilidades adquiridas y el enfoque en el puesto busca preparar al trabajador en las funciones que va a desempeñar en este.

“La capacitación se ha vuelto una actividad importante para las empresas porque les permite optimizar sus resultados y aumentar su posición competitiva” (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

2.2.3.7.4. Habilidades blandas en la evaluación de desempeño.

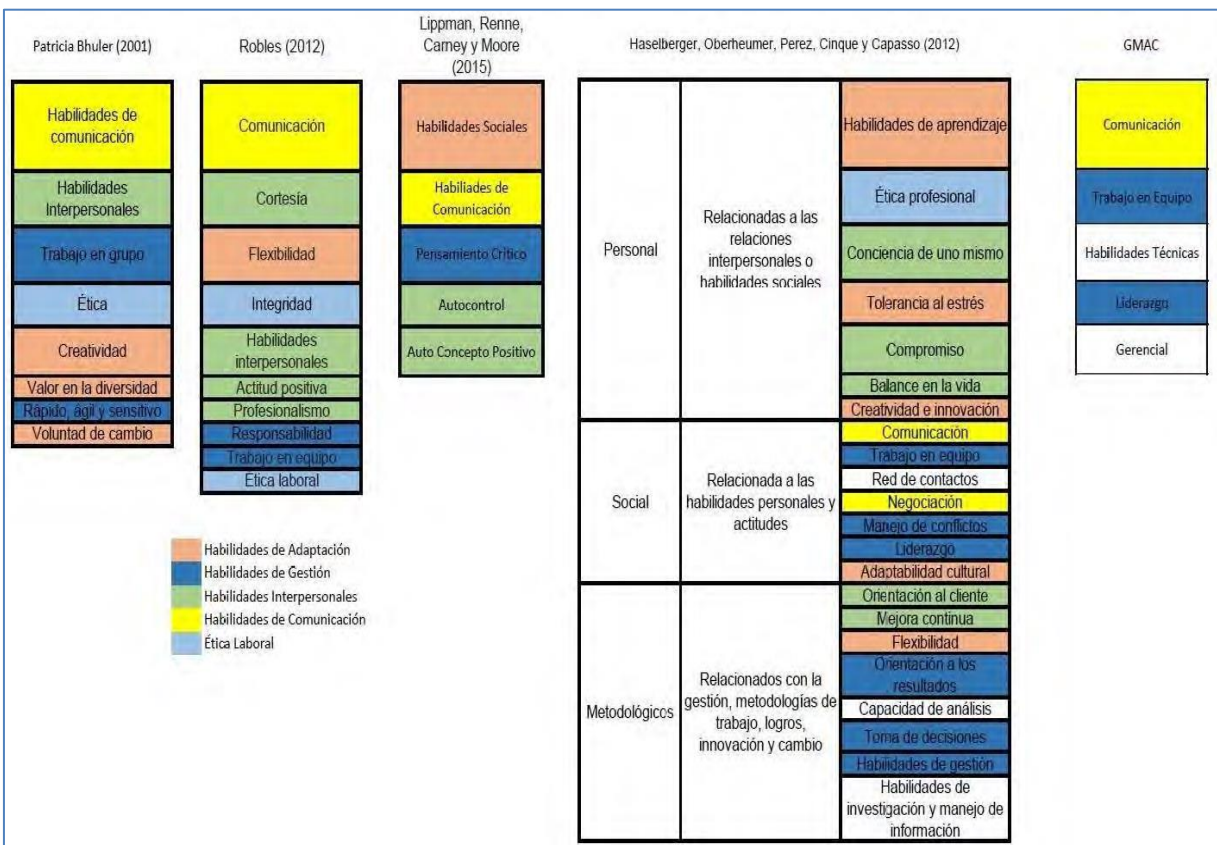
Las evaluaciones de desempeño constituyen un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Se aplica para decidir sobre las promociones y remuneración, conocer el comportamiento basado en la evaluación y, a partir de la retroalimentación, conocer si es necesario que el trabajador cambie algún comportamiento (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).

La evaluación también debe ser utilizada para identificar elementos clave, mejorar el accionar de los colaboradores a futuro y de otros objetivos que se requieran alcanzar, todo mediante las necesidades de capacitación detectadas de acuerdo con las evaluaciones aplicadas. Luego de obtener las habilidades detectadas internas, es preciso identificar distintos grupos de habilidades blandas existentes para su valoración y clasificación.

2.2.3.7.5. Clasificación y determinación de habilidades blandas.

Los comparativos de estudios, fueron tomados de estudios más importantes realizados por Buhler (2001), Robles, (2012), Lippman, Ryberg, Carney & Moore, (2015), Haselberger, Oberheumer, Pérez, Cinque & Capasso, (2012). The Graduate Management Admission Council [GMAC], (2014), como se muestra en la imagen siguiente,

Imagen 25. Comparativo estudios Habilidades blandas



Fuente: Manrique, Oyarzabal & Herrera, (2018).

De acuerdo con lo expuesto en la imagen anterior, se concuerda con la fuente de información que según agrupación de estudios realizados las habilidades blandas son:

- **Habilidad de adaptación:** basada en un comportamiento de flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés.
- **Habilidad de gestión:** enfocada al comportamiento de trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo.
- **Habilidad interpersonal:** avocada al comportamiento de la empatía, cortesía y balance de vida.
- **Habilidades de comunicación:** direccionada al comportamiento para la negociación, comunicación oral y comunicación escrita.
- **Habilidad de ética laboral:** con la valoración del comportamiento en cuanto a la integridad, lealtad y compromiso.

Por lo que se consideraron para recomendar las habilidades blandas para un mejor desempeño laboral en el Departamento Financiero Administrativo de la Empresa Alimentos Prosalud S.A. las que se muestran,

Cuadro 1. Habilidades Blandas recomendadas

Habilidad	Conceptualización	Espera de Comportamiento
Adaptación	Se determina como la habilidad de adaptarse a los cambios que pueden darse en el ámbito laboral, aceptar las cosas nuevas y presenta capacidades para aprender rápidamente. Además, demostrar la habilidad de implementar soluciones distintas partiendo de la creatividad (Manrique et al., 2018)	Flexibilidad, creatividad e innovación y tolerancia al estrés
Habilidad Blanda	Conceptualización	Espera de Comportamiento
Gestión	Es la habilidad de liderar un equipo, manejarlo, definir objetivos y prioridades y evaluar su desempeño para que contribuya al desarrollo de la organización (Manrique et al., 2018)	Trabajo en equipo toma de decisiones y liderazgo.
Habilidad Blanda	Conceptualización	Espera de Comportamiento
Interpersonal	Se considera como la habilidad de relacionarse de manera correcta con las personas con las que trabaja, creando un ambiente laboral que facilite las actividades diarias, además de mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral de la persona (Manrique et al., 2018)	Empatía, balance de vida y cortesía.
Habilidad Blanda	Conceptualización	Espera de Comportamiento
Comunicación	Definida como la habilidad de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. Además, posee la habilidad de escuchar y valorar las propuestas de otros (Manrique et al., 2018)	Comunicación oral, comunicación escrita y habilidad de negociación.
Habilidad Blanda	Conceptualización	Espera de Comportamiento
Ética laboral	Es la habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y la buena fe como premisa que guía las acciones (Manrique et al., 2018)	Integridad, lealtad y compromiso con la organización.

--	--	--

Fuente: Manrique et al., 2018

Para entender ampliamente los comportamientos que definen cada una de las habilidades, se amplían a continuación.

2.2.3.7.5.1. Habilidad de adaptación.

2.2.3.7.5.1.1. Flexibilidad.

Esta es la habilidad de adaptarse a los cambios, se tiene siempre como misión llegar a la meta planteada. Se valora la versatilidad de los egresados dentro de su centro laboral (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.1.2. Creatividad e innovación.

La definición propuesta indica que “es la habilidad de contribuir con nuevas ideas al desarrollo y mejora de los servicios y productos de la organización, así como en las tareas desenvueltas en el trabajo, con el objetivo de responder a la necesidad de evolución de la organización” (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.1.3. Tolerancia al estrés.

Este comportamiento “es la capacidad de mostrar resistencia en situaciones complicadas o estresantes, manteniendo el mismo nivel de calidad en las tareas realizadas cuando las barreras que se enfrentan en el camino, las cargas o ritmo de trabajo son diferentes de lo habitual” (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.2. Habilidad de gestión.

2.2.3.7.5.2.1. Trabajo en equipo.

“Es la habilidad de construir relaciones, colaboración y cooperación con otras personas. Esto incluye compartir recursos y conocimientos, armonizar intereses y contribuir activamente para alcanzar los objetivos de la organización” (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.2.2. Toma de decisiones.

“Es la habilidad de tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos de manera rápida y proactiva” (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.2.3. Liderazgo.

Se considera el liderazgo como la habilidad de motivar y guiar a las personas dentro de un grupo para que sus esfuerzos contribuyan a alcanzar los objetivos planteados de manera efectiva (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.3. Habilidades interpersonales.

2.2.3.7.5.3.1. Empatía.

La empatía es la capacidad que tienen las personas de percibir los sentimientos y puntos de vista de los otros; de esta forma, son capaces de crear los lazos más fuertes con los demás y contribuir en el desarrollo de otros. Por lo tanto, consideramos que la empatía es la habilidad que permite entender a la persona, poder orientarla y así contribuir con su desarrollo (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.3.2. Balance de vida.

“Es la habilidad de gestionar de la mejor forma posible los conflictos entre la vida personal y la profesional, así como las aspiraciones y valores vitales y laborales” (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.3.2. Cortesía.

Está relacionada con los modales y el comportamiento educado del empleado en el ambiente laboral, expresarse de forma correcta siguiendo los estándares de comunicación socialmente aceptados, (Manrique et al., 2018)

2.2.3.7.5.4. Habilidades de comunicación.

2.2.3.7.5.4.1. Comunicación oral.

“Es la habilidad de expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones de manera oral y escrita”. Por lo tanto, consideraremos si la persona es capaz de expresar lo anteriormente mencionado de manera clara y coherente de forma oral, (Manrique et al., 2018)

2.2.3.7.5.4.2. Comunicación escrita.

Tiene que ver con la forma en que la persona se expresa e interpreta los conceptos, pensamientos o sentimientos de forma escrita (Manrique et al., 2018)

2.2.3.7.5.4.3. Negociación.

Es la habilidad de argumentar de manera clara y coherente, conciliando diferentes opiniones de forma que se alcance un acuerdo que satisfaga a todo el mundo y a su vez sirva para alcanzar objetivos propuestos (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.5. Habilidades de ética laboral.

2.2.3.7.5.5.1. Integridad.

La integridad según Robles (2012), está ligada a la honestidad, respeto, la ética y hacer lo correcto dentro del centro laboral o donde tus acciones puedan generar un impacto para la organización (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.5.2. Lealtad.

La lealtad es el vínculo entre el colaborador y la organización que se demuestra mediante el cariño y respeto. Además, la mejor forma de demostrar esta habilidad es mantenerse en los buenos y malos momentos dando el soporte que necesite la organización para alcanzar los objetivos propuestos” (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.5.5.3. Compromiso con la organización.

El compromiso con la organización pasa a un plano emocional y permite que los empleados que tienen esta habilidad estén dispuestos a sacrificarse con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización (Manrique et al., 2018).

2.2.3.7.6. Técnicas para el desarrollo de habilidades blandas.

Los programas de desarrollo de habilidades blandas buscan mejorar un amplio rango de habilidades como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales (Manrique et al., 2018).

Las técnicas pueden ser aplicadas en distintos contextos, pero contienen elementos en común que indican cómo las habilidades blandas pueden ser desarrolladas con éxito. Para desarrollarlas se debe tomar en consideración los elementos clave como lo son:

- **El contexto motivacional**, relacionado con el nivel de compromiso, la necesidad de aprender y el ambiente emocional de aprendizaje.
- **El nivel de actividad**, el cual debe tener una participación
- **La interacción con otras personas** involucra las habilidades de negociación y la capacidad de trabajar con ideas propuestas por otros miembros del equipo.
- **Una base de conocimiento bien estructurado.**

Ello permite tomar conciencia, de una manera muy realista, de las ambigüedades y complejidades a la hora de tomar decisiones en el mundo real. El desarrollo de habilidades blandas mediante diversas técnicas permite involucrar de manera activa en el proceso de aprendizaje, permitiendo desarrollar la capacidad de juicio y entendimiento y, la habilidad de resolver problemas (Manrique et al., 2018).

Es decir, al aplicar la técnica de aprendizaje como lo son los casos que mantienen diversas soluciones, permite promover el pensamiento analítico y la capacidad de justificación de los colaboradores.

De igual manera, la interacción con otros, al darse la discusión de las problemáticas de acuerdo con los casos desarrollados, propicia tanto la comunicación

oral como la escrita, y además el desarrollo de habilidades interpersonales, lo cual permitirá aprender a considerar otros puntos de vista entre los colaboradores.

Donde sí se tiene una base de conocimiento debidamente estructurada permitirá flexibilidad en distintos contextos donde se pueden presentar diversas problemáticas, pudiéndose relacionar la teoría con otros conocimientos previos obtenidos por los colaboradores.

2.2.4. Planes de capacitación.

2.2.4.1. Que es un plan de capacitación.

Las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado, Plan de Capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad de la empresa, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en esta, detalla el presupuesto y las inversiones que son destinadas a la preparación integral del personal. Como uno de los aspectos más relevantes del plan se destaca su contribución al cumplimiento, de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización (Minera, 2017).

2.2.4.2. Importancia de los planes de capacitación.

Los planes capacitación son herramientas que permiten a los colaboradores desarrollar sus habilidades y conocimientos para que puedan realizar sus tareas de una manera más efectiva. Los planes de capacitación deben ser sistemáticos, planificados y permanentes. Además, se realizan para los puestos actuales, a

diferencia de los planes de desarrollo, que se enfocan en futuros puestos (Rodríguez, 2017).

Si se capacitan a los colaboradores, mantendrán habilidades requeridas para sus labores, lo que garantiza un desempeño óptimo de los mismos y podrán enfrentarse a diferentes situaciones y lograr la consecución de metas.

2.2.4.2. Razones de los planes de capacitación

Para Rodríguez, 2017, esto se sustenta en razones que mantiene la organización tales como:

- **Alcanzará los objetivos organizacionales:** al desarrollar los conocimientos y habilidades del colaborador, se va a garantizar que este realice sus funciones con destreza. Lo cual facilitará la consecución de las metas que se tienen establecidas. Al final, esto se traduce en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El perfil del trabajador se va a adecuar con lo que se ha establecido para el puesto de trabajo, producirá resultados de calidad, brindará un mejor servicio a los clientes (interno y externo) y podrá prevenir y solucionar problemas. De esta manera va a asegurar el mejor talento humano en cada una de las áreas de la compañía, lo que indudablemente generará gran valor para su organización (Rodríguez, 2017).
- **Generará mayor engagement:** un plan de capacitación bien diseñado y estructurado permitirá que el talento humano de su organización tenga una actitud más positiva y una mayor confianza en sí mismo, ya que pueden desempeñarse con éxito en su puesto. Los empleados se sentirán más

motivados y satisfechos. Cuando el colaborador evidencia que la organización se encuentra interesada en su crecimiento y le brinda las herramientas para fortalecer sus conocimientos y habilidades, tendrá mayor compromiso hacia el cumplimiento de las metas y se sentirá a gusto trabajando. Por lo tanto, querrá permanecer en la organización, lo que significa una menor rotación de personal, menos gastos y pérdidas (Rodríguez, 2017).

- **Podrá garantizar el éxito de su empresa:** es evidente que el talento de los colaboradores es el principal insumo de las organizaciones. La efectividad de los procesos y los resultados dependen del conocimiento, habilidades y destrezas que tengan los colaboradores ya que las empresas pueden alcanzar ventajas y objetivos con su trabajo (Rodríguez, 2017).

Potenciar las habilidades de los colaboradores, es asegurar que se tendrán beneficios del talento humano en la organización.

Es evidente que los planes de capacitaciones ayudan a pensar y a imaginar el desarrollo a medida que se estructura. Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar la formación. Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática. Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo. En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido y define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias (Pérez, 2018).

2.2.4.3. Elementos de un Plan de Capacitación.

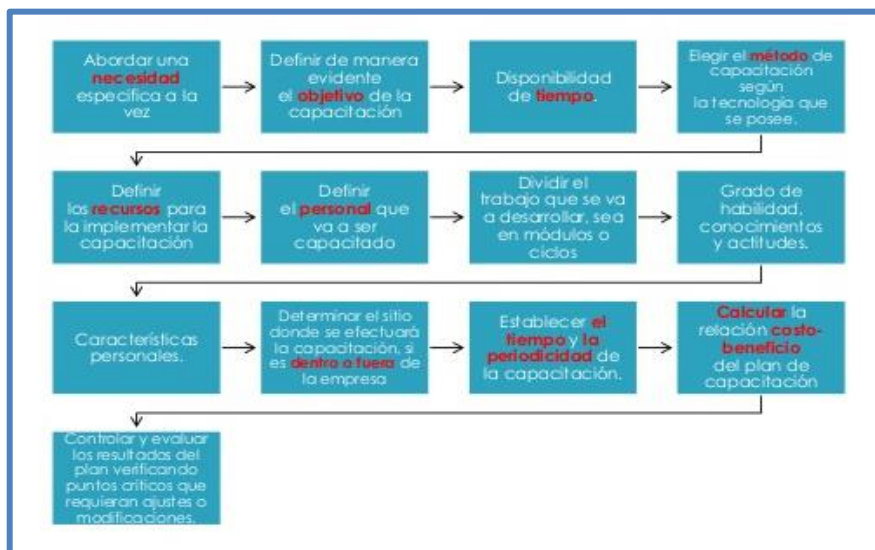
Para lograr los objetivos y metas de la organización, y aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar actividades. Es aquí donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación, se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva (Pérez, 2018).

Los elementos son:

- Redacción de objetivos
- Estructuración de contenidos
- Actividades de instrucción
- Selección de recursos
- Evaluación
- Bibliografía

Todo esto con la intención de que el programa de capacitación cumpla con el cometido para el cual es elaborado, que es el planear y organizar el proceso de instrucción Vrs aprendizaje y con ello se cubran las necesidades de capacitación detectadas (Pérez, 2018).

Imagen 15. Ciclo de capacitación



Fuente: <https://es.slideshare.net/madaibrunomendez/elaboracin-de-planes-y-programas-de-capacitacin>

2.2.5 Desempeño laboral superior.

2.2.5.1 Desempeño laboral.

A lo largo del tiempo, la gestión del talento humano ha existido discusión continua sobre cómo medir el talento humano de una manera precisa y contable para optimizarlo y que la empresa alcance sus metas según resultados.

Como respuesta a esta necesidad, se ha implementado una iniciativa como lo es la medición del desempeño la cual es catalogada con complejidad y cuestionada en cuanto al beneficio que le genera a una organización en cuanto a costo Vrs beneficio.

Culbert (2008) indica que una alternativa efectiva a la evaluación del desempeño es la evaluación previa del rendimiento en forma conjunta, en lugar de una evaluación posterior solo del colaborador. Destaca que la responsabilidad del encargado es liderar, entrenar y lograr que sus colaboradores logren el mejor desempeño, pero

cuando viene la evaluación del desempeño, al único que se responsabiliza es al colaborador (Morgan, 2015).

Los principales criterios para evaluar el desempeño se dividen en tres aspectos: habilidades o capacidades, comportamiento y logro de resultados (Chiavenato, 2009).

Tabla 1. Criterios de evaluación para evaluar desempeño

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y Resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu del equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación Personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque de los resultados

Fuente: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>

Alles (2010) indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con lo que buscan medir, a saber: características, comportamientos y resultados (Morgan, 2015).

En la misma línea orientada a la ejecución, la organización Frankley Covey (2010) propone medir el desempeño a través del cociente de ejecución, que consiste en valorar los aspectos, agrupados según líneas de ejecución.

Tabla 2. Aspectos para medir la ejecución de los colaboradores

Aspecto	Líneas de ejecución
Claridad	Metas individuales
	Dirección organizacional
Compromiso	Metas del equipo
	Participación individual
	Compromiso individual
Traducir en acciones	Línea de visión organizacional
	Planificación de equipo
	Planificación individual
	Distribución individual del tiempo
Hacer posible el desempeño	Posibilitar el desempeño del equipo
	Apoyo organizacional
Sinergia	Comunicación dentro del equipo
	Confianza dentro del equipo
Rendición de cuentas	Rendición de cuentas del equipo
	Mediciones del equipo - calidad
	Rendición de cuentas individual

Fuente: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>

Integra los factores relevantes, que según el Instituto Frankley Covey, impactan más en el desempeño y ejecución de un colaborador en una organización.

2.2.5.2. Tendencias de la evaluación del desempeño

Menciona Morgan (2015), que

... existen muchas opciones disponibles hoy en día para las organizaciones en este tema abordado. Es útil explorar su potencial y valor relativo, especialmente buscando ideas nuevas e innovadoras que les permitan tomar decisiones con mejor información sobre cuál sistema de medición del desempeño adoptar, que satisfaga mejor sus necesidades (Broeckling, 2010).

En esta misma línea de pensamiento, Deloitte indica que la tendencia es eliminar estos sistemas y su asociación con la remuneración, sustituyéndolos con un sistema de *coaching* continuo y de *feedback* inmediato (Montero, 2015).

Los empleadores y empleados necesitan algo más ágil, en tiempo real y más personalizado que los instrumentos tradicionales de evaluación del desempeño. Requieren algo que se centre más en impulsar el rendimiento en el futuro en lugar de evaluarlo en el pasado (Buckingham & Goodall, 2015).

Indican dichos autores que la firma Deloitte rediseñó el sistema de evaluación del desempeño, reduciéndolo a solo cuatro preguntas consideradas claves para evaluar al colaborador:

- Dado lo que se conozco del rendimiento de esta persona y si fuera mi dinero, ¿premiaría a esta persona con el incremento más alto en la compensación? Esto mide, según los autores, el rendimiento global y el valor agregado a la organización en una escala de uno a cinco, desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”.
- Dado lo que conozco del rendimiento de esta persona, ¿siempre lo querría en mi equipo? Esto mide la capacidad de trabajar bien con otros en la misma escala de uno a cinco.
- ¿Esta persona presenta un riesgo de tener bajo rendimiento? Identifica problemas que podrían impactar negativamente en el cliente o al equipo en una base de sí o no.
- ¿Esta persona se encuentra lista para promoverla hoy mismo? Mide el potencial en una base de sí o no (Buckingham & Goodall, 2015).

2.2.5.3. Resiliencia y desempeño

El término resiliencia se refiere originalmente en ingeniería a la capacidad de un material para adquirir su forma inicial después de someterse a una presión que lo deforme (Morgan, 2015).

Si dice que hablar de resiliencia humana se afirma a la capacidad de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida y, más aún, de salir fortalecidos y ser transformados en un contexto organizacional.

Morgan (2015), dice que la “resiliencia como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis”.

Otra definición... es la “capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión”. Que debe ser visto más que resistir y mantenerse, sino también hacia producir respuestas creativas que fortalezcan y sostengan a la organización en esta era de la innovación (Sampedro H., 2009).

A pesar de que la resiliencia en una organización se percibe como algo intangible, se han establecido seis factores para medirla, los cuales se presentan a continuación y sus características según su nivel de resiliencia:

Tabla 3. Medición del potencial de resiliencia

Variable	Bajo	Medio	Alto	Promedio	Desviación Estándar
Enfoque directo en la búsqueda de soluciones	Se espera que los equipos de trabajo sigan los procedimientos de operación estándar	Capacidad para modificar los procedimientos dentro de líneas de acción establecidas	Equipos de trabajo entrenados para improvisar soluciones de forma sistemática	3.92	1.36
Prevención de riesgos	Los empleados evitan tomar riesgos significativos	Los empleados buscan supervisión específica de sus supervisores		4.65	1.14
Comprensión de situaciones críticas	Acceso restringido a la información del Sistema y del Proceso	A los empleados se les brinda acceso a la información y deben poner los problemas en contexto	Los empleados recogen información y consideran las consecuencias de soluciones alternativas	4.45	1.34
Habilidad de los miembros del equipo de trabajo de desempeñar diferentes roles	Las posiciones claves son altamente especializadas	El entrenamiento y la rotación de puestos se hace de forma sistemática	Las posiciones claves son genéricas	4.28	1.28
Grado de dependencia de las fuentes de información	Solamente los supervisores definen la dirección del accionar del equipo	A los empleados se les brinda herramientas estructuradas para la toma de decisiones	A los empleados se les brinda conocimiento, con una supervisión mínima de los supervisores	4.26	1.43
Acceso a recursos	Los equipos de trabajo tienen acceso al sistema central de aprovisionamiento	Los equipos de trabajo tienen acceso a múltiples fuentes de materiales	Los equipos de trabajo tienen autoridad de comprar materiales contra necesidad	4.42	1.62

Fuente: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>

Tabla 4. Componentes presentes en la relación resiliencia y desempeño



Fuente: Morgan (2015)

Entonces, se puede concretar que la resiliencia en el colaborador le sirve para reponerse ante las situaciones adversas y las emociones más negativas a las que se enfrenta, como fuerza interna para sobrellevar situaciones presentes en un ámbito laboral.

2.3 Antecedentes del tema

Para Granada & Araque (2018) en su tesis “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos”, obtuvo resultados tales como: se demuestran que la discusión sobre habilidades blandas, competencias emocionales y gestión de las relaciones, en el contexto empresarial y de manera específica en el servicio al cliente, está enfocada en como el desarrollo de estas habilidades permite incrementar la percepción favorable que tiene un consumidor sobre el servicio. Los mejores niveles de percepción de mejor servicio coinciden con información secundaria expuesta en esta investigación. En ese contexto podría afirmarse que las habilidades blandas, especialmente la empatía, aplicadas en el servicio al cliente en las empresas comercializadoras de electrodomésticos, son una fuente de ventaja competitiva puesto que pueden generar un alto nivel de diferenciación percibida por el consumidor.

Asimismo, para Torres & Torres (2010) en su tesis “Capacitación por competencias laborales” se consideró como el primer paso para que la organización comience a capacitar a sus colaboradores en este tema tan importante para el desarrollo del talento humano de la organización, concluye que se debe ofrecer capacitación a la fuerza comercial en competencias laborales, y siguiendo las sugerencias de los encuestados, lo pertinente es ofrecerles una lista de competencias para que ellos escojan en cuáles de estas consideran que deben ser capacitados, con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo. No obstante, el

equipo investigador considera que deben ser capacitados en negociación, ya que esta es una competencia que tanto los gerentes de mercadeo y ventas, como los visitantes médicos deben poseer en un nivel alto, puesto que implica tener habilidades para aproximarse al cliente, dirigir la conversación en términos de ‘ganar-ganar’, y lograr en últimas el cierre de una venta, o al menos dejar concertada una próxima cita con el cliente para poder hacer el debido seguimiento, etc.; esto es importante pues la misión de Laboratories de Colombia, es precisamente el comercializar estos productos; por lo tanto la venta y la prescripción de los mismos es esencial para que la organización pueda seguir funcionando.

Y por consiguiente Lizola-Romero, R.; Conde-Escudero, A., et al (2018). En sus tesis, “Modelo de negocio para el desarrollo de habilidades suaves en los colaboradores”, obtuvo resultados donde se demostró La apuesta por Softefy se fundamenta en la necesidad creciente del mercado por desarrollar habilidades blandas que mejoren el desempeño profesional y personal de los colaboradores. Es una empresa orientada al servicio por medio del uso de tecnologías que busca la excelencia en la atención al cliente a través de la personalización de planes de desarrollo que provee cursos y seguimiento en el cumplimiento de las metas de los usuarios.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)

Las investigaciones científicas con finalidad teórica “tienen como propósito la aportación de elementos teóricos al conocimiento científico sin la intención de su corroboración directa en un campo concreto de aplicación” (Parra, 2019, p.81). Por otro lado, expresa:

...cuando la investigación tiene una finalidad aplicada, lo que se busca es la solución de problemas sin aportar conocimiento teórico (...) la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (Parra, 2019, p.69).

De acuerdo con los objetivos y el propósito de estos, el estudio se clasifica como una investigación aplicada.

3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal).

Para Hernández et al., (2014), la dimensión temporal, ya sea transversal o longitudinal, es una manera de clasificar una investigación con tipo de diseño no experimental. Asimismo, mencionan que:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos de un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por otra parte, mencionan que: “las investigaciones de diseños longitudinales son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.

Por lo anterior, se considera esta investigación en dimensión transversal, por implicar un tema en un momento dado.

Debido a que la presente investigación se enfoca en el diseño de un plan de capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD, para un desempeño superior laboral en el 2019.

3.1.3 Marco (mega-macro-micro).

Hace referencia al tamaño o la extensión de la población que se pretende investigar, ya sea organización, área, lugar, entidad, institución, entre otros aspectos.

a) Mega.

El mega pretende estudiar un gran espacio o temática, cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa, (González et al, 2018).

b) Macro.

Hace reseña al “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González et al, 2018).

c) Micro.

Hace mención a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio, acerca del cual el investigador hará su investigación (González et al, 2018).

Para lograr los fines de la presente investigación, se estará enfocando al contexto macro, lo que comprende el realizar un estudio en un fragmento del marco mega; lo que se estará abarcando solo un segmento de la población de la Empresa Alimentos Prosalud S.A, es decir solo la Dirección Financiera Administrativa.

3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta).

a) La cCuantitativa

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en las mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis (Hernández, 2014).

b) La cualitativa.

Considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, se debe tratar de comprender en su contexto (Hernández, 2014).

c) Mixta.

Comprende la combinación de ambos enfoques cuantitativa y cualitativa a lo largo de toda la investigación; es el “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández, 2014).

En esta investigación se emplea la naturaleza cualitativa, ya que para la recopilación y análisis de datos se diseñarán preguntas sobre el tema a investigar, permitiéndoles

a colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa expresar opiniones, percepciones, puntos de vista y experiencias vividas.

3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

a) Exploratorio.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Hernández, 2014).

b) Descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2014).

c) Correlacional.

Su finalidad, es sustentada en conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández, 2014).

d) Explicativo.

Estos están dirigidos a responder causas de eventos y fenómenos físicos o sociales, centrándose en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, 2014).

Por lo tanto, la presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, porque pretende medir y recoger información sobre las variables o conceptos; de igual forma pretende detallar el diseño de un plan de capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD, para un desempeño superior laboral en el 2019.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio).

Se detalla cuál es la muestra del trabajo de investigación, la cual debe estar conformada por sujetos, en el presente caso los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD, para un desempeño superior laboral en el 2019.

3.2.2 Fuentes primarias.

Se sustentan en fuentes de información de primera mano, es decir la información recopilada es directa y veraz, estas “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández, 2014).

Por ello en la presente investigación, la fuente primaria serán los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD, ya que proporcionaron información directamente ligada con el tema a investigar.

3.2.3 Fuentes secundarias.

Se sustentan en versiones o interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas actores del suceso y de referencias bibliográficas de libros utilizados para la investigación, así como documentos tomados de páginas web (Baena, 2014).

En este sentido, se utilizará información recopilada de páginas web en cuanto a temas de interés y relacionados, además de datos que la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Prosalud, pueda brindar.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 La población.

Se considera la población como un todo, sobre lo cual se direcciona para recolectar los datos; su manejo puede ser complicado, por lo que se suele trabajar con una muestra (Chinchilla, 2018, p.37).

La población para considerar en el presente estudio es de cincuenta y cinco (55) colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud, en el periodo 2019. Esta población posee elementos en común que contribuyen a afianzar las conclusiones del presente proyecto de investigación. La población se encuentra distribuida de la manera siguiente,

Cuadro 1. Población clasificada por género

COLABORADORES	CANTIDAD
HOMBRES	38
MUJERES	17
INTERSEX	0
TOTAL	55

Fuente: Elaboración propia. Información brindada Dirección Financiera Administrativa, Alimentos Prosalud SA.

3.3.2 La muestra

Es la que sobre el cual se recolectarán datos, esta debe definirse y delimitarse de antemano con precisión; además debe ser representativo de la población, debe ser estadísticamente representativa (Hernández et al., (2014).

Se entiende que para llevar a cabo el desarrollo de una investigación es importante tener claro cuál es la población que se va a estudiar, en ocasiones se hace difícil aplicar los estudios sobre la población completa, por ello es necesaria la elección de una muestra. Para esta investigación se consideró una muestra de 55 sujetos que son el total de los colaboradores que prestan sus servicios en la Dirección Financiera Administrativa de la empresa Alimentos Prosalud S.A, lo que representa un nivel de confianza de 99%, con un margen de error del 2%, según muestreo extraído de la población en estudio, que se acogió en su totalidad a la toma de muestra.

3.3.3 Probabilística.

En esta muestra los elementos de la población tienen posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población

y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo y análisis (Hernández Sampieri, 2014, p.175).

En esta investigación se utilizará el tipo de muestra probabilística, pues la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud SA, registra una población de 55 colaboradores, de ambos géneros donde cada colaborador estará siendo participe en la selección muestral.

3.3.4 No probabilística.

Por su parte en esta muestra la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, 2014, p.174).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Según Hernández (2014), existen gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, donde en un mismo estudio se puede utilizar ambos tipos (p. 199). Por ello, las técnicas que son más utilizadas para recolectar información corresponden al cuestionario, entrevista y la observación, las que se detallan a continuación:

3.4.1 Entrevistas.

Las entrevistas “son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)” (Hernández, 2014, p, 235).

3.4.2 Cuestionario.

Instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández Sampieri, 2014, p.217).

3.4.3 Observación.

Se desprende como un método que permite obtener información directa, confiable, siempre cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y controlado, es decir “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández, 2014, p. 252).

Los instrumentos más utilizados para la ejecución de la observación es la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora y validación de instrumentos como otros más.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental

La operacionalización es considera por autores como “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes” (Hernández et al 2014, p.211).

Cuadro 2. Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN
<p>Objetivo específico 1.</p> <p>Investigar si el programa de capacitación actual se orienta al fortalecimiento de las habilidades blandas como valor de los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD</p>		<p>Necesidad</p> <p>Interés</p> <p>Ejecución</p> <p>Evaluación</p> <p>Motivación</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Resultados</p> <p>Impacto</p>	<p>Es “un estado de carencia percibida” (Webescolar,2019)</p> <p>Lo que se halla entre las personas interesándolas o haciendo que les importe que incline su ánimo o voluntad hacia ella (Deconceptos.com,2019)</p> <p>Se refiere a llevar a cabo algo de principio a fin (Deconceptos.com,2019)</p> <p>Acto de valorar (Deconceptos.com,2019)</p> <p>“un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Biasi,2018)</p> <p>“un cambio relativamente permanente en la conducta o en su potencialidad que se produce a partir de la experiencia (Biasi,2018)</p> <p>“lo que se espera que se conozca, se comprenda y la capacidad de hacer al finalizar un periodo de aprendizaje” (Yepez, 2017)</p> <p>Es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. (CEPAL-ILPES, 2005)</p>	<p>✓ Excelente: donde la frecuencia de la operacionalización relativa sea menor a 30.</p> <p>✓ Muy Bueno: donde la frecuencia operacional relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p>✓ Bueno: donde la frecuencia operacional relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p>✓ Malo: para los casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Cuestionario Aplicado Colaboradores Dirección Financiera Administrativa, Empresa Alimentos Prosalud S.A., (ítem 8 a la 9)</p>

<p>Objetivo Especifico 2.</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación para el colaborador en el puesto de trabajo de acuerdo con las habilidades blandas requeridas para un desempeño superior laboral.</p>	<p>The diagram consists of two green boxes on the left: 'Necesidad Capacitación' (top) and 'Habilidades Blandas Requeridas' (bottom). Orange arrows point from these boxes to a vertical list of eight purple rounded rectangles on the right. The top four boxes are grouped by a bracket and connected to 'Necesidad Capacitación'. The bottom four boxes are grouped by a bracket and connected to 'Habilidades Blandas Requeridas'. The categories are: Departamento, Aptitud, Habilidades Blandas, Desempeño, Colaborador, Conocimiento, habilidad, and Aprendizaje.</p>	<p>Brecha que encuentran las organizaciones entre las habilidades que necesitan y las que presentan los colaboradores (Díaz et al., 2015)</p> <p>Hace referencia a las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Díaz et al., 2015)</p> <p>La selección y entrenamiento del trabajador donde se precisan los requisitos mínimos que debe tener el trabajador para cumplir con su cargo, además de seleccionar al personal más adecuado en el cargo correspondiente, confiando en las habilidades y conocimientos del trabajador y agregando en el área del entrenamiento la capacitación del empleado para la especialización del trabajo que cumple (Díaz et al., 2015)</p> <p>Herramienta para el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento convertido en capital intelectual</p> <p>Capacitación del empleado para la especialización del trabajo que cumple en un ámbito laboral (Díaz et al., 2015)</p> <p>Habilidades y conocimientos del trabajador, (Díaz et al., 2015)</p> <p>Técnicas aplicadas según la Habilidad y comportamiento (Díaz et al., 2015)</p> <p>El aprendizaje depende de la adquisición de conocimiento y habilidades (Díaz et al., 2015).</p>	<p>✓ Excelente: donde la frecuencia de la operacionalización relativa sea menor a 30.</p> <p>✓ Muy Bueno: donde la frecuencia operacional relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p>✓ Bueno: donde la frecuencia operacional relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p>✓ Malo: para los casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Questionario Aplicado Colaboradores Dirección Financiera Administrativa, Empresa Alimentos Prosalud S.A., (Ítem 20 a la 34).</p>
--	---	--	---	---

<p>Objetivo específico 3.</p> <p>Recomendar las habilidades críticas de éxito para un desempeño superior laboral de los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD.</p>	<p>The diagram consists of two green boxes on the left: 'Habilidades Críticas de éxito' (top) and 'Desempeño Superior Laboral' (bottom). Orange arrows point from these boxes to a central vertical column of purple boxes representing skills. The top group of skills is connected to 'Habilidades Críticas de éxito', and the bottom group is connected to 'Desempeño Superior Laboral'.</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidad de Adaptación Habilidad de Liderazgo Habilidades Interpersonales Habilidad de Comunicación Habilidad de Ética Profesional Flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés. Trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo. Empatía, cortesía y balance de vida. Negociación, comunicación oral y comunicación escrita Integridad, lealtad y compromiso 	<p>Habilidad de adaptarse a los cambios que pueden darse en el ámbito laboral, aceptar las cosas nuevas y presenta capacidades para aprender rápidamente, (Manrique et al., 2018)</p> <p>Habilidad de liderar un equipo, manejarlo, definir objetivos y prioridades y evaluar su desempeño para que contribuya al desarrollo de la organización (Manrique et al., 2018)</p> <p>Habilidad de relacionarse de manera correcta con las personas con las que trabaja, creando un ambiente laboral que facilite las actividades diarias (Manrique et al., 2018)</p> <p>Habilidad de transmitir ideas, información, opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita (Manrique et al., 2018)</p> <p>La habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y la buena fe como premisa que guía las acciones (Manrique et al., 2018)</p> <p>Comportamiento de flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018).</p> <p>Comportamiento de trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018)</p> <p>Comportamiento de la empatía, cortesía y balance de vida (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018)</p> <p>Comportamiento para la negociación, comunicación oral y comunicación escrita (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018)</p> <p>Comportamiento en cuanto a la integridad, lealtad y compromiso (Manrique, Oyarzabal & Herrera, 2018)</p>	<p>✓ Excelente: donde la frecuencia de la operacionalización relativa sea menor a 30.</p> <p>✓ Muy Bueno: donde la frecuencia operacional relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p>✓ Bueno: donde la frecuencia operacional relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p>✓ Malo: para los casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Questionario Aplicado Colaboradores Dirección Financiera Administrativa, Empresa Alimentos Prosalud S.A (Ítem 35 a la 60)</p>
---	--	---	---	--

<p>Objetivo específico 4.</p> <p>Elaborar un plan de capacitación basado en habilidades blandas, para los colaboradores la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD para un desempeño superior laboral.</p>	<pre> graph TD A[Propuesta] --> B[Plan de Capacitación] B --> C((Basado)) C --> D[Habilidades Blandas] </pre>	<p>Análisis de Necesidades (Habilidades Blandas), Diseño, Ejecución, Evaluación e Implementación de acciones de mejora.</p>	<p>Idalberto Chiavenato, autor de reconocido prestigio en el área de recursos humanos, define el Plan de capacitación como “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (Barcelo,2019).</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
---	--	---	---	------------	------------

Fuente: Elaboración propia, Moraga 2019.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capítulo, se detallan resultados derivados de la aplicación de instrumentos implementados en el presente trabajo, en cuanto a objetivos y variables de la investigación, se procedió a la aplicación de un cuestionario a los colaboradores del área de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud S.A, a fin de obtener los datos para su interpretación.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La ejecución fue de forma automática en cuanto a la codificación y tabulación de la información. Se utilizó un facilitativo en línea (Internet), lo que simplificó la obtención de resultados de los datos para su interpretación.

4.3 TIPOS DE GRÁFICOS

Los gráficos son de tipo circular, donde la variable investigada representa una porción de la totalidad. La selección de este tipo de gráfico se sustenta, por ser el que muestra la contribución de cada una de esas variables al total de los datos interpretados.

4.4 ANÁLISIS DE DATOS

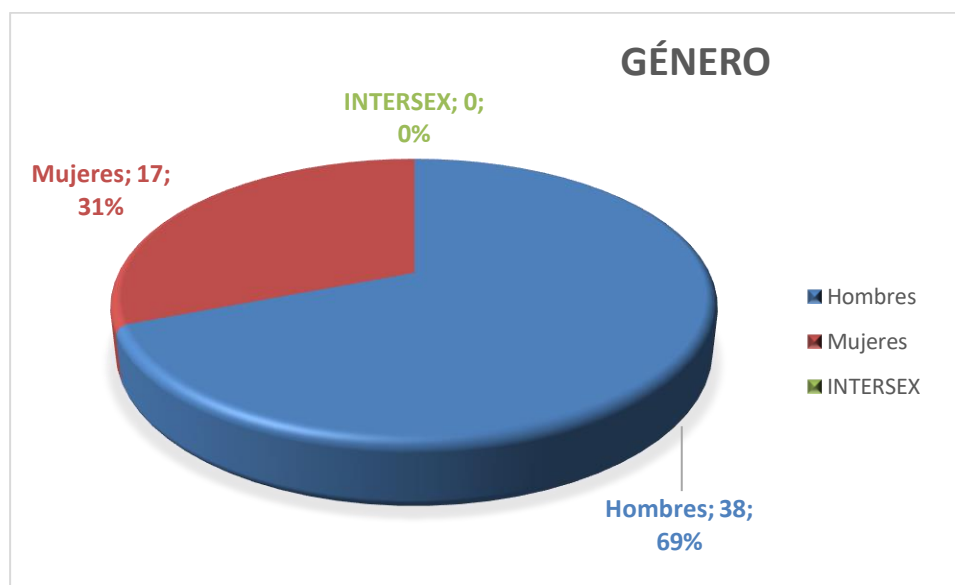
Los resultados de la presente investigación, es representada por medio de gráficos que muestran de una manera clara y visible la información recabada, conforme a cada variable de estudio y sus respectivos indicadores a evaluar.

Tabla 1. Género

GÉNERO		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	38	69%
Mujeres	17	31%
INTERSEX	0	0%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Direccion Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019.

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Direccion Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019.

Como se puede observar en el gráfico 1 el 69% de la población son hombres, mientras que el 31% son mujeres. Y un 0% intersex..

Tabla 2. Edad

EDAD		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
18 a 30 años	7	13%
31 a 40 años	23	42%
41 a 50 años	17	31%
Mayor de 50 años	8	14%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019.

Gráfico 2. Edad



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019.

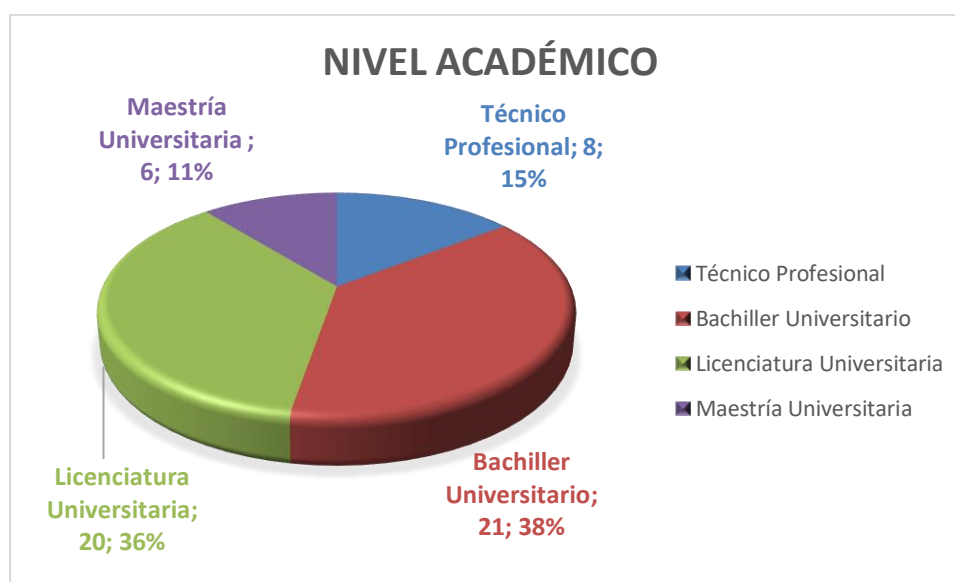
La pregunta 2 hace referencia a la edad de los colaboradores, se obtienen los siguientes resultados: de 18 a 30 años un 13%, de 31 a 40 años un 42%, de 41 a 50 años un 31% y de mayor a 50 años en adelante un 14%. La mayoría de los colaboradores se mantienen en el rango de 31 a 40 años.

Tabla 3. Nivel Académico

NIVEL ACADÉMICO QUE PERTENECE		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Profesional	8	15%
Bachiller Universitario	21	38%
Licenciatura Universitaria	20	36%
Maestría Universitaria	6	11%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019.

Gráfico 3. Nivel Académico



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

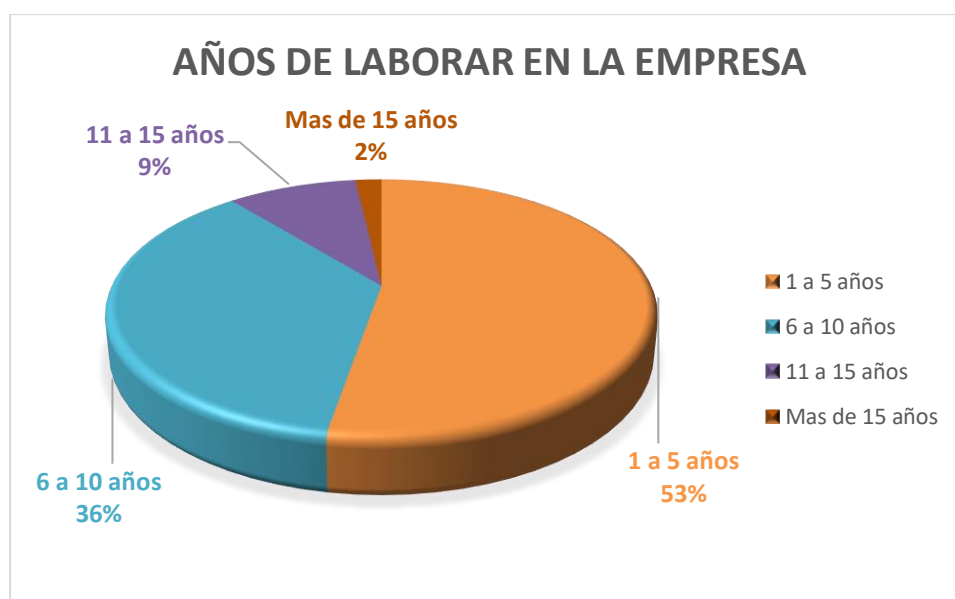
El gráfico muestra que el 15% corresponde a personal técnico profesional, el 38% referente a personal con bachillerato universitario, el 36% a personal con la licenciatura universitaria, el 11% corresponde a personal que mantiene maestría universitaria.

Tabla 4. Años de laborar en la Empresa

AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	29	53%
6 a 10 años	20	36%
11 a 15 años	5	9%
Más de 15 años	1	2%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 4. Años de laborar en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

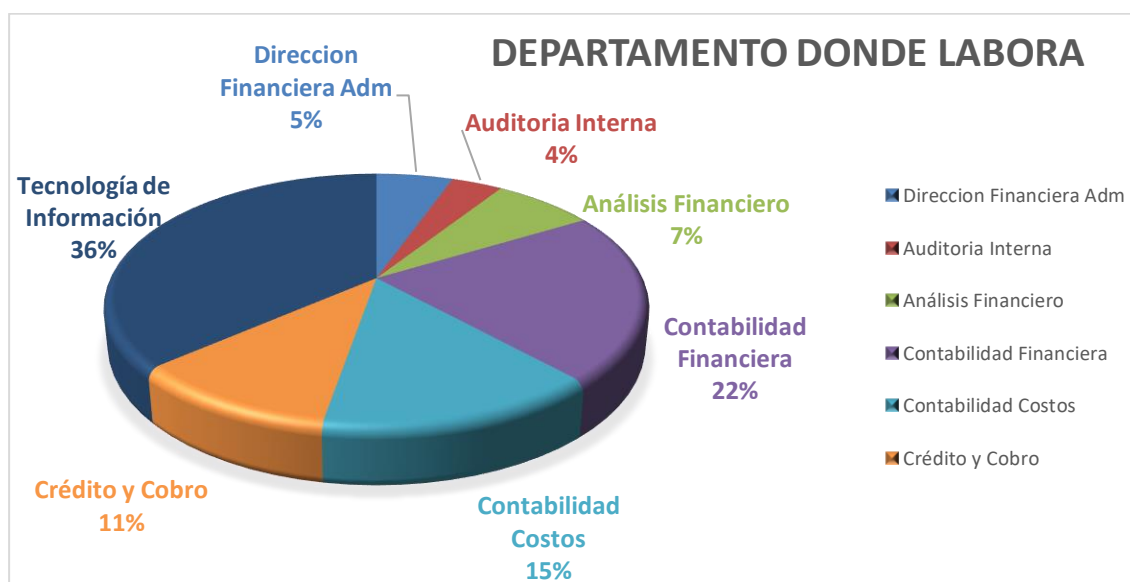
En el gráfico 4 se muestra el tiempo que tienen los colaboradores de trabajar en la empresa, se obtiene como resultado que la mayoría de los trabajadores con un 53% tiene de 1 a 5 años, el 36% tiene de 6 a 10 años, el 9% tiene de 11 a 15 años, el 2% más de 15 años de labor.

Tabla 5. Departamento donde labora

DEPARTAMENTO DONDE LABORA		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Financiera Adm	3	5%
Auditoría Interna	2	4%
Análisis Financiero	4	7%
Contabilidad Financiera	12	22%
Contabilidad Costos	8	15%
Crédito y Cobro	6	11%
Tecnología de Información	20	36%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 5. Departamento donde labora



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

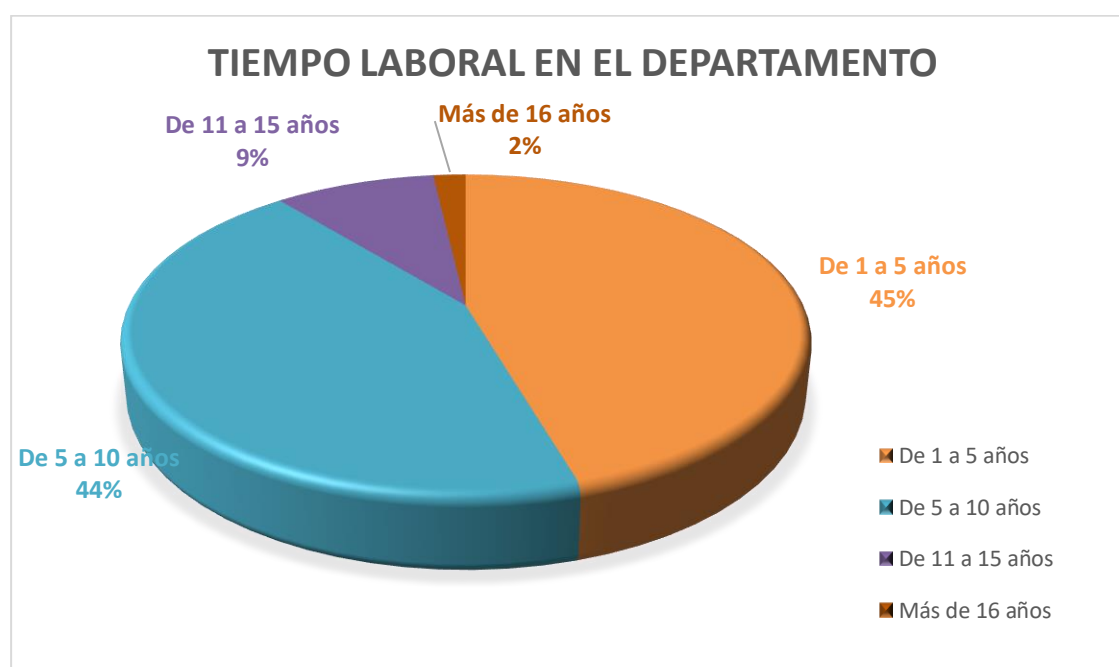
La pregunta 5 hace referencia al área a la cual pertenece el colaborador. Un 36% indicó pertenecer al área de Tecnologías de Información, un 22% al área de Contabilidad Financiera, un 15% al área de Contabilidad de Costos y un 11% pertenece al área de Crédito y Cobro. De igual forma un 7% pertenece al área de Análisis Financiero, el 5% a la Dirección Financiera Adm. y finalmente el 4% al área de Auditoría.

Tabla 6. Tiempo de laborar en el departamento

TIEMPO DE LABORAR EN EL DEPARTAMENTO		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	25	53%
De 5 a 10 años	24	36%
De 11 a 15 años	5	9%
Más de 16 años	1	2%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 6. Tiempo de laborar en el departamento



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

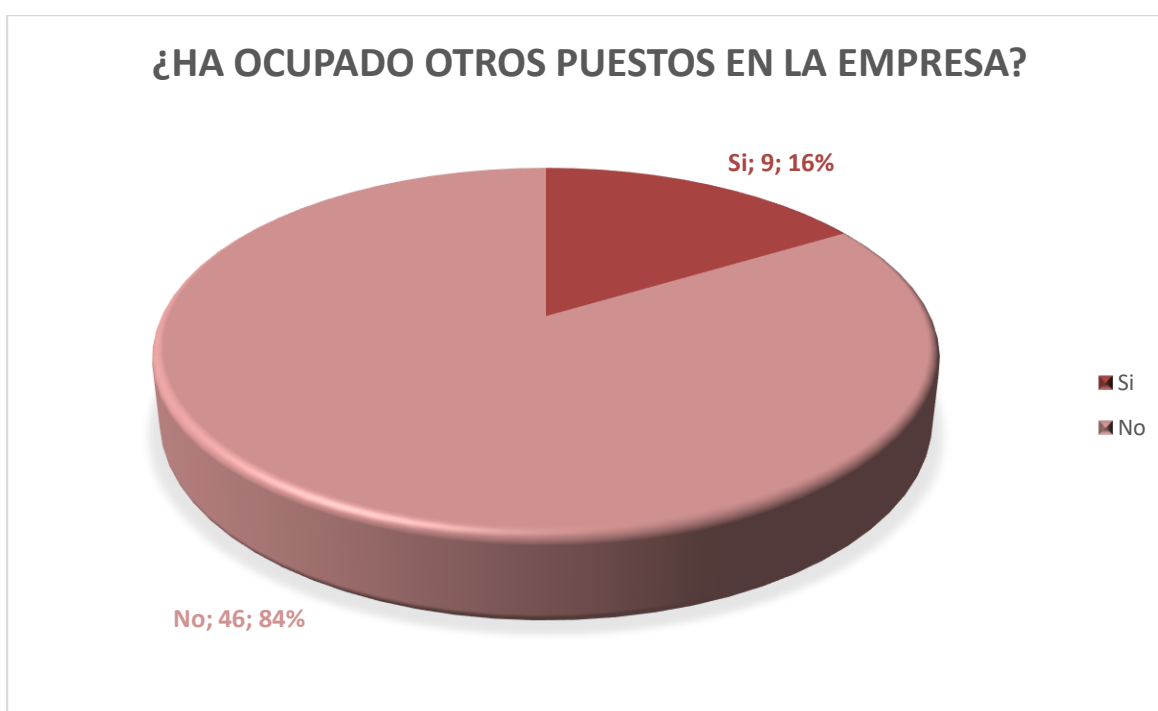
Como se observa en el gráfico 6, la mayoría de los trabajadores, un 45% tiene de 1 a 5 años de laborar en el departamento, el 44% tiene de 6 a 10 años, el 9% tiene de 11 a 15 años, el 2% afirma de tener más de 16 años de laborar en el departamento.

Tabla 7. ¿Ha ocupado otros puestos en la empresa?

¿HA OCUPADO OTROS PUESTOS EN LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	16%
No	46	84%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 7. ¿Cuándo experimentó cambios de ánimo, se con claridad el motivo que los ocasionan?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

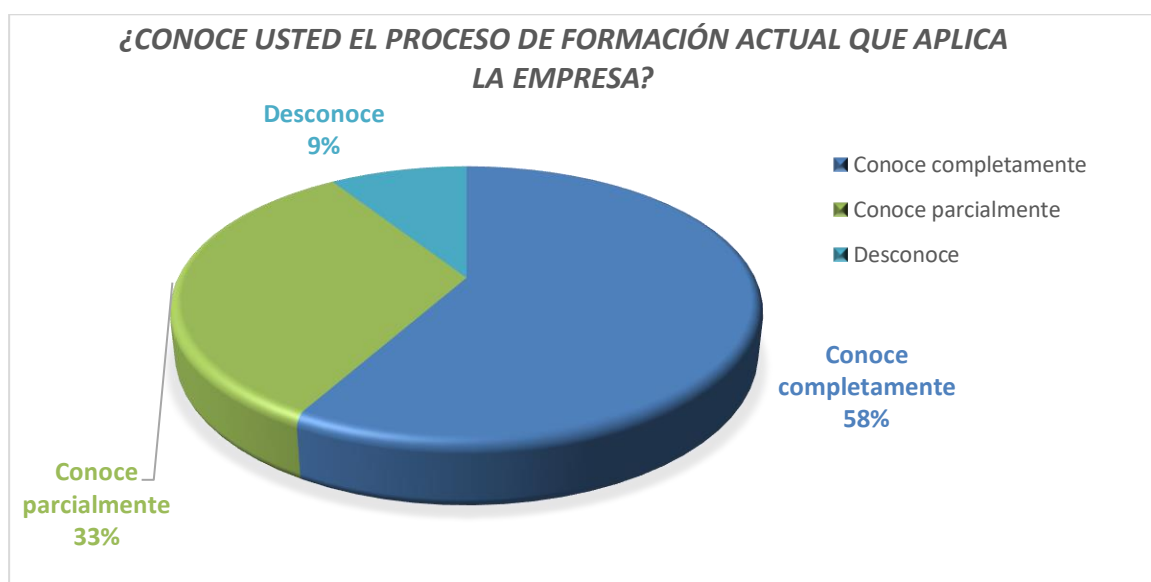
En el gráfico anterior se observa que el 84% de los colaboradores no han prestado sus servicios en otros puestos dentro de la empresa mientras que el 16% señala que sí.

Tabla 8. ¿Conoce usted el proceso de formación actual que aplica la empresa?

¿CONOCE USTED EL PROCESO DE FORMACIÓN ACTUAL QUE APLICA LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conoce completamente	32	58%
Conoce parcialmente	18	33%
Desconoce	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 8. ¿Conoce usted el proceso de formación actual que aplica la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

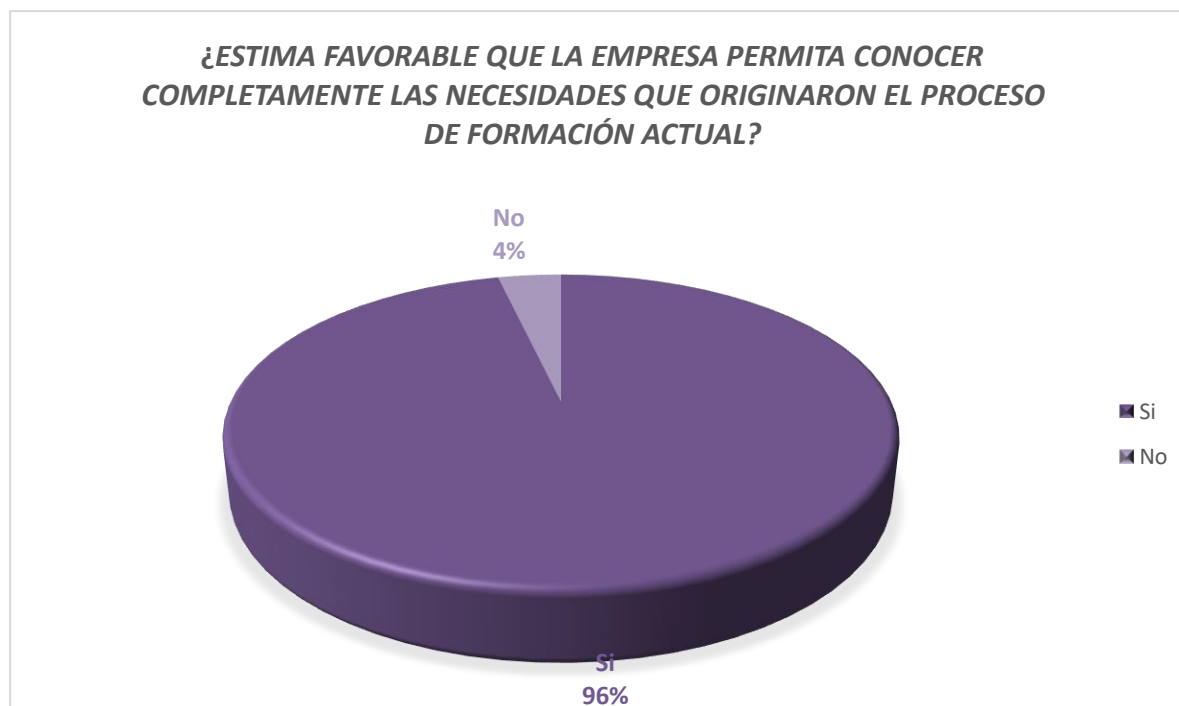
En el gráfico 8 se observa que el 58% de los colaboradores conoce completamente el proceso de formación actual, el 33 %, indica conocerlo parcialmente y el 9% de los colaboradores indica desconocerlo.

Tabla 9. ¿Estima favorable que la empresa permita conocer completamente las necesidades que originaron el proceso de formación actual?

¿ESTIMA FAVORABLE QUE LA EMPRESA PERMITA CONOCER COMPLETAMENTE LAS NECESIDADES QUE ORIGINARON EL PROCESO DE FORMACIÓN ACTUAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	96%
No	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 9. ¿Estima favorable que la empresa permita conocer completamente las necesidades que originaron el proceso de formación actual?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

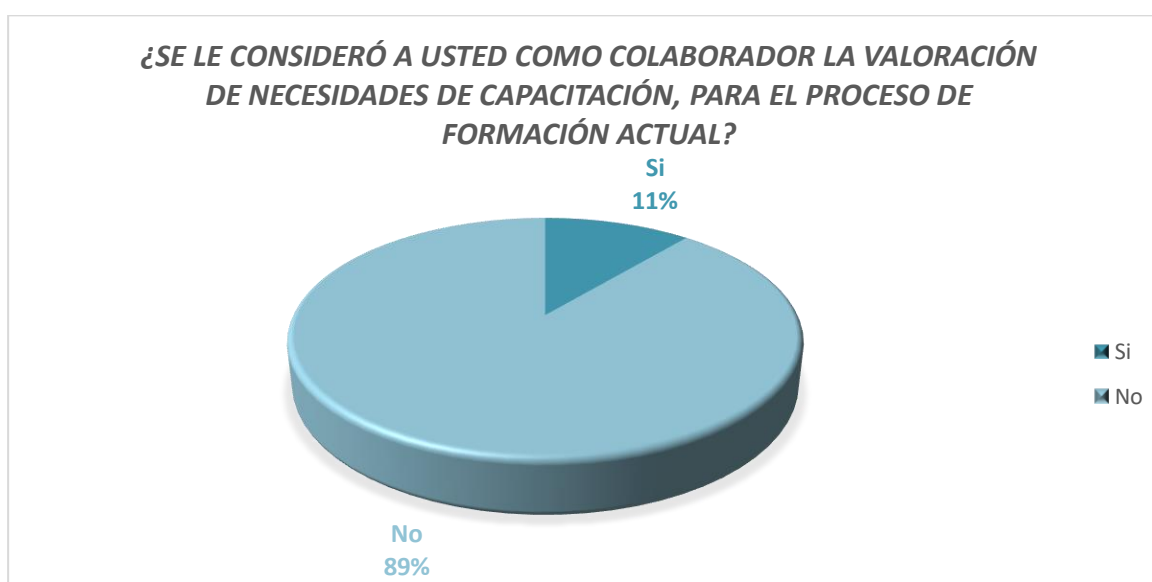
En el gráfico anterior se muestra que el 96% de los colaboradores considera que es favorable conocer las necesidades que dieron origen al proceso de formación actual, mientras que el 4% no.

Tabla 10. ¿Se le consideró a usted como colaborador la valoración de necesidades de capacitación, para el proceso de formación actual?

¿SE LE CONSIDERO A USTED COMO COLABORADOR LA VALORACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, PARA EL PROCESO DE FORMACIÓN ACTUAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	
No	48	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 10. ¿Se le consideró a usted como colaborador la valoración de necesidades de capacitación, para el proceso de formación actual?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

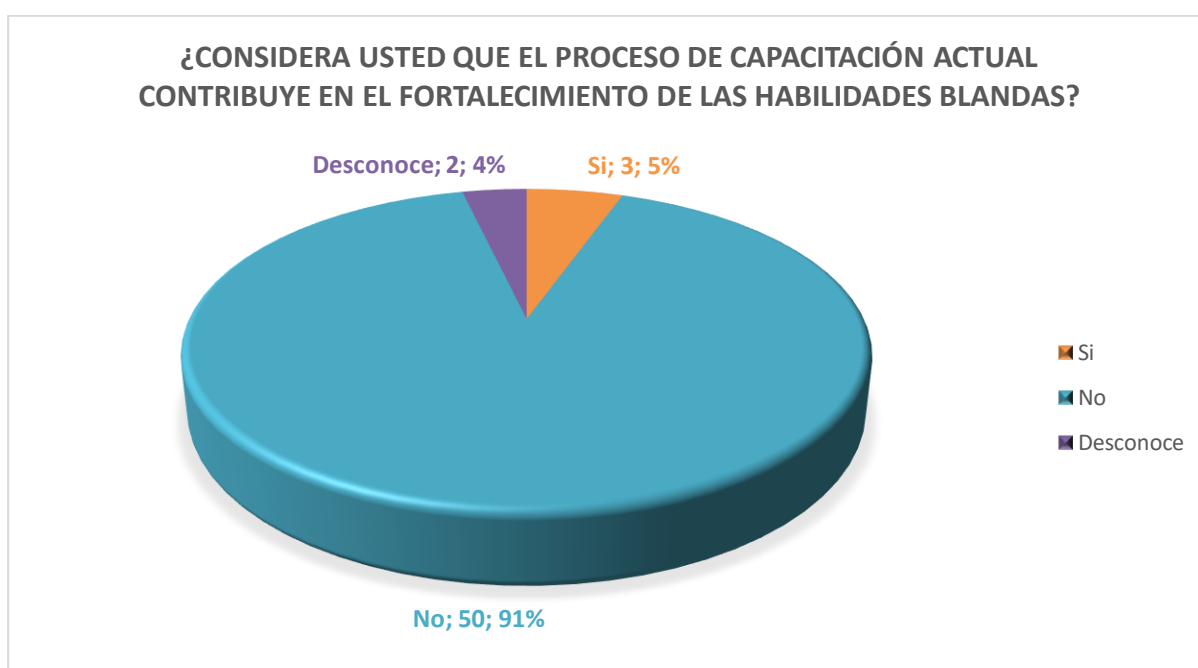
Para la pregunta 10 se observa que el 89% de los colaboradores no se le consideraron sus necesidades para el proceso de formación actual, mientras que el 11% menciona que sí se le consideraron.

Tabla 11. ¿Considera usted que el proceso de capacitación actual contribuye en el fortalecimiento de las habilidades blandas?

¿CONSIDERA USTED QUE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL CONTRIBUYE EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	5%
No	50	91%
Desconoce	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 11. ¿Considera usted que el proceso de capacitación actual contribuye en el fortalecimiento de las habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

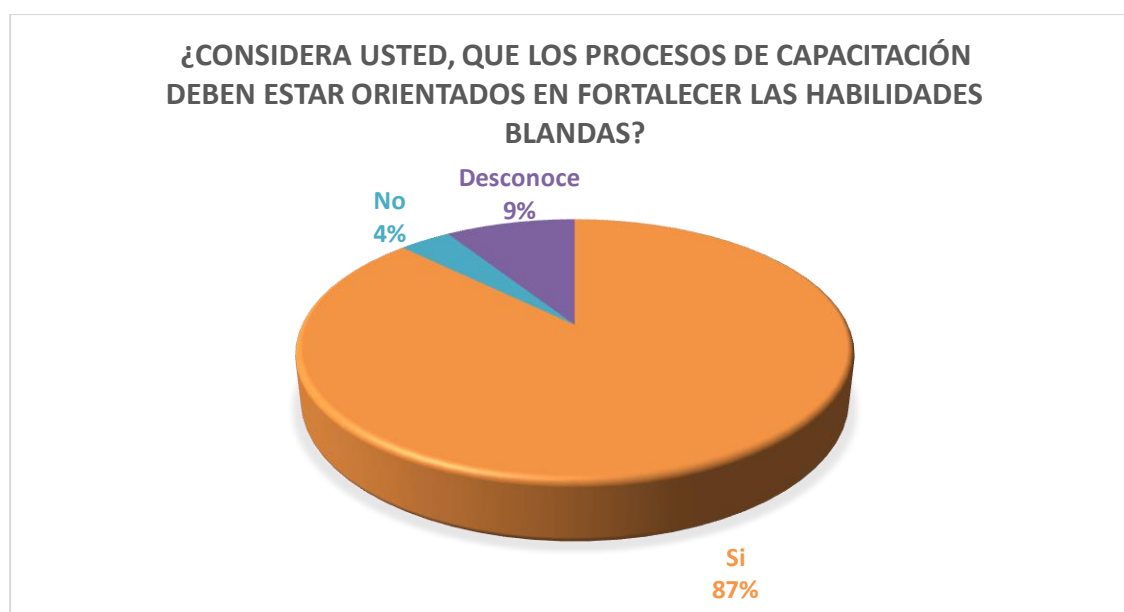
Como se observa en el gráfico 11 al 91% de los colaboradores responden que no contribuye el proceso de capacitación actual en el fortalecimiento de las habilidades blandas. No obstante, el 5% indica que sí, mientras que el 4%, indica desconocer.

Tabla 12. ¿Considera usted, que los procesos de capacitación deben estar orientados en fortalecer las habilidades blandas?

¿CONSIDERA USTED, QUE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEBEN ESTAR ORIENTADOS EN FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	87%
No	2	4%
Desconoce	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 12. ¿Considera usted, que los procesos de capacitación deben estar orientados en fortalecer las habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

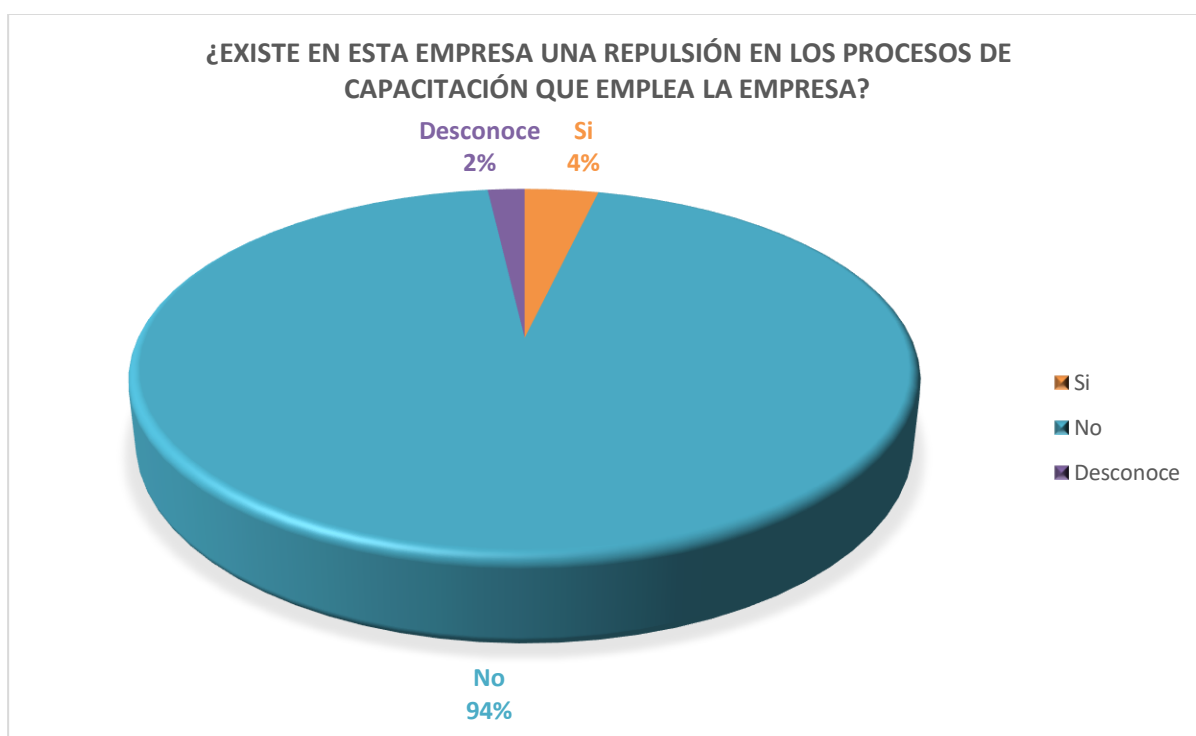
Como se muestra en el gráfico anterior, el 87% de los colaboradores sí consideran que los procesos de capacitación deben estar orientados a fortalecer las habilidades blandas por otro lado, el 4% indica que no y el 9% indica desconocer.

Tabla 13. ¿Existe en esta empresa una repulsión en los procesos de capacitación que emplea la empresa?

¿EXISTE EN ESTA EMPRESA UNA REPULSIÓN EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN QUE EMPLEA LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	
No	52	
Desconoce	1	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 13. ¿Existe en esta empresa una repulsión en los procesos de capacitación que emplea la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

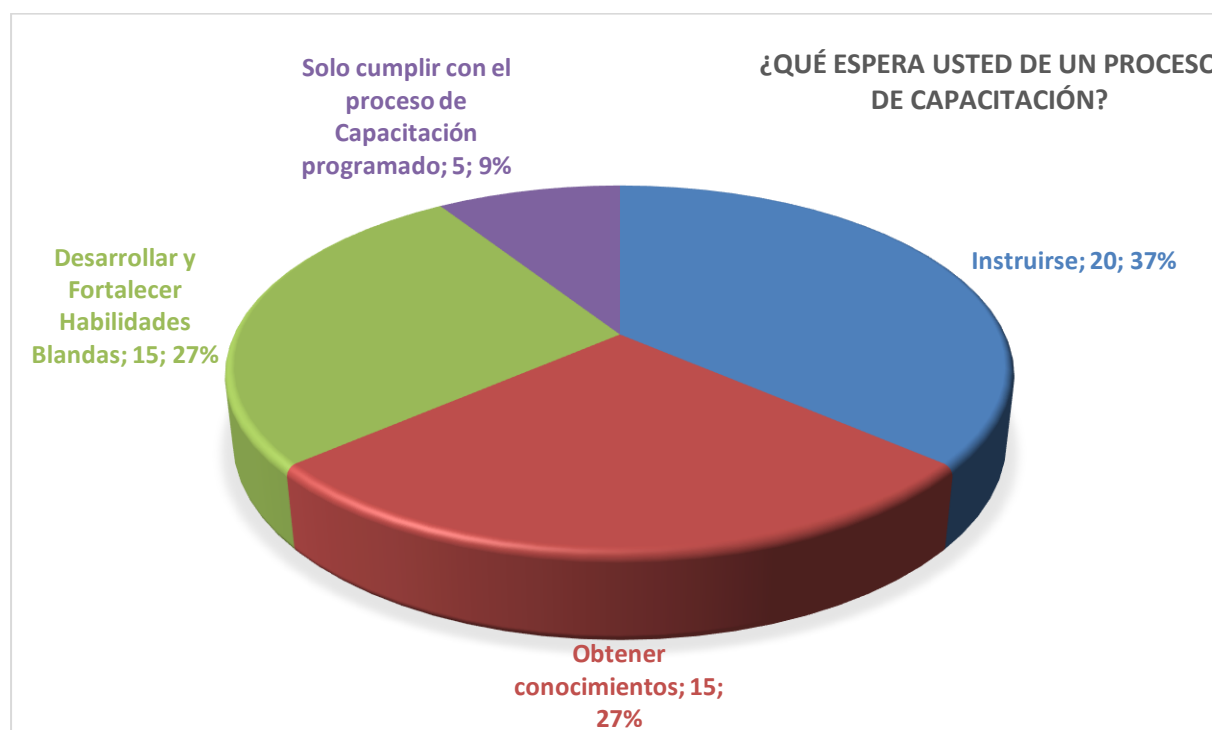
La pregunta 13 hace referencia a si existe en la empresa una repulsión en los procesos de capacitación que se emplea, por lo que de los colaboradores un 94% indica que no, un 4% que sí, mientras que el 2% indica desconocer.

Tabla 14. ¿Qué espera usted de un proceso de capacitación?

¿QUÉ ESPERA USTED DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Instruirse	20	37%
Obtener conocimientos	15	27%
Desarrollar y Fortalecer Habilidades Blandas	15	27%
Solo cumplir con el proceso de Capacitación programado	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 14. ¿Qué espera usted de un proceso de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

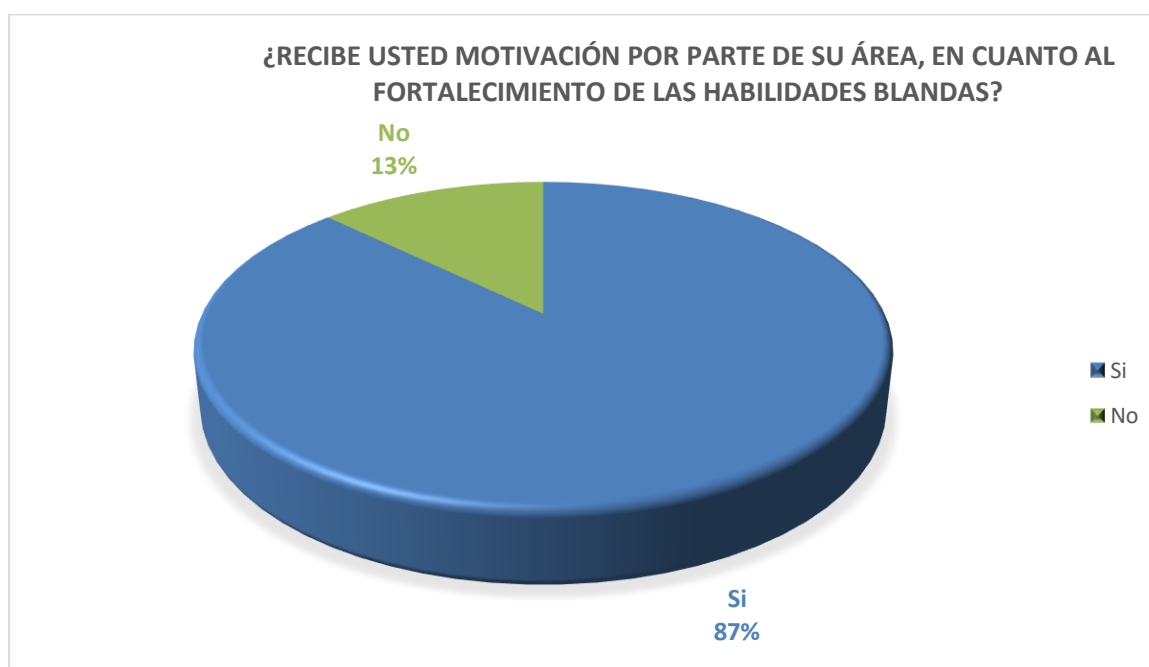
Como se observa en el gráfico anterior el 37% de los colaboradores espera que un proceso de capacitación les pueda instruir, el 27% indica que espera obtener conocimientos y el mismo porcentaje indica que espera desarrollar y fortalecer habilidades blandas, mientras que el 9% indica solo cumplir con el proceso de capacitación programado.

Tabla 15. ¿Recibe usted motivación por parte de su área, en cuanto al fortalecimiento de las habilidades blandas?

¿RECIBE USTED MOTIVACIÓN POR PARTE DE SU ÁREA, EN CUANTO AL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	
No	7	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 15. ¿Recibe usted motivación por parte de su área, en cuanto al fortalecimiento de las habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

En el gráfico 15 se observa que el 87% de los colaboradores sí recibe motivación en cuanto a fortalecer las habilidades blandas, mientras que el 13% indica que no.

Tabla 16. ¿Considera que se debe fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores?

¿CONSIDERA QUE SE DEBE FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS COLABORADORES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	50	91%
No	3	5%
Desconoce	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 16. ¿Considera que se debe fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

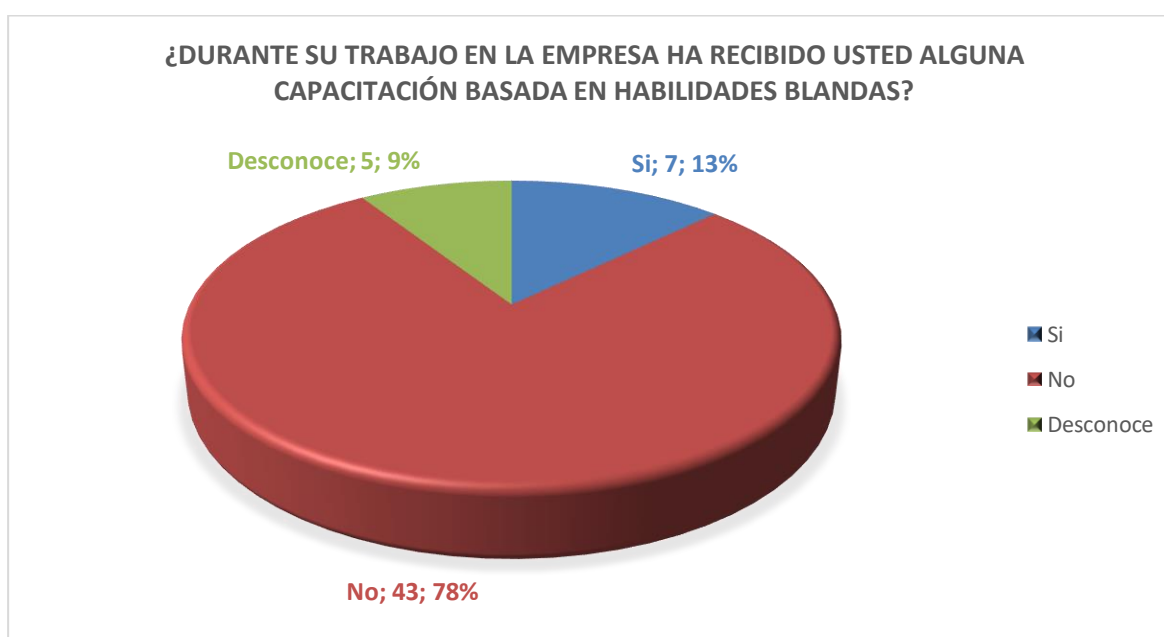
Como se muestra en el gráfico anterior el 91% de los colaboradores responde que sí se debe fortalecer las habilidades blandas, el 5% indica que no, mientras que el 4% expresa desconocer.

Tabla 17. ¿Durante su trabajo en la empresa ha recibido usted alguna capacitación basada en habilidades blandas?

¿DURANTE SU TRABAJO EN LA EMPRESA HA RECIBIDO USTED ALGUNA CAPACITACIÓN BASADA EN HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	13%
No	43	78%
Desconoce	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 17. ¿Durante su trabajo en la empresa ha recibido usted alguna capacitación basada en habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

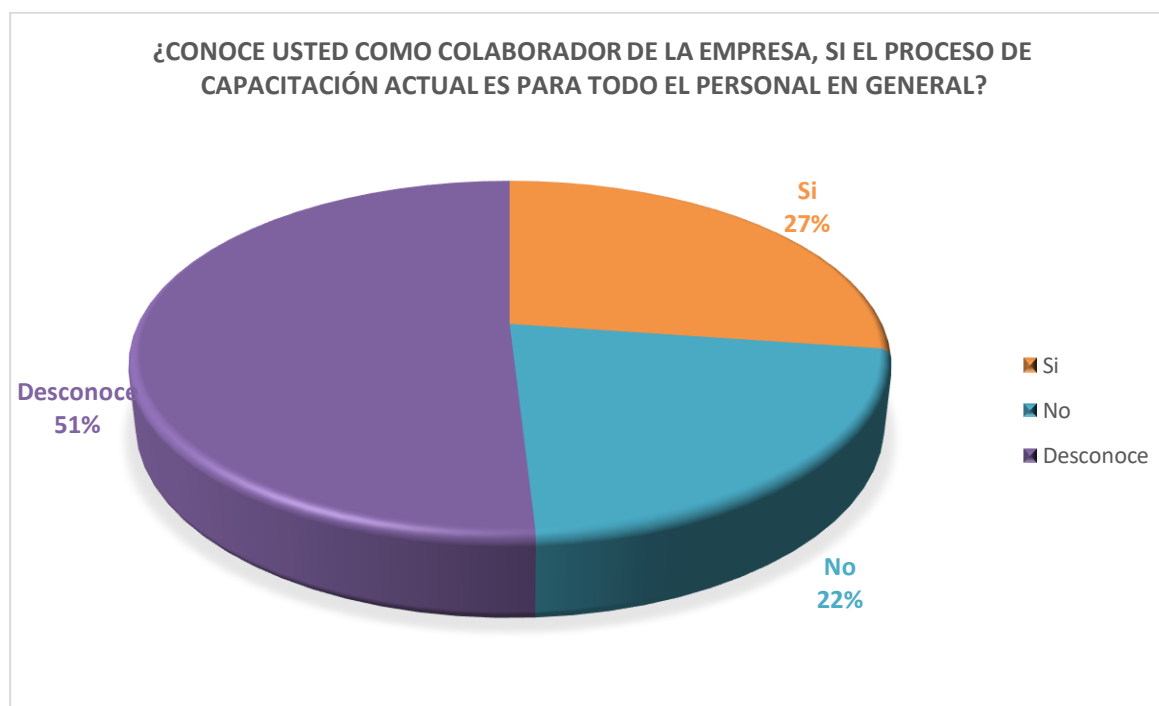
Como se indica en el gráfico 17, el 78% de los colaboradores indica no haber recibido ninguna capacitación basada en habilidades blandas, mientras que el 7% exterioriza que sí y el 9% desconoce.

Tabla 18. ¿Conoce usted como colaborador de la empresa, si el proceso de capacitación actual es para todo el personal en general?

¿CONOCE USTED COMO COLABORADOR DE LA EMPRESA, SI EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL ES PARA TODO EL PERSONAL EN GENERAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	
No	12	
Desconoce	28	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 18. ¿Conoce usted como colaborador de la empresa, si el proceso de capacitación actual es para todo el personal en general?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

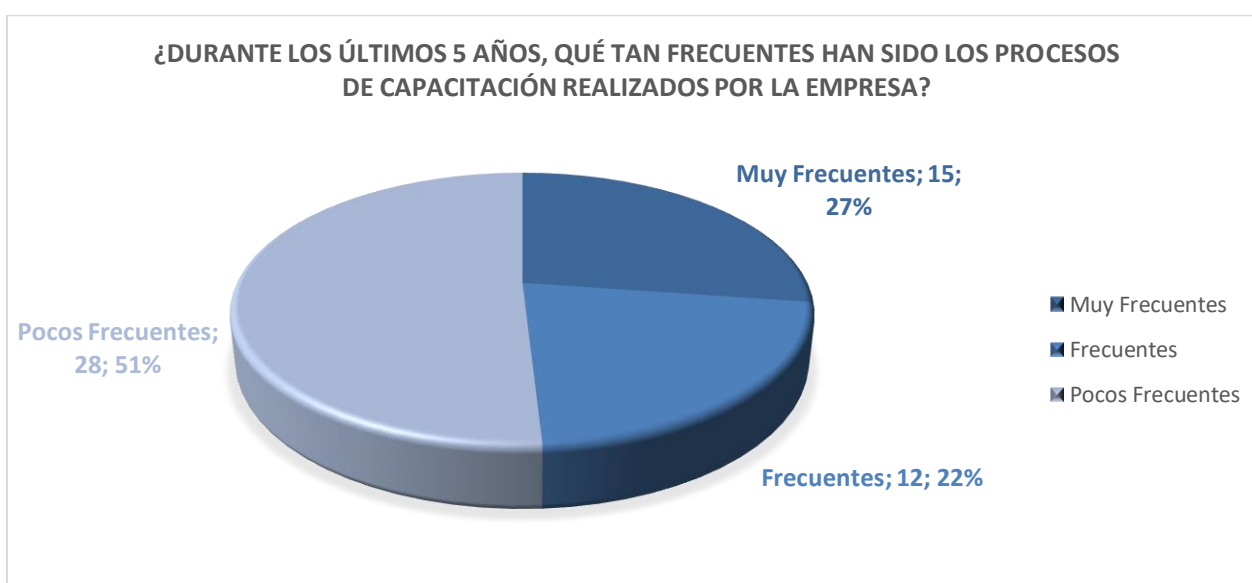
En el gráfico anterior un 51%, desconoce si el proceso de capacitación actual en la empresa es para todos, un 22% indica que no, mientras que el 27% estima que sí.

Tabla 19. ¿Durante los últimos 5 años, que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la empresa?

¿DURANTE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS, QUE TAN FRECUENTES HAN SIDO LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS POR LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentes	15	27%
Frecuentes	12	22%
Pocos Frecuentes	28	51%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 19. ¿Durante los últimos 5 años, que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

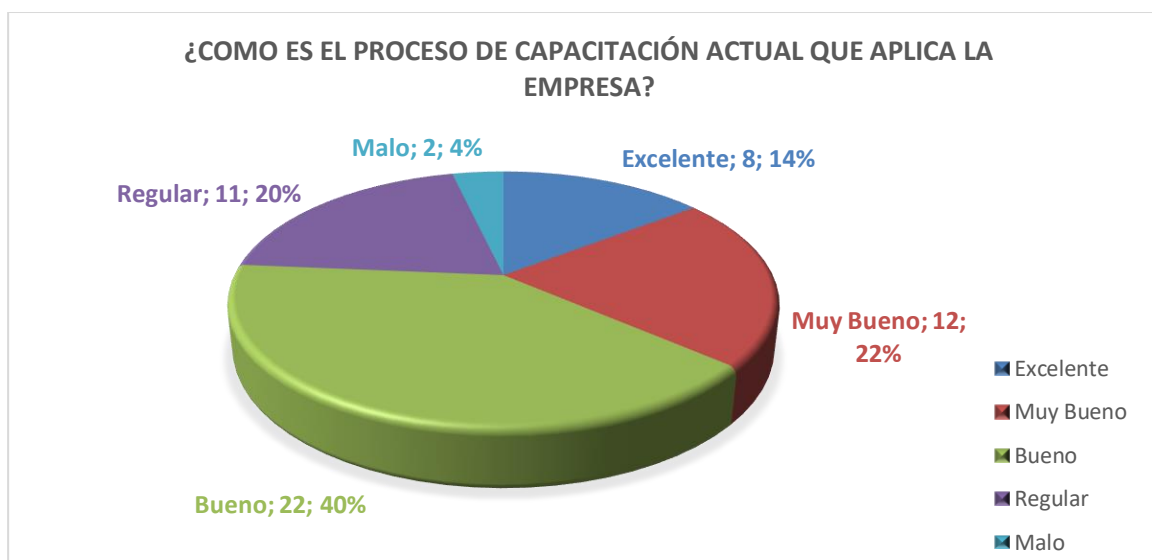
En la pregunta 19 se obtuvieron los siguientes resultados: el 51% de los colaboradores indica que es poco frecuente los procesos de capacitación realizados por la empresa, el 27% indica que es muy frecuente, mientras que el 22% detalla que son frecuentes.

Tabla 20. ¿Como es el proceso de capacitación actual que aplica la empresa?

¿COMO ES EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL QUE APLICA LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	14%
Muy Bueno	12	22%
Bueno	22	40%
Regular	11	20%
Malo	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 20. ¿Cómo es el proceso de capacitación actual que aplica la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

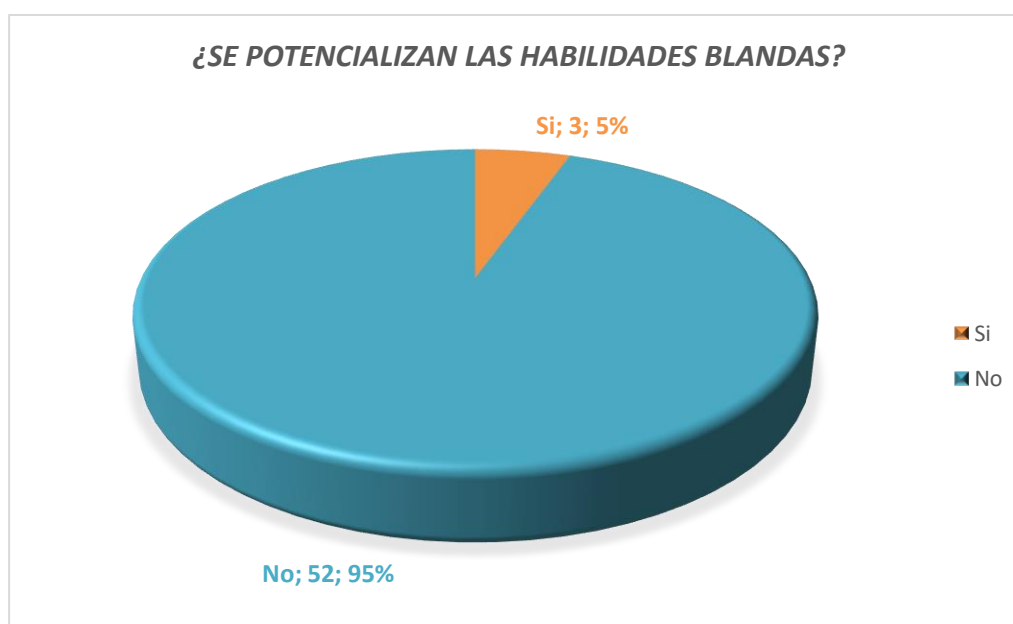
Como se presenta en el gráfico 20, el 40% de los colaboradores expresa que el proceso de capacitación actual que aplica la empresa es bueno, el 22% indica que es muy bueno, el 20% que es regular, el 14% indica que es excelente, mientras que el 4% expresa que es malo.

Tabla 21. ¿Se potencializan las habilidades blandas?

¿SE POTENCIALIZAN LAS HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	5%
No	52	95%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 21. ¿Se potencializan las habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

En el gráfico anterior se observa que el 95% de los colaboradores indica que no se potencializan las habilidades blandas, mientras que el 5%, indica que sí.

Tabla 22. ¿De acuerdo con su experiencia prefiere la capacitación individual o grupal?

¿DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA PREFIERE LA CAPACITACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Individual	27	49%
Grupal	28	51%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 22. ¿De acuerdo con su experiencia prefiere la capacitación individual o grupal?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

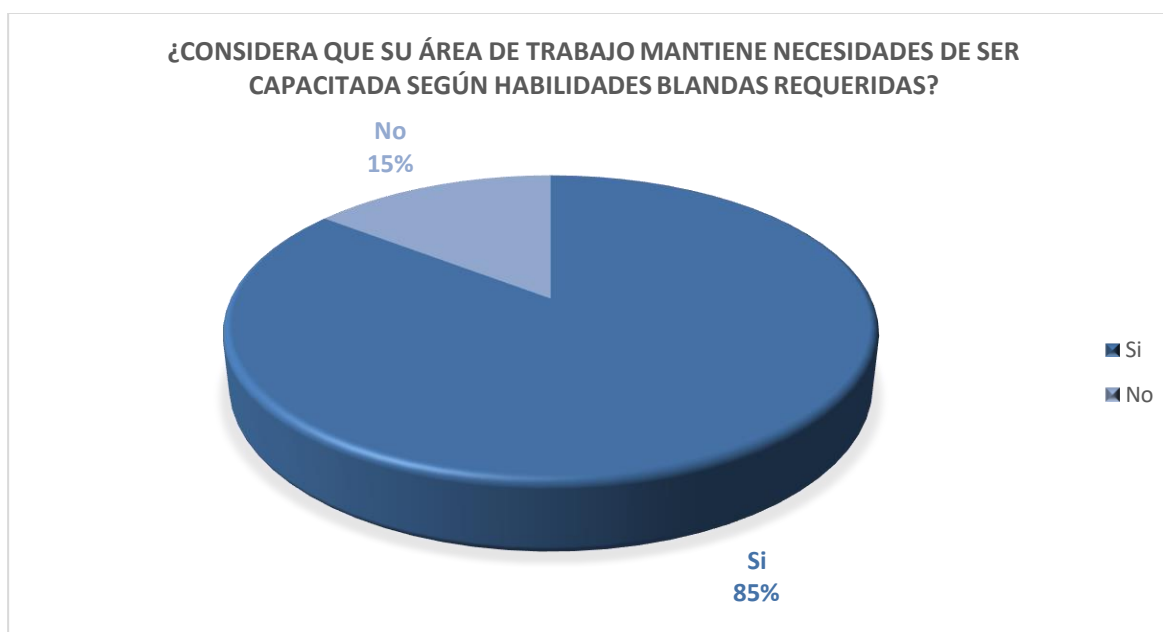
Como se observa en el gráfico anterior el 51% de los colaboradores exterioriza que de acuerdo con su experiencia, prefiere ser capacitado en grupo, por otro lado, el 49% responde que individual.

Tabla 23. ¿Considera que su área de trabajo mantiene necesidades de ser capacitada según habilidades blandas requeridas?

¿CONSIDERA QUE SU ÁREA DE TRABAJO MANTIENE NECESIDADES DE SER CAPACITADA SEGÚN HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	85%
No	8	15%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 23. ¿Considera que su área de trabajo mantiene necesidades de ser capacitada según habilidades blandas requeridas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

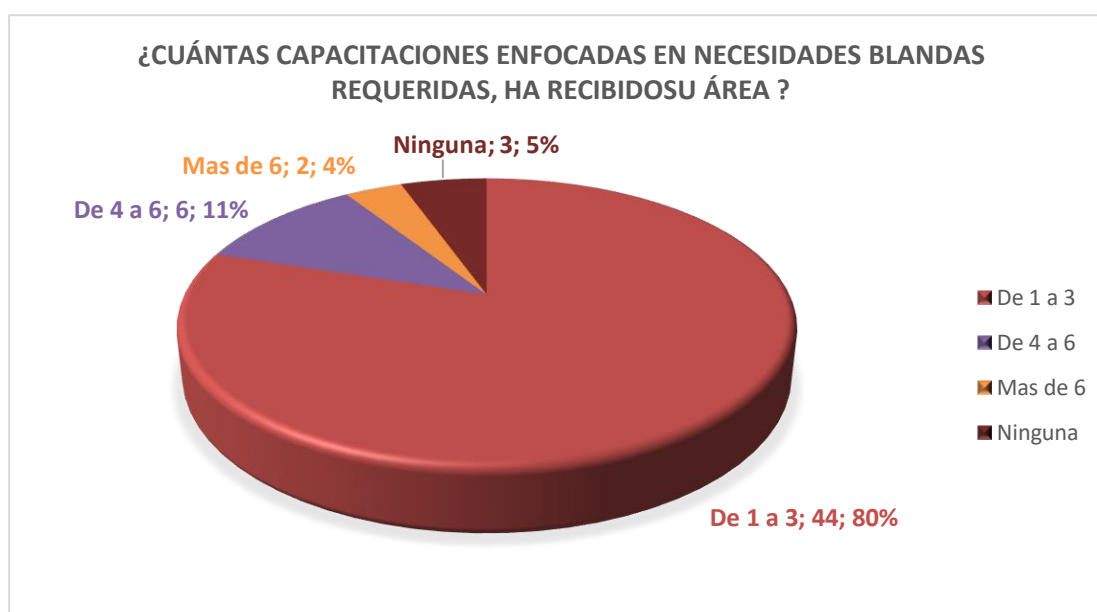
Como se indica en el gráfico anterior el 85% de los colaboradores expresa que su área mantiene necesidades de ser capacitada según habilidades blandas requeridas, mientras que el 15% piensa lo contrario.

Tabla 24. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas en necesidades blandas requeridas, ha recibido su área?

¿CUÁNTAS CAPACITACIONES ENFOCADAS EN NECESIDADES BLANDAS REQUERIDAS, HA RECIBIDO SU ÁREA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3	44	80%
De 4 a 6	6	11%
Más de 6	2	4%
Ninguna	3	5%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 24. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas en necesidades blandas requeridas, ha recibido su área?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

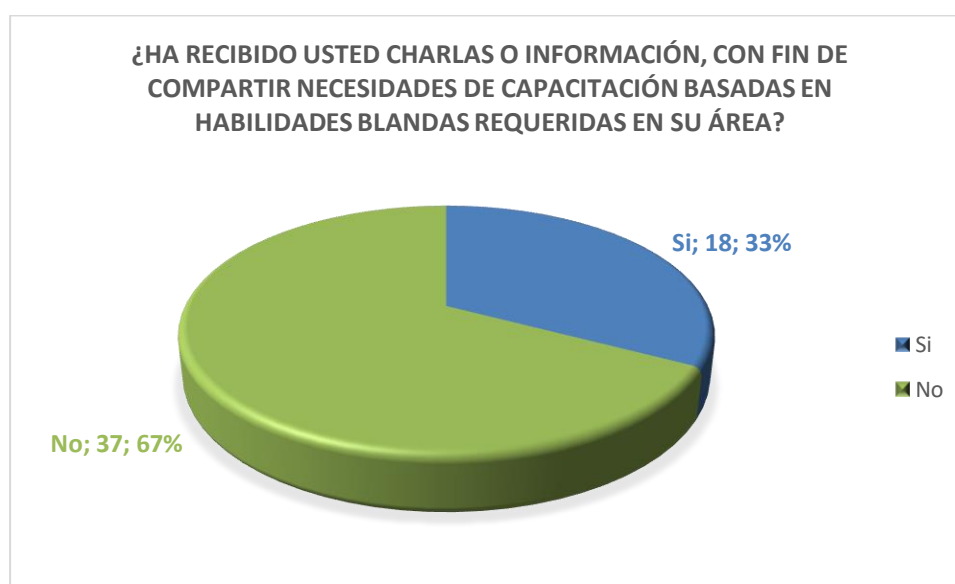
Como se observa en el gráfico anterior, el 44% de los colaboradores externa haber recibido *capacitaciones enfocadas en necesidades blandas requeridas en su área en un rango de 1 a 3*, el 11% en un rango de 4 a 6, el 4% externa ser más de 6 y un 5% indica que ninguna.

Tabla 25. ¿Ha recibido usted charlas o información, con fin de compartir necesidades de capacitación basadas en habilidades blandas requeridas en su área?

¿HA RECIBIDO USTED CHARLAS O INFORMACIÓN, CON FIN DE COMPARTIR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS EN SU ÁREA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	33%
No	37	67%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 25. ¿Ha recibido usted charlas o información, con fin de compartir necesidades de capacitación basadas en habilidades blandas requeridas en su área?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

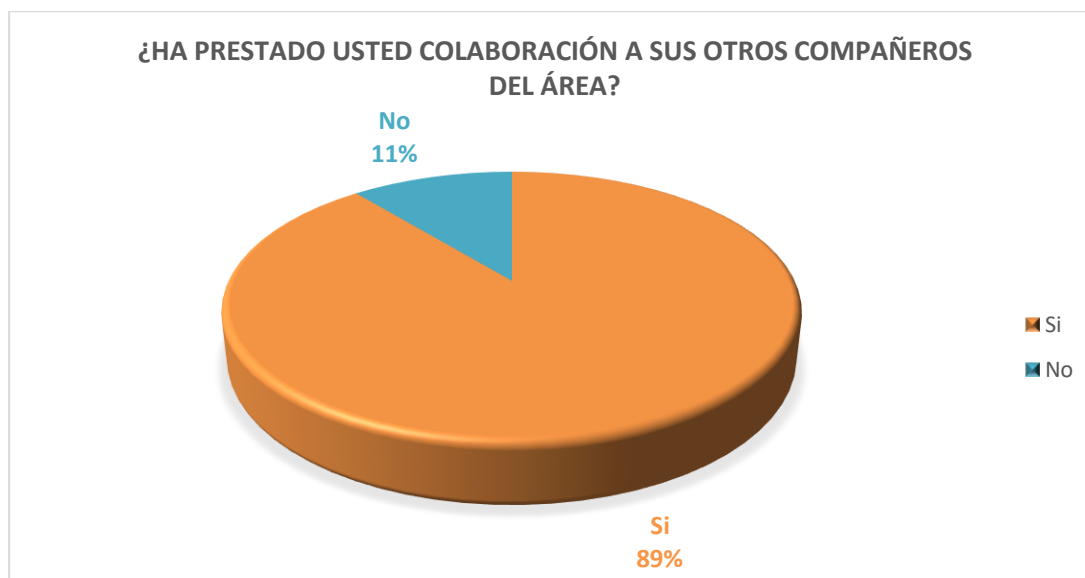
En el gráfico 25 se observa que el 67% de los colaboradores menciona no haber recibido charlas o información en cuanto a necesidades de capacitación basadas en habilidades blandas requeridas en su área y el otro 33% responde que sí.

Tabla 26. ¿Ha prestado usted colaboración a sus otros compañeros del área?

¿HA PRESTADO USTED COLABORACIÓN A SUS OTROS COMPAÑEROS DEL ÁREA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	49	89%
No	6	11%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 26. ¿Ha prestado usted colaboración a sus otros compañeros del área?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Como se indica en el gráfico anterior el 89% de los colaboradores expresa que sí ha prestado colaboración a sus otros compañeros y el 11% menciona que no.

Tabla 27. ¿Considera usted que el fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas proporciona las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

¿CONSIDERA USTED QUE EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS PROPORCIONA LAS HERRAMIENTAS E INSUMOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	96%
No	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 27. ¿Considera usted que el fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas proporciona las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

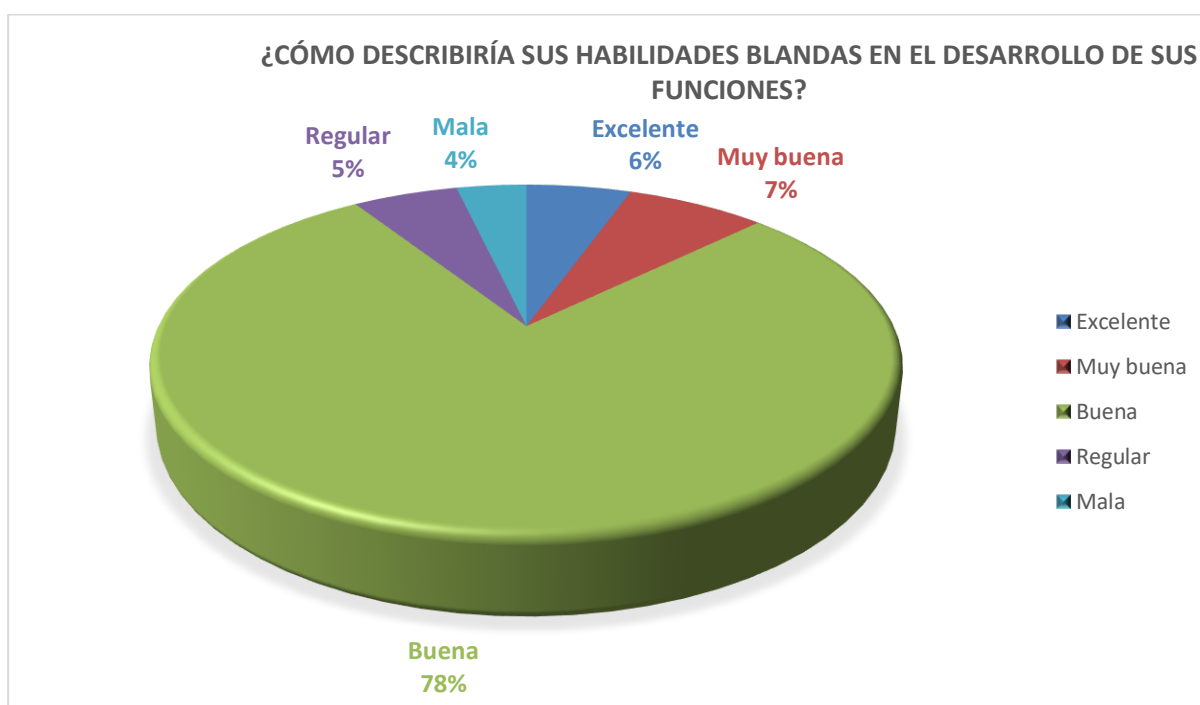
Como se muestra en el gráfico anterior el 96% de los colaboradores considera que el fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas proporciona las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 4% exterioriza que no.

Tabla 28. ¿Cómo describiría sus habilidades blandas en el desarrollo de sus funciones?

¿COMO DESCRIBIRÍA SUS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	6%
Muy buena	4	7%
Buena	43	78%
Regular	3	5%
Mala	2	4%
TOTAL	58	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 28. ¿Cómo describiría sus habilidades blandas en el desarrollo de sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

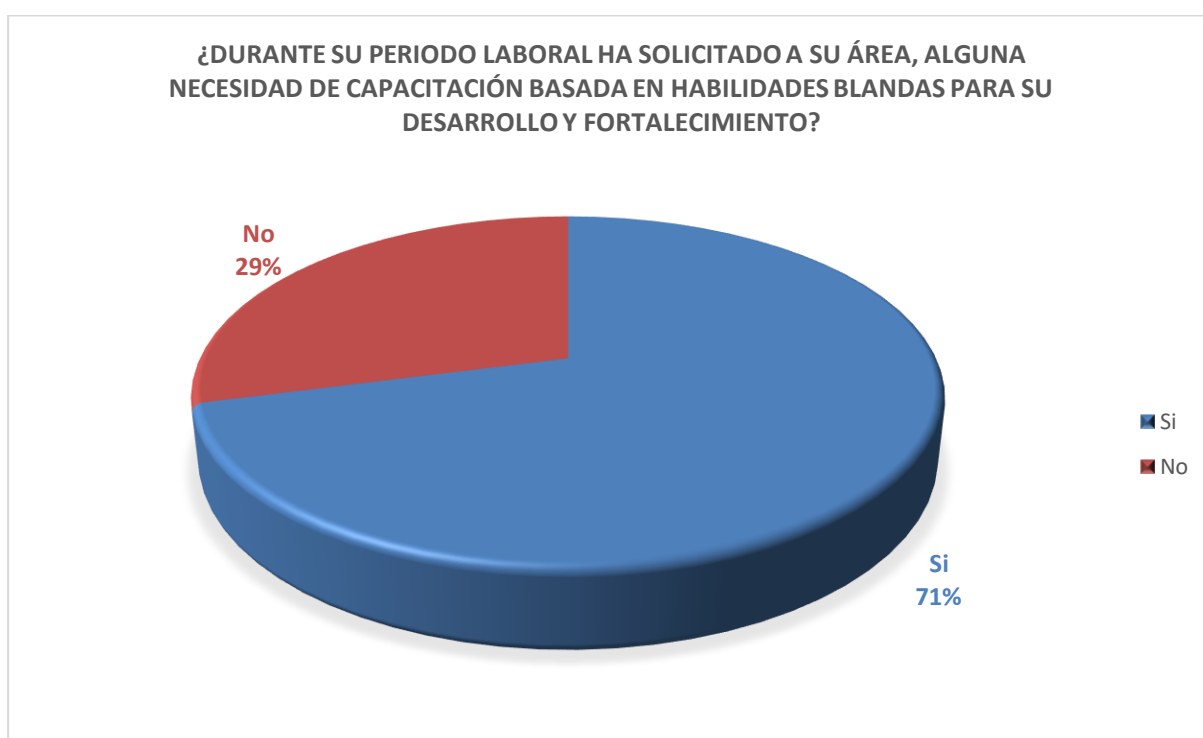
Como se indica en el gráfico anterior, un 78% expresa que sus habilidades blandas en el desarrollo de sus funciones son buenas, el 7% indica que son muy buenas, el 6% detalla que son excelentes, el 5% que son regulares y un 4% menciona que son malas.

Tabla 29. ¿Durante su periodo laboral ha solicitado a su área, alguna necesidad de capacitación basada en habilidades blandas para su desarrollo y fortalecimiento?

¿DURANTE SU PERIODO LABORAL HA SOLICITADO A SU ÁREA, ALGUNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN BASADA EN HABILIDADES BLANDAS PARA SU DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	
No	16	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 29. ¿Durante su periodo laboral ha solicitado a su área, alguna necesidad de capacitación basada en habilidades blandas para su desarrollo y fortalecimiento?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

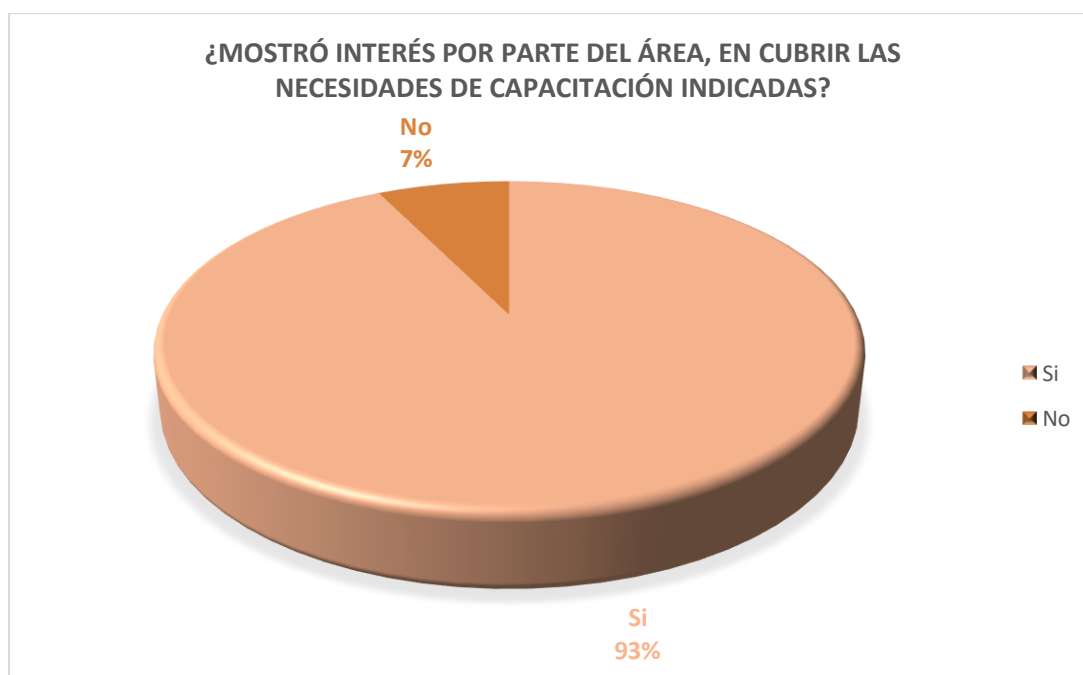
Como se observa en el gráfico anterior, el 71% de los colaboradores ha solicitado a su área alguna necesidad de capacitación basada en habilidades blandas para su desarrollo y fortalecimiento y un 29% responde que no.

Tabla 30. ¿Mostró interés por parte del área, en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?

¿MOSTRÓ INTERÉS POR PARTE DEL ÁREA, EN CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INDICADAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	93%
No	4	7%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 30. ¿Mostró interés por parte del área, en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Para la pregunta 30 el 93% de los colaboradores considera que el área mostró interés en cubrir sus necesidades de capacitación, mientras que el 7% responde que no.

Tabla 31. ¿Considera usted que la empresa está capacitada para aplicar un proceso de capacitación basado en habilidades blandas requeridas?

¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA ESTÁ CAPACITADA PARA APLICAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	95%
No	3	5%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 31. ¿Considera usted que la empresa está capacitada para aplicar un proceso de capacitación basado en habilidades blandas requeridas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Como se observa en el gráfico anterior, el 95% de los colaboradores indica que la empresa está capacitada para aplicar un proceso de capacitación basado en habilidades blandas requeridas, mientras que solo el 5% responde que no.

Tabla 32. En materia de capacitación, ¿considera usted que la evaluación y los resultados deben ser efectivos?

¿EN MATERIA DE CAPACITACIÓN CONSIDERA USTED QUE LA EVALUACIÓN Y LOS RESULTADOS DEBEN SER EFECTIVOS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	96%
No	2	4%
TOTAL	58	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 32. En materia de capacitación, ¿considera usted que la evaluación y los resultados deben ser efectivos?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

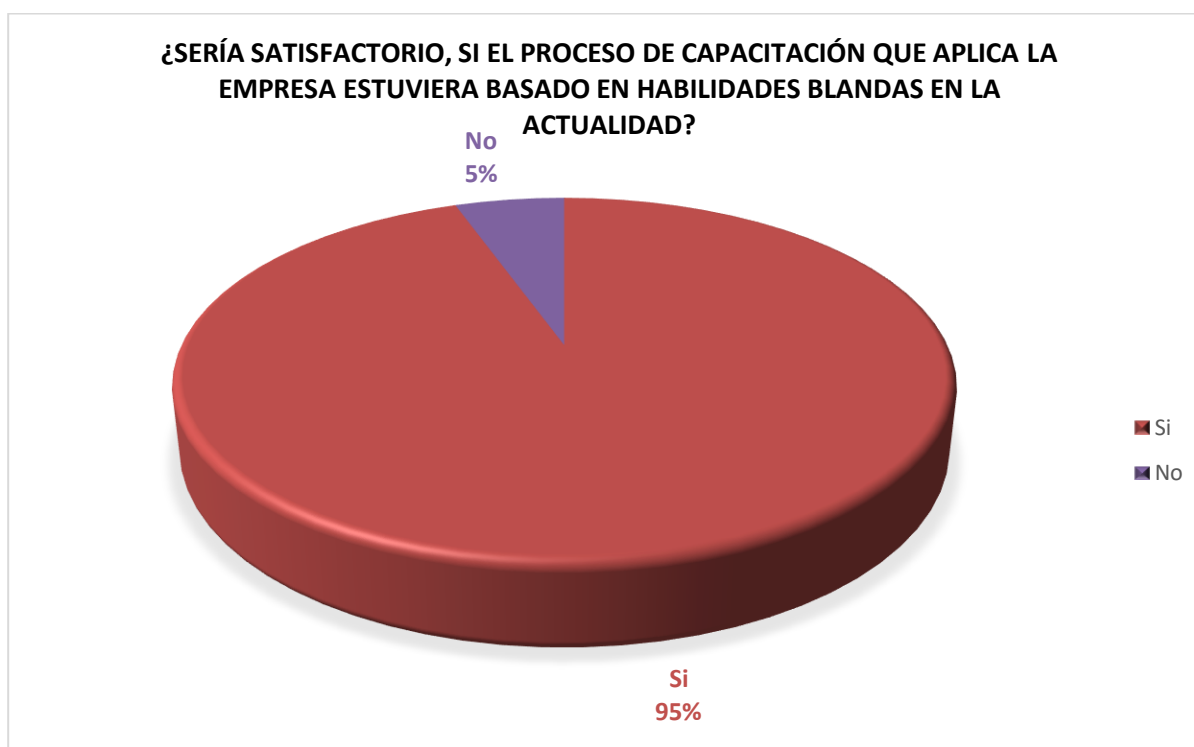
En el gráfico 32 se observa que el 96% del personal considera que la evaluación y los resultados deben ser efectivos y el 4% manifiesta que no.

Tabla 33. ¿Sería satisfactorio, si el proceso de capacitación que aplica la empresa estuviera basado en habilidades blandas en la actualidad?

¿SERÍA SATISFACTORIO, SI EL PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE APLICA LA EMPRESA ESTUVIERA BASADO EN HABILIDADES BLANDAS EN LA ACTUALIDAD?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	52	95%
No	3	5%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 33. ¿Sería satisfactorio, si el proceso de capacitación que aplica la empresa estuviera basado en habilidades blandas en la actualidad?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

La pregunta 33 hace referencia en cuanto sería satisfactorio, si el proceso de capacitación que aplica la empresa estuviera basado en habilidades blandas en la actualidad: un 95% indica que sí y un 5% considera lo contrario.

Tabla 34. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades blandas?

¿CREE USTED QUE SU LABOR SERÍA MÁS ÚTIL Y PRODUCTIVA SI SE VALORARAN SUS CAPACIDADES Y HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	87%
No	7	13%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 34. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

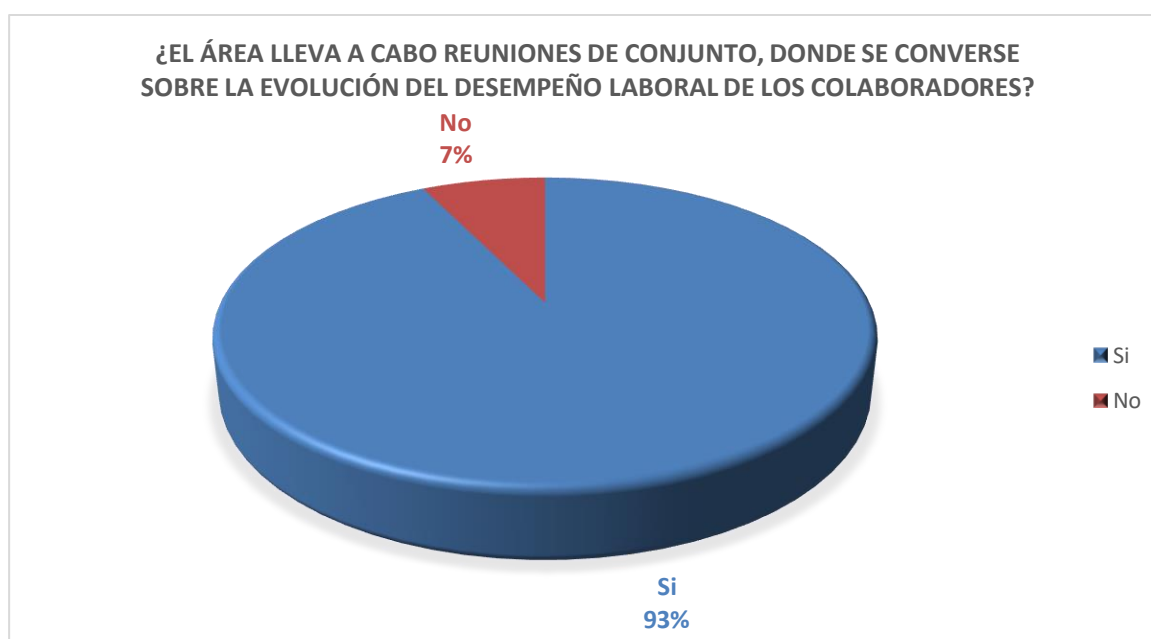
Como se observa en el gráfico anterior, el 87% de los colaboradores que efectivamente su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades blandas y el 13% responde que no.

Tabla 35. ¿El área lleva a cabo reuniones de conjunto, donde se converse sobre la evolución del desempeño laboral de los colaboradores?

¿EL ÁREA LLEVA A CABO REUNIONES DE CONJUNTO, DONDE SE CONVERSE SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	93%
No	4	7%
TOTAL	58	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 35. ¿El área lleva a cabo reuniones de conjunto, donde se converse sobre la evolución del desempeño laboral de los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

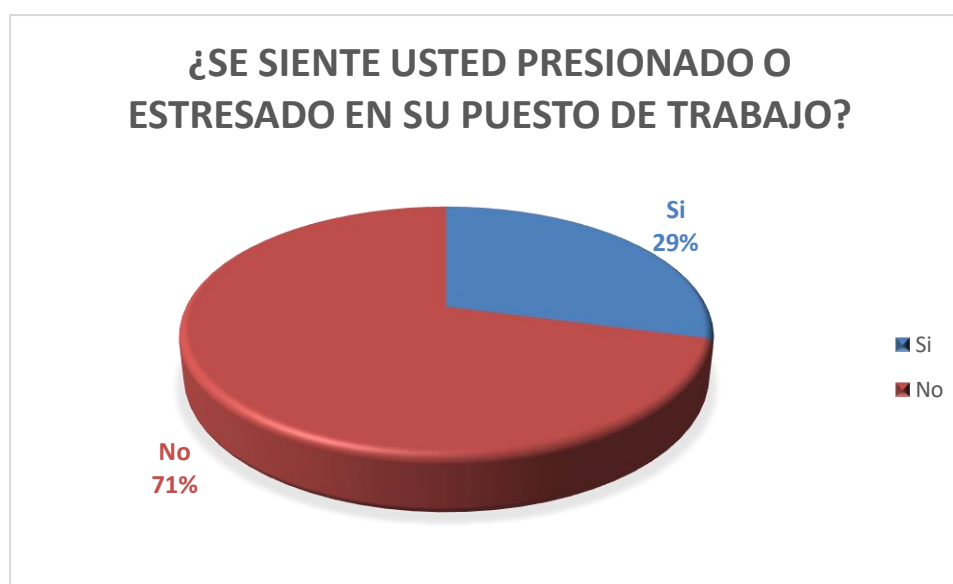
La pregunta 35 hace referencia a si lleva a cabo reuniones de conjunto, donde se converse sobre la evolución del desempeño laboral de los colaboradores; se obtiene como resultado que el 93% menciona que sí y el 7% responde que no.

Tabla 36. ¿Se siente usted presionado o estresado en su puesto de trabajo?

¿SE SIENTE USTED PRESIONADO O ESTRESADO EN SU PUESTO DE TRABAJO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	29%
No	39	71%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 36. ¿Se siente usted presionado o estresado en su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Como se observa en el gráfico anterior, el 71% del personal expresa que no se siente presionado o estresado en el puesto de trabajo, el 29% expresa que sí.

Tabla 37. ¿Considera usted que las principales habilidades críticas de éxito de la institución podrían ser la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?

¿CONSIDERA USTED QUE LAS PRINCIPALES HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO DE LA INSTITUCIÓN PODRÍAN SER LA ADAPTACIÓN, EL LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, LA COMUNICACIÓN Y LA ÉTICA PROFESIONAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	95%
No	3	5%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 37. ¿Considera usted que las principales habilidades críticas de éxito de la institución podrían ser la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

La pregunta 37 hace referencia a las principales habilidades críticas de éxito de la institución, estas podrían ser la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional; se obtienen los siguientes resultados: 95% indica que sí y el 5% menciona que no.

Tabla 38. ¿Considera usted que las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?

¿CONSIDERA USTED QUE LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS SON CONSIDERADAS POR LA ADMINISTRACIÓN SIN IMPORTAR QUIEN LAS EXPONGA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	38	
No	17	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 38. ¿Considera usted que las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Como se observa en el gráfico anterior el 69% de los colaboradores expresa que sí las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga y el 31% respondió que no.

Tabla 39. ¿Considera que la labor del departamento de Capital Humano en cuanto al desarrollo de los procesos de capacitación es?

¿CONSIDERA QUE LA LABOR DEL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO EN CUANTO AL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN ES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	2	4%
Eficiente	38	69%
Poco eficiente	10	18%
Deficiente	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 39. ¿Considera que la labor del departamento de Capital Humano en cuanto al desarrollo de los procesos de capacitación es?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

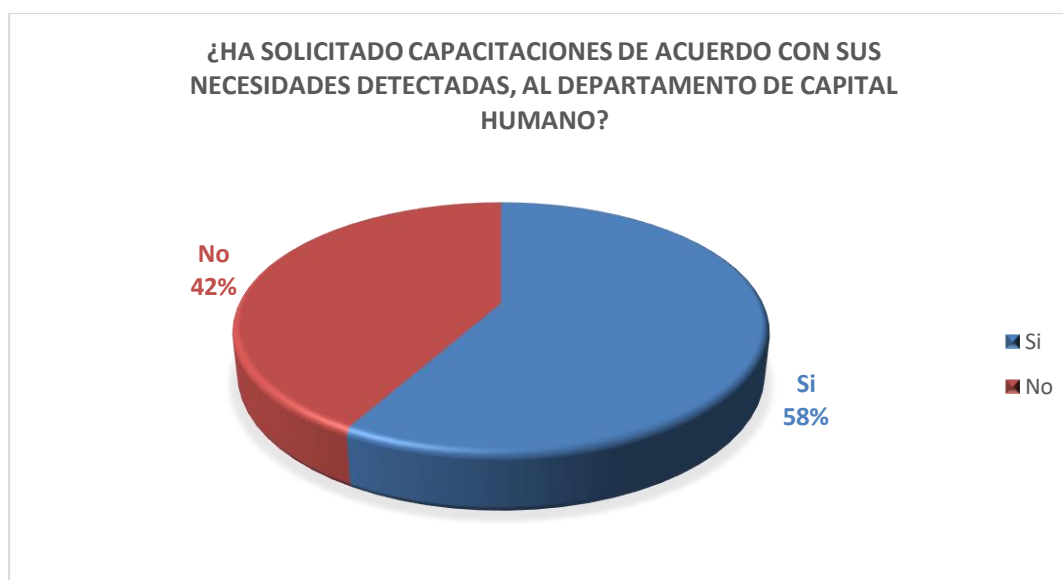
El gráfico anterior hace referencia labor del departamento de Capital Humano en cuanto al desarrollo de los procesos de capacitación; se obtienen los siguientes resultados: 69% eficiente, 18% poco eficiente, 9% deficiente, 4% muy eficiente.

Tabla 40. ¿Ha solicitado capacitaciones de acuerdo con sus necesidades detectadas, al departamento de Capital Humano?

¿HA SOLICITADO CAPACITACIONES DE ACUERDO CON SUS NECESIDADES DETECTADAS, AL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	58%
No	23	42%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 40. ¿Ha solicitado capacitaciones de acuerdo con sus necesidades detectadas, al departamento de Capital Humano?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

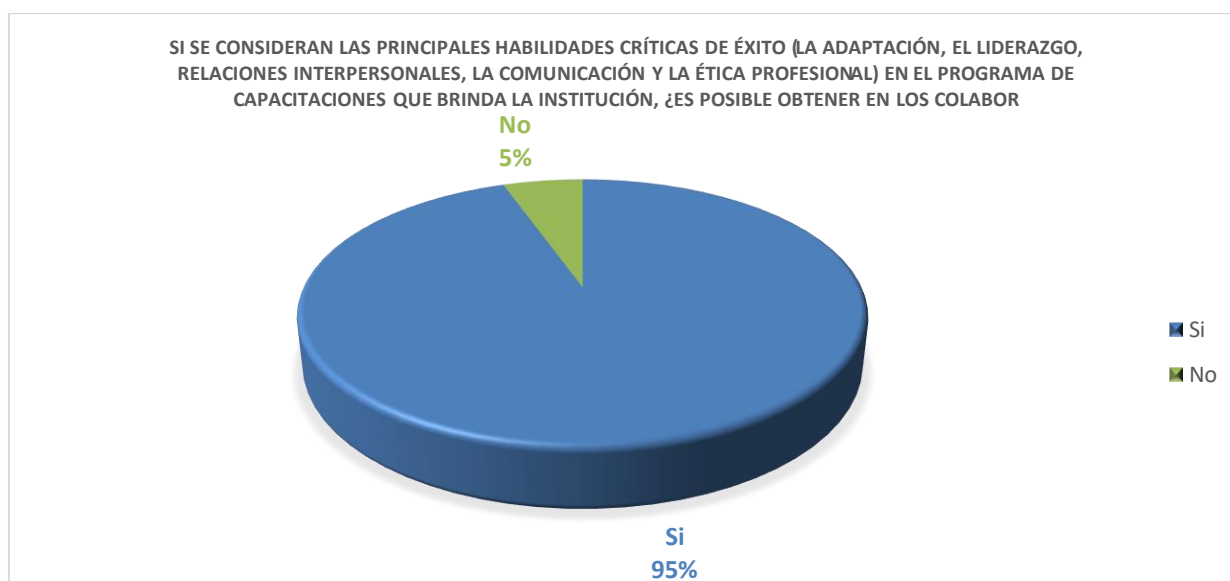
La pregunta 40 hace referencia a si se ha solicitado capacitaciones de acuerdo con sus necesidades detectadas, al departamento de Capital Humano; se obtienen los siguientes resultados: 58% indica que sí y el 42% menciona que no.

Tabla 41. Si se consideran las principales habilidades críticas de éxito (la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional) en el programa de capacitaciones que brinda la institución, ¿es posible obtener en los colaboradores un desempeño superior laboral?

SI SE CONSIDERAN LAS PRINCIPALES HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO (LA ADAPTACIÓN, EL LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, LA COMUNICACIÓN Y LA ÉTICA PROFESIONAL) EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIONES QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN, ¿ES POSIBLE OBTENER EN LOS COLABORADORES UN DESEMPEÑO SUPERIOR LABORAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	
No	3	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 41. Si se consideran las principales habilidades críticas de éxito (la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional) en el programa de capacitaciones que brinda la institución, ¿es posible obtener en los colaboradores un desempeño superior laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

En el gráfico anterior se observa que el 95% de los colaboradores sí considera las principales habilidades críticas de éxito (la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional) en el programa de capacitaciones que brinda la institución y es posible obtener en los colaboradores un desempeño superior laboral, mientras que el 5% considera que no.

Tabla 42. ¿Conoce usted si la empresa posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje?

¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA POSEE ACUERDOS, CONVENIOS O ENLACES DE ALGÚN TIPO CON ORGANIZACIONES ENFOCADAS EN CAPACITACIÓN DE PERSONAS, COMO EL INA Y DEMÁS INSTITUTOS DE APRENDIZAJE?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	49%
No	23	42%
Desconoce	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 42. ¿Conoce usted si la empresa posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Como se observa en el gráfico anterior el 49% de los colaboradores respondió que sí considera que la empresa *posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje*, el 42% piensa lo contrario y 9% indica desconocer.

Tabla 43. ¿Cree usted que la empresa debe accionar algún tipo de convenio que permita desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?

¿CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBE ACCIONAR ALGÚN TIPO DE CONVENIO QUE PERMITA DESARROLLAR LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO SON LA ADAPTACIÓN, EL LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, LA COMUNICACIÓN Y LA ÉTICA PROFESIONAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	95%
No	3	5%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 43. ¿Cree usted que la empresa debe accionar algún tipo de convenio que permita desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

El gráfico 43 indica que el 95% del personal expresa que la empresa debe accionar algún tipo de convenio que permita desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional, mientras que el 5% manifiesta que no.

Tabla 44. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación?

¿SOBRE QUÉ TEMAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBE RECIBIR CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO SON LA ADAPTACIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Flexibilidad	1	2%
Voluntad de Cambio	5	9%
Creatividad e innovación	1	2%
Tolerancia al estrés	3	5%
Todas las anteriores	45	82%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 44. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

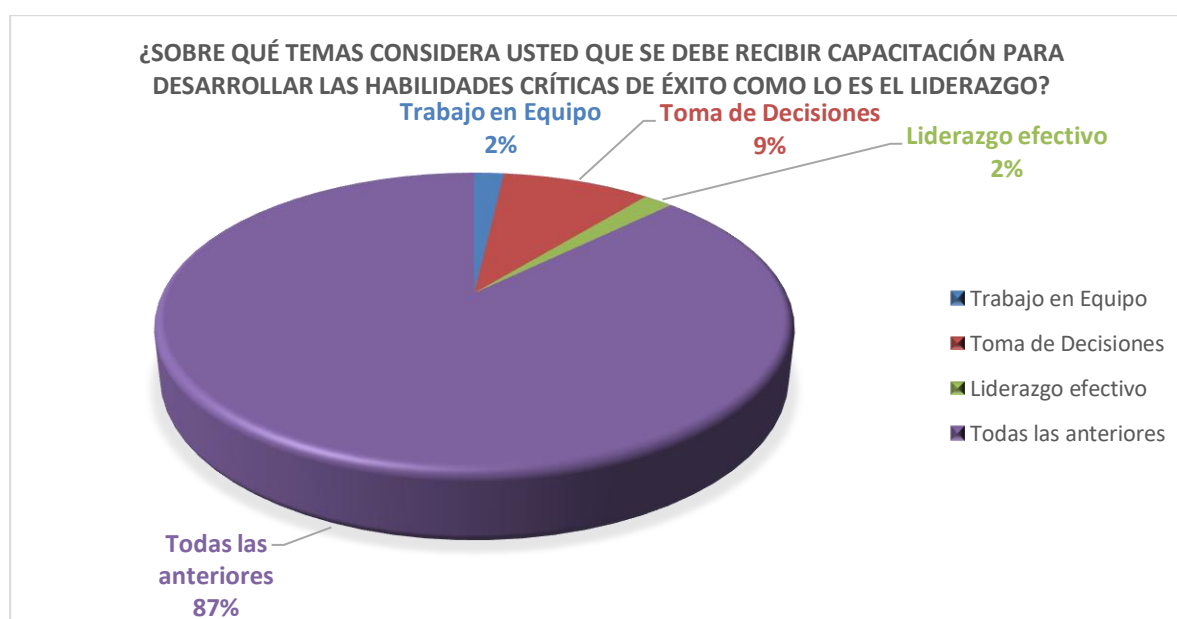
Como se observa en el gráfico anterior, se considera que la capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación debe ser en: flexibilidad un 2%, voluntad de cambio un 9%, creatividad e innovación un 2%, tolerancia al estrés un 5%, mientras que el 82% considera que todas las anteriores.

Tabla 45. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es el liderazgo?

¿SOBRE QUÉ TEMAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBE RECIBIR CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO ES EL LIDERAZGO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	1	
Toma de decisiones	5	
Liderazgo efectivo	1	
Todas las anteriores	48	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 45. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es el liderazgo?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

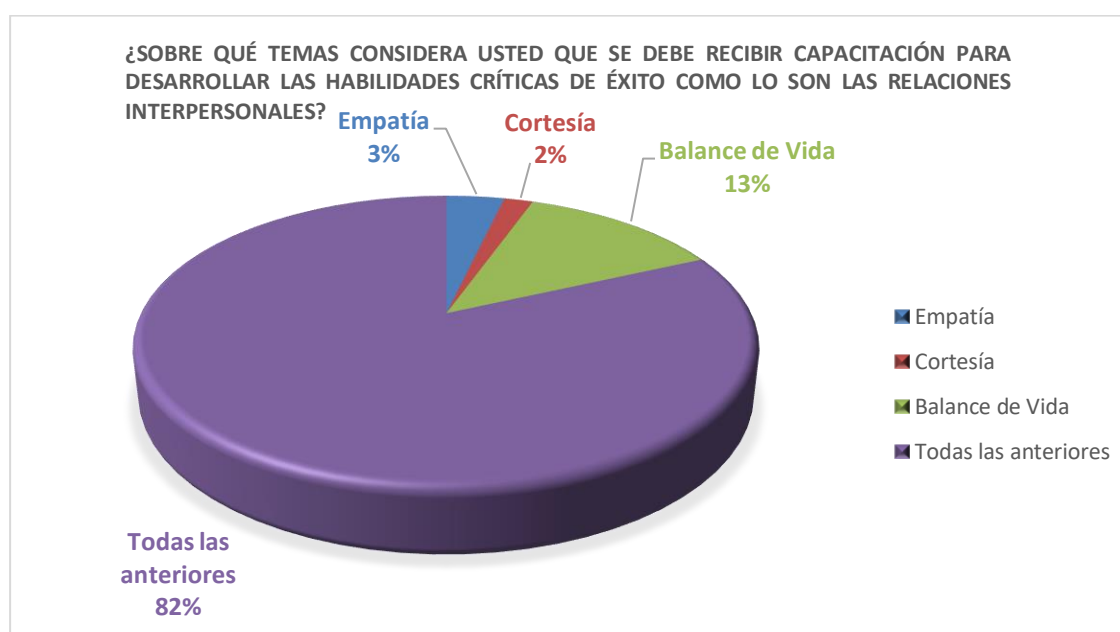
El gráfico anterior hace referencia a que el 2% opina que el tema debe ser en trabajo en equipo, un 2% igual considera que debe ser en liderazgo efectivo, un 9% en toma de decisiones y el 87% considera que se debe ser en todas las anteriores.

Tabla 46. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son las relaciones interpersonales?

¿SOBRE QUÉ TEMAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBE RECIBIR CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Empatía	2	3%
Cortesía	1	2%
Balance de vida	7	13%
Todas las anteriores	45	82%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 46. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son las relaciones interpersonales?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

En el gráfico anterior el 2% responde que la cortesía, el 3% la empatía, el 13% el balance de vida y el 82% dice que todas las anteriores se deben considerar para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son las relaciones interpersonales.

Tabla 47. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la comunicación?

¿SOBRE QUÉ TEMAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBE RECIBIR CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO ES LA COMUNICACIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Negociación	1	2%
Comunicación oral	2	4%
Comunicación escrita	5	9%
Todas las anteriores	47	85%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 47. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la comunicación?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

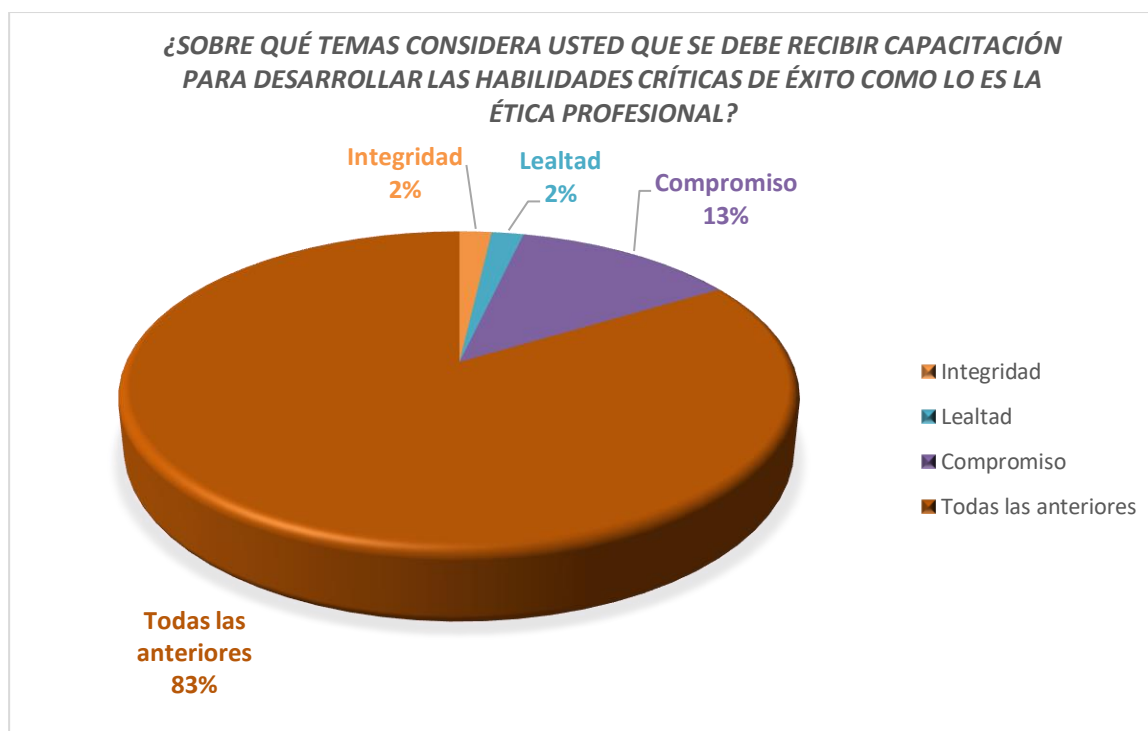
Como se observa en el gráfico anterior, el 85% de los colaboradores indica que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la comunicación y el 9% indica que en comunicación escrita, 4% en comunicación oral y el 2% detalla que solo en negociación.

Tabla 48. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la ética profesional?

¿SOBRE QUÉ TEMAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBE RECIBIR CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO ES LA ÉTICA PROFESIONAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Integridad	1	2%
Lealtad	1	2%
Compromiso	7	13%
Todas las anteriores	46	83%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 48. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la ética profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

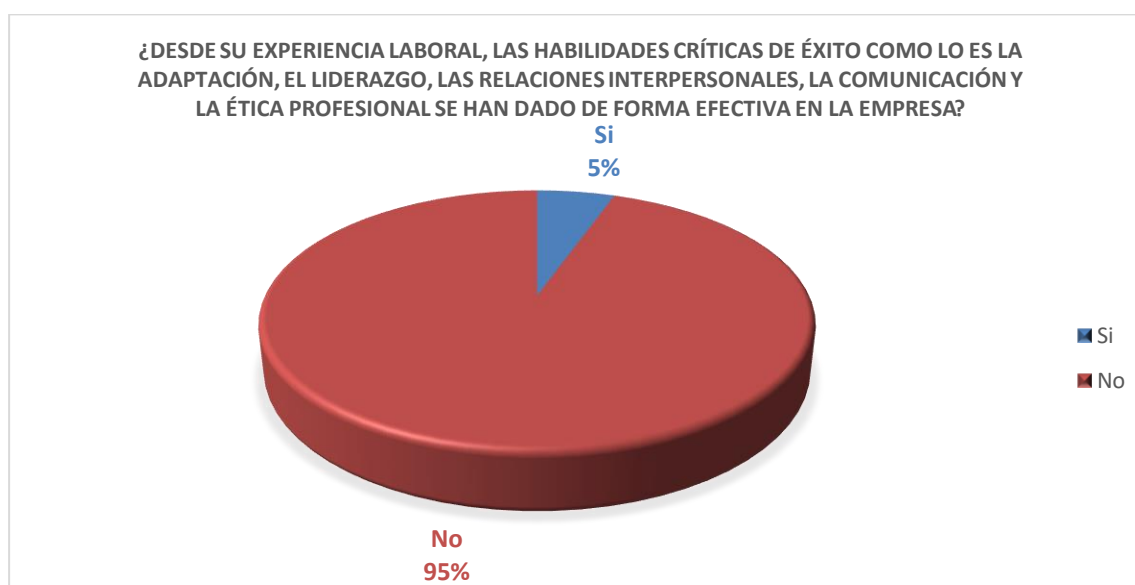
Como se observa en el gráfico 48, el 83% de los colaboradores indica que todas las anteriores deben desarrollarse para las habilidades críticas de éxito como lo es la ética profesional, mientras que el 13% expresa que el compromiso, el 2% la lealtad y por último el 2% la integridad, son temas para considerar.

Tabla 49. ¿Desde su experiencia laboral, las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional se han dado de forma efectiva en la empresa?

¿DESDE SU EXPERIENCIA LABORAL, LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO COMO LO ES LA ADAPTACIÓN, EL LIDERAZGO, LAS RELACIONES INTERPERSONALES, LA COMUNICACIÓN Y LA ÉTICA PROFESIONAL SE HAN DADO DE FORMA EFECTIVA EN LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	
No	52	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 49. ¿Desde su experiencia laboral, las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional se han dado de forma efectiva en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

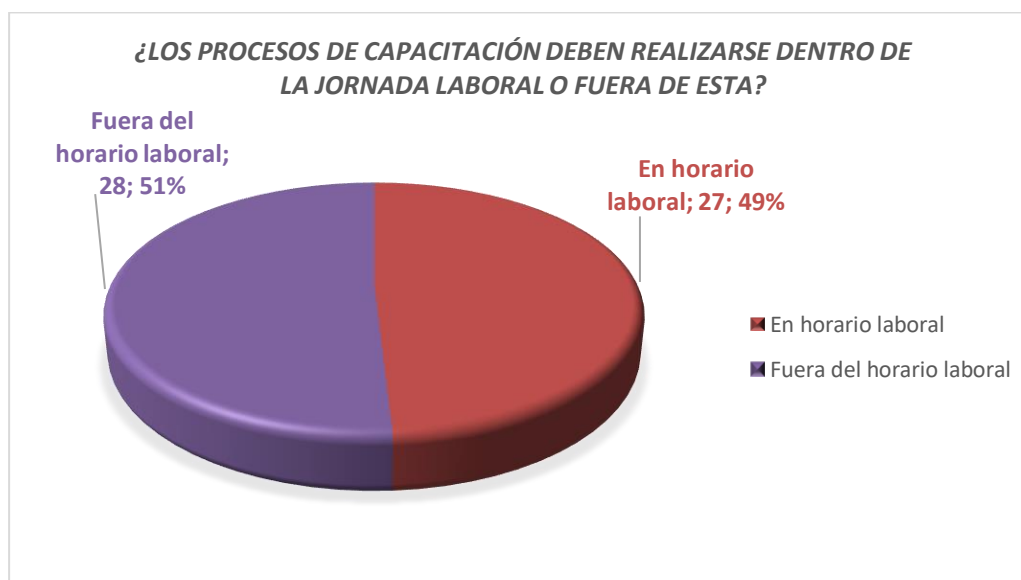
En el gráfico anterior se observa que el 95% de los colaboradores indica que las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional, no se han dado de forma efectiva en la y el 5% indica que sí.

Tabla 50. ¿Los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o fuera de esta?

¿LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEBEN REALIZARSE DENTRO DE LA JORNADA LABORAL O FUERA DE ESTA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En horario laboral	27	
Fuera del horario laboral	28	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 50. ¿Los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o fuera de esta?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Como se indica en el gráfico 50, el 51% de los colaboradores considera que los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral, mientras que el 49% señala que debe ser fuera de esta.

Tabla 51. ¿Considera usted que existen mayores necesidades en el desarrollo de habilidades críticas de éxito en su área?

¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN MAYORES NECESIDADES EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO EN SU ÁREA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	78%
No	12	22%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 51. ¿Considera usted que existen mayores necesidades en el desarrollo de habilidades críticas de éxito en su área?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

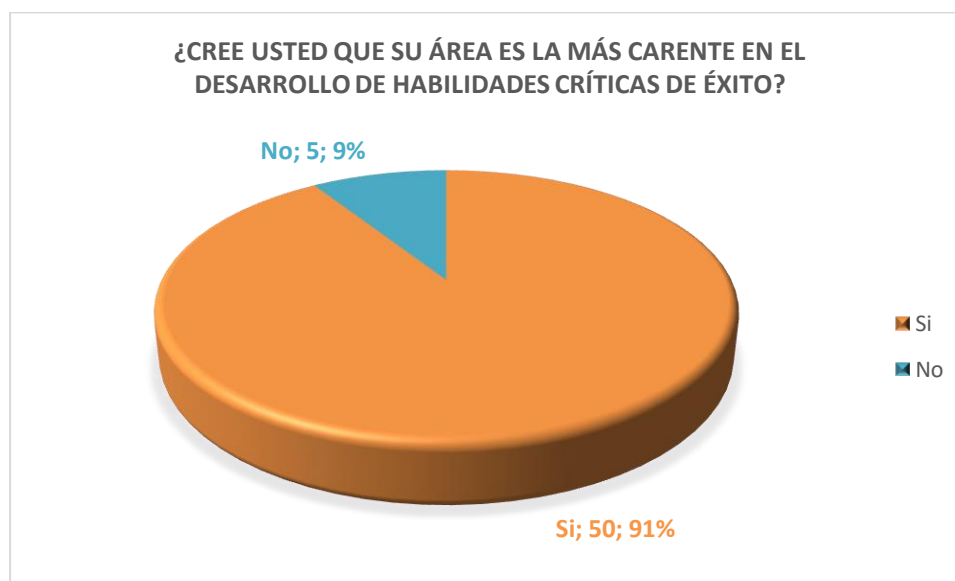
En el gráfico anterior se observa que el 78% de los colaboradores indica que existen mayores necesidades en el desarrollo de habilidades críticas de éxito en su área y el 22% responde que no.

Tabla 52. ¿Cree usted que su área es la más carente en el desarrollo de habilidades críticas de éxito?

¿CREE USTED QUE SU ÁREA ES LA MÁS CARENTE EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	50	91%
No	5	9%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 52. ¿Cree usted que su área es la más carente en el desarrollo de habilidades críticas de éxito?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

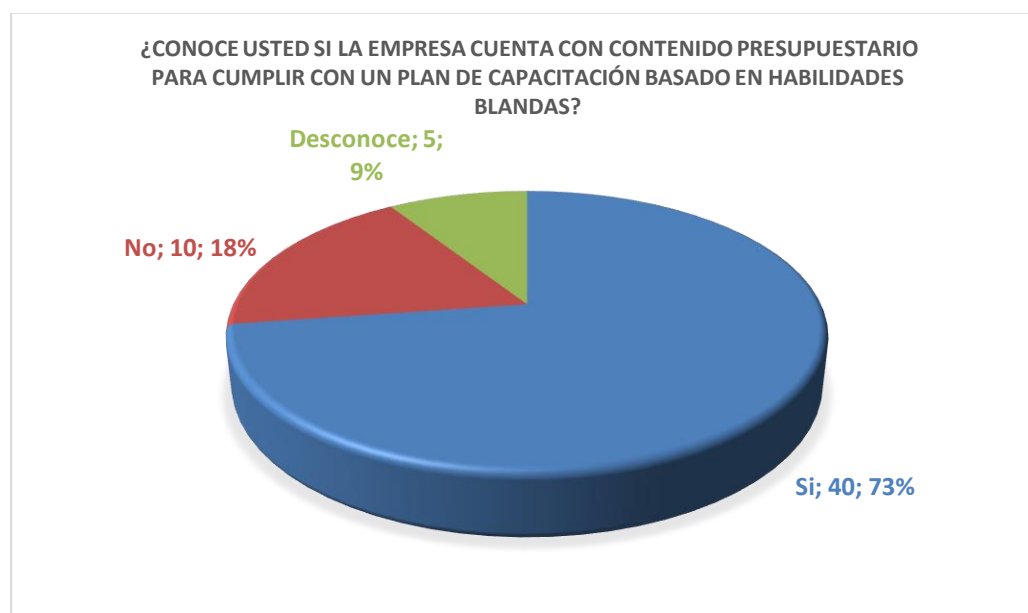
Como se observa en el gráfico anterior, el 91% de los colaboradores expresa que su área es la más carente en el desarrollo de habilidades críticas de éxito, mientras que el 9% señala que no.

Tabla 53. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con contenido presupuestario para cumplir con un plan de capacitación basado en habilidades blandas?

¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA CUENTA CON CONTENIDO PRESUPUESTARIO PARA CUMPLIR CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	
No	10	
Desconoce	5	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 53. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con contenido presupuestario para cumplir con un plan de capacitación basado en habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Según el gráfico 53, se obtuvo como resultado que el 73% de los colaboradores considera que la empresa cuenta con contenido presupuestario para cumplir con un plan de capacitación basado en habilidades blandas, el 18% considera que no y el 9% desconoce.

Tabla 54. ¿Cuenta la empresa con un área para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal?

¿CUENTA LA EMPRESA CON UN ÁREA PARA LLEVAR A CABO LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	
No	2	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 54. ¿Cuenta la empresa con un área para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

La pregunta 54 hace referencia la empresa con un área para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal: un 96% cree que sí y un 4% responde que no.

Tabla 55. ¿Se mantienen las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de los colaboradores?

¿SE MANTIENEN LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES PARA REALIZAR CAPACITACIONES PERIÓDICAMENTE SEGÚN LA NECESIDAD DE LOS COLABORADORES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	
No	1	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 55. ¿Se mantienen las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

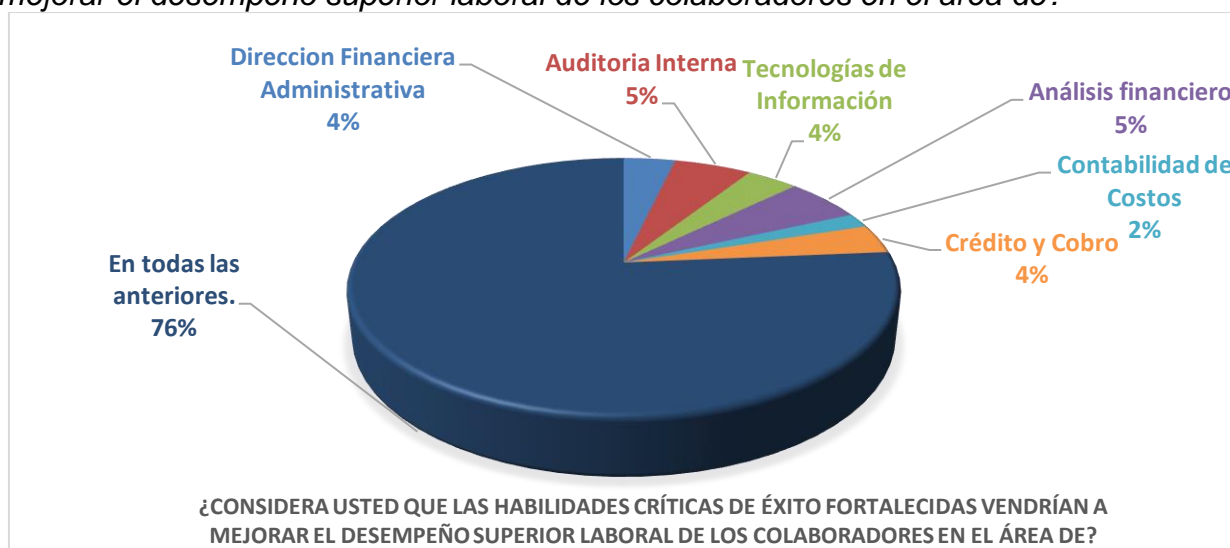
La pregunta 55 hace referencia a si se mantienen las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de los colaboradores, se obtiene como resultado que un 98% cree que sí y un 2% responde que no.

Tabla 56. ¿Considera usted que las habilidades críticas de éxito fortalecidas vendrían a mejorar el desempeño superior laboral de los colaboradores en el área de?

¿CONSIDERA USTED QUE LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO FORTALECIDAS VENDRÍAN A MEJORAR EL DESEMPEÑO SUPERIOR LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Financiera Administrativa	2	4%
Auditoría interna	3	5%
Tecnologías de información	2	4%
Análisis financiero	3	5%
Contabilidad de costos	1	2%
Crédito y Cobro	2	4%
En todas las anteriores.	42	76%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 56. ¿Considera usted que las habilidades críticas de éxito fortalecidas vendrían a mejorar el desempeño superior laboral de los colaboradores en el área de?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

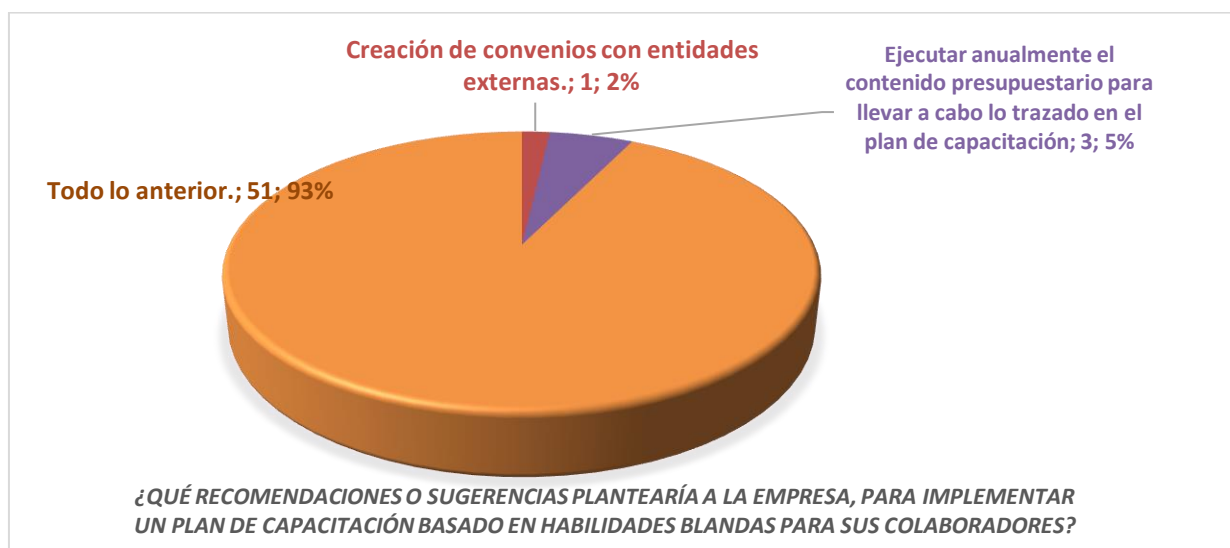
La pregunta 56 hace referencia a si las habilidades críticas de éxito fortalecidas vendrían a mejorar el desempeño superior laboral del colaborador en el área; se obtiene el siguiente resultado: un 76% considera que en todas las áreas, el 4% considera que en la área Dirección Financiera Adm, el mismo porcentaje considera que en el área de crédito y cobro, de igual forma el 4% considera que en tecnologías de información, mientras que el 5% considera que en Auditoría interna y en Análisis Financiero, asimismo, un 2% considera que en análisis y costos.

Tabla 57. ¿Qué recomendaciones o sugerencias plantearía a la empresa para implementar un plan de capacitación basado en habilidades blandas para sus colaboradores?

¿QUÉ RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS PLANTEARÍA A LA EMPRESA, PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS PARA SUS COLABORADORES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Creación de convenios con entidades externas.	1	2%
Ejecutar anualmente el contenido presupuestario para llevar a cabo lo trazado en el plan de capacitación	3	5%
Todo lo anterior.	51	93%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 57. ¿Qué recomendaciones o sugerencias plantearía a la empresa, para implementar un plan de capacitación basado en habilidades blandas para sus colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

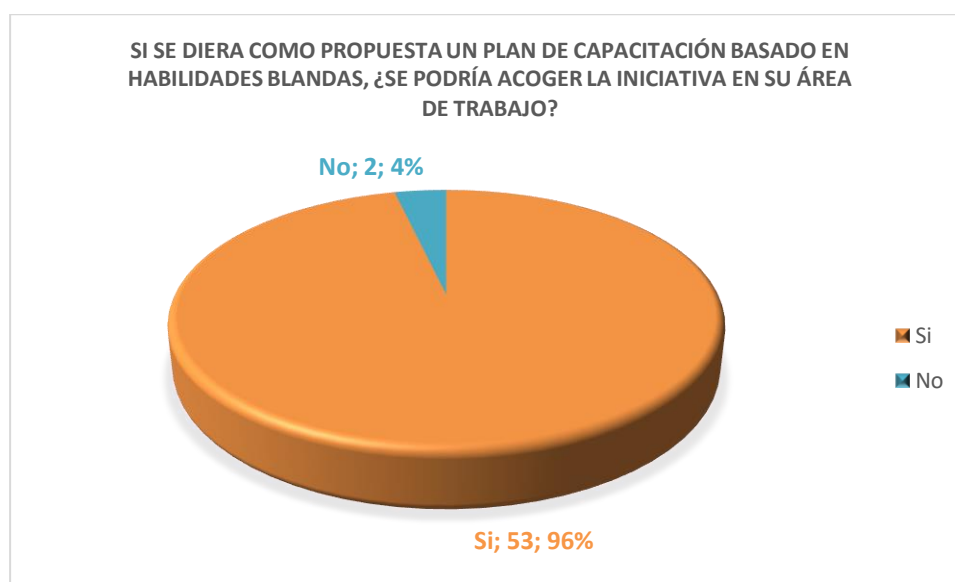
La pregunta 57 hace referencia recomendaciones o sugerencias plantearía a la empresa, para implementar un plan de capacitación basado en habilidades blandas para sus colaboradores, se obtiene el siguiente resultado: un 93% cree que se deben considerar todas, el 5% considera ejecutar el contenido presupuestario y el 2% considera que la creación de convenios.

Tabla 58. Si se diera como propuesta un Plan de capacitación basado en habilidades blandas, ¿se podría acoger la iniciativa en su área de trabajo?

SI SE DIERA COMO PROPUESTA UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS, ¿SE PODRÍA ACOGER LA INICIATIVA EN SU ÁREA DE TRABAJO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	96%
No	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 58. Si se diera como propuesta un Plan de capacitación basado en habilidades blandas, ¿se podría acoger la iniciativa en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

La pregunta 58 hace referencia a que si se diera como propuesta un Plan de capacitación basados en habilidades blandas, se podría acoger la iniciativa en su área de trabajo; se obtuvo el siguiente resultado: un 96% cree que sí y un 4% responde que no.

Tabla 59. ¿Mantendría usted disposición en llevar capacitación basada en habilidades blandas, contribuiría con desarrollo y fortalecimiento de sus destrezas para alcanzar un mayor desempeño de éxito laboral?

¿MANTENDRÍA USTED DISPOSICIÓN EN LLEVAR CAPACITACIÓN BASADA EN HABILIDADES BLANDAS, CONTRIBUIRÍA CON DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE SUS DESTREZAS PARA ALCANZAR UN MAYOR DESEMPEÑO DE ÉXITO LABORAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	96%
No	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 59. ¿Mantendría usted disposición en llevar capacitación basada en habilidades blandas, contribuiría con desarrollo y fortalecimiento de sus destrezas para alcanzar un mayor desempeño de éxito laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

La pregunta 59 hace referencia si se mantendría disposición en llevar capacitación basada en habilidades blandas, contribuiría con desarrollo y fortalecimiento de sus destrezas para alcanzar un mayor desempeño de éxito laboral; se obtuvo como resultado que un 96% cree que sí y un 4% responde que no.

Tabla 60. ¿Tendría usted, de acuerdo con su experiencia, recomendaciones de necesidades en el área, si se diera una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas?

¿TENDRÍA USTED, DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA, RECOMENDACIONES DE NECESIDADES EN EL ÁREA, SI SE DIERA UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	
No	53	
Desconoce	2	
TOTAL	55	100%

Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

Gráfico 60. ¿Tendría usted, de acuerdo con su experiencia, recomendaciones de necesidades en el área, si se diera una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas?



Fuente: Cuestionario aplicado colaboradores Dirección Financiera Adm, Empresa Alimentos Prosalud SA, octubre 2019

La pregunta 60 hace referencia recomendaciones de necesidades en el área, si se diera una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas: un 96% aporta que no y un 4% responde desconocer y un 0% se obtiene al sí.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones

Este apartado detalla las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud S.A.

Datos generales según cuestionario aplicado:

- La mayoría de los colaboradores que prestan sus servicios en la Dirección financiera administrativa y subordinaciones, es de género masculino, mientras que el resto corresponde al género femenino.
- Los colaboradores que prestan sus servicios en la Dirección financiera administrativa y subordinaciones, se encuentra en el rango de edad comprendido de los 31 a 40 años y otra parte significativa comprende entre los 41 a 50 años.
- La mayoría de los colaboradores que prestan sus servicios en la Dirección Financiera administrativa y subordinaciones, tiene un grado académico de bachiller universitaria, y otra parte significativa tiene Licenciatura universitaria.
- La mayor parte de los colaboradores que prestan sus servicios en la Dirección financiera administrativa y subordinaciones tiene de 1 a 5 años de laborar y de 6 a 10 y el restante se divide en los otros rangos.
- La subordinación de la Dirección financiera administrativa, según estructura orgánica se dividen en 6 áreas y la Dirección. La mayor parte del personal pertenece al departamento Tecnologías de la Información, seguida de la contabilidad financiera y otros rangos.

Objetivo específico 1.

Investigar si el programa de capacitación actual se orienta al fortalecimiento de las habilidades blandas como valor de los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD.

Conclusión	Recomendación
<p align="center"><i>Proceso Capacitación Actual</i></p> <p align="center"><u>Indicadores:</u> Necesidad/Interés y Ejecución/Evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un grupo mayor de la muestra conoce el proceso actual de capacitación ejercido por la empresa, sin embargo otra parte de la población encuestada considera que no. • La mayoría de la muestra estima favorable que la empresa permita conocer completamente las necesidades que originaron el proceso de formación actual. <p align="center"><i>Fortalecimiento Habilidades Blandas</i></p> <p align="center"><u>Indicadores:</u> Motivación/Aprendizaje y Resultado /Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un interés demostrado en cuanto al fortalecimiento de habilidades blandas, en el proceso de capacitación, de hecho, se considera que es una necesidad. • Un grupo mayor de la muestra (91%) expresó que el proceso actual de capacitación no contribuye al fortalecimiento de habilidades blandas. 	<p align="center"><i>Proceso Capacitación Actual</i></p> <p align="center"><u>Indicadores:</u> Necesidad/Interés y Ejecución/Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Talento Humano debe realizar un esfuerzo para que todos los colaboradores conozcan el proceso actual de capacitación. • Es necesario utilizar medios masivos de comunicación interna que permitan a los colaboradores conocer las necesidades evaluadas que originaron el Plan de Capacitación a implementar anualmente. <p align="center"><i>Fortalecimiento Habilidades Blandas</i></p> <p align="center"><u>Indicadores:</u> Motivación/Aprendizaje y Resultado /Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda al área de capacitación de la empresa aprovechar el interés en general de los colaboradores en cuanto a implementar en el plan de capacitación un enfoque en el fortalecimiento de las habilidades blandas en los colaboradores. • Se recomienda un enfoque mayor en el uso de las habilidades blandas en la Capacitación tomando en cuenta la relevancia que tienen hoy día en el mercado laboral. No sólo debe incluirse habilidades duras en un plan de capacitación, es muy necesario implementar la capacitación en habilidades blandas.

Objetivo Específico 2.

Identificar las necesidades de capacitación para el colaborador en el puesto de trabajo de acuerdo con las habilidades blandas requeridas para un desempeño superior laboral.

Conclusión	Recomendación
<p style="text-align: center;"><i>Necesidad de Capacitación</i></p> <p><u>Indicadores:</u> Departamento/Actitud Habilidades Blandas /Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una gran parte de la muestra analizada, indica que no han recibido capacitación basado en habilidades blandas. Que desconocen el tema. <p style="text-align: center;"><i>Habilidades Blandas Requeridas</i></p> <p><u>Indicadores:</u> Colaborador/Conocimiento y Habilidad Blanda/aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se considera que el proceso de capacitación es bueno, pero poco frecuente y por ende no se potencializa el conocimiento y el aprendizaje en los colaboradores. • Externa la mayoría de los colaboradores preferir la capacitación grupal y un grupo menor la capacitación individual. • Un grupo mayor de los colaboradores consideran que su labor sería más útil y productiva si se revisaran sus capacidades y habilidades blandas requeridas. 	<p style="text-align: center;"><i>Necesidad de Capacitación</i></p> <p><u>Indicadores:</u> Departamento/Actitud Habilidades Blandas /Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda al departamento de Talento Humano implementar Un Plan de capacitación basado en habilidades blandas con el fin de desarrollar a los colaboradores tanto en habilidades duras como en habilidades blandas. <p style="text-align: center;"><i>Habilidades Blandas Requeridas</i></p> <p><u>Indicadores:</u> Colaborador/Conocimiento y Habilidad Blanda/aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda potencializar los procesos de capacitación con el fin que el colaborador obtenga mayor conocimiento y desarrolle sus habilidades • Se recomienda a la Dirección Financiera Adm., evaluar cual técnica es más efectiva en cuanto a las capacitaciones grupales e individuales. • Se recomienda realizar un nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, DNC, involucrando la medición de habilidades blandas.

Objetivo Específico 3.

Recomendar las habilidades críticas de éxito para un desempeño superior laboral de los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD

Conclusión	Recomendación
<p>Habilidades Críticas de Éxito</p> <p>Indicadores: Adaptación/Liderazgo Interpersonales/Comunicación /Ética Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una gran parte de la muestra considera que las principales habilidades críticas de éxito de la empresa son: la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional. • Más de la mitad de la muestra considera que las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga <p>Desempeño Superior Laboral</p> <p><u>Indicadores:</u> flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés / trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo y empatía, cortesía y balance de vida / negociación, comunicación oral y comunicación escrita Integridad, lealtad y compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores considera que si las principales habilidades críticas de éxito, sugeridas por ellos, son desarrolladas en un programa de capacitación, se obtendría un desempeño superior laboral. • La mayoría de los colaboradores considera que para desarrollar y lograr el aprendizaje de la habilidad crítica de éxito denominada Adaptación, se deben incluir temas como flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés, en talleres de capacitación. 	<p>Habilidades Críticas de Éxito</p> <p><u>Indicadores:</u> Adaptación/Liderazgo Interpersonales/Comunicación /Ética Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda incluir las habilidades críticas de éxito señaladas por los colaboradores. • Se recomienda que se permita acoger las sugerencias consideradas por los colaboradores como habilidades críticas de éxito, para diseñar el plan de Capacitación. <p>Desempeño Superior Laboral</p> <p><u>Indicadores:</u> flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés / trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo y empatía, cortesía y balance de vida / negociación, comunicación oral y comunicación escrita Integridad, lealtad y compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le recomienda al departamento de Talento Humano incluir en el cronograma anual de Capacitación las habilidades críticas de éxito sugeridas por los colaboradores. • Se recomienda, realizar talleres de capacitación con el fin de que los colaboradores puedan fortalecer la habilidad crítica de éxito denominada Adaptación, con temas de apoyo sugeridos por los colaboradores.

<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de la muestra considera que para fortalecer y desarrollar la habilidad crítica de éxito denominada liderazgo, en el Plan de Capacitación de habilidades blandas, se deben realizar talleres de trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo efectivo. • La mayoría de la muestra considera que se deben además incluir temas de apoyo para poder lograr fortalecer las habilidades críticas de éxito como relaciones interpersonales, empatía y balance de vida. • La mayoría de la muestra considera que para fortalecer la habilidad crítica de éxito denominada comunicación, se requiere fortalecer temas como negociación, comunicación oral y comunicación escrita. • La mayoría de la muestra considera que los temas que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la ética profesional, deben ser en integridad, lealtad y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • El área de Talento Humano deberá incorporar en el Plan de Capacitación de habilidades blandas, para desarrollar la habilidad crítica de éxito denominada liderazgo, la realización de talleres con temas de apoyo como los mencionados por los colaboradores. • Se recomienda que le área de Talento Humano incluya en las capacitaciones para desarrollar habilidades críticas de éxito, los aspectos considerados por los colaboradores como temas de apoyo. • Se recomienda, que el área de Talento Humano implemente talleres de capacitación para fortalecer la habilidad crítica de éxito Comunicación con los temas sugeridos por los colaboradores para tal fin. • Se recomienda que el área de Talento Humano desarrolle talleres de capacitación para fortalecer la habilidad crítica de éxito denominada Ética profesional, con los temas de apoyo sugeridos por los colaboradores.
---	---

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Dada la finalización de la revisión del análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se logra precisar la existencia de elementos referentes a las habilidades blandas críticas de éxito.

Por cuanto la propuesta es viable se gesta un plan de capacitación basado en habilidades blandas para ser implementado por la Dirección Financiera Adm, de la Empresa Alimentos Prosalud SA.

Según resultados obtenidos, se presenta la propuesta, la cual establece acciones, con el objetivo de que el programa de capacitación actual se oriente al fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas de los colaboradores para un desempeño superior laboral.

Por ser esta propuesta sustentada en habilidades críticas de éxito, como lo es la adaptabilidad, liderazgo efectivo, comunicación, relaciones interpersonales y la ética profesional que los colaboradores en su mayoría según muestra valoraron para un desempeño superior laboral de la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos PROSALUD.

Por consiguiente, esta consiste en desarrollar acciones que se integren al proceso de capacitación actual, las cuales comprenden de actividades que permitan fortalecer las habilidades críticas de éxito, donde los colaboradores podrán tener contacto con soluciones y de esta forma estar capacitados para aplicar conocimientos y habilidades blandas para un mejor desempeño laboral. Esta propuesta estará contemplando los costos presupuestarios que se deben considerar para llevar a cabo las actividades que se

pretenden desarrollar para el fortalecimiento de las habilidades críticas de éxito en los colaboradores que integran la estructura de la Dirección Financiera Administrativa.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La influencia que tiene el desarrollo y el fortalecimiento en los colaboradores en cuanto a las habilidades blandas críticas de éxito es una necesidad latente existente en el ámbito laboral, por cuanto representa un factor determinante para el desempeño laboral superior; ello tiene como fin de obtener resultados efectivos y satisfactorios en la meta trazada por la empresa.

Los temas relacionados están relacionados con flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, empatía, cortesía y balance de vida, negociación, comunicación oral, comunicación escrita, integridad, lealtad y compromiso.

Es de suma importancia que hoy en día las empresas aborden en los procesos de capacitación las habilidades blandas como un activo valioso fortalecido, que influye de manera positiva en los colaboradores ya que permite un mayor desempeño laboral.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta que promueva un Plan de Capacitación Basado en Habilidades Blandas para los colaboradores de la Dirección Financiera Administrativa de la empresa Alimentos Prosalud SA.

6.3.2 Objetivos específicos

- Definir un plan de capacitación que promueva el fortalecimiento de las habilidades blandas.
- Diseñar un formulario en línea en el que los participantes evalúan al facilitador.
- Diseñar un formulario en línea donde el facilitador evalúa a los participantes.
- Crear el presupuesto para la elaboración del plan de capacitación basado en habilidades blandas.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- La propuesta pretende brindar a la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud SA, una herramienta que promueva el fortalecimiento de las habilidades blandas críticas de éxito en los colaboradores para un mayor desempeño laboral.

- Se enfoca a mejorar cinco habilidades blandas críticas de éxito como lo son: adaptabilidad, liderazgo efectivo, relaciones interpersonales, comunicación y ética profesional.
- Profundizar en temas de habilidades blandas críticas de éxito como lo son: flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, empatía, cortesía y balance de vida, negociación, comunicación oral, comunicación escrita, integridad, lealtad y compromiso.

6.4.2 Limitaciones

- Posible falta de liquidez para la implementación de capacitaciones, talleres y actividades; si no se accionan los convenios, se puede acarrear costos elevados por la cantidad de colaboradores a capacitarse.
- La gestión laboral dificulta disponibilidad de participación de los colaboradores, debido a la falta de tiempo.

6.5 DEBILIDADES EMPRESA

De acuerdo con la revisión y análisis de los resultados, se logran identificar debilidades institucionales que deben consideradas para alcanzar un desempeño laboral superior, las cuales se detallan:

- El proceso de capacitación actual, se desconoce las necesidades que formaron parte de este proceso para su ejecución y que no integra el fortalecimiento de habilidades blandas.
- Se desconoce si se involucra a todos los colaboradores en el proceso de capacitación, además no se da a conocer el proceder del proceso de capacitación que se implementa actualmente.
- Existe una concordancia en el colaborador y el área en que si existe necesidades de fortalecer habilidades blandas críticas de éxito, a pesar de que se ha externado.

6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Con base en los resultados obtenidos, se logra una serie de insumos de gran utilidad para diagnosticar las habilidades blandas críticas de éxito para determinar los temas a fortalecer en la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Alimentos Prosalud SA. La ejecución de la propuesta se presentará por cada habilidad blanda crítica de éxito según temas a desarrollar, en el siguiente orden:

- ✓ Adaptación: flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés
- ✓ Liderazgo efectivo: trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo
- ✓ Relaciones interpersonales: empatía, cortesía y balance de vida
- ✓ Comunicación: negociación, comunicación oral y comunicación escrita
- ✓ Ética profesional: integridad, lealtad y compromiso.

Debido a que el segmento Financiero Administrativo requieren que los colaboradores sean organizados, estructurado, con habilidad para planear a largo plazo, en cuanto a los trabajadores de tecnología de información, es necesario que puedan expresar sus proyectos se presentan actividades para fomentar la Adaptabilidad: en cuanto a flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación así como la tolerancia al estrés. Liderazgo efectivo: trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo. Relaciones interpersonales: empatía, cortesía y balance de vida. Comunicación: negociación, comunicación oral y comunicación escrita y Ética profesional: integridad, lealtad y compromiso.

6.6.1 Parte I: ADAPTACIÓN CON TEMAS: flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés.

CUADRO 3- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ADAPTACIÓN

NOMBRE DEL CURSO	DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ADAPTACION
horas	4 horas y media
Lugar	SALA 1 EMPRESA ALIMENTOS PROSALUD SA
Provincia	COSTANERA, EL ROBLE DE PUNTARENAS
Cantidad de participantes	27
Fecha de inicio	LA QUE SE DETERMINE
Fecha de Finalización	LA QUE SE DETERMINE
EVALUACIÓN: El módulo será evaluado con un área socioafectiva de trabajo en grupo 100%.	<p style="text-align: center;"><u>ADAPTACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad (dinámica de vivencia) • Voluntad de cambio (dinámica de vivencia) • Creatividad e innovación (dinámica de vivencia) • Tolerancia al estrés (dinámica de vivencia)
RECURSOS MATERIALES	Pizarra acrílica Marcadores Borrador Microcomputadora portátil o similar. Proyector de imágenes multimedia ultra portátil. Hojas de blancas tamaño carta. Rotafolio. Hojas para rotafolio Puntero Feltografos de color azul, rojo y negro.

Fuente: CICAP-UCR

Presupuesto

CUADRO 4. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ADAPTACION

Descripción	Cantidad	Costo por hora / Costo unitario	Costo Total
Profesional de Recursos Humanos (4 horas y media)	1	¢2.549	¢11.470
Alimentación	55	¢4700	¢258.500
Total de la propuesta			¢269.970

Fuente: elaboración propia, Moraga (2019)

6.6.2. Parte II: Liderazgo efectivo: trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo.

CUADRO 5- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO LIDERAZGO EFECTIVO

NOMBRE DEL CURSO	DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO LIDERAZGO EFECTIVO
horas	4 horas y media
Lugar	SALA 1 EMPRESA ALIMENTOS PROSALUD SA
Provincia	COSTANERA, EL ROBLE DE PUNTARENAS
Cantidad de participantes	27
Fecha de inicio	LA QUE SE DETERMINE
Fecha de Finalización	LA QUE SE DETERMINE
<u>EVALUACIÓN:</u> El módulo será evaluado con un área socioafectiva de trabajo en grupo 100%.	<p style="text-align: center;"><u>LIDERAZGO EFECTIVO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo (dinámica de vivencia) • toma de decisiones (dinámica de vivencia) • Liderazgo (dinámica de vivencia)
<u>RECURSOS MATERIALES</u>	Pizarra acrílica Marcadores Borrador Microcomputadora portátil o similar. Proyector de imágenes multimedia ultra portátil. Hojas de blancas tamaño carta. Rotafolio. Hojas para rotafolio Puntero Feltografos de color azul, rojo y negro.

Fuente: CICAP-UCR

Presupuesto

CUADRO 6. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO LIDERAZGO EFECTIVO

Descripción	Cantidad	Costo por hora / Costo unitario	Costo Total
Profesional de Recursos Humanos (4 horas y media)	1	¢2.549	¢11.470
Alimentación	55	¢4700	¢258.500
Total de la propuesta			¢269.970

Fuente: elaboración propia, Moraga (2019)

6.6.3. Parte III: Relaciones interpersonales: empatía, cortesía y balance de vida

CUADRO 7- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO RELACIONES INTERPERSONALES

NOMBRE DEL CURSO		DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO RELACIONES INTERPERSONALES
horas		4 horas y media
Lugar		SALA 1 EMPRESA ALIMENTOS PROSALUD SA
Provincia		COSTANERA, EL ROBLE DE PUNTARENAS
Cantidad de participantes		27
Fecha de inicio		LA QUE SE DETERMINE
Fecha de Finalización		LA QUE SE DETERMINE
<u>EVALUACIÓN</u> : El módulo será evaluado con un área socioafectiva de trabajo en grupo 100%.		<u>LIDERAZGO EFECTIVO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía (dinámica de vivencia) • Cortesía (dinámica de vivencia) • Balance de vida (dinámica de vivencia)
<u>RECURSOS MATERIALES</u>		Pizarra acrílica Marcadores Borrador Microcomputadora portátil o similar. Proyector de imágenes multimedia ultra portátil. Hojas de blancas tamaño carta. Rotafolio. Hojas para rotafolio Puntero Feltografos de color azul, rojo y negro.

Fuente: CICAP-UCR

Presupuesto

CUADRO 8. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ADAPTACIÓN

Descripción	Cantidad	Costo por hora / Costo unitario	Costo Total
Profesional de Recursos Humanos (4 horas y media)	1	¢2.549	¢11.470
Alimentación	55	¢4700	¢258.500
Total de la propuesta			¢269.970

Fuente: elaboración propia, Moraga (2019)

6.6.4 Parte IV: Comunicación: negociación, comunicación oral y comunicación escrita.

CUADRO 9- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO COMUNICACIÓN

DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO COMUNICACION	
NOMBRE DEL CURSO	
horas	4 horas y media
Lugar	SALA 1 EMPRESA ALIMENTOS PROSALUD SA
Provincia	COSTANERA, EL ROBLE DE PUNTARENAS
Cantidad de participantes	27
Fecha de inicio	LA QUE SE DETERMINE
Fecha de Finalización	LA QUE SE DETERMINE
<u>EVALUACIÓN</u> : El módulo será evaluado con un área socioafectiva de trabajo en grupo 100%.	<p style="text-align: center;"><u>COMUNICACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • NEGOCIACION (dinámica de vivencia) • COMUNICACIÓN ORAL (dinámica de vivencia) • COMUNICACIÓN ESCRITA (dinámica de vivencia)
<u>RECURSOS MATERIALES</u>	Pizarra acrílica Marcadores Borrador Microcomputadora portátil o similar. Proyector de imágenes multimedia ultra portátil. Hojas de blancas tamaño carta. Rotafolio. Hojas para rotafolio Puntero Feltografos de color azul, rojo y negro.

Fuente: CICAP-UCR

Presupuesto

CUADRO 10. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ADAPTACION

Descripción	Cantidad	Costo por hora / Costo unitario	Costo Total
Profesional de Recursos Humanos (4 horas y media)	1	Ø2.549	Ø11.470
Alimentación	55	Ø4700	Ø258.500
Total de la propuesta			Ø269.970

Fuente: elaboración propia, Moraga (2019)

6.6.5 Parte V: Ética Profesional: integridad, lealtad y compromiso.

CUADRO 11- TEMARIO DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ÉTICA PROFESIONAL

NOMBRE DEL CURSO		DESARROLLO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ÉTICA PROFESIONAL	
horas		4 horas y media	
Lugar		SALA 1 EMPRESA ALIMENTOS PROSALUD SA	
Provincia		COSTANERA, EL ROBLE DE PUNTARENAS	
Cantidad de participantes		27	
Fecha de inicio		LA QUE SE DETERMINE	
Fecha de Finalización		LA QUE SE DETERMINE	
EVALUACIÓN: El módulo será evaluado con un área socioafectiva de trabajo en grupo 100%.		<p style="text-align: center;"><u>COMUNICACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • INTEGRIDAD (dinámica de vivencia) • LEALTAD (dinámica de vivencia) • COMPROMISO (dinámica de vivencia) 	
<u>RECURSOS MATERIALES</u>		Pizarra acrílica Marcadores Borrador Microcomputadora portátil o similar. Proyector de imágenes multimedia ultra portátil. Hojas de blancas tamaño carta. Rotafolio. Hojas para rotafolio Puntero Feltografos de color azul, rojo y negro.	

Fuente: CICAP-UCR

Presupuesto

Cuadro 12. PRESUPUESTO HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ADAPTACION

Descripción	Cantidad	Costo por hora / Costo unitario	Costo Total
Profesional de Recursos Humanos (4 horas y media)	1	¢2.549	¢11.470
Alimentación	55	¢4700	¢258.500
Total de la propuesta			¢269.970

Fuente: elaboración propia, Moraga (2019)

6.5.3 Elaboración de formularios de evaluación para el instructor y las actividades de capacitación.

El proceso de capacitación se compone de una serie de pasos que empieza con la detección de necesidades y termina con una evaluación del proceso. Este último paso es vital para determinar la efectividad de una capacitación basada en habilidades blandas, si en verdad cumplió con los objetivos planteados. Además, permite detectar las oportunidades para mejorar. En este sentido, se propone dos modelos de formularios, como lo es el Formulario para Evaluación del instructor y el Formulario para la Evaluación de actividades de capacitación.

Como se presenta a continuación:

EVALUACIÓN GENERAL
INSTRUCTOR -PARTICIPANTES

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para el mejoramiento de esta.

Nombre de la actividad de capacitación: _____

Nombre del instructor: _____

Fecha: _____

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

Instructor	RP
1. Demuestra dominio del tema, y responde a dudas y comentarios.	
2. Explicaciones claras y comprensibles.	
3. Estimula la motivación y participación.	
4. Capacidad de mantener la disciplina para desarrollo del programa.	
5. Puntualidad demostrada.	

Muchas gracias.

**EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
-PARTICIPANTES-**

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para el mejoramiento de esta.

Nombre de la actividad de capacitación: _____

Nombre del instructor: _____

Fecha: _____

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

I. ASPECTOS GENERALES	RP
1. Los objetivos fueron claros.	
2. Cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa.	
3. Los conceptos y herramientas aprendidas durante la actividad de capacitación son aplicables a mi puesto de trabajo.	
4. La duración de la actividad de capacitación fue adecuada para abarcar todo el contenido.	

II. METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	RP
5. Se entregaron materiales y recursos audiovisuales durante la actividad de capacitación.	
6. Los materiales y recursos audiovisuales permitieron profundizar los contenidos de la actividad.	
7. Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.	
8. La teoría y los temas fueron novedoso.	

III. COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO	RP
9. Se recibió una invitación a participar de la actividad de capacitación.	
10. El lugar donde se llevó acabo la actividad de capacitación cumplió con aspectos de comodidad requeridos: luz, calefacción, mobiliario adecuado, etc.	
11. Organización general de la actividad de acuerdo con los requerimientos para el desarrollo del programa	

En caso de sugerencias para mejorar las actividades de capacitación, favor indíquelo a continuación.

Muchas gracias.

6.6 PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO.

La Empresa Alimentos Prosalud SA., mantiene como política el aporte del 100% del costo de la capacitación para los colaboradores participantes.

En este caso las capacitaciones accionadas como mejoras al programa actual, no tendrían costo alguno para la empresa, debido a convenios vigentes y de insumos que son instructores internos en la empresa.

No obstante, la empresa debe asumir dos mil colones netos 2000 por hora, correspondiente al costo institucional en horas invertidas de permiso para asistir a la capacitación y *coffee break* por participante. Lo que estaría acorde con el presupuesto anual manejable para llevar a cabo la propuesta.

PRESUPUESTO

CUADRO 13- PROGRAMA CAPACITACION BASADO EN HABILIDADES BLANDAS CRITICAS DE EXITO

NOMBRE DEL CURSO	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	COSTOS POR COLABORADOR	COSTO TOTAL
HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ADAPTACIÓN 4 horas y media	Gestión Talento Humano Empresa Alimentos Prosalud SA, Dirección Financiera Administrativa y ente externo (convenio)	55 COLABORADORES (Un grupo de 27 y otro grupo de 28)	4 HORAS y MEDIA X 2000 X 55	¢495,000.00
HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO LIDERAZGO EFECTIVO 4 horas y media	Gestión Talento Humano Empresa Alimentos Prosalud SA, Dirección Financiera Administrativa y ente externo (convenio)	55 COLABORADORES (Un grupo de 27 y otro grupo de 28)	4 HORAS y MEDIA X 2000 X 55	¢495,000.00
HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO RELACIONES INTERPERSONALES 4 horas y media	Gestión Talento Humano Empresa Alimentos Prosalud SA, Dirección Financiera Administrativa y ente externo (convenio)	55 COLABORADORES (Un grupo de 27 y otro grupo de 28)	4 HORAS y MEDIA X 2000 X 55	¢495,000.00
HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO COMUNICACION 4 horas y media	Gestión Talento Humano Empresa Alimentos Prosalud SA, Dirección Financiera Administrativa y ente externo (convenio)	55 COLABORADORES (Un grupo de 27 y otro grupo de 28)	4 HORAS y MEDIA X 2000 X 55	¢495,000.00
HABILIDADES BLANDAS CRÍTICAS DE ÉXITO ÉTICA PROFESIONAL 4 horas y media	Gestión Talento Humano Empresa Alimentos Prosalud SA, Dirección Financiera Administrativa y ente externo (convenio)	55 COLABORADORES (Un grupo de 27 y otro grupo de 28)	4 HORAS y MEDIA X 2000 X 55	¢495,000.00
COSTO TOTAL FINAL				¢2,475.000.00

Fuente: Elaboración propia. Aragón, 2019. Datos de INA

CAPÍTULO IV

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros consultados:

Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Larousse - Grupo Editorial Patria.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10 ed. México: McGraw-Hill.

Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). *La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Ed. Norma.

Goleman, D. (2000). *La Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ed. Javier Vergara.

González Vallejo, L, et al. (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesis y tesis en ciencias sociales* (no publicado).

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6 ed. México: Mc Graw Hill.

Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. 2° ed. México: Pearson.

Página WEB:

Armada (2017), *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*,

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Aptitus.com (2019), *¿Sabes qué habilidades técnicas son las que más buscan los*

empleadores?, <https://aptitus.com/blog/sabes-que-habilidades-tecnicas-son-las-que-mas-buscan-los-empleadores/>

Andalucía (2017), *Inteligencia Artificial: qué es y cómo va a cambiar nuestro mundo*,

<https://www.blog.andaluciaesdigital.es/inteligencia-artificial-que-es/>

Acosta (2018), *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?*,

<https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>

Biasi (2018), *Satisfacción Laboral: Qué Es y Cómo Medirla*,

<https://www.starmeup.com/blog/es/consejos-utiles/satisfaccion-laboral-guia-completa/>

Castillo (2018), *Importancia de la gestión del talento humano*, Asociación de Egresados y

Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú,
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Chiu (2018), *¿La inteligencia artificial nos hará profesionalmente irrelevantes?*,

<https://gestion.pe/blog/anunciasluegoexistes/2018/05/la-inteligencia-artificial-nos-hara-profesionalmente-irrelevantes.html/>

Celis (2019), *Autosuperación Y Autocrecimiento – Las Claves Para Triunfar*,
<https://www.sebascelis.com/autosuperacion/>

Casiello (2013), La Motivación de Logro. 10 características personales y 5 formas de fomentarlas, <http://laboratorioeureka.blogspot.com/2013/04/la-motivacion-de-logro-10.html>

Diaz et al., (2015), competencias más relevantes que buscan las grandes empresas para sus ejecutivos en la comuna de puerto MONTT,
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2015/bpmfed542c/doc/bpmfed542c.pdf>

Domingo (2018) *Habilidades blandas en escenarios “artificiales” y flexibles*,
<https://educacionyculturaaz.com/habilidades-blandas-en-escenarios-artificiales-y-flexibles/>

Domenech (2014), autosuperación, <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/autosuperacion/>

Dueñas (2014), *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*,
<https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Deconceptos.com (2019), concepto de comprensión y resultados,
<https://deconceptos.com/?s=resultado>

García (2018). *Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”:* aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6), 17. doi:
<http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>

Gelvez (2014), *Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores*, <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>

Gomez (2017), *7 tendencias para la gestión de talento humano en el 2017*, IMF INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, S.L., B83074146. Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid. Tomo 16.386, Libro 0, Folio 32, Sección 8, Hoja M 287.738, Inscripción 1º, <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/tendencias-gestion-talento-humano/>

Granada & Araque (2018) en su tesis “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos” <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XSswiQoNedMJ:repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr>

Hernandez (2018), *Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas?*, El Observatorio Laboral de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social clasifica las habilidades para el trabajo en dos tipos: las blandas (soft) y las duras (hard), <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>

Iberdrola (2019), *¿qué es la inteligencia artificial?* © 2019 Iberdrola, S.A. Reservados todos los derechos, <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

Iranzo (2017), *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*, <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>

- Lizola-Romero, R.; Conde-Escudero, A., et al (2018). *Modelo de negocio para el desarrollo de habilidades suaves en los colaboradores*. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Mercadotecnia Global. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO, <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiov6GhzLXkAhUGqIkKHZQdAHAQFjAAegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fiei.iteso.mx%2Fbitstream%2F11117%2F5539%2F2%2FModelo%2Bde%2Bnegocio%2Bpara%2Bel%2Bdesarrollo%2Bde%2Bhabilidades%2Bsuaves%2Ben%2Blos%2Bcolaboradores.pdf&usq=AOvVaw2KHyUHi wo5kO5BeONKFSS>
- Mutek (2018), *Habilidades blandas (Soft Skills) vs Habilidades duras (Hard Skills)*, <https://blog.muktek.com/habilidades-blandas-soft-skills-vs-habilidades-duras-hard-skills-a892d56aadb9>
- Minera (2017), *El proceso de capacitación organizado en cinco etapas*, <http://www.revistaseguridadminera.com/capacitacion/proceso-de-capacitacion-organizado-en-cinco-etapas/>
- Morgan (2015), *La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura*, <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Montero (2015). *Desarrollar compromiso es la principal preocupación de los gerentes hoy en día. El Financiero*. http://www.elnancierocr.com/gerencia/gerencia-recursos-humanos-tendencias-deloitte-2015_0_716928319.html
- Méndez (2019), *Motivación al Logro*, <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-al-logro>
- Mujica (2019) *¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>

Montalvo (2011) Qué es un colaborador,

<http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011/03/que-es-un-colaborador.html>

Manrique et al., (2018) , análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social,

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12457>

Opere (2018), Teoría de la motivación de logro y su aplicación por los líderes,

<https://blog.grupo-pya.com/teoria-de-la-motivacion-de-logro-y-su-aplicacion-por-los-lideres/>

Pardo & Días (2014), *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70018-7 Open Access,

<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-S2215910X14700187>

PIAsesoira (2019), *Importancia de la gestión del talento humano en las empresas,*

<http://www.piasesoria.com/salud-laboral/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas/>

Piqueras (2019), La Capacidad de Adaptación, <https://www.cesarpiqueras.com/la-capacidad-adaptacion/>

Pérez (2018), *Elementos de un programa de capacitación*, <http://blog.expo-capitalhumano.com/2018/07/31/elementos-de-un-programa-de-capacitacion/>

Pérez (2016), *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*, <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Rouse (2019), *Habilidades blandas (soft skills)*, WhatIs.com <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills>

Ramirez (2014), *La gestión del recurso humano en la actualidad*, <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso-humano-en-la-actualidad/>

Restrepo (2017), *Importancia de la formación y la capacitación de los empleados*, <http://mdc.org.co/importancia-de-la-formacion-y-la-capacitacion-de-los-empleados/>

Rodriguez (2017), *3 Razones para implementar un plan de capacitación en su empresa*, <https://blog.acsendo.com/3-razones-para-implementar-un-plan-de-capacitacion-en-su-empresa/>

Recursos & habilidades (2019), *Adaptabilidad*, Consultoría, Formación y Comunicación, Parque Científico Tecnológico de ULPGC. Tafira. Las Palmas. España <https://www.rekursosyhabilidades.com/apartados/autoconcepto.html>

Serrano (2016), *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*, INNOVA Research Journal 2016, Vol 1, No. 12, 59-76. ISSN 2477-9024, Revista mensual de la UIDE extension Guayaquil, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nsTdw93H->

ZgJ:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920579.pdf+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr>

Sotela (s.f) *¿Por qué las habilidades blandas son tan importantes en la actualidad?* Blog universidades.cr, Universidad Hispanoamérica
<https://www.universidadescr.com/blog/por-que-las-habilidades-blandas-son-tan-importantes-en-la-actualidad/>

Significados.Com (2019), "*Compromiso*". En: *Significados.com*. Disponible en:
<https://www.significados.com/compromiso/> Consultado: 2 de septiembre de 2019,
 11:58 am

Scheiner (2014), *La revolución de las habilidades blandas*,
<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-revolucion-de-las-habilidades-blandas-nid1658642>

Sanchez (2018), *¿Que son habilidades Sociales?* <https://lamenteesmaravillosa.com/que-son-las-habilidades-sociales/>

Sabater (2017), *Daniel Goleman y su teoría sobre la inteligencia emocional*,
<https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>

Urbina (2015) *La formación del talento humano y la organización inteligente en el contexto de la teoría de Barney*, Formación Talento Humano según la Teoría de Barney, Múnich, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/295209>

Webescolar (2019), *Diferentes definiciones de motivación y necesidad según su autor*
<http://www.webescolar.com/diferentes-definiciones-de-motivacion-y-necesidad-segun-su-autor>. Fecha de consulta: 27 de febrero de 2019

Yturralde (2019), *Habilidades para un futuro exitoso*, Copyright © Ernesto Yturralde Worldwide Inc., <http://www.habilidadesblandas.com/>

Zapata & Ros, (2019) *Teorías y modelos sobre el aprendizaje en entornos conectados y ubicuos. Bases para un nuevo modelo teórico a partir de una visión crítica del "conectivismo"*, http://eprints.rclis.org/17463/1/bases_teoricas.pdf

ANEXOS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Cuestionario para analizar las necesidades blandas como factor esencial para el desarrollo de un Plan de Capacitación para la Dirección Financiera Administrativa de la Empresa Prosalud SA, como parte de la investigación a nivel académico y así optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Observaciones: La información obtenida es de carácter confidencial. Los datos no serán presentados, ni serán utilizados para otros propósitos. Se agradece su la colaboración en la aplicación de este instrumento.

Indicaciones: Marcar con una “X” en el espacio que usted considere, o bien, agregue un comentario adicional en la opción “Otros” en caso de que la pregunta lo requiera.

A. ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Cuál es su género?
 - () Femenino
 - () Masculino
 - () Intersex

2. ¿Cuál es su edad actual?
 - () Entre 18 y 30 años
 - () Entre 31 y 40 años
 - () Entre 41 y 50 años
 - () Mayor de 50 años

3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta?

- Técnico Profesional
- Bachiller universitario
- Licenciatura universitaria
- Maestría universitaria

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- Más de 15 años

5. ¿En cuál departamento labora?

- Dirección Financiera Adm.
- Auditoría Interna
- Contabilidad Financiera
- Crédito y Cobro
- Tecnología de Información
- Análisis Financiero
- Contabilidad Costos

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en este departamento?

- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 a 15 años
- Más de 15 años

7. ¿Ha ocupado otros puestos en la empresa?

Sí

No

**B. OBJETIVO No.1- VARIABLES: Proceso Formación Actual /
Fortalecimiento habilidades blandas**

8. ¿Conoce usted el proceso de formación actual que aplica la empresa?

Conoce completamente

Conoce parcialmente

Desconoce

9. ¿Estima favorable que la empresa permita conocer completamente las necesidades que originaron el proceso de formación actual?

Sí

No

10. ¿Se le considero a usted como colaborador la valoración de necesidades de capacitación, para el proceso de formación actual?

Sí

No

11. ¿Considera usted que el proceso de capacitación actual contribuye en el fortalecimiento de las habilidades blandas?

Sí

No

Desconoce

12. ¿Considera usted, que los procesos de capacitación deben estar orientados en fortalecer las habilidades blandas?
- Sí
 - No
 - Desconoce
13. ¿Existe en esta empresa una repulsión en los procesos de capacitación que emplea la empresa?
- Sí
 - No
 - Desconoce
14. ¿Qué espera usted de un proceso de capacitación?
- Instruirse
 - Obtener conocimientos
 - Desarrollar y Fortalecer Habilidades Blandas
 - Solo cumplir con el proceso de Capacitación programado
15. ¿Recibe usted motivación por parte de su área, en cuanto al fortalecimiento de las habilidades blandas?
- Sí
 - No
16. ¿Considera que se debe fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores?
- Sí
 - No
 - Desconoce

17. ¿Durante su trabajo en la empresa ha recibido usted alguna capacitación basada en habilidades blandas?

Sí

No

Desconoce

18. ¿Conoce usted como colaborador de la empresa, si el proceso de capacitación actual es para todo el personal en general?

Sí

No

Desconoce

19. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la empresa?

Muy frecuentes

Frecuentes

Poco frecuentes

C. OBJETIVO No. 2, VARIABLES: Necesidad de Capacitación / Habilidades blandas requeridas

20. ¿Cómo es el proceso de capacitación actual que aplica la empresa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

21. ¿Se potencializa las habilidades Blandas?
- () Sí
- () No
22. ¿De acuerdo con su experiencia prefiere la capacitación individual o grupal?
- () Individual
- () Grupal
23. ¿Considera que su área de trabajo mantiene necesidades de ser capacitada según habilidades blandas requeridas?
- () Sí
- () No
24. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas en necesidades blandas requeridas su área ha recibido?
- () De 1 a 3
- () De 4 a 6
- () Mas de 6
- () Ninguna
25. ¿Ha recibido usted charlas o información, con fin de compartir necesidades de capacitación basadas en habilidades blandas requeridas en su área?
- () Sí
- () No
26. ¿Ha prestado usted colaboración a sus otros compañeros del área?
- () Sí
- () No

27. ¿Considera usted que el fortalecimiento de las habilidades blandas requeridas proporciona las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?
- () Sí
- () No
28. ¿Cómo describiría sus habilidades blandas en el desarrollo de sus funciones?
- () Excelente
- () Muy buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala
29. ¿Durante su periodo laboral ha solicitado a su área, alguna necesidad de capacitación basada en habilidades blandas para su desarrollo y fortalecimiento?
- () Sí
- () No
30. ¿Mostró interés por parte del área, en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?
- () Sí
- () No
31. ¿Considera usted que la empresa, está capacitada para aplicar un proceso de capacitación basado en habilidades blandas requeridas?
- () Sí
- () No
32. ¿En materia de capacitación considera usted que la evaluación y los resultados deben ser efectivos?
- () Sí
- () No

33. ¿Sería satisfactorio, si el proceso de capacitación que aplica la empresa fuera basado en habilidades blandas en la actualidad?

() Sí

() No

34. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades blandas?

() Sí

() No

**D. OBJETIVO No. 3- VARIABLES: Habilidades Críticas de Éxito /
Desempeño Superior Laboral**

35. ¿El área lleva a cabo reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución del desempeño laboral de los colaboradores?

() Sí

() No

36. ¿Se siente usted presionado o estresado en su puesto de trabajo?

() Sí

() No

37. ¿Considera usted que las principales habilidades críticas de éxito de la institución podrían ser la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?

() Sí

() No

38. ¿Considera usted que las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?

() Sí

() No

39. ¿Considera que la labor del departamento de Capital Humano en cuanto al desarrollo de los procesos de capacitación es?
-) Muy eficiente
 -) Eficiente
 -) Poco eficiente
 -) Deficiente
40. ¿Ha solicitado capacitaciones de acuerdo con sus necesidades detectadas, al departamento de Capital Humano?
-) Sí
 -) No
41. ¿Si se consideran las principales habilidades críticas de éxito (la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional) en el programa de capacitaciones que brinda la institución es posible obtener en los colaboradores un desempeño superior laboral?
-) Sí
 -) No
42. ¿Conoce usted si la empresa posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje?
-) Sí
 -) No
 -) Desconoce
43. ¿Cree usted que la empresa debe accionar algún tipo de convenio que permita desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación, el liderazgo, relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional?
-) Sí
 -) No

44. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son la adaptación?

- () Flexibilidad
- () Voluntad de Cambio
- () Creatividad e innovación
- () Tolerancia al estrés
- () Todas las anteriores

45. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es el liderazgo?

- () Trabajo en Equipo
- () Toma de Decisiones
- () Liderazgo efectivo
- () Todas las anteriores

46. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo son las relaciones interpersonales?

- () Empatía
- () Cortesía
- () Balance de Vida
- () Todas las anteriores

47. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la comunicación?

- Negociación
- Comunicación Oral
- Comunicación escrita
- Todas las anteriores

48. ¿Sobre qué temas considera usted que se debe recibir capacitación para desarrollar las habilidades críticas de éxito como lo es la ética profesional?

- Integridad
- Lealtad
- Compromiso
- Todas las anteriores

49. ¿Desde su experiencia laboral, las habilidades críticas de éxito como lo es la adaptación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la ética profesional se ha dado de forma efectiva en la empresa?

- Sí
- No

50. ¿Los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o fuera de esta?

- En horario laboral
- Fuera del horario laboral

51. ¿Considera usted que existen mayores necesidades en el desarrollo de habilidades críticas de éxito en su área?

- Sí
- No

52. ¿Cree usted que su área es la más carente en el desarrollo de habilidades críticas de éxito?
- () Sí
- () No
53. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con contenido presupuestario para cumplir con un plan de capacitación basado en habilidades blandas?
- () Sí
- () No
- () Desconoce
54. ¿Cuenta la empresa con un área para llevar a cabo los procesos de capacitación de personal?
- () Sí
- () No
55. ¿Se mantiene las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de los colaboradores?
- () Sí
- () No
56. ¿Considera usted que las habilidades críticas de éxito fortalecidas vendrían a mejorar el desempeño superior laboral de los colaboradores en el área de?
- () Dirección Financiera Administrativa
- () Auditoria Interna
- () Tecnologías de Información
- () Análisis financiero
- () Contabilidad de Costos
- () Crédito y Cobro
- () En todas las anteriores.

57. ¿Qué recomendaciones o sugerencias plantearía a la empresa, para implementar un plan de capacitación basado en habilidades blandas para sus colaboradores?

Creación de convenios con entidades externas.

Ejecutar anualmente el contenido presupuestario para llevar a cabo lo trazado en el plan de capacitación

Todo lo anterior.

58. ¿Si se diera como propuesta un Plan de capacitación basados en habilidades blandas, se podría acoger la iniciativa en su área de trabajo?

Sí

No

59. Mantendría usted disposición en llevar capacitación basada en habilidades blandas, contribuiría con desarrollo y fortalecimiento de sus destrezas para alcanzar un mayor desempeño de éxito laboral.

Sí

No

60. ¿Tendría usted de acuerdo a su experiencia, recomendaciones de necesidades en el área, si se diera una propuesta de un Plan de Capacitación basado en habilidades blandas?

Sí

No

Desconoce

Si su respuesta es afirmativa ¿mencione cuáles?

¡Agradecer por su tiempo efectivo!