

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

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

**Desarrollo de un programa de capacitación basado en  
habilidades blandas y su impacto en la productividad  
para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica  
en el primer cuatrimestre del 2019**

**Elaborada por:**

**Karen Vanessa Arias Fonseca**

**Tutora:**

**M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Heredia, 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA .....	XVI
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	XVII
CARTA DE APROBACIÓN LECTORA .....	XVIII
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO .....	XIX
DEDICATORIA.....	XX
AGRADECIMIENTOS .....	XXI
RESUMEN .....	22
CAPÍTULO I .....	24
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	25
1.1.1. Antecedentes del problema .....	25
1.1.2. Problematización .....	25
1.1.3. Justificación del tema .....	26
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	27
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.3.1. Objetivo General.....	27
1.3.2. Objetivos específicos.....	27
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	28
1.4.1. Alcances .....	28
1.5. Limitaciones.....	28
1.6. APORTE DEL INVESTIGADOR .....	28
CAPÍTULO II .....	29
MARCO TEÓRICO.....	29

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO .....	30
2.1.1. Reseña histórica .....	30
2.1.2. Visión Nestlé Centroamérica .....	34
2.1.3. Misión Nestlé Centroamérica.....	34
2.1.4. La Creación de Valor Compartido.....	34
2.1.5. Valores .....	36
2.1.6. Propósito .....	37
2.1.7. Principios corporativos.....	37
2.1.8. Nuestras marcas.....	39
2.1.9. Imágenes ilustrativas de Nestlé .....	41
2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	42
2.2.1. Capacitación .....	42
2.2.1.1. Contenido de la capacitación .....	42
2.2.1.2. Objetivos de la capacitación.....	43
2.2.1.3. Ciclo de capacitación.....	44
2.2.1.3.1. Detección de las necesidades de capacitación.....	45
2.2.1.3.2. Planes y programas de capacitación .....	48
2.2.1.3.3. Ejecución de la capacitación .....	50
2.2.1.3.4. Evaluación de los resultados de la capacitación .....	53
2.2.2. Habilidades o competencias.....	55
2.2.2.1. Habilidades duras.....	55
2.2.2.2. Habilidades blandas .....	56
2.2.2.2.1. Importancia de las habilidades blandas .....	57
2.2.2.2.2. Tipos de habilidades blandas.....	58
CAPÍTULO III .....	60
MARCO METODOLÓGICO .....	60
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.1.1. Finalidad (Teórica y/o aplicada).....	61
3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal).....	62
3.1.3. Marco (mega-macro-micro) .....	62
3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa y/o cualitativa) .....	64

3.1.4.1. Cuantitativa .....	64
3.1.4.2. Cualitativa.....	64
3.1.5. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa).....	65
3.1.5.1. Exploratoria .....	65
3.1.5.2. Descriptiva.....	65
3.1.5.3. Correlacional .....	65
3.1.5.4. Explicativa .....	66
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	66
3.2.1. Sujetos.....	66
3.2.2. Primera mano .....	66
3.2.3. Segunda mano .....	67
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	67
3.3.1. Probabilística .....	67
3.3.2. No probabilística .....	68
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	68
3.4.1. Población.....	68
3.4.2. Muestra.....	69
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	70
3.5.1. Cuestionario.....	71
3.5.1.1. Preguntas abiertas: .....	71
3.5.1.2. Preguntas cerradas: .....	71
3.5.2. Entrevistas .....	72
3.5.3. Encuesta.....	72
3.5.4. Observación.....	72
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	73
3.6.1. Definición conceptual.....	73
3.6.2. Definición Operativa .....	73
3.6.3. Instrumental.....	73
CAPÍTULO IV .....	75
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	75
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....	76

4.1.1. Descripción de los datos .....	76
4.1.2. Interpretación y explicación de los gráficos.....	76
CAPÍTULO V .....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	126
CAPÍTULO VI .....	140
PROPUESTA .....	140
6.1. INTRODUCCIÓN .....	141
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	141
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	142
6.3.1. Objetivo General .....	142
6.3.2. Objetivos Específicos.....	142
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	142
6.4.1. Alcances .....	142
6.4.2. Limitaciones .....	143
6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	144
6.5.1. Propuesta 1 Diseño de campaña informativa .....	144
6.5.2. Propuesta 2 Elaboración convocatoria a talleres .....	146
6.5.3. Propuesta 3 Plan de capacitación en Habilidades Blandas .....	146
6.5.4. Diseño de las propuestas.....	148
Etapa 1.....	149
Cápsula introductoria .....	149
Cápsulas Informativas Habilidades Blandas .....	150
Etapa 2.....	151
Cápsulas informativas Trabajo en equipo .....	151
Convocatoria Taller Trabajo en equipo .....	152
Taller Trabajo en equipo .....	153
Presupuesto Taller Trabajo en equipo .....	157
Etapa 3.....	160
Cápsulas informativas Adaptabilidad al cambio .....	160

Convocatoria Taller Adaptabilidad al cambio .....	161
Taller Adaptabilidad al cambio .....	161
Presupuesto Taller Adaptabilidad al cambio .....	165
Etapa 4.....	167
Cápsulas informativas Liderazgo .....	167
Convocatoria Taller de Liderazgo .....	168
Taller Liderazgo .....	169
Presupuesto Taller Liderazgo .....	173
Etapa 5.....	175
Cápsulas informativas Gestión del tiempo .....	175
Convocatoria Taller Gestión del tiempo .....	176
Taller Gestión del tiempo .....	176
Presupuesto Taller Gestión del tiempo .....	180
6.5.5. Presupuesto total de la propuesta .....	183
6.5.5.1. Presupuesto Talleres impartidos por Departamento de Recursos Humanos	183
6.5.5.2. Presupuesto Talleres Impartidos por Especialista externo GRUPO MOTIVA	183
6.6. Diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta .....	184
BIBLIOGRAFÍA .....	185
ANEXOS .....	189

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Línea del tiempo .....	33
Imagen 2 Productos Nestlé .....	40
Imagen 3 Henri Nestlé.....	41
Imagen 4 Logo Nestlé .....	41
Imagen 5 Contenido de la capacitación .....	43
Imagen 6 Proceso de capacitación .....	44
Imagen 7 Puntos principales de un programa de capacitación .....	50
Imagen 8 Habilidades Blandas vrs Habilidades Duras .....	57
Imagen 9 Encuesta Nacional de puestos de trabajo INEC 2018.....	59
Imagen 10 Marco de investigación.....	64
Imagen 11 Población y muestra .....	68
Imagen 12 Notitico Nestlé .....	145
Imagen 13 Cápsula introductoria.....	149
Imagen 14 Cápsula Informativa 1 Habilidades Blandas .....	150
Imagen 15 Cápsula informativa 2 Habilidades Blandas .....	150
Imagen 16 Cápsula informativa 1 Trabajo en equipo .....	151
Imagen 17 Cápsula Informativa 2 Trabajo en equipo.....	152
Imagen 18 Convocatoria Taller Trabajo en equipo.....	152
Imagen 19 Cápsula informativa 1 Adaptabilidad al cambio .....	160
Imagen 20 Cápsula informativa 2 Adaptabilidad al cambio .....	160
Imagen 21 Convocatoria Taller Adaptabilidad al cambio .....	161
Imagen 22 Cápsula informativa 1 Liderazgo .....	167

Imagen 23 Cápsula informativa 2 Liderazgo .....	168
Imagen 24 Convocatoria Taller Liderazgo.....	168
Imagen 25 Cápsula informativa 1 Gestión del tiempo .....	175
Imagen 26 Cápsula informativa 2 Gestión del tiempo .....	176
Imagen 27 Convocatoria Taller Gestión del tiempo.....	176

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Distribución área comercial J&B por puesto .....	69
Cuadro 2 Muestra.....	70
Cuadro 3 Operacionalización de las variables .....	74
Cuadro 4 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1.....	127
Cuadro 5 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2.....	132
Cuadro 6 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 3.....	134
Cuadro 7 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 4.....	138
Cuadro 8 Tema 1: Trabajo en equipo.....	153
Cuadro 9 Presupuesto 1 Taller Trabajo en equipo.....	157
Cuadro 10 Presupuesto 2 Taller Trabajo en equipo.....	158
Cuadro 11 Tema 2: Adaptabilidad al cambio .....	161
Cuadro 12 Presupuesto 1 Taller Adaptabilidad al cambio.....	165
Cuadro 13 Presupuesto 2 Taller Adaptabilidad al cambio.....	165
Cuadro 14 Tema 3: Liderazgo.....	169
Cuadro 15 Presupuesto 1 Taller Liderazgo.....	173
Cuadro 16 Presupuesto 2 Taller Liderazgo.....	174
Cuadro 17 Tema 4: Gestión del Tiempo .....	176
Cuadro 18 Presupuesto 1 Taller Gestión del tiempo.....	180
Cuadro 19 Presupuesto 2 Taller Gestión del tiempo.....	181
Cuadro 20 Presupuesto Total 1 propuestas.....	183
Cuadro 21 Presupuesto Total 2 propuestas.....	183
Cuadro 22 Diagrama de Gantt .....	184

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sexo registral .....	77
Tabla 2 Edad .....	78
Tabla 3 Antigüedad en la compañía .....	79
Tabla 4 ¿Cuál cargo ocupa dentro de la empresa? .....	80
Tabla 5 ¿Considera que son importantes las capacitaciones en una empresa?... 81	
Tabla 6 ¿Considera que las capacitaciones deben ser acorde al puesto? .....	82
Tabla 7 ¿Sabe usted qué son Habilidades Blandas? .....	84
Tabla 8 ¿Considera usted que es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas? .....	85
Tabla 9 ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas considera que debe tener en su puesto de trabajo? .....	86
Tabla 10 ¿Considera usted que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo? .....	89
Tabla 11 ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo? .....	90
Tabla 12 ¿Cuándo fue su última vez que recibió capacitación?.....	91
Tabla 13 ¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones?.....	93
Tabla 14 ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas?.....	94
Tabla 15 ¿Cree usted que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas puede aumentar la productividad de los colaboradores? .....	95

Tabla 16 ¿Conoce si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos donde se encuentra la descripción de su puesto? .....	96
Tabla 17 ¿Se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos, en relación con el cargo que ocupa actualmente en la empresa? .....	97
Tabla 18 ¿Conoce usted si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas?.....	99
Tabla 19 ¿La empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones?.....	100
Tabla 20 Durante los primeros cuatro meses del año, ¿cuántas capacitaciones ha recibido?.....	101
Tabla 21 ¿Según su criterio cómo fueron las capacitaciones que recibió?.....	102
Tabla 22 ¿Considera usted que deben realizarse cambios en los programas de capacitación que implementa compañía Nestlé? .....	103
Tabla 23 ¿Conoce usted el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos? .....	105
Tabla 24 ¿Ha tenido la necesidad de solicitar capacitaciones en temas relacionados con sus funciones? .....	106
Tabla 25 ¿Cuando solicitó recibir capacitación, esta fue tomada en cuenta?.....	107
Tabla 26 ¿El departamento de Recursos Humanos está preparado para asignar y dar las capacitaciones a sus colaboradores?.....	109
Tabla 27 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender? .....	110
Tabla 28 ¿Considera usted que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria? .....	111

Tabla 29 ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación? .....	112
Tabla 30 ¿En cuáles temas considera usted que se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores del área comercial? .....	114
Tabla 31 ¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación? .....	117
Tabla 32 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para los colaboradores? .....	118
Tabla 33 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para la compañía Nestlé? .....	119
Tabla 34 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación? .....	120
Tabla 35 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en el colaborador de la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación? .....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo registral.....	77
Gráfico 2 Edad .....	78
Gráfico 3 Antigüedad en la compañía .....	79
Gráfico 4 ¿Cuál cargo ocupa dentro de la empresa? .....	80
Gráfico 5 ¿Considera que son importantes las capacitaciones en una empresa? .....	81
Gráfico 6 ¿Considera que las capacitaciones deben ser acorde al puesto? .....	83
Gráfico 7 ¿Sabe usted qué son Habilidades Blandas? .....	84
Gráfico 8 ¿Considera usted que es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas? .....	85
Gráfico 9 ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas considera que debe tener en su puesto de trabajo? .....	88
Gráfico 10 ¿Considera usted que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo? .....	90
Gráfico 11 ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo? .....	91
Gráfico 12 ¿Cuándo fue su última vez que recibió capacitación? .....	92
Gráfico 13 ¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones? .....	93
Gráfico 14 ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas? .....	94
Gráfico 15 ¿Cree usted que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas puede aumentar la productividad de los colaboradores? .....	95

Gráfico 16 ¿Conoce si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos donde se encuentra la descripción de su puesto? .....	97
Gráfico 17 ¿Se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos, en relación con el cargo que ocupa actualmente en la empresa? .....	98
Gráfico 18 ¿Conoce usted si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas?.....	99
Gráfico 19 ¿La empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones?.....	100
Gráfico 20 Durante los primeros cuatro meses del año, ¿cuántas capacitaciones ha recibido?.....	101
Gráfico 21 ¿Según su criterio cómo fueron las capacitaciones que recibió? .....	103
Gráfico 22 ¿Considera usted que deben realizarse cambios en los programas de capacitación que implementa compañía Nestlé? .....	104
Gráfico 23 ¿Conoce usted el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos? .....	106
Gráfico 24 ¿Ha tenido la necesidad de solicitar capacitaciones en temas relacionados con sus funciones? .....	107
Gráfico 25 ¿Cuando solicitó recibir capacitación, esta fue tomada en cuenta? ..	108
Gráfico 26 ¿El departamento de Recursos Humanos está preparado para asignar y dar las capacitaciones a sus colaboradores? .....	109
Gráfico 27 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender? .....	110
Gráfico 28 ¿Considera usted que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria?.....	111

Gráfico 29 ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación? .....	113
Gráfico 30 ¿En cuáles temas considera usted que se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores del área comercial? .....	115
Gráfico 31 ¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación? .....	117
Gráfico 32 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para los colaboradores?.....	119
Gráfico 33 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para la compañía Nestlé? .....	120
Gráfico 34 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación? .....	121
Gráfico 35 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en el colaborador de la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación? .....	123

# DECLARACIÓN JURADA

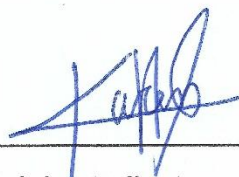
## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Karen Vanessa Arias Fonseca**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1467-0157** 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, anté quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

**Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019.**

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 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 puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 30 días del mes de setiembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1467-0157

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 30 de setiembre del 2019

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

La estudiante **Karen Vanessa Arias Fonseca**, cédula de identidad número 1-1467-0157 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios 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)	ORIGINAL 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	100

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

Atentamente,



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

# CARTA DE APROBACIÓN LECTORA

## CARTA DE LECTORA

Heredia, 10 de octubre 2019

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante Karen Vanessa Arias Fonseca me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019”**. Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma  
Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

# CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

## Carta de filóloga

13 de octubre, 2019.

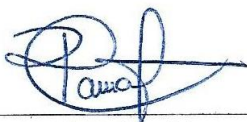
Señores  
Licenciatura en Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad N° 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado **“Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019 ”**, de la estudiante **Karen Vanessa Arias Fonseca**, cédula de identidad N° 1 1467 0157, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

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

Atentamente,



Licda. Edith Raissa Pizarro Alfaro  
Código del Colegio 35554



## DEDICATORIA

A Dios por permitirme concluir esta etapa tan importante en mi vida, quien me ha dado las fuerzas, salud y capacidad para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de este camino.

A mis padres Juan Arias y Aurora Fonseca por su amor incondicional quienes siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo para ser una mejor persona, son parte fundamental en mi vida. Este logro es gracias a ustedes que han estado presente en todo este camino y a lo largo de toda mi vida.

A mi esposo por su amor y brindarme el apoyo incondicional y el tiempo que necesitaba para poder alcanzar mis metas.

A mi hija por darme su amor y compañía, eres mi fuente de motivación para seguir adelante. Te agradezco por los momentos que eran tuyos y me los regalaste para poder alcanzar mis metas, todos estos sacrificios serán recompensados.

A mi ángel que me cuida desde el cielo, aunque no estés conmigo eres mi motivación.

A mis hermanas que son mis compañeras de vida porque siempre han estado a mi lado dándome el apoyo y la confianza para lograr mis metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida, pero en especial por darme la fuerza que necesitaba para culminar con éxito esta etapa.

A mi tutora por su acompañamiento y apoyo, también por la paciencia que tuvo para guiarme durante todo el desarrollo de mi tesis.

A mis compañeros que, durante todo este camino me brindaron su amistad y apoyo para lograr que este sueño se hiciera realidad.

A la compañía Nestlé por su colaboración y disposición por brindarme la oportunidad de realizar mi investigación y facilitarme toda la información

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron para poder culminar este proceso y alcanzar una de mis metas.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la realización de un análisis detallado del área comercial de la compañía Nestlé para medir el impacto de un programa de capacitación de habilidades blandas en el desempeño de los colaboradores.

En la actualidad, el capital humano es el activo más importante con el que cuentan las organizaciones, por lo que las empresas han visto la necesidad de invertir en programas de capacitación que contribuyan al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Es importante que las empresas les brinde las herramientas necesarias para que adquieran los conocimientos, habilidades y destrezas que se necesitan para cumplir sus metas y solventar las necesidades presentes y futuras de la organización. Por lo que esta investigación tiene el propósito de brindarle a la organización una propuesta de un programa de capacitación basado en habilidades blandas para que los colaboradores adquieran nuevas capacidades que les ayude a elevar su desempeño.

Para una mejor comprensión del presente trabajo de investigación se brindará la distribución de los diferentes capítulos.

**Capítulo I:** Titulado “Problema de investigación”, en este capítulo se plantea la formulación del problema, los objetivos, la justificación del tema por investigar, así como sus alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** Titulado “Marco Teórico”, en este capítulo se encuentra el contexto histórico donde se detallan los antecedentes y las generalidades de la organización en la que se realizó el trabajo de investigación. También se encuentra el contexto teórico-conceptual donde se muestra la conceptualización de la teoría para brindar al lector una idea más clara del tema por investigar

**Capítulo III:** Titulado “Marco Metodológico”, en este capítulo se detalla el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de información, técnicas e instrumentos para recolectar información y la operacionalización de las variables.

**Capítulo IV:** Titulado “Análisis e interpretación de datos”, en este capítulo se muestra el análisis de la información obtenida de los instrumentos para recolectar información aplicados a los colaboradores de la organización. Este análisis se muestra por medio de gráficos y tablas.

**Capítulo V:** Titulado “Conclusiones y recomendaciones” en este capítulo se plantean las conclusiones que se obtuvieron a raíz de la investigación, además de las recomendaciones brindadas a la organización que tienen el propósito de mejorar aspectos en los cuales se tiene alguna deficiencia.

**Capítulo VI:** Titulado “Propuesta”, es este capítulo se plantea la propuesta que consiste en diseñar un plan de capacitación de habilidades blandas para mejorar la productividad de sus colaboradores. Está elaborada detalladamente para brindarle a la organización una opción que se adapte a sus necesidades y que tenga un impacto positivo en el área en donde se realizó la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Antecedentes del problema**

En la actualidad la capacitación se ha convertido en una de las principales herramientas con las que cuenta las empresas para lograr alcanzar los objetivos establecidos, es por esta razón que las organizaciones han tenido la necesidad de contar con programas de capacitación que no solo les permita a los colaboradores desarrollar conocimientos técnicos, sino también desarrollar habilidades o competencias que les permita desempeñarse de forma efectiva.

Las habilidades blandas son las capacidades de una persona para manejar su inteligencia emocional y así desempeñarse efectivamente en la organización. Es por esto que esta investigación tiene como finalidad analizar el impacto que tendría un programa de capacitación basado en habilidades blandas en el desempeño de los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé

### **1.1.2. Problematización**

Actualmente la empresa no cuenta un programa de capacitación en habilidades blandas, por lo tanto, diseñar este programa permitirá que los colaboradores adquieran o desarrollen nuevos conocimientos o habilidades con el fin de aumentar su desempeño.

Dichos programas son una necesidad percibida por la compañía, por esta razón es importante desarrollar las habilidades blandas necesarias para el área en estudio.

### **1.1.3. Justificación del tema**

La capacitación es la principal herramienta con la que cuentan las organizaciones, ya que es la forma en cómo pueden transmitirles a los colaboradores el conocimiento que necesitan para que se desenvuelvan eficientemente dentro de la organización.

El desarrollo profesional de una persona es uno de los aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, pero existen otros aspectos que son igual de importantes de desarrollar como lo son las habilidades o competencias blandas, es decir, la forma en cómo los colaboradores se desempeñan en su trabajo.

Las habilidades blandas son capacidades que permiten a las personas desempeñarse de forma efectiva en su trabajo, son capacidades relacionadas con la inteligencia emocional y la interacción social.

Actualmente las organizaciones son conscientes de que no todos los colaboradores han desarrollado dichas habilidades, por lo que han visto la necesidad de contar con programas de capacitación en donde puedan adquirir dichas habilidades con el propósito de contar con personal más calificado.

El objetivo de la investigación es brindar a la organización un aporte profesional que contribuya al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿Cómo afecta que la compañía Nestlé no desarrolle un programa de capacitación de habilidades blandas para mejorar la productividad en los colaboradores del área comercial en el primer cuatrimestre del 2019?**

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar si el programa de capacitación actual que aplica la compañía Nestlé Costa Rica a los colaboradores del área comercial incluye habilidades blandas, en el primer cuatrimestre del 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar si el programa de capacitación actual que aplica la compañía Nestlé Costa Rica a los colaboradores del área comercial incluye habilidades blandas.
- Identificar si los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica cumplen con las habilidades blandas que solicita el perfil de puestos.
- Analizar las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.
- Establecer los beneficios de implementar un programa de capacitación en el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.

- Elaborar un programa de capacitación para los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica basado en las competencias necesarias por desarrollar.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

- Determinar el impacto de un programa de capacitación de habilidades blandas en la productividad de los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé.

### **1.5. Limitaciones**

- La aplicación del cuestionario demoró más tiempo de lo previsto debido a que los colaboradores tardaron en responderlo, por lo que se tuvo que extender el plazo.

## **1.6. APOORTE DEL INVESTIGADOR**

La intención con este trabajo de investigación es hacer un aporte a la organización, brindándole el diseño de un programa de capacitación para que los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé puedan desarrollar las habilidades y competencias que necesitan para desempeñarse de forma exitosa dentro de sus puestos de trabajo.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo se subdivide en dos partes. En primer lugar, se encuentra el contexto histórico donde se detalla las generalidades de la organización en la que se realizó el trabajo de investigación, tales como la reseña histórica, valores, misión, visión, valores, propósito y su estructura organizacional, entre otros aspectos de interés. En segundo lugar, se encuentra el contexto teórico-conceptual en este se muestra la conceptualización de la teoría, basado en literatura ya existente la cual facilitará al lector una mejor comprensión del trabajo.

## **2.1. CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1. Reseña histórica**

Nestlé es una empresa multinacional con sede en Vevey, Suiza, es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Tiene más de 2000 marcas y está presente en 189 países.

La historia de Nestlé empieza en 1866, cuando Henri Nestlé crea un revolucionario alimento infantil alternativo, saludable y económico para aquellas madres que no podían alimentar a sus bebés con leche materna. Su meta era contribuir a combatir el problema de la mortalidad infantil debido a la malnutrición.

#### **Fechas claves**

- **1866:** Fundación de Leche Condensada Anglo-Suiza Co.
- **1867:** El cereal infantil Henri Nestlé desarrollado.
- **1905:** Nestlé y Anglo Swiss Condensed Milk Co. (nuevo nombre después de la fusión)
- **1929:** Fusión con Peter, Cailler, Kohler Chocolats Suisses S.A.

- **1934:** Lanzamiento de Milo.
- **1938:** Lanzamiento de Nescafé.
- **1947:** Nestlé Alimentana S.A. (nuevo nombre después de la fusión con Maggi)
- **1948:** Lanzamiento de Nestea y Nesquik.
- **1969:** Vittel (inicialmente solo intereses).
- **1971:** Fusión con Ursina-Franck.
- **1973:** Stouffer's (con Lean Cuisine ).
- **1974:** L'Oréal (asociado)-
- **1977:** Nestlé S.A. (nuevo nombre de la empresa).  
Alcon (dispuesto en agosto de 2010).
- **1981:** Galderma (joint venture con L'Oréal - adquisición completa anunciada para 2014).
- **1985:** Clavel (con *Coffee-mate* y *Friskies*).
- **1986:** Creación de Nestlé Nespresso SA y Herta.
- **1988:** Buitoni-Perugina, Rowntree (con *KitKat*).
- **1990:** Cereal Partners Worldwide (joint venture con General Mills).
- **1991:** Beverage Partners Worldwide (joint venture con Coca-Cola).
- **1992:** Perrier (con *Polonia Primavera*).
- **1993:** Creación de Nestlé Sources Internationales (2002: Nestlé Waters).
- **1997:** Creación de la División de Negocios Estratégicos de Nutrición (2006: Nestlé Nutrition).
- **1998:** San Pellegrino y Spillers Petfoods.

Lanzamiento de Nestlé Pure Life.

- **2000:** PowerBar (disposición anunciada para 2014).
- **2001:** Ralston Purina.
- **2002:** Schöller, Chef America.

Dairy Partners Americas (joint venture con Fonterra).

Laboratoires innéov (joint venture con L'Oréal).

- **2003:** Mövenpick y Dreyer's.
- **2005:** Wagner.
- **2006:** Creación de la División de Negocios Estratégicos de FoodServices (2009: Nestlé Professional).

Lactalis Nestlé Produits Frais (asociado).

Jenny Craig (eliminada en 2013), Uncle Tobys, Delta Ice Cream.

- **2007:** Novartis Medical Nutrition, Gerber, Henniez..
- **2008:** Ruzanna.
- **2010:** Pizza congelada de Kraft Food, Waggin'Train, Malher, Technocom, Vitaflo.
- **2011:** Creación de Nestlé Health Science y Nestlé Institute of Health Sciences.

Yinlu, Hsu Fu Chi (asociaciones) en China

- **2012:** Wyeth Nutrition.
- **2013:** Pamlab.
- **2014:** Creación de Nestlé Skin Health.

- **2015:** Lanzamiento mundial de Cailler como primera marca de chocolate super-premium.
- **2016:** Nestlé celebra sus 150 años, Froneri (joint venture con R&R).
- **2017:** Camaleón café de cerveza fría, azul botella de café.
- **2018:** Atrium Innovations, Terrafertil, Nestlé y Starbucks cierran un acuerdo por la perpetua licencia global de los productos de Servicios de Alimentos y Alimentos Empacados de Starbucks, Nestlé y The Coca-Cola Company terminan la empresa conjunta BPW.

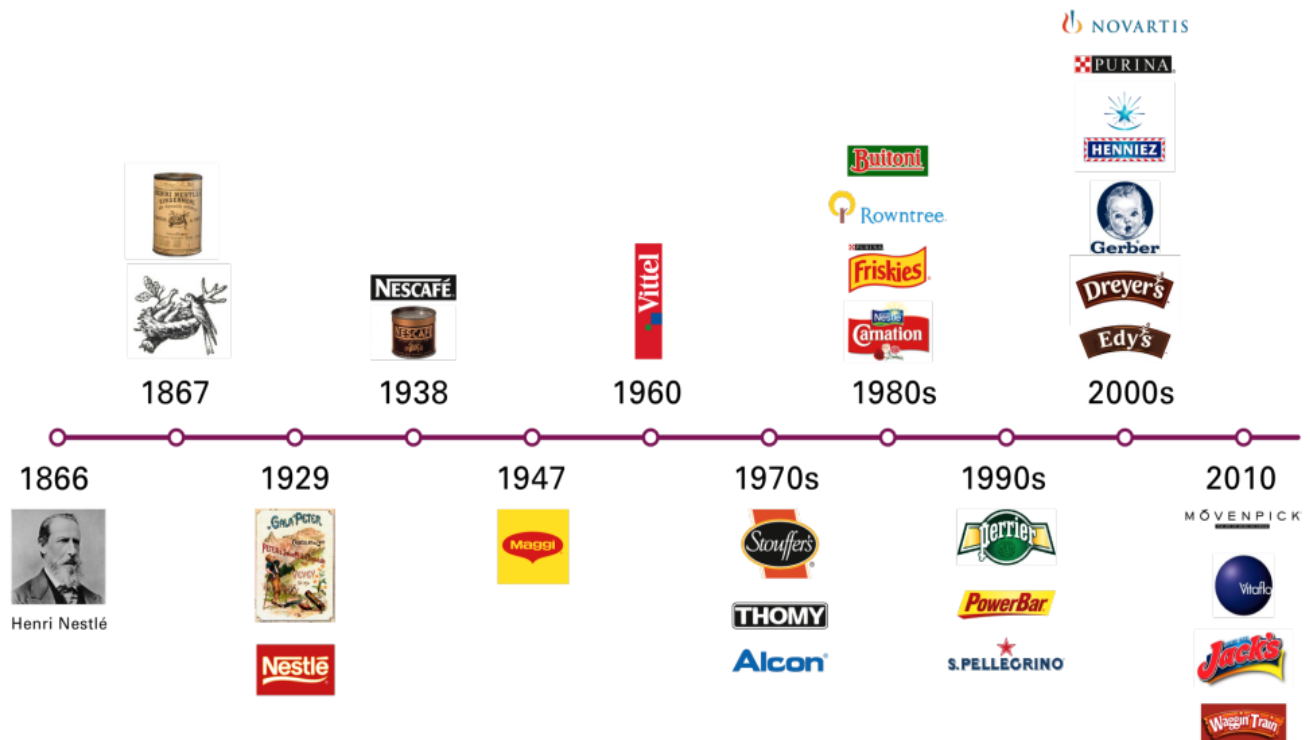


Imagen 1 Línea del tiempo

Fuente: Compañía Nestlé Costa Rica

### **2.1.2. Visión Nestlé Centroamérica**

Ser la mejor compañía de Alimentos, Nutrición, Salud y Bienestar de la región, conquistando a nuestros consumidores, para obtener un crecimiento rentable, acelerado y sostenido, mientras creamos valor compartido”.

### **2.1.3. Misión Nestlé Centroamérica**

Nestlé es la principal compañía global de Nutrición, Salud, y Bienestar. Nuestra misión "*Good Food, Good Life*" consiste en proveer a los consumidores con las opciones más sabrosas y nutritivas en una amplia gama de categorías de comidas y bebidas, de la noche a la mañana.

### **2.1.4. La Creación de Valor Compartido**

La Creación de Valor Compartido es nuestro modo de hacer negocios y nuestra forma de conectarnos con la sociedad.

En Nestlé estamos convencidos de que para crecer es necesario que las comunidades a las que servimos y con las que trabajamos también prosperen: una población sana, una economía estable y un rendimiento comercial óptimo se refuerzan de manera recíproca. Desde hace más de 150 años, en Nestlé hemos sustentado esta filosofía con iniciativas que impulsan el desarrollo rural y el cuidado ambiental; así como la nutrición, salud y bienestar de nuestros consumidores.

## **Nutrición, salud y bienestar**

Nuestro compromiso es ayudar a los consumidores a alcanzar y mantener una nutrición y salud óptimas, ofreciéndoles alimentos y bebidas saludables, deliciosos y adecuados para cada etapa de su vida.

### **Desarrollo Rural**

Nuestro compromiso es contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en donde los agricultores se encuentran cultivando las materias primas necesarias para la elaboración de nuestros productos.

### **Agua**

En Nestlé respetamos el derecho humano al agua e infraestructuras sanitarias y estamos ayudando a facilitar la gestión sostenible de las cuencas hídricas en las que nos abastecemos, donde están situadas nuestras fábricas y donde viven nuestros proveedores y consumidores.

### **Sostenibilidad Ambiental**

Tenemos como objetivo que nuestros productos no solamente sean más sabrosos y saludables, sino que también apoyen al medio ambiente. Con esto, nuestros consumidores tendrán una razón más para confiar en nuestros productos y en Nestlé.

### **Nuestros Empleados**

La calidad de nuestros productos no solamente se construye con las mejores materias primas, sino también con el impecable cumplimiento de las funciones diarias de cada uno de nuestros colaboradores.

### **2.1.5. Valores**

Nuestros valores están arraigados en el respeto

#### **Respeto por nosotros mismos**

El respeto comienza en cada uno de nosotros; con el respeto por uno mismo y siendo fieles a quién somos, para después actuar con integridad, honestidad y autenticidad.

#### **Respeto a los demás**

El respeto por los que nos rodean y por todos aquellos con quienes interactuamos crea un clima de confianza mutua. Se trata de ser consecuentes y vivir según lo que prometemos. Se trata de otorgar calidad a nuestros productos, a nuestras marcas y a todo lo que representamos.

#### **Respeto a la diversidad**

El respeto por las diversas formas de pensar, por otras culturas y por cualquier aspecto de la sociedad, requiere apertura mental e inclusividad en todas nuestras interacciones, tanto dentro como fuera de nuestra compañía.

#### **Respeto al futuro**

El respeto por el futuro de nuestro mundo y por las generaciones que nos siguen, nos obliga a actuar con responsabilidad y coraje, incluso cuando es difícil.

Vivimos los valores cuando:

- Servimos con pasión.
- Construimos para largo plazo.

- Nos inspirados para innovar.
- Nos esforzamos por hacerlo mejor.
- Crecemos y tenemos éxito juntos.

#### **2.1.6. Propósito**

El propósito de Nestlé es mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable. Queremos ayudar a dar forma a un mundo mejor y más saludable. También queremos inspirar a las personas a vivir vidas más sanas. Así es como contribuimos a la sociedad al tiempo que garantizamos el éxito a largo plazo de nuestra empresa.

#### **2.1.7. Principios corporativos**

##### **Nutrición, Salud y Bienestar**

Nuestro objetivo central es mejorar la calidad de vida de los consumidores día a día y en todos los lugares, ofreciéndoles una selección de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables y fomentando un estilo de vida sano. Expresamos esta idea mediante nuestra propuesta "A gusto con la vida"

##### **Garantía de calidad y seguridad de los productos**

En todos los lugares del mundo, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.

##### **Comunicación con el consumidor**

Tenemos el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que le capacite para ejercer su derecho a una elección

informada y que promueva una dieta sana. Respetamos la privacidad del consumidor.

### **Derechos humanos en nuestra actividad empresarial**

Apoyamos plenamente las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el trabajo y pretendemos ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas nuestras actividades empresariales.

### **Liderazgo y responsabilidad personal**

La clave de nuestro éxito está en nuestro personal. Mantenemos una actitud de dignidad y respeto mutuo y esperamos que todos nuestros empleados contribuyan a fomentar el sentido de la responsabilidad personal. Contratamos a personas competentes y motivadas que respetan nuestros valores, les ofrecemos igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional, protegemos su privacidad y no toleramos ninguna forma de acoso o discriminación.

### **Seguridad y salud en el trabajo**

Estamos comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionados con el trabajo y con la protección de nuestros empleados, contratistas y demás personas que intervienen en la cadena de valor.

### **Relaciones con proveedores y clientes**

Exigimos a nuestros proveedores, agentes, subcontratistas y a sus empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, y que respeten

nuestras normas, las cuales no son negociables. De la misma forma, nosotros estamos comprometidos en estos aspectos con nuestros clientes.

### **Agricultura y desarrollo rural**

Contribuimos a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental.

### **Sostenibilidad medioambiental**

Estamos comprometidos con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles. Nos esforzamos por emplear de forma eficiente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida de nuestros productos, favorecemos el uso de recursos renovables gestionados de forma sostenible y nuestro objetivo es alcanzar el "cero desperdicios".

### **El agua**

Nuestro compromiso consiste en utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión. Somos conscientes de que el mundo se enfrenta a un reto cada vez mayor y que es absolutamente necesaria una gestión responsable de los recursos hídricos por parte de todos los usuarios.

#### **2.1.8. Nuestras marcas**

La cartera de productos cubre casi todas las categorías de alimentos y bebidas, ofreciendo productos y servicios para todas las etapas de la vida, en cada momento del día, ayudando a las personas a cuidarse a sí mismas y a sus familias.



Imagen 2 Productos Nestlé

Fuente: Página Web Nestlé: [www.nestle.com](http://www.nestle.com) 24 enero de 2019

### 2.1.9. Imágenes ilustrativas de Nestlé



*Imagen 3 Henri Nestlé*

Fuente: Página Web Nestlé: [www.nestle.com](http://www.nestle.com) 24 enero de 2019



*Imagen 4 Logo Nestlé*

Fuente: Página Web Nestlé: [www.nestle.com](http://www.nestle.com) 24 enero de 2019

## **2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Capacitación**

La capacitación se puede definir como un proceso de formación por medio del cual las empresas brindan las herramientas necesarias para que los colaboradores adquieran los conocimientos que les permita realizar sus labores de la mejor manera. Chiavenato (2017) afirma “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.331).

En la actualidad el proceso de capacitación es visto como una necesidad en las organizaciones, ya que les brinda a los colaboradores no solo el conocimiento técnico en un área específica, sino también les facilita el desarrollo de habilidades y competencias para lograr alcanzar un mayor desarrollo tanto personal como profesional, lo que permitirá mejorar la productividad y rentabilidad de la organización.

La capacitación es una herramienta fundamental cuyo propósito es la formación y desarrollo de conocimientos y habilidades del capital humano de la organización, para que desempeñen eficientemente en las funciones asignadas.

#### **2.2.1.1. Contenido de la capacitación**

Según Chiavenato (2017) el contenido de la capacitación abarca cinco formas de cambio de la conducta:

<b>Contenido de la capacitación</b>	<b>Transmisión de la información</b>	Aumento de conocimiento de las personas: Información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
	<b>Desarrollo de habilidades</b>	Mejora de habilidades y destrezas: Habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.
	<b>Desarrollo de actitudes</b>	Desarrollo o modificación de conducta: Cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.
	<b>Desarrollo de conceptos</b>	Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.
	<b>Competencias individuales</b>	Crear y desarrollar competencias: Desarrollar competencias individuales duraderas para saber, saber hacer, saber juzgar y decidir y saber hacer acontecer.

*Imagen 5 Contenido de la capacitación*

Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato. 2017), Administración de recursos humanos. (p 331)

### 2.2.1.2. Objetivos de la capacitación

Según Chiavenato (2017) un programa de capacitación cuenta con ciertos objetivos principales los cuales son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.332)

### 2.2.1.3. Ciclo de capacitación

El proceso de capacitación es un proceso continuo que busca proporcionar el conocimiento a los colaboradores para mejorar el desempeño.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (Chiavenato, 2017, p.332)

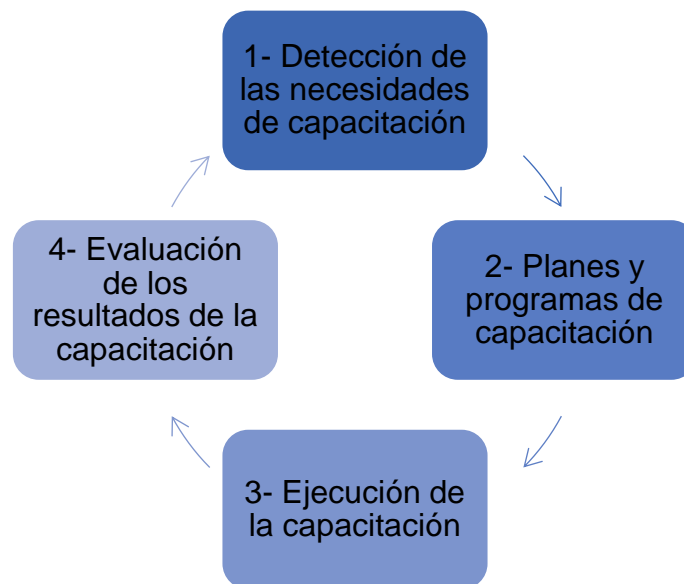


Imagen 6 Proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato. 2017), Administración de recursos humanos. (p 333)

El ciclo de capacitación, según Chiavenato (2017) comprende cuatro etapas:

- 1- Detección de las necesidades de capacitación.
- 2- Planes y programas de capacitación.
- 3- Ejecución del programa de capacitación.
- 4- Evaluación de los resultados de la capacitación.

#### **2.2.1.3.1. Detección de las necesidades de capacitación**

Se refiere al diagnóstico que realiza la empresa para detectar las necesidades de capacitación que se requiera en la organización.

Chiavenato (2017) afirma que este diagnóstico consta de tres niveles de análisis:

**Análisis organizacional:** no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece filosofía de la capacitación para toda la empresa.

**Análisis de los recursos humanos:** procura constatar si la fuerza de trabajo es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis integrado de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que las personas cuentan con habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

**Análisis de las operaciones y tareas:** es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen al individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento. (p.336)

### **Medios para detectar las necesidades de capacitación**

Para realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación se deben de aplicar las técnicas adecuadas que sustenten dicha necesidad, lo que le brindaría a la empresa la información necesaria para elaboración de planes y programas de capacitación acorde con sus necesidades.

Chiavenato (2017) enlista los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma. Desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, alta rotación de personal, etc.

3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (*check list*) con evidencia de necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, lo cual es muy común, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: cuando un empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron a su salida. Es posible que

salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

10. Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante:

11. Informes periódicos: de la empresa o producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación. (p.337)

#### **2.2.1.3.2. Planes y programas de capacitación**

Según (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) Una vez realizado el diagnóstico de detección de necesidades, se comienza a diseñar los programas y planes de capacitación. El diseño de un plan de capacitación debe basarse en, por lo menos cuatro aspectos relacionados:

- 1. Objetivos instruccionales:** estos describen las habilidades o conocimientos que se adquirirán y las actitudes que se van a cambiar. Son los resultados deseados de un programa de capacitación.
- 2. Disposición y motivación de los capacitandos:** son dos condiciones previas para el aprendizaje que afectan el éxito de aquellos que recibirán la capacitación. La disposición indica si su experiencia y conocimientos los han hechos receptivos a la información que recibirán y la motivación ayuda a entender la relación entre el esfuerzo que dedican a la capacitación y la recompensa que obtendrán.
- 3. Principios del aprendizaje:** son las características de los programas de capacitación que les permite a los colaboradores comprender la información

que se le está proporcionando, vinculándolo a su vida personal y a su puesto de trabajo.

- Establecimiento de metas
- Importancia de la presentación
- Modelado
- Diferencias individuales en el aprendizaje
- Práctica activa y repetición
- Aprendizaje global en comparación con aprendizaje parcial
- Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido
- Retroalimentación y refuerzo

**4. Características de los instructores:** los responsables de dirigir una capacitación deben de contar con habilidades y características específicas que les permita transmitir la información de la mejor manera, tales como:

- Conocimiento del tema
- Entusiasmo
- Sinceridad
- Interés
- Sentido del humor
- Comunicase con claridad
- Brindar asesoría

La elaboración de los programas y planes de capacitación permiten establecer el contenido, los materiales y los métodos que se van a utilizar para su realización.

Según Chiavenato (2017), en el diseño de la programación de las capacitaciones es importante que el plan incluya los siguientes puntos principales.

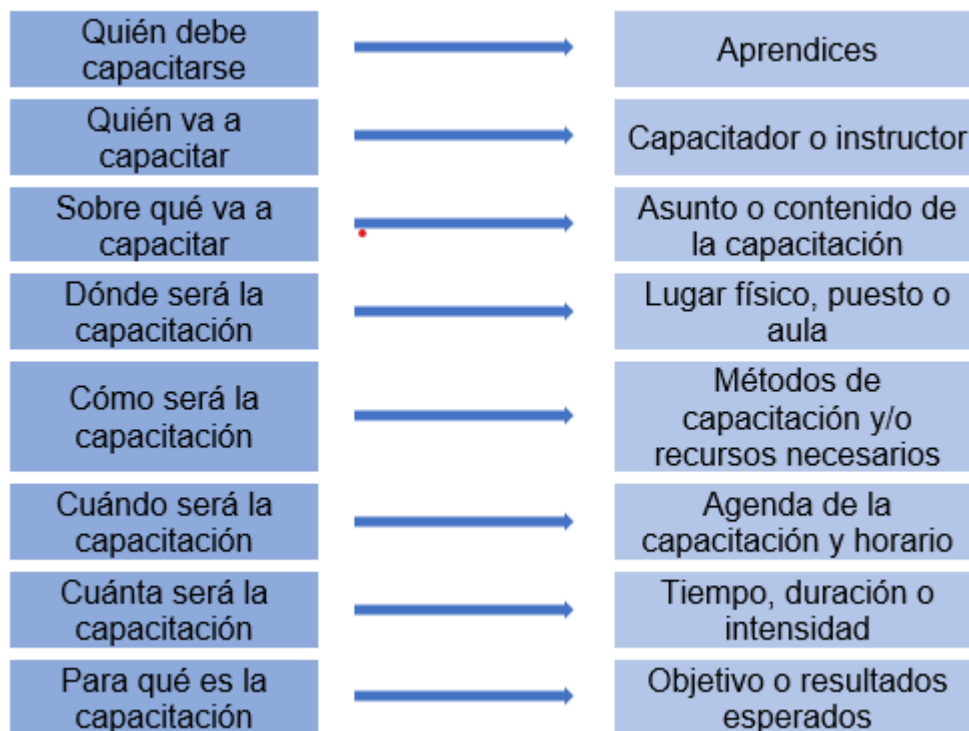


Imagen 7 Puntos principales de un programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato. 2017), Administración de recursos humanos. (p 339)

### 2.2.1.3.3. Ejecución de la capacitación

“Una vez que se han establecido los objetivos y que el programa de capacitación está diseñado y elaborado, se puede proceder a implementarlo, es decir, suministrar realmente la capacitación utilizando uno o más de los... métodos.” (Dessler, 2015, 195).

Según Chiavenato (2017), la ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- Calidad del material de capacitación: El material de enseñanza pretende facilitar la comprensión y aumentar el rendimiento de la capacitación y facilitar la tarea del instructor.
- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: es necesario contar con la cooperación del personal y con el respaldo de los dirigentes ya que todos deben participar en la realización del programa.
- Calidad y preparación de los instructores: el éxito de una capacitación depende de la capacidad que tengan las personas responsables de impartirla.
- Calidad de los aprendices: se deben seleccionar aprendices de acuerdo con el contenido y objetivos del programa de capacitación.

Existen diferentes métodos para implementar un programa de capacitación (Bohlander, 2018), se debe elegir el más adecuado para que la información transmitida sea captada más fácilmente.

- 1. Capacitación en el puesto:** es un método informal por cual los colaboradores adquieren experiencia siguiendo instrucciones de su capacitador.
- 2. Capacitación por aprendizaje:** con este método la personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y adquieren experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del puesto, tanto fuera como dentro de él.

3. **Capacitación cooperativa, pasantías y capacitación gubernamental:** es un método que combinan la experiencia práctica que tienen los colaboradores en el puesto con las clases formales.
4. **Simulaciones:** es un método que permite que los colaboradores desarrollen sus habilidades en situaciones ficticias para que tengan la capacidad de enfrentar situaciones reales en sus puestos de trabajo.
5. **E-learning:** son métodos de capacitación que se llevan a cabo por un medio electrónico. Este tipo de capacitación permite:
  - Sistema de administración de aprendizaje: es un sistema en línea que ofrece oportunidades de evaluación, comunicación, enseñanza y aprendizaje.
  - Capacitación justo a tiempo: permite que los colaboradores utilicen los programas de capacitación en el momento y lugar que los necesiten.
6. **Modelado de comportamiento:** es un enfoque que demuestra la conducta deseada y brinda la oportunidad a los aprendices de que la practiquen y luego darles retroalimentación sobre su desempeño. Es una técnica que permite combinar varios métodos de capacitación. Consta de cuatro componentes básicos:
  - Puntos de aprendizaje
  - Modelado
  - Práctica
  - Retroalimentación y refuerzo

7. **Juego de roles:** consiste en representar el papel de otros colaboradores para observar desde diferentes perspectivas los comportamientos de otras personas.
8. **Coaching:** consiste en acompañar, apoyar y ayudar a los colaboradores para que puedan desarrollar las habilidades que se requieren y se puedan desempeñar de la mejor manera.
9. **Estudio de casos:** es un método de aprendizaje en el aula que permite en el estudio y análisis de casos.
10. **Seminarios y conferencias:** se utiliza para comunicar ideas, políticas o procedimientos, pero también plantear temas de debate o analizar problemas.
11. **Aprendizaje combinado:** es un método de capacitación múltiple para lograr un aprendizaje óptimo de los colaboradores.

#### 2.2.1.3.4. Evaluación de los resultados de la capacitación

En esta etapa se analizan los resultados que se obtuvieron. (Bohlander, 2018) afirma que existen cuatro criterios básicos para evaluar el éxito que tuvo el programa de capacitación.

- **Reacciones:** se evalúan las reacciones de los participantes ante el programa.
- **Aprendizaje:** se evalúan a los colaboradores para determinar si aprendieron los conocimientos que se suponía tenían que adquirir.
- **Comportamiento:** se refiere al nivel de precisión con que los colaboradores aplican el conocimiento que adquirieron en sus puestos de trabajo.

- Resultados: mide el éxito que tuvo un programa de capacitación por medio de los beneficios que obtuvo la empresa con su aplicación.

(Chiavenato, 2017) indica que la evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1) Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mejora el clima organizacional.
- Mejora la relación empresa-colaboradores.
- Innovación.
- Aumento eficiencia.

2) Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción rotación de personal.
- Reducción de ausentismo.
- Aumento eficiencia.
- Aumento habilidades personales.
- Cambio de actitudes y conductas.

3) Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de productividad.
- Mejora calidad de los productos y servicios.

- Reducción del flujo de producción.
- Mejora la atención al cliente.
- Reducción de accidentes.

### **2.2.2. Habilidades o competencias**

En los últimos años las organizaciones son conscientes de la importancia de desarrollar en sus colaboradores las habilidades necesarias para poder destacar en el mercado. Ante un mercado tan cambiante las empresas buscan personal que no solo cuenten con el conocimiento técnico y profesional, si no también que tengan las capacidades necesarias para poder adaptarse a esos cambios.

Gutiérrez (2016) define competencia como “es una característica personal que diferencia a unas personas de otras, estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción, habilidades y conocimientos” (p.3)

En el ámbito laboral existen dos tipos de competencias: Habilidades duras o cognitivas y Habilidades blandas o no cognitivas.

#### **2.2.2.1. Habilidades duras**

También llamadas habilidades cognitivas, se refieren a la capacidad de una persona de “interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende. Las competencias cognitivas no solo reflejan la amplitud del conocimiento o la velocidad de su adquisición, sino que también incluyen la capacidad de “darle

sentido” a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo. En la práctica, normalmente se refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior que típicamente se pueden medir con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones. (Goodsped Ortega 2016, p.3)

### **2.2.2.2. Habilidades blandas**

También llamadas habilidades no cognitivas, habilidades transversales, habilidades sociales, independientemente del nombre que reciba, el hecho es que desarrollar estas habilidades potencian la efectividad laboral personal.

Las habilidades blandas, se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en otras palabras, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea (Goodsped Ortega 2016, p.3)

Salazar (2019) define las habilidades blandas como aquellas aptitudes o cualidades sociales, de comunicación y demás que uno como persona puede nacer con ellas o desarrollarlas en el transcurso de la vida.

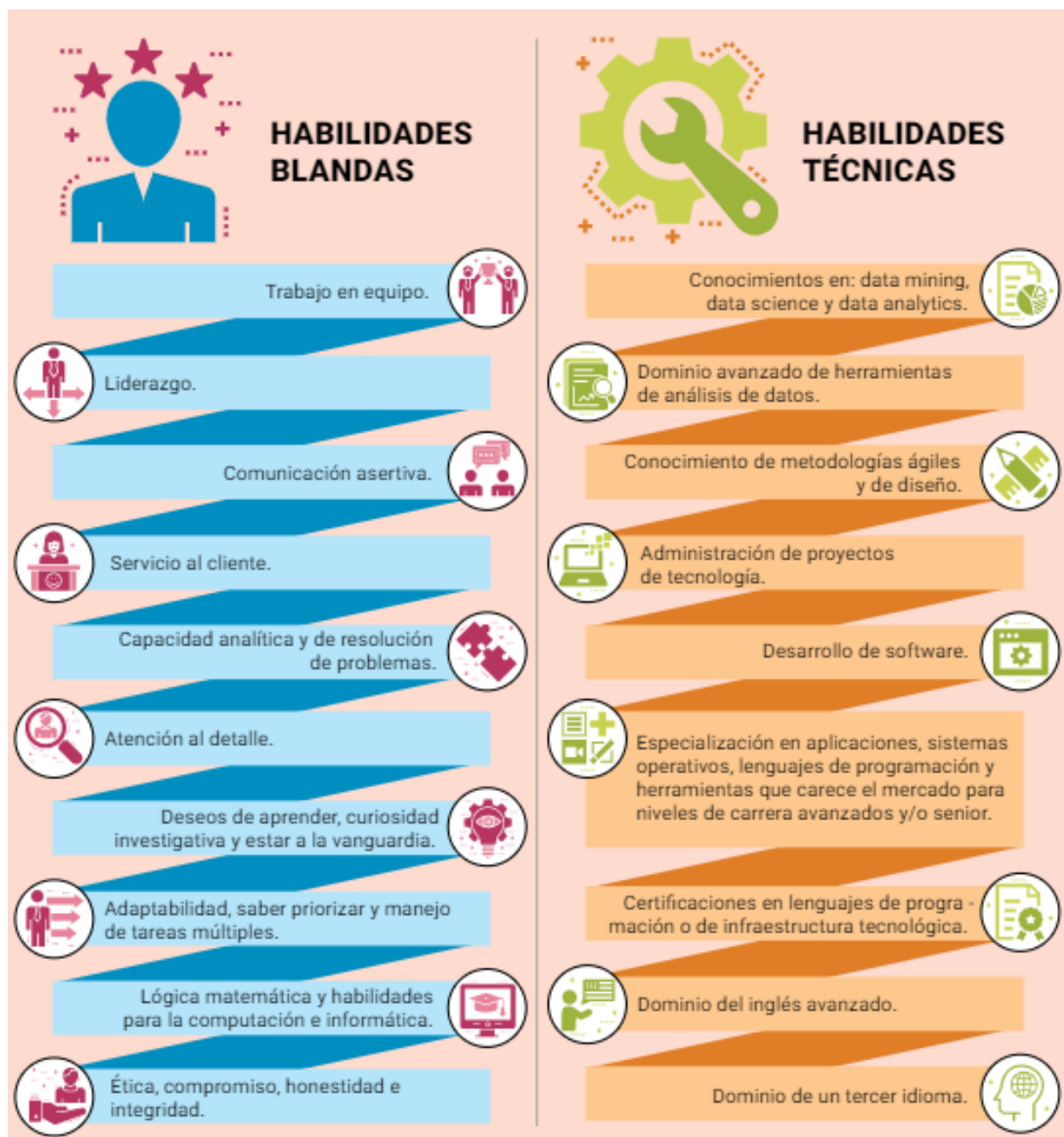


Imagen 8 Habilidades Blandas vrs Habilidades Duras

Fuente: El Financiero Costa Rica

### 2.2.2.2.1. Importancia de las habilidades blandas

La formación de habilidades blandas es un tema que actualmente ha tomado mucha relevancia, debido a que las empresas han visto la necesidad de

desarrollar capital humano de calidad, que tengan la capacidad de adaptarse a los cambios de un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante.

Debido a las exigencias de un mundo globalizado ahora se necesita más que un título profesional, se requiere contar con habilidades o competencias que permita desenvolverse de mejor manera en el mercado laboral.

Estas habilidades facilitan a los colaboradores la capacidad y efectividad de desempeñarse de mejor manera en su entorno laboral potenciando así sus oportunidades de crecimiento.

#### **2.2.2.2.2. Tipos de habilidades blandas**

Según la Encuesta de Capital Humano, desarrollada por CINDE (Coalición costarricense de iniciativas de desarrollo), en el 2016, determinó una serie de habilidades blandas las cuales son las más demandadas por las empresas.

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Servicio al cliente, conocimiento del cliente
- Capacidad analítica y de resolución de problemas
- Atención al detalle
- Deseos de aprender, curiosidad investigativa y estar a la vanguardia
- Adaptabilidad, saber priorizar y manejo de tareas múltiples
- Lógica matemática y habilidades para la computación e informática
- Ética, compromiso, honestidad e integridad

Según la encuesta nacional de puestos de trabajo del INEC 2018 revela cuáles son las habilidades blandas que más demandaron las compañías en el territorio nacional.

## Habilidades blandas más requeridas para los puestos de trabajo en Costa Rica



Imagen 9 Encuesta Nacional de puestos de trabajo INEC 2018

Fuente: La Nación Costa Rica

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el libro metodología de la investigación, sus autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

Debido al paso del tiempo y a la larga evolución que ha enfrentado la investigación y la búsqueda de conocimiento, se puede afirmar que estas investigaciones se pueden agrupar en dos enfoques: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, ya que son los que han prevalecido a lo largo de la historia. “Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento... estos utilizan estrategias similares y relacionados entre sí. (Hernández et al., 2014, p.4).

#### **3.1.1. Finalidad (Teórica y/o aplicada)**

##### **3.1.1.1. Teórica**

La investigación teórica “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (Barrantes, 2012, p. 64).

##### **3.1.1.2. Aplicada**

“La investigación aplicada tiene la finalidad de solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa... (Barrantes, 2012, p. 64).

**Esta investigación tiene una finalidad teórica debido a que es respaldada por la conceptualización de la teoría, basada en diversos autores.**

### **3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)**

#### **3.1.2.1. Transversal**

“Los diseños de investigación trasversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p.154).

#### **3.1.2.2. Longitudinal**

Se definen como “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 efectos” (Hernández et al., 2014, p.154).

**En esta investigación la delimitación temporal es transversal debido a que se aplicará en un tiempo específico el cual es el primer cuatrimestre del 2019. Se analizará el proceso de capacitación que aplica la empresa.**

### **3.1.3. Marco (mega-macro-micro)**

“Se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar.” (González, Chinchilla, Guerra & Jara, 2018, p.27)

#### **3.1.3.1. Mega**

Según González et al. (2018)

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de las condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (p. 27)

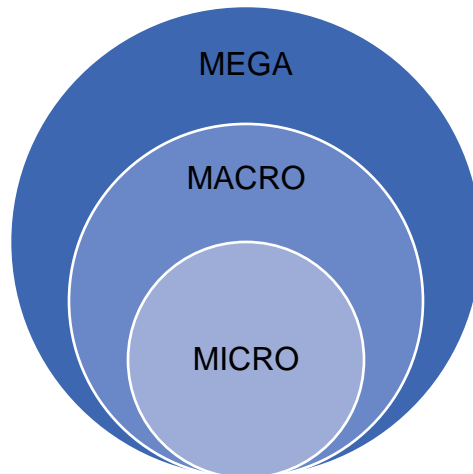
### **3.1.3.2. Macro**

Se refiere al estudio que se realizará 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 o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo. (González et al., 2018, p. 27)

### **3.1.3.3. Micro**

Según González et al. (2018) "Se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. (p. 28)

**Esta investigación tiene un marco micro porque solo se tomará en cuenta al personal del área comercial de la compañía.**



*Imagen 10 Marco de investigación*

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa y/o cualitativa)**

#### **3.1.4.1. Cuantitativa**

Hernández et al. (2014) en el libro Metodología de la investigación afirman que la investigación cuantitativa “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la numeración numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4)

#### **3.1.4.2. Cualitativa**

Con respecto a este enfoque, Hernández et al. (2014) en el libro Metodología de la investigación afirman que la investigación cualitativa “Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7)

Esta es una investigación es cualitativa debido a que se interpretarán los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de compañía Nestlé. Estos resultados permitirán tener la información más factible para hacer las

respectivas recomendaciones, además de plantear una propuesta que ayude a la mejora de los programas de capacitación de la compañía.

### **3.1.5. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa)**

#### **3.1.5.1. Exploratoria**

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. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández et al., 2014, p.91).

#### **3.1.5.2. Descriptiva**

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

#### **3.1.5.3. Correlacional**

“Este tipo de estudio tiene como finalidad 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 et all., 2014, p.93).

#### **3.1.5.4. Explicativa**

Los estudios explicativos “se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2014, p.95). Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

**Esta investigación es exploratoria ya que no existen antecedentes de que se haya realizado algún estudio de investigación sobre el impacto de un programa de capacitación basado en habilidades blandas en la productividad de los colaboradores de compañía Nestlé. También es descriptiva porque se analizará minuciosamente el proceso de capacitación de la compañía.**

### **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.2.1. Sujetos**

Los sujetos de estudio son todas las personas físicas o corporativas que nos brindarán información y a las cuales se miden las variables de interés en la investigación.

**Los sujetos de estudio en esta investigación serán los colaboradores del área comercial F&B de la compañía Nestlé.**

#### **3.2.2. Primera mano**

Muñoz (2015) señala:

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la

información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (p.374)

**En esta investigación las fuentes de primera mano serán los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé, a quienes se le aplicará un cuestionario para obtener la información necesaria para su respectivo análisis.**

### **3.2.3. Segunda mano**

Muñoz (2015) señala:

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. (p.374)

**En esta investigación las fuentes de segunda mano serán las diferentes bibliografías consultadas, así como información que la empresa facilitó para su análisis.**

## **3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO**

### **3.3.1. Probabilística**

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y

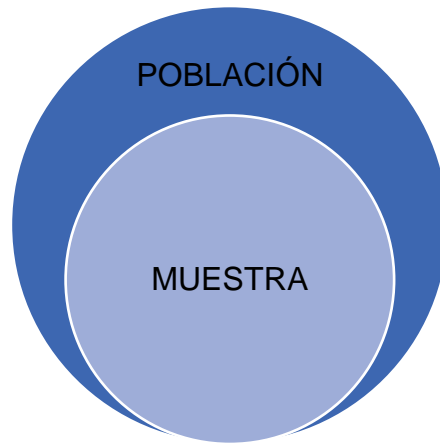
por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (Hernández et al., 2014, p. 175).

### 3.3.2. No probabilística

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o propósitos del investigador” (Hernández et al., 2014, p.176).

**En esta investigación se utilizará un muestreo debido a que la población total en estudio tiene las mismas posibilidades de ser elegida para su análisis.**

## 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA



*Imagen 11 Población y muestra*

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1. Población

La población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2014, p.174).

La población es el conjunto total de elementos los cuales se va a investigar y poseen características en común.

**En esta investigación se contará con el total de colaboradores del área comercial F&B de compañía Nestlé.**

*Cuadro 1 Distribución área comercial J&B por puesto*

Área comercial F&B	Hombres	Mujeres	Total
Puesto 1: jefe nacional de ventas	1	0	1
Puesto 2: jefes de canal	2	2	4
Puesto 3: BICE Champion	0	0	0
Puesto 4: Administrativos	0	3	3
Puesto 5: Vendedor	13	2	15
Puesto 6: Supervisor mercaderistas	10	0	10
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia, 16 enero 2019

### 3.4.2. Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al., 2014, p.175).

**Para esta investigación se aplicó una muestra de 29 colaboradores lo que representa un 87.88% del total de la población en estudio, la cual se detalla a continuación.**

Cuadro 2 Muestra

Área comercial F&B	Hombres	Mujeres	Total
Puesto 1: jefe nacional de ventas	0	0	0
Puesto 2: jefes de canal	1	0	1
Puesto 3: BICE Champion	0	0	0
Puesto 4: Administrativos	0	3	3
Puesto 5: Vendedor	13	2	15
Puesto 6: Supervisor mercaderistas	10	0	10
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia, 31 julio 2019

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos para recolectar información “son las herramientas, las máquinas y los equipos que sirven como apoyo para realiza una investigación; su utilización permite alcanzar los resultados esperados” (Muñoz, 2015, p.371).

Las herramientas de recopilación de información para una investigación de campo son aquellos instrumentos que se aplican directamente en el ambiente en donde se presenta el fenómeno en estudio. Para ello se requiere de la elaboración de un plan de trabajo, del diseño de los instrumentos, del levantamiento de información en el campo donde se presenta el fenómeno, y de la concentración y el análisis de resultados. (Muñoz, 2015, p.371)

Para la recolección de información se pueden utilizar diferentes técnicas o instrumentos que se eligen dependiendo del tipo de investigación que se requiera.

### **3.5.1. Cuestionario**

Muñoz (2015) afirma que los cuestionarios son unas de las fórmulas de recopilación de información más utilizadas y de mayor utilidad para el investigador. El cuestionario consiste en recopilar datos, mediante la aplicación de formularios, en un universo o muestra de individuos, con preguntas impresas; en ellos, el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador. Esto permite clasificar sus respuestas y hacer su tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. (p.375)

Los cuestionarios utilizan dos tipos de preguntas:

#### **3.5.1.1. Preguntas abiertas:**

“Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se interroga; de esta forma, no existe ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas” (Muñoz, 2015, p.375).

#### **3.5.1.2. Preguntas cerradas:**

“Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión” (Muñoz, 2015, p.375).

### **3.5.2. Entrevistas**

Muñoz (2015) lo define como “la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten” (p. 379).

### **3.5.3. Encuesta**

Las encuestas se definen como la recopilación de datos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, diseñado con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados y así obtener respuestas confiables. (Muñoz, 2015, p.386).

### **3.5.4. Observación**

Muñoz (2015) lo define como:

La inspección que se hace directamente en el ambiente donde se presenta el hecho o fenómeno estudiado, para contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento, conducta y características dentro de ese ambiente. El investigador entra en contacto directo con el fenómeno, analizando su comportamiento de dos maneras: permanece aislado y sólo estudia el comportamiento del hecho o fenómeno, o bien, al observar el fenómeno en estudio, también participa dentro de este o manipula sus variables para analizar su comportamiento. (p.389)

Para esta investigación se aplicará un cuestionario con el cual se obtendrá la información que se requiera para su debido análisis, el cual consta de 35 preguntas de las cuales 3 son abiertas y 25 cerradas y 7 son mixtas.

### **3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Es el proceso de llevar una variable del nivel abstracto a un plano concreto. La operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

#### **3.6.1. Definición conceptual**

“Son definiciones de diccionario, de libro especializado y describen la esencia o las características reales de un objeto o fenómeno” (Barrantes, 2012, p.138). Se extrae del marco teórico.

#### **3.6.2. Definición Operativa**

“Es la que describe las actividades que un observador debe realizar para indicar la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (Barrantes, 2012, p.138).

#### **3.6.3. Instrumental**

“Deben definirse y elaborarse los instrumentos con los que se recolectará la información...” (Barrantes, 2012, p.138).

Se indican los instrumentos que se utilizarán para la recolección de la información, así como las preguntas que miden los indicadores de las variables.

Cuadro 3 Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Determinar si el programa de capacitación actual que aplica la compañía Nestlé Costa Rica a los colaboradores del área comercial incluye habilidades blandas	Programa de capacitación	Habilidades blandas	Es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé. De la pregunta #5 a la #15
Identificar si los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica cumplen con las habilidades blandas que solicita el perfil de puestos.	Habilidades blandas	Perfil del puesto	Las habilidades blandas, se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé. De la pregunta #16 a la #19
Analizar las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.	Habilidades blandas	Necesidades de capacitación	Las habilidades blandas, se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé. De la pregunta #20 a la #31
Establecer los beneficios de implementar un programa de capacitación en el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.	Programa de capacitación	Beneficios	Es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.	<b>Excelente:</b> si la frecuencia relativa es menor a 30. <b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <b>Malo:</b> si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé. De la pregunta #32 a la #35
Elaborar un programa de capacitación para los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica basado en las competencias necesarias por desarrollar.					

Fuente: Elaboración propia, 16 enero 2019

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1. Descripción de los datos**

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información, como el cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica, con el propósito de conocer el programa actual de capacitaciones que brinda la compañía a sus colaboradores y si en él se incluye habilidades blandas.

La información obtenida como resultado de la aplicación del cuestionario serán representados mediante tablas y gráficos con la finalidad de analizar los datos y poder obtener información relevante que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones de esta investigación. En total se recopiló la información de 29 colaboradores del área comercial.

### **4.1.2. Interpretación y explicación de los gráficos**

La interpretación o explicación de gráficos se realiza con el objeto de representar la información obtenida de forma más ordenada y de fácil comprensión. Cada pregunta del cuestionario tendrá una tabla con la información clave y su respectivo gráfico para una mejor visualización de la información obtenida, de esta forma es más sencillo para las personas interpretar y analizar la información.

## I. DATOS GENERALES

**Tabla 1 Sexo registral**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Sexo registral	Masculino	24	83%
	Femenino	5	17%
	Intersex	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

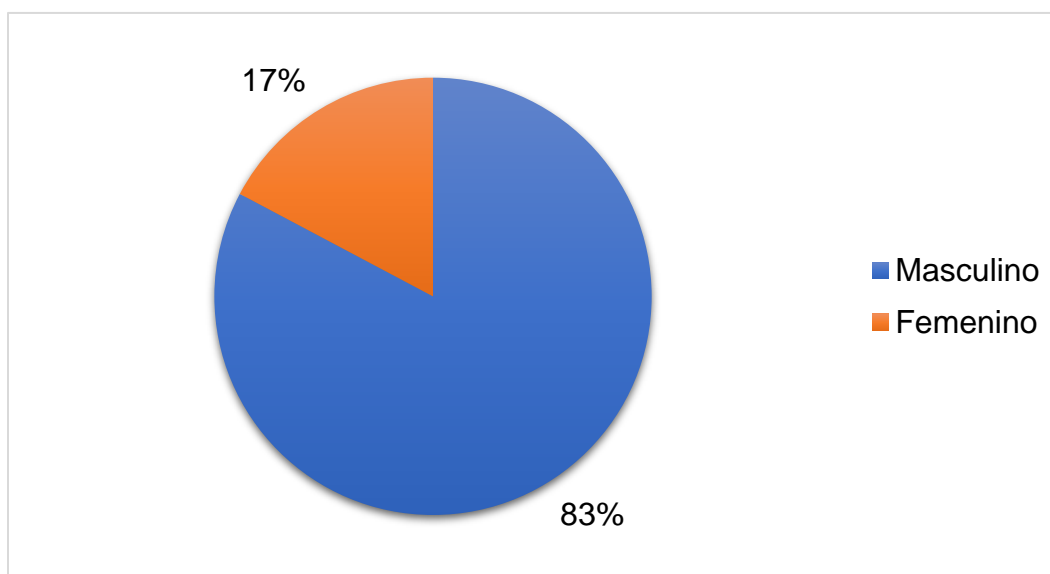


Gráfico 1 Sexo registral

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos en la primera pregunta indica que el 83% de las personas encuestadas son hombres y 17% son mujeres.

Tabla 2 Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Edad	36 a 45 años	15	52%
	26 a 35 años	10	34%
	46 a 55 años	4	14%
	18 a 25 años	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

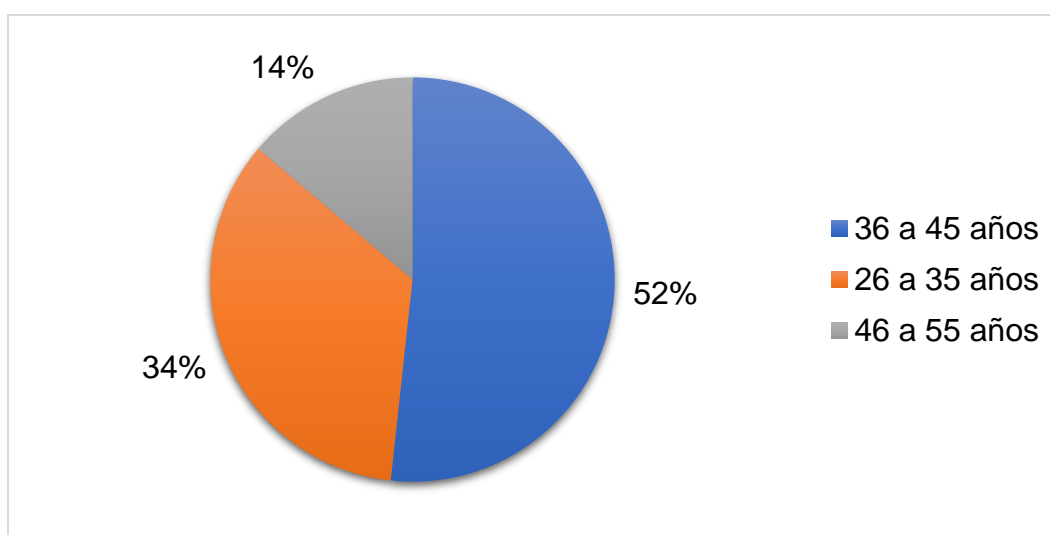


Gráfico 2 Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta dos correspondiente a la edad de los colaboradores, son los siguientes:

- 52% de las personas oscilan entre los 36 y 45 años.
- 34% de las personas oscilan entre los 26 y 35 años.
- 14% de las personas oscilan entre los 46 y 55 años.

**Tabla 3 Antigüedad en la compañía**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Antigüedad en la compañía	Más de 5 años	19	65%
	1 a 2 años	6	21%
	Menos de un año	2	7%
	3 a 4 años	2	7%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

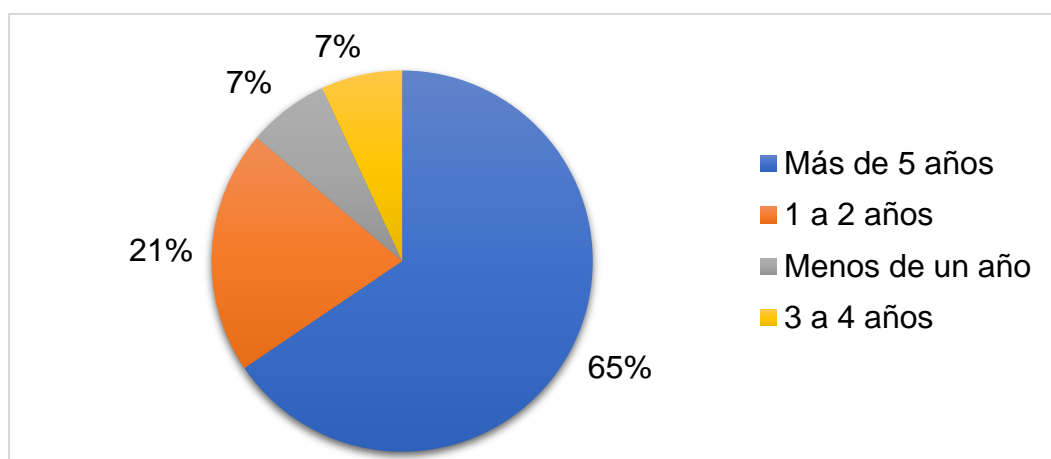


Gráfico 3 Antigüedad en la compañía

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta tres correspondiente a los rangos de antigüedad en la compañía, son los siguientes:

- 65% de las personas tienen más de 5 años de laborar en la compañía.
- 21% de las personas tienen entre 1 y 2 años de laborar en la compañía.
- 7% de las personas tienen menos de un año de laborar en la compañía.
- 7% de las personas tiene entre 3 y 4 años de laborar en la compañía.

**Tabla 4 ¿Cuál cargo ocupa dentro de la empresa?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuál cargo ocupa dentro de la empresa?	Vendedor	15	52%
	Supervisor de mercaderistas	10	35%
	Administrativo	3	10%
	Jefe de canal	1	3%
	Jefe nacional de ventas	0	0%
	BICE Champion	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

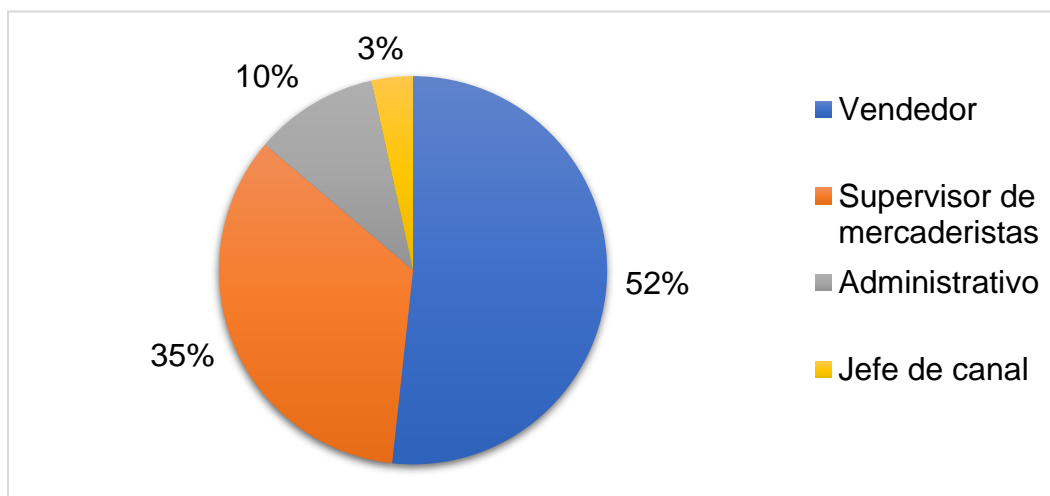


Gráfico 4 ¿Cuál cargo ocupa dentro de la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta cuatro correspondiente al cargo que ocupa en la compañía, son los siguientes:

- Los vendedores representan un 52% de la población.

- Los supervisores de mercaderistas representan un 34% de la población.
- El personal administrativo representa un 10% de la población.
- El jefe de canal representa un 3% de la población.

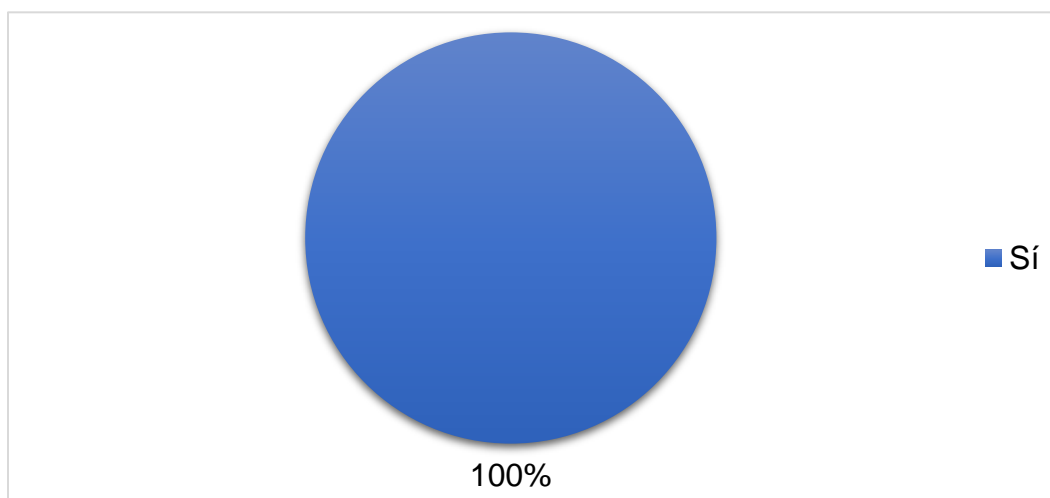
## II. VARIABLE 1: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### Indicador 1: Habilidades blandas

**Tabla 5 ¿Considera que son importantes las capacitaciones en una empresa?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera que son importantes las capacitaciones en una empresa?	Sí	29	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 5 ¿Considera que son importantes las capacitaciones en una empresa?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta cinco correspondiente a la importancia de las capacitaciones en una empresa, son los siguientes:

- El 100% de las personas consideran que sí son importantes.

Destacan las siguientes opiniones:

- Ayudan a refrescar conceptos, a conocer tendencias, nuevas formas de ver las cosas, compartir con colegas y aprender de otros.
- Para reforzar procedimientos y actualizarse sobre tendencias y temas para mejorar el trabajo.
- Nos ayudan a mantenernos actualizados y alineados con lo que la empresa requiere.
- Es parte de la preparación y conocimiento que debemos tener tanto de la compañía como de la unidad del negocio.
- Preparan al personal, para realizar de mejor manera sus actividades para la compañía.
- Porque ayuda a entender mejor nuestra posición y estar más alineado a lo que la empresa requiere.
- Cuanto más capacitación, mayor conocimiento y crecimiento personal.

**Tabla 6 ¿Considera que las capacitaciones deben ser acorde al puesto?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera que las capacitaciones deben ser acorde al puesto?	Sí	18	62%
	No	11	38%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

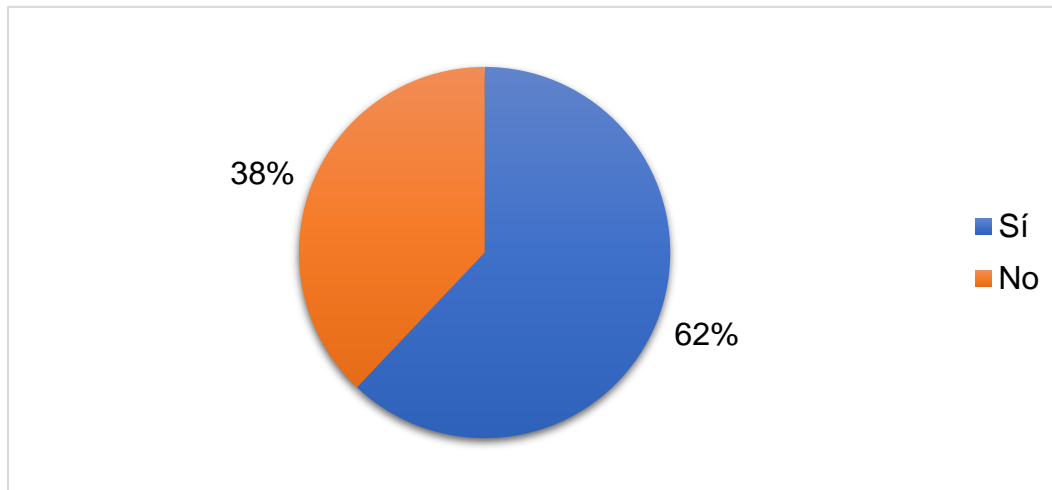


Gráfico 6 ¿Considera que las capacitaciones deben ser acorde al puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta seis correspondiente a que, si las capacitaciones deben ser acorde al puesto, son los siguientes:

- El 62% de las personas consideran que sí deben ser acorde al puesto
- El 38% de las personas consideran que no.

Dentro del 62% que consideran que las capacitaciones sí deben ser acorde al puesto destacan las siguientes opiniones:

- Porque todos realizamos diferentes funciones dentro de la compañía.
- Porque nos ayuda a desarrollar y mejorar en lo que trabajamos diariamente.
- Para tener una mejor visión y desarrollo del puesto.
- Es importante capacitar a las personas de acuerdo con las funciones que realiza.

Dentro del 38% que consideran que las capacitaciones no deben ser acorde al puesto destacan las siguientes opiniones:

- No siempre, considero que se puede crear cultura y aprendizaje para entender el entorno empresarial.
- Las capacitaciones deberían de ser de todo tipo para un mejor conocimiento de la compañía.
- Considero que debemos saber y entender de todos los procesos para de esta manera ser empático y poder trabajar en equipo.
- Es importante tener conocimiento de todas las áreas por una oportunidad de movimiento.

**Tabla 7 ¿Sabe usted qué son Habilidades Blandas?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Sabe usted qué son habilidades blandas?	Sí	26	90%
	No	3	10%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

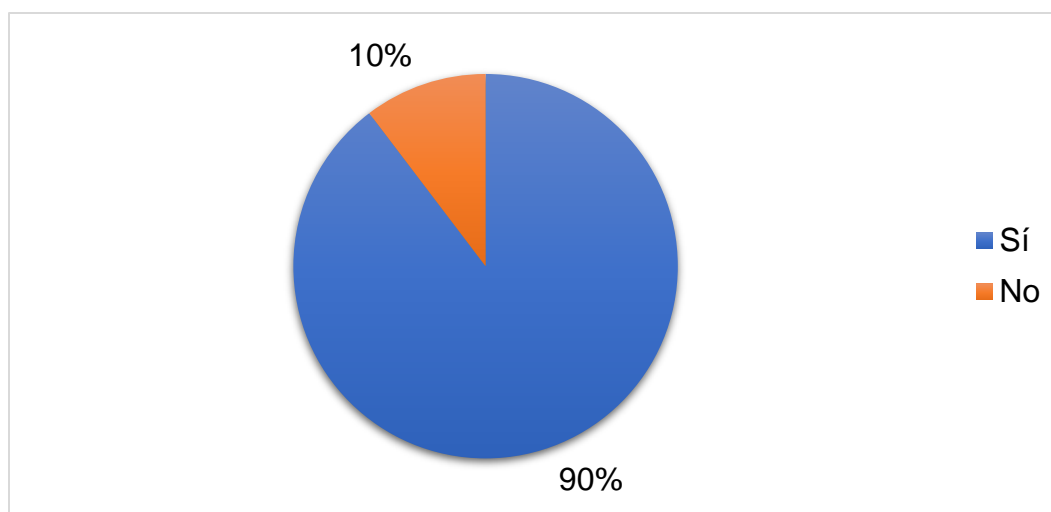


Gráfico 7 ¿Sabe usted qué son Habilidades Blandas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

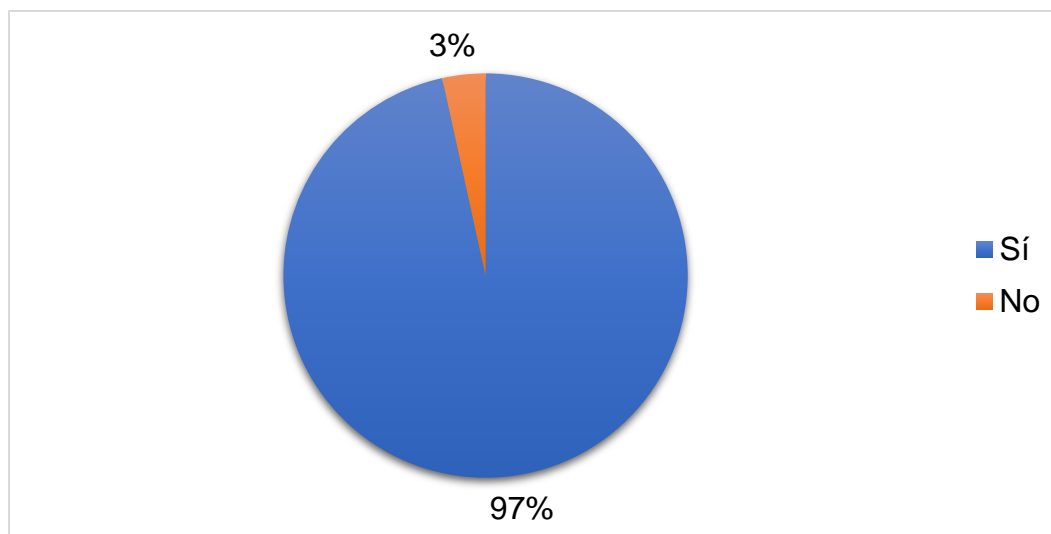
Los resultados obtenidos de la pregunta siete correspondiente al conocimiento del concepto de Habilidades Blandas, son los siguientes:

- El 90% de los colaboradores indicaron que sí conocían el concepto.
- El 10% de los colaboradores indicaron no conocer el concepto.

**Tabla 8 ¿Considera usted que es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas?	Sí	28	97%
	No	1	3%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 8 ¿Considera usted que es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta ocho correspondiente a la importancia de capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas, son los siguientes:

- El 97% de las personas indicaron que sí es importante capacitar a los colaboradores sobre el tema.
- El 3% de las personas indicaron que no es importante.

Dentro del 97% que consideran que sí es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas destacan las siguientes opiniones:

- No todas las personas entienden o están conscientes de cómo sus cualidades o aptitudes personales pueden afectar a su equipo de trabajo.
- Para potenciar o desarrollar aquellas competencias que pueden influir en el desempeño del puesto.
- Para que puedan entender sus fortalezas y cómo desarrollar sus habilidades con mayores oportunidades.
- Son habilidades en las que no preparan a las personas y muchas de estas pueden ser desarrolladas, y con eso mejorar las relaciones y actividades laborales.

**Tabla 9 ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas considera que debe tener en su puesto de trabajo?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas	Trabajo en equipo	28	5,4%
	Adaptabilidad al cambio	28	5,4%

considera que debe tener en su puesto de trabajo?	Liderazgo	27	5,2%
	Gestión del tiempo	27	5,2%
	Buena organización	26	5,0%
	Confianza	26	5,0%
	Capacidad para resolver problemas	26	5,0%
	Iniciativa	26	5,0%
	Potencial de crecimiento	26	5,0%
	Habilidades comunicativas	25	4,8%
	Puntualidad	25	4,8%
	Pensamiento crítico	25	4,8%
	Sociable	25	4,8%
	Ser creativo	25	4,8%
	Deseos de aprender	24	4,6%
	Actitud positiva	23	4,4%
	Habilidades interpersonales de comunicación	22	4,2%
	Dedicación	22	4,2%
	Sentido de pertenencia	22	4,2%
	Facilidad de adaptación	21	4,1%
Personalidad amigable	21	4,1%	
<b>Total</b>	<b>520</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

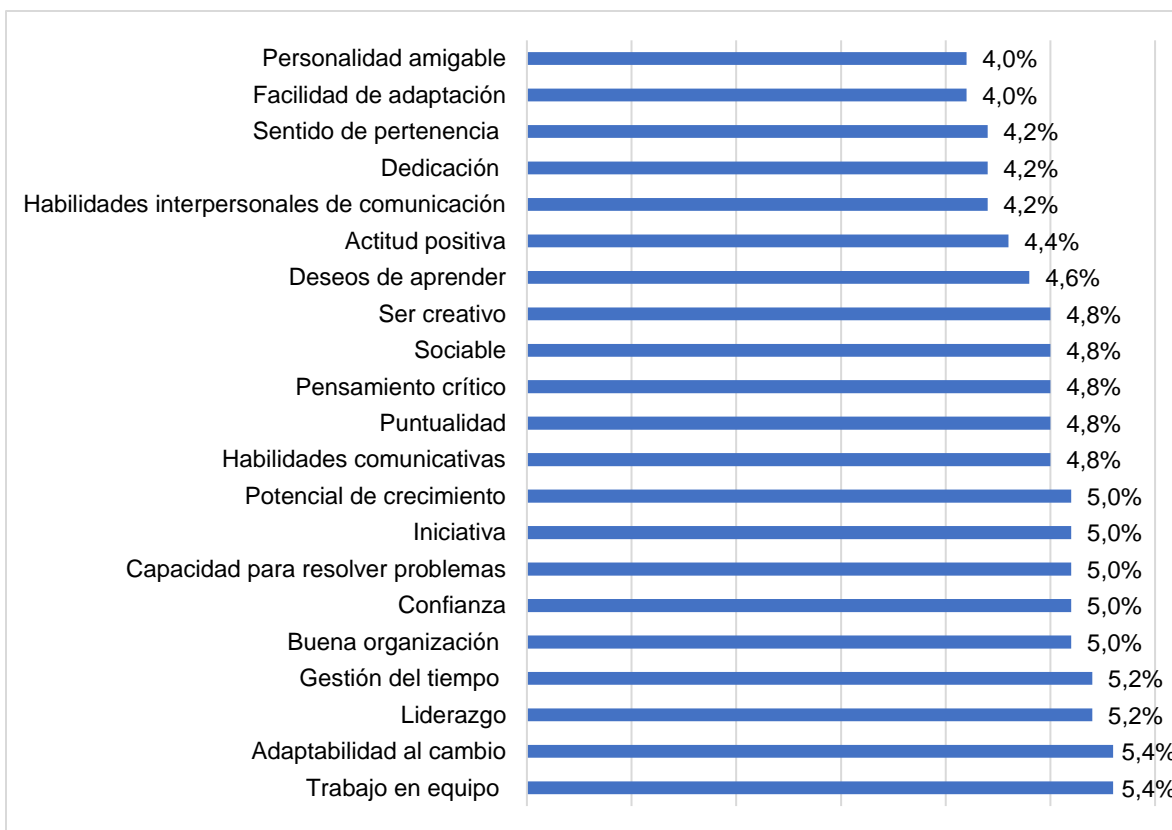


Gráfico 9 ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas considera que debe tener en su puesto de trabajo?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta nueve, en donde se les consulta a los colaboradores sobre cuáles son las habilidades blandas que debe tener todo colaborador, son los siguientes:

- 5,4% indica que debe saber trabajar en equipo.
- 5,4% indica que debe tener adaptabilidad al cambio.
- 5,2% indica que debe tener liderazgo.
- 5,2% indica que debe tener una buena organización.
- 5,2% indica que debe saber gestionar el tiempo.
- 5% indica que debe tener buena organización.
- 5% indica que debe tener confianza.

- 5% indica que debe tener iniciativa.
- 5% indica que debe tener capacidad para resolver problemas.
- 4,8% indica que debe tener habilidades comunicativas.
- 4,8% indica que debe tener puntualidad.
- 4,8% indica que debe tener pensamiento crítico.
- 4,8% indica que debe ser sociable.
- 4,8% indica que debe ser creativo.
- 4,6% indica que debe tener deseos de aprender.
- 4,4% indica que debe tener una actitud positiva.
- 4,2% indica que debe tener habilidades interpersonales de comunicación.
- 4,2% indica que debe tener dedicación.
- 4,2% indica que debe tener sentido de pertenencia.
- 4,1% indica que debe tener facilidad de adaptación.
- 4,1% indica que debe tener personalidad amigable.

**Tabla 10 ¿Considera usted que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	Sí	17	59%
	No	12	41%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

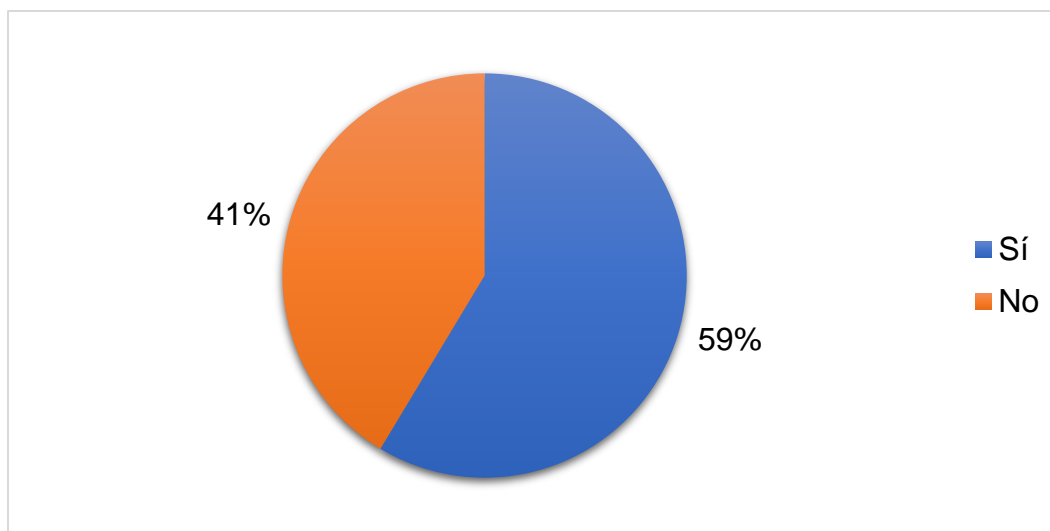


Gráfico 10 ¿Considera usted que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta diez, donde se les consulta a los colaboradores si consideran que tienen todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo, son los siguientes:

- El 59% de las personas consideran que no tienen todos los conocimientos y habilidades.
- El 41% de las personas consideran que sí los tienen.

**Tabla 11 ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?	Sí	25	86%
	No	4	14%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

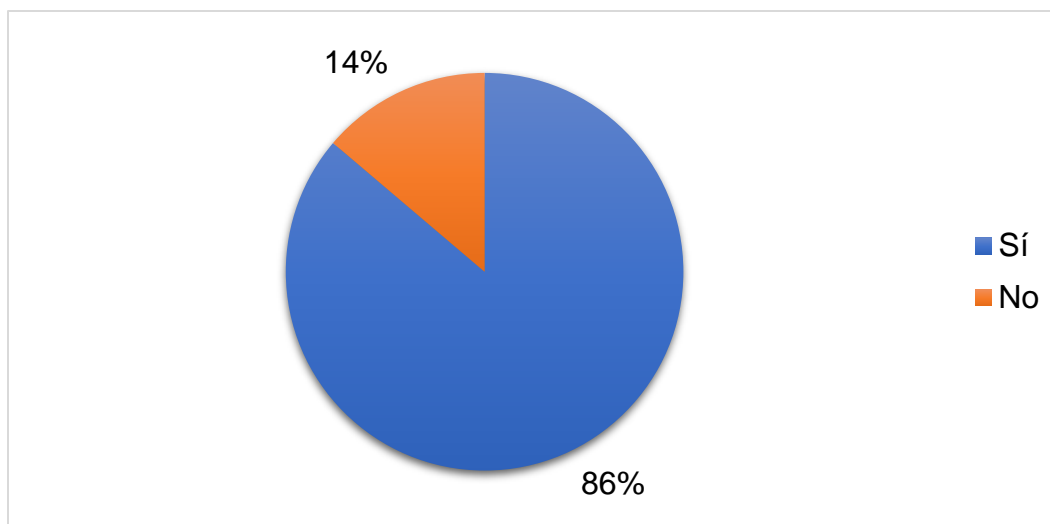


Gráfico 11 ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta once, en donde se les consulta a los colaboradores si les han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo, son los siguientes:

- El 86% de los colaboradores indican que sí.
- El 14% de los colaboradores indican que no.

**Tabla 12 ¿Cuándo fue su última vez que recibió capacitación?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo fue su última vez que recibió capacitación?	Una semana	5	17%
	Un año	5	17%
	Quince días	4	14%
	Un mes	4	14%
	Dos meses	4	14%
	Tres meses	4	14%
	Seis meses	3	10%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

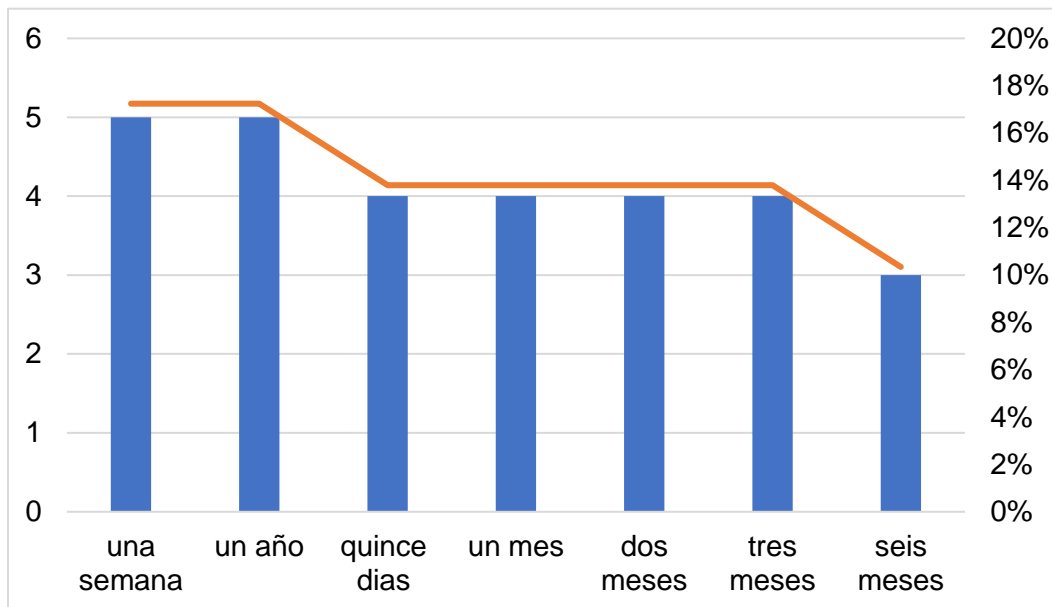


Gráfico 12 ¿Cuándo fue su última vez que recibió capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta doce, en donde se les consulta a los colaboradores cuando fue la última vez que recibió capacitación, son los siguientes:

- Un 17% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace una semana.
- Un 17% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace un año.
- Un 14% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace quince días.
- Un 14% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace un mes.
- Un 14% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace dos meses.

- Un 14% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace tres meses.
- Un 10% de los colaboradores indicó que recibió capacitación hace seis meses.

**Tabla 13 ¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones?	Sí	29	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

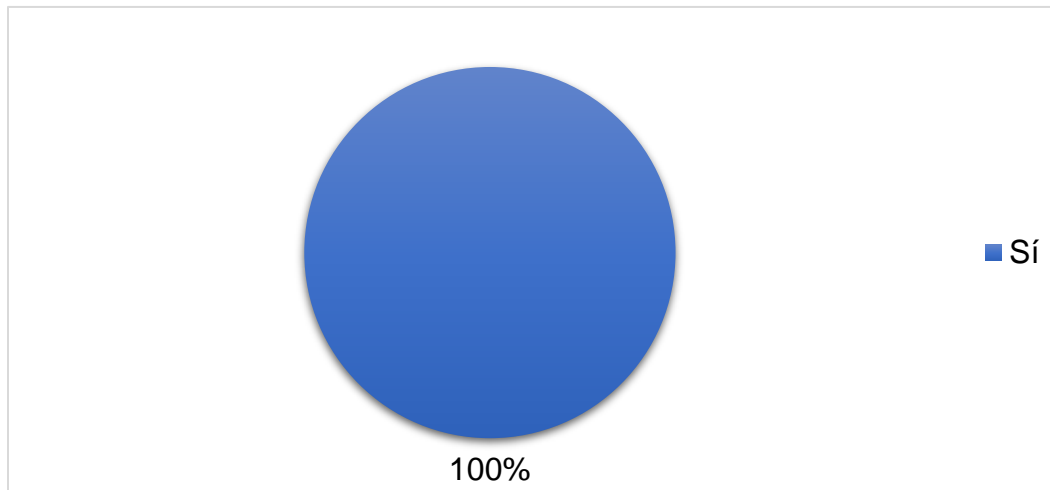


Gráfico 13 ¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta trece, donde se les consulta a los colaboradores si con las capacitaciones se adquieren nuevas habilidades, son los siguientes:

- El 100% de los colaboradores indicaron que sí se adquieren nuevas habilidades.

**Tabla 14 ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿La empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas?	Sí	15	52%
	No	14	48%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

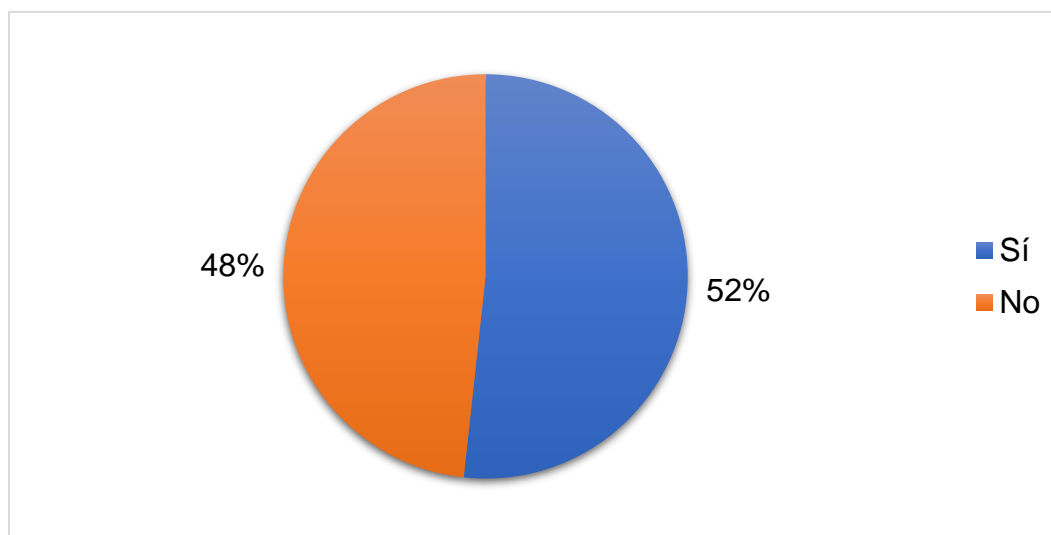


Gráfico 14 ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta catorce, en donde se les consulta a los colaboradores si la empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas, son los siguientes:

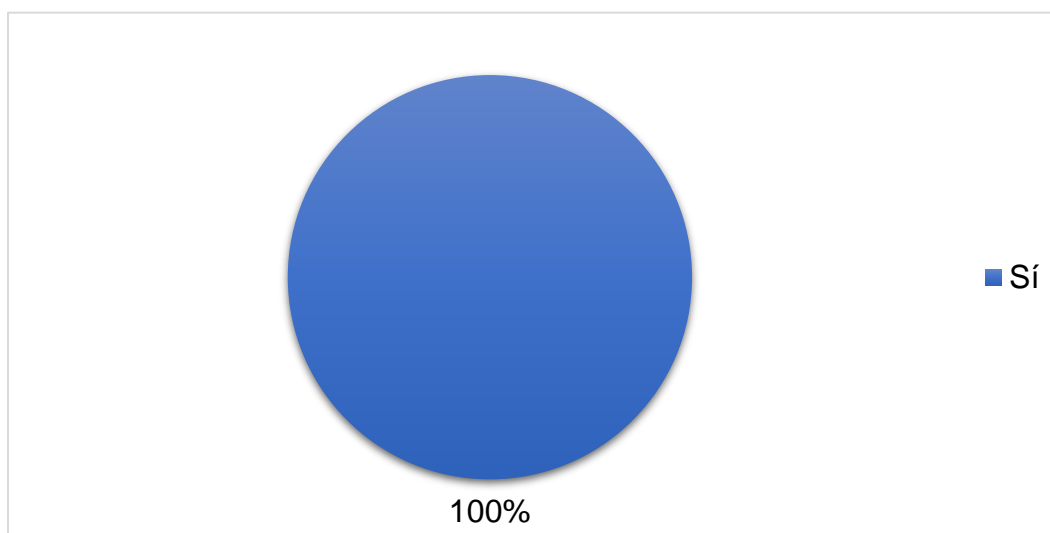
- El 52% de los colaboradores indican que sí.

- El 48% de los colaboradores indican que no.

**Tabla 15 ¿Cree usted que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas puede aumentar la productividad de los colaboradores?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree usted que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas puede aumentar la productividad de los colaboradores?	Sí	29	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 15 ¿Cree usted que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas puede aumentar la productividad de los colaboradores?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta quince, donde se les consulta a los colaboradores si al recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas se puede aumentar la productividad, son los siguientes:

- El 100% de los colaboradores indicaron que sí se puede aumentar la productividad.

La totalidad de las personas encuestadas indicaron que, sí se puede aumentar la productividad al recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas, aportando argumentos tales como:

- Nos permiten desarrollarnos mejor dentro de la compañía.
- Las capacitaciones están enfocadas en hacernos más eficientes y eficaces en nuestros puestos de trabajo.
- Potencia las habilidades existentes y refuerza las habilidades más débiles.
- Por qué nos ayudan a crecer personal y laboralmente.

### III. VARIABLE 2: HABILIDADES BLANDAS

#### Indicador 1: Perfil del puesto

**Tabla 16 ¿Conoce si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos donde se encuentra la descripción de su puesto?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Conoce si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos donde se encuentra la descripción de su puesto?	Sí	25	86%
	No	4	14%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

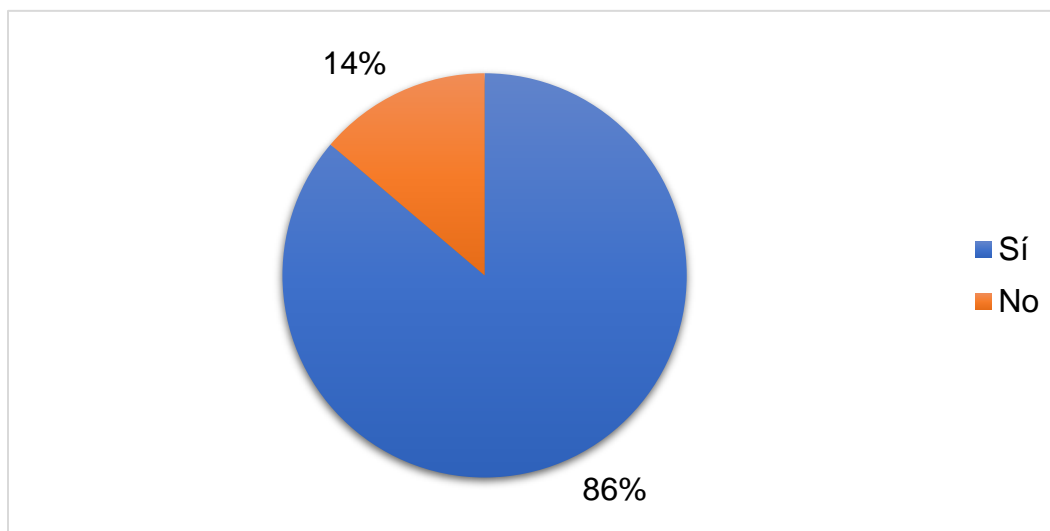


Gráfico 16 ¿Conoce si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos donde se encuentra la descripción de su puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta dieciséis, en donde se les consulta a los colaboradores si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos, son los siguientes:

- El 86% de los colaboradores conocen que compañía Nestlé sí cuenta con un manual de puestos en donde se encuentra la descripción de cada puesto.
- El 14% de los colaboradores no lo conocen.

**Tabla 17 ¿Se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos, en relación con el cargo que ocupa actualmente en la empresa?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos, en relación con el cargo	Sí	24	83%
	No	5	17%

que ocupa actualmente en la empresa?			
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

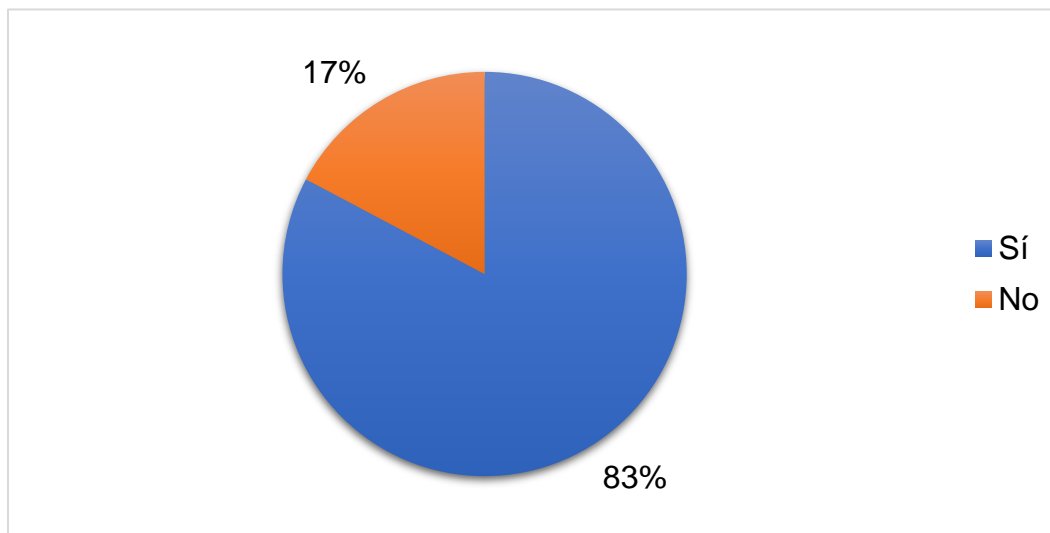


Gráfico 17 ¿Se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos, en relación con el cargo que ocupa actualmente en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta diecisiete, en donde se les consulta a los colaboradores si se ha interesado por conocer las funciones de su puesto establecidas en el manual, son los siguientes:

- El 83% de los colaboradores indicaron que sí se han interesado por conocer sus respectivas funciones.
- El 17% de los colaboradores indicaron que no.

**Tabla 18 ¿Conoce usted si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Conoce usted si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas?	No	17	59%
	Sí	12	41%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

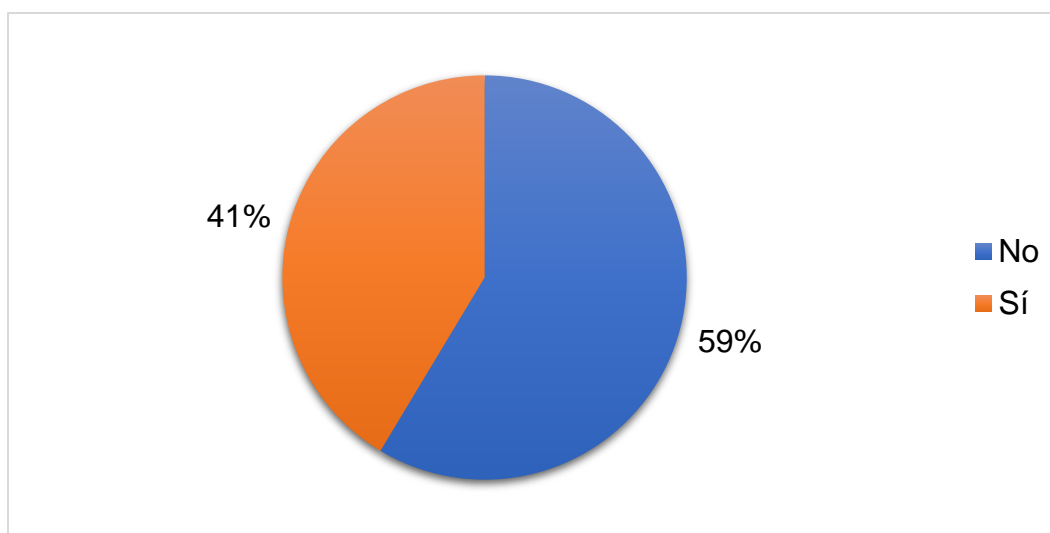


Gráfico 18 ¿Conoce usted si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

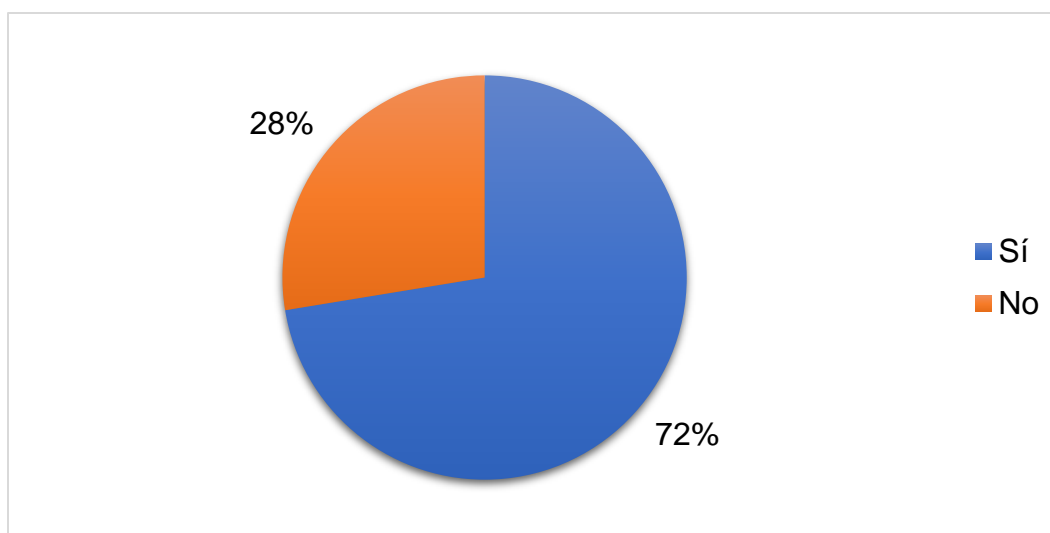
Los resultados obtenidos de la pregunta dieciocho, en donde se les consulta a los colaboradores si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas, son los siguientes:

- El 59% de los colaboradores indicaron que no sabían si el manual de puestos incluía habilidades blandas.
- El 41% de los colaboradores indicaron que sí.

**Tabla 19 ¿La empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿La empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones?	Sí	21	72%
	No	8	28%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 19 ¿La empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta diecinueve, en donde se les consulta a los colaboradores si la empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones, son los siguientes:

- El 72% de los colaboradores consideran que sí se les ha proporcionado la capacitación necesaria.

- El 28% de los colaboradores considera que no.

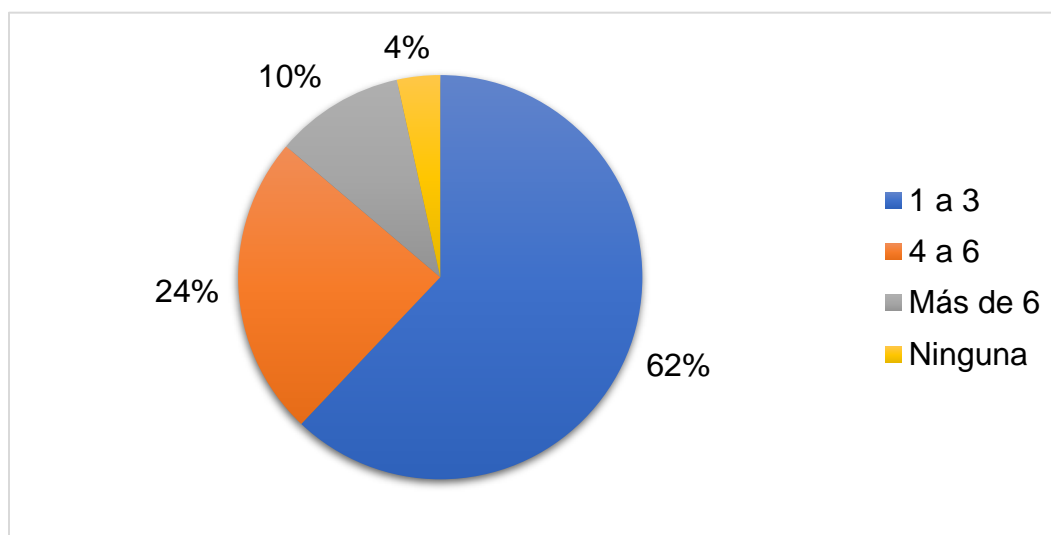
#### IV. VARIABLE 3: HABILIDADES BLANDAS

##### Indicador 1: Necesidades de capacitación

**Tabla 20** Durante los primeros cuatro meses del año, ¿cuántas capacitaciones ha recibido?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Durante los primeros cuatro meses del año, ¿cuántas capacitaciones ha recibido?	1 a 3	18	62%
	4 a 6	7	24%
	Más de 6	3	10%
	Ninguna	1	4%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 20** Durante los primeros cuatro meses del año, ¿cuántas capacitaciones ha recibido?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veinte, en donde se les consulta a los colaboradores el número de capacitaciones recibidas durante el último cuatrimestre, son los siguientes:

- El 62% de los colaboradores indicaron que recibieron de 1 a 3 capacitaciones.
- El 24% de los colaboradores indicaron que recibieron de 4 a 6 capacitaciones.
- El 10% indicó que recibió más de 6 capacitaciones.
- Un 4% indicó que no recibió ninguna capacitación.

**Tabla 21 ¿Según su criterio cómo fueron las capacitaciones que recibió?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Según su criterio ¿cómo fueron las capacitaciones que recibió?	Muy buenas	12	41%
	Buenas	10	35%
	Excelentes	4	14%
	Regulares	2	7%
	No contestaron	1	3%
	Malas	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

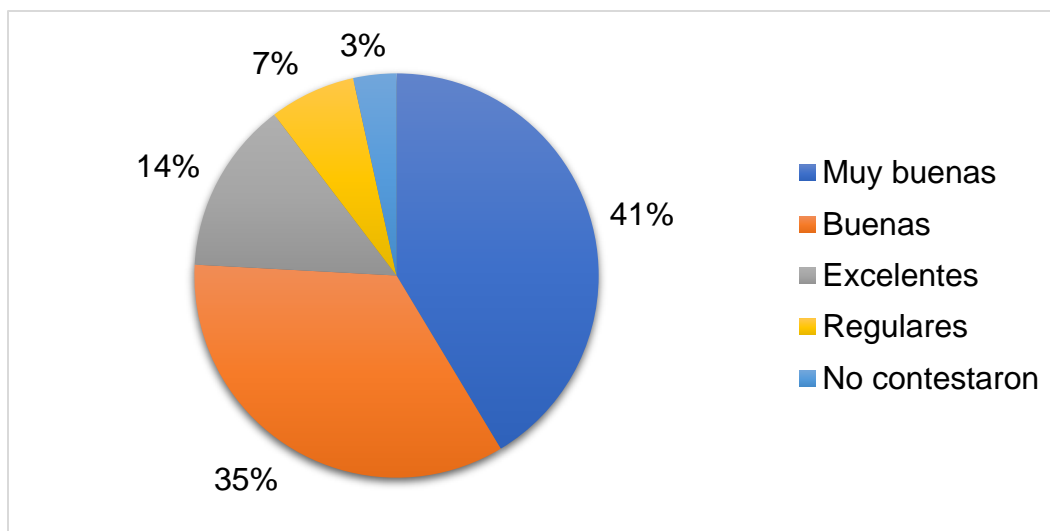


Gráfico 21 ¿Según su criterio cómo fueron las capacitaciones que recibió?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veintiuno, en donde se les consultó a los colaboradores sobre la calidad de las capacitaciones, son los siguientes:

- El 41% de los colaboradores indicaron que fueron muy buenas.
- El 35% de los colaboradores indicaron que fueron buenas.
- El 14% de los colaboradores indicaron que fueron excelentes.
- El 7% indicaron que fueron regulares.
- Un 3% de las personas no contestaron.

**Tabla 22 ¿Considera usted que deben realizarse cambios en los programas de capacitación que implementa compañía Nestlé?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que deben realizarse cambios en los programas de capacitación que implementa compañía Nestlé?	Sí	18	62%
	No	11	38%

<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

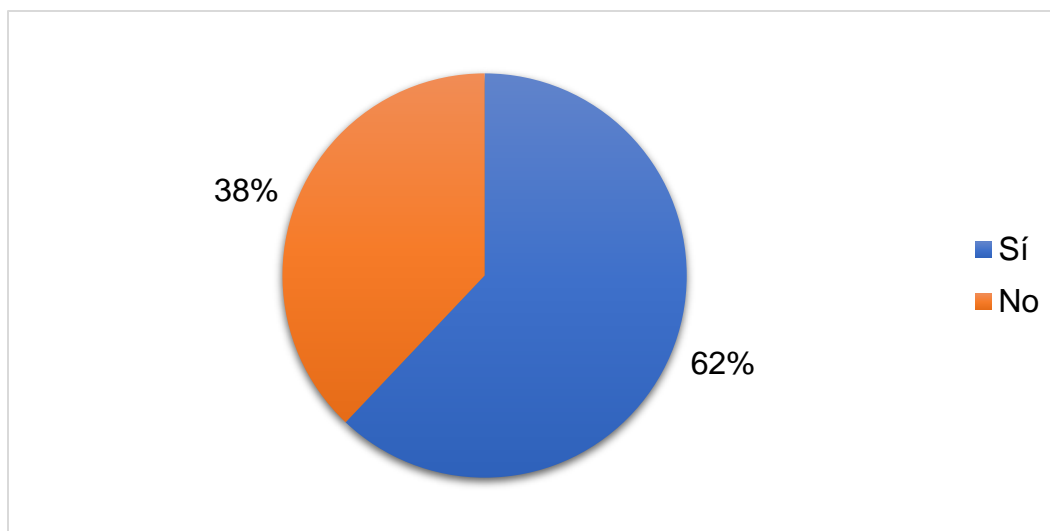


Gráfico 22 ¿Considera usted que deben realizarse cambios en los programas de capacitación que implementa compañía Nestlé?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veintidós, en donde se les consulta a los colaboradores si consideran que se les debe realizar cambios a los programas de capacitación, son los siguientes:

- El 62% de los colaboradores indicaron que sí se le debe realizar cambios a los programas de capacitación.
- El 38% indicaron que no se deben realizar cambios.

Dentro del 62% que consideran que, sí se deben realizar cambios en los programas de capacitación, destacan las siguientes opiniones:

- Porque están diseñados en un estándar para todas las personas de la compañía y no se considera los perfiles de puesto.
- En algunos casos se realizan por cumplir un objetivo y no se transmite bien el mensaje.
- Realizar capacitaciones de desarrollo del puesto no solo de las políticas de la compañía.
- Para hacerlas de una manera más directa a los temas que se necesitan mejorar.
- Deberían de ser más prácticas, más acción y menos teoría.

Dentro del 38% que consideran que, no se deben realizar cambios en los programas de capacitación, destacan las siguientes opiniones:

- La forma que se han realizado está muy bien.
- De momento las capacitaciones han sido muy provechosas.

**Tabla 23 ¿Conoce usted el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Conoce usted el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos?	No	24	83%
	Sí	5	17%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

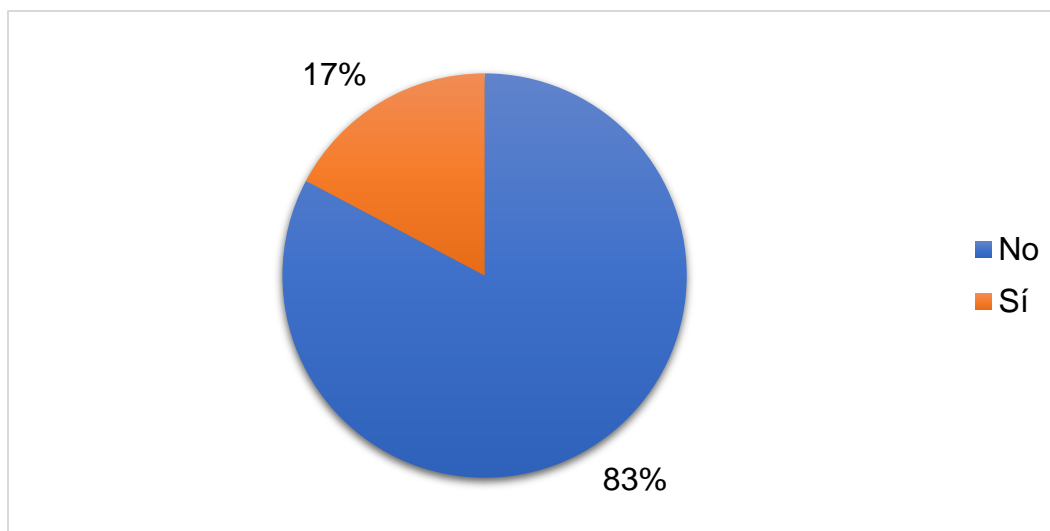


Gráfico 23 ¿Conoce usted el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veintitrés, con respecto al procedimiento para solicitar una capacitación, son los siguientes:

- El 83% de los colaboradores indicaron que no conocen cuál es el procedimiento para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos.
- El 17% de los colaboradores indicaron que sí sabían.

**Tabla 24 ¿Ha tenido la necesidad de solicitar capacitaciones en temas relacionados con sus funciones?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Ha tenido la necesidad de solicitar capacitaciones en temas relacionados con sus funciones?	No	21	72%
	Sí	8	28%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

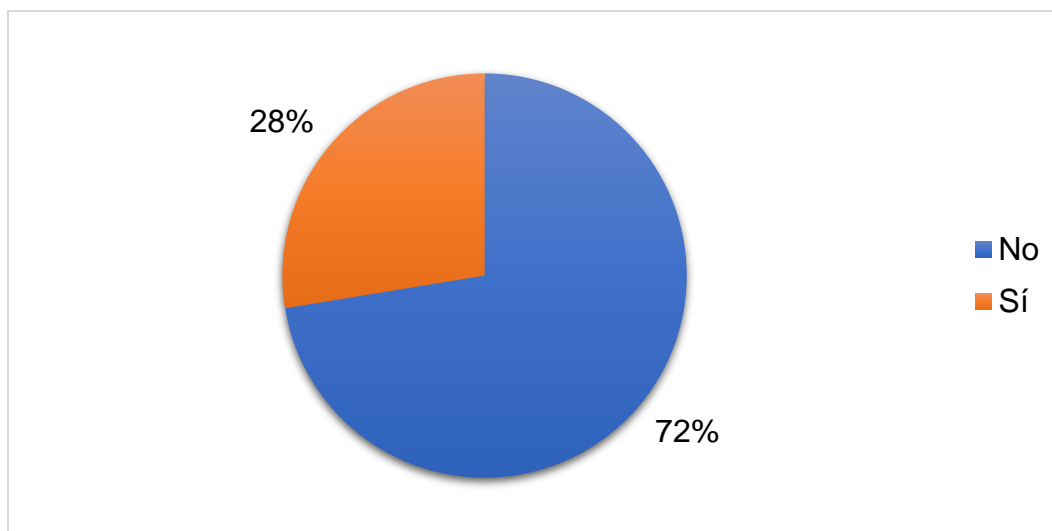


Gráfico 24 ¿Ha tenido la necesidad de solicitar capacitaciones en temas relacionados con sus funciones?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veinticuatro, en donde se les consulta a los colaboradores si han tenido la necesidad de solicitar una capacitación, son los siguientes:

- El 72% de los colaboradores indicaron que no.
- El 28% de los colaboradores indicaron que sí.

**Tabla 25 ¿Cuando solicitó recibir capacitación, esta fue tomada en cuenta?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuando solicitó recibir capacitación, esta fue tomada en cuenta?	Sí	6	75%
	No	2	25%
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

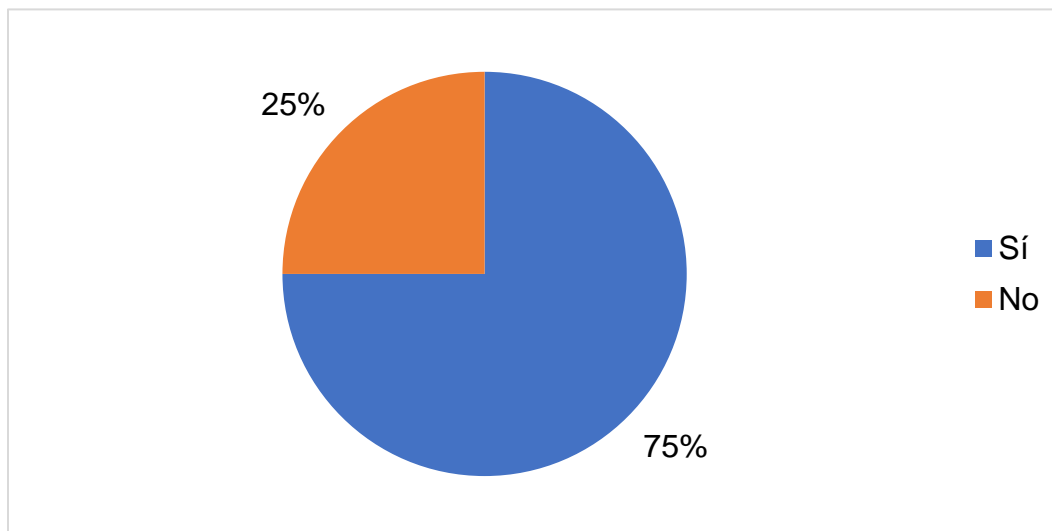


Gráfico 25 ¿Cuándo solicitó recibir capacitación, esta fue tomada en cuenta?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veinticinco, en donde se les consulta a los colaboradores que indicaron que “Sí” en la pregunta veinticuatro, si fue tomada en cuenta la solicitud recibir capacitación, son los siguientes:

- El 75% de los colaboradores indicaron que sí.

Algunas de las razones que brindaron fueron:

Me buscaron la mejor opción.

El departamento entendió que era importante para el desarrollo.

Las han ido agendando.

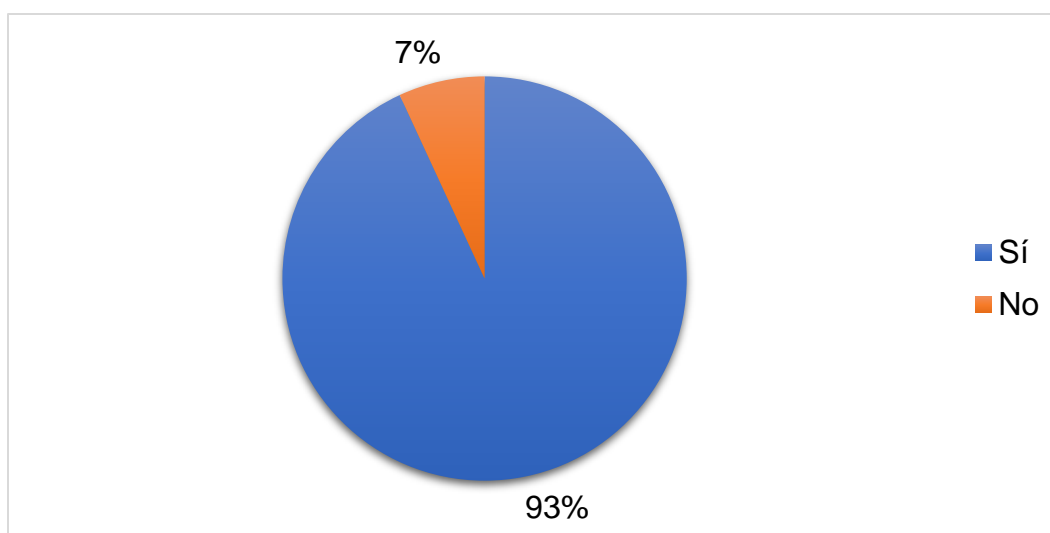
Debido a que era una necesidad.

- El 25% de los colaboradores indicaron que no.

**Tabla 26 ¿El departamento de Recursos Humanos está preparado para asignar y dar las capacitaciones a sus colaboradores?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿El departamento de Recursos Humanos está preparado para asignar y dar las capacitaciones a sus colaboradores?	Sí	27	93%
	No	2	7%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 26 ¿El departamento de Recursos Humanos está preparado para asignar y dar las capacitaciones a sus colaboradores?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veintiséis, en relación con la preparación del departamento de Recursos Humanos para brindar las capacitaciones a sus colaboradores, son los siguientes:

- El 93% de los colaboradores indicaron que sí está preparado para asignar y dar las capacitaciones.

- Un 7% de los colaboradores indicaron que no está preparado.

**Tabla 27 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?	Sí	27	93%
	No	2	7%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

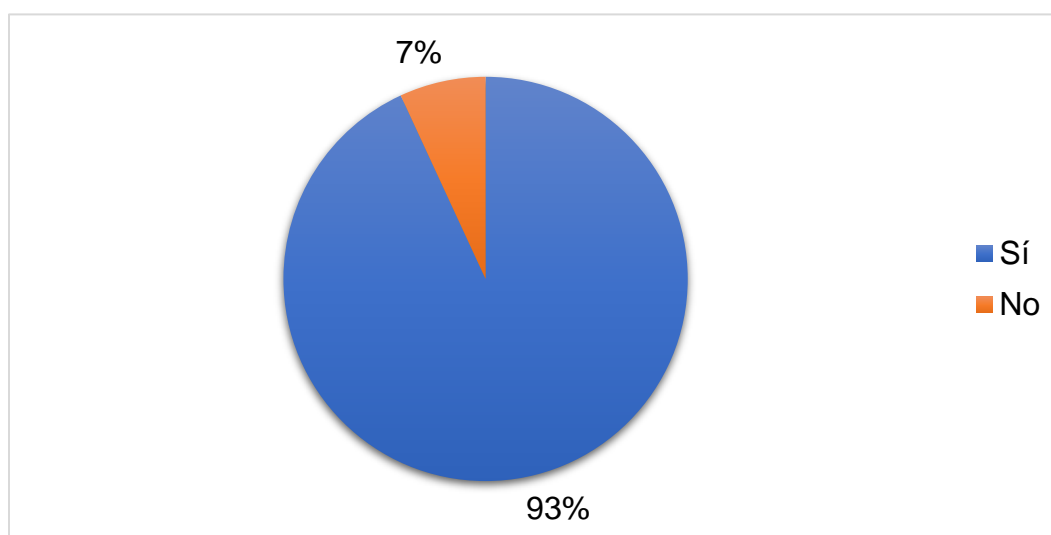


Gráfico 27 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

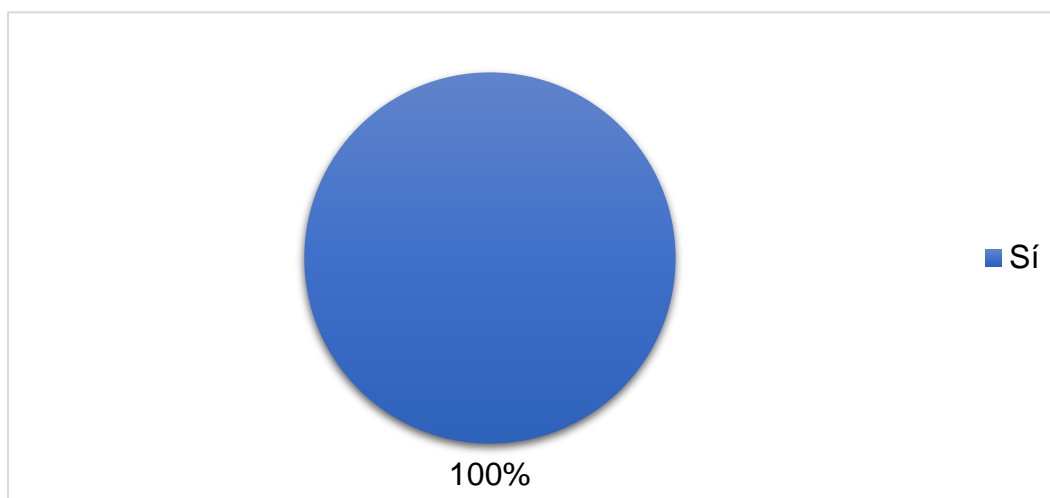
Los resultados obtenidos de la pregunta veintisiete, en donde se les consulta a los colaboradores si las personas que están a cargo de dar las capacitaciones en la empresa son claros al momento de dar sus explicaciones, son los siguientes:

- El 93% de las personas indicaron que sí
- Un 7% de las personas indicaron que no.

**Tabla 28 ¿Considera usted que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria?	Sí	29	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 28 ¿Considera usted que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria?**  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veintiocho, en donde se les consulta a los colaboradores si su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria, son los siguientes:

- El 100% de los colaboradores indicaron que sí.

La totalidad de las personas encuestadas indicaron que su desempeño laboral sí pudiese mejorar recibiendo la capacitación necesaria y aportando argumentos tales como:

- De esta manera aumentaría el nivel de conocimiento y sería más fácil desempeñar mi puesto.
- El conocimiento nos brinda la capacidad de cumplir nuestras funciones eficientemente.
- Porque reforzaría las habilidades donde tengo mayores oportunidades.
- Porque aprende nuevos procesos o técnicas para desarrollar nuestras habilidades.
- Se obtiene mayor comprensión de qué busca la compañía y cómo aportar a ello.
- Porque nos refuerzan muchos conocimientos y nos dan herramientas nuevas.

**Tabla 29 ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación?	Solicitud de la jefatura	18	29%
	Formulario Evaluación del desempeño	16	26%
	Reunión con el personal	15	24%
	Formulario de detección de necesidades de capacitación	10	16%
	Otros, desconocimiento	3	5%
<b>Total</b>		<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

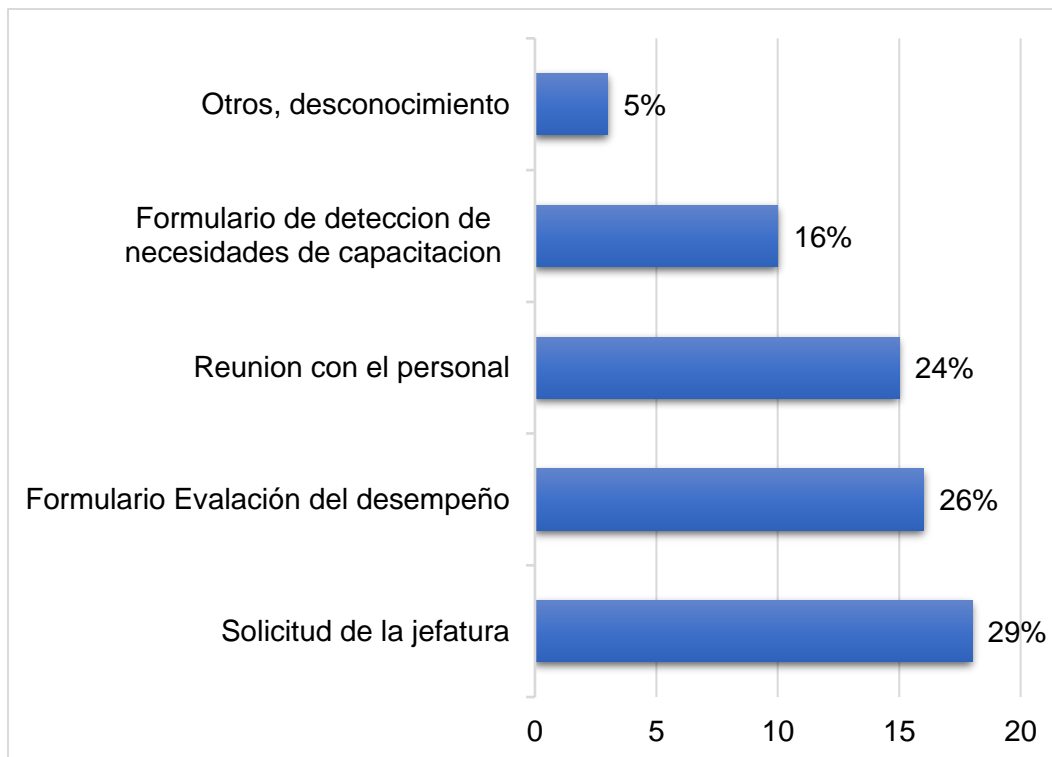


Gráfico 29 ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta veintinueve, en relación con las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación, son los siguientes:

- El 29% indicaron que le hacen solicitud a la jefatura.
- El 26% indicaron que utilizan el formulario de evaluación del desempeño.
- El 24% indicaron que realizan una reunión con el personal.
- El 16% indicaron que utilizan el formulario de detección de necesidades de capacitación.
- Un 5% indicaron desconocimiento de las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación.

**Tabla 30 ¿En cuáles temas considera usted que se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores del área comercial?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿En cuáles temas considera usted que se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores del área comercial?	Ventas	9	21%
	Negociación	5	11%
	Procedimientos	4	9%
	Habilidades	4	9%
	Servicio al cliente	4	9%
	Estrés	3	7%
	Trabajo en equipo	3	7%
	Comunicación	3	7%
	Gestión del tiempo	2	5%
	Resolución de conflictos	2	5%
	Liderazgo	2	5%
	Inteligencia emocional	2	5%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

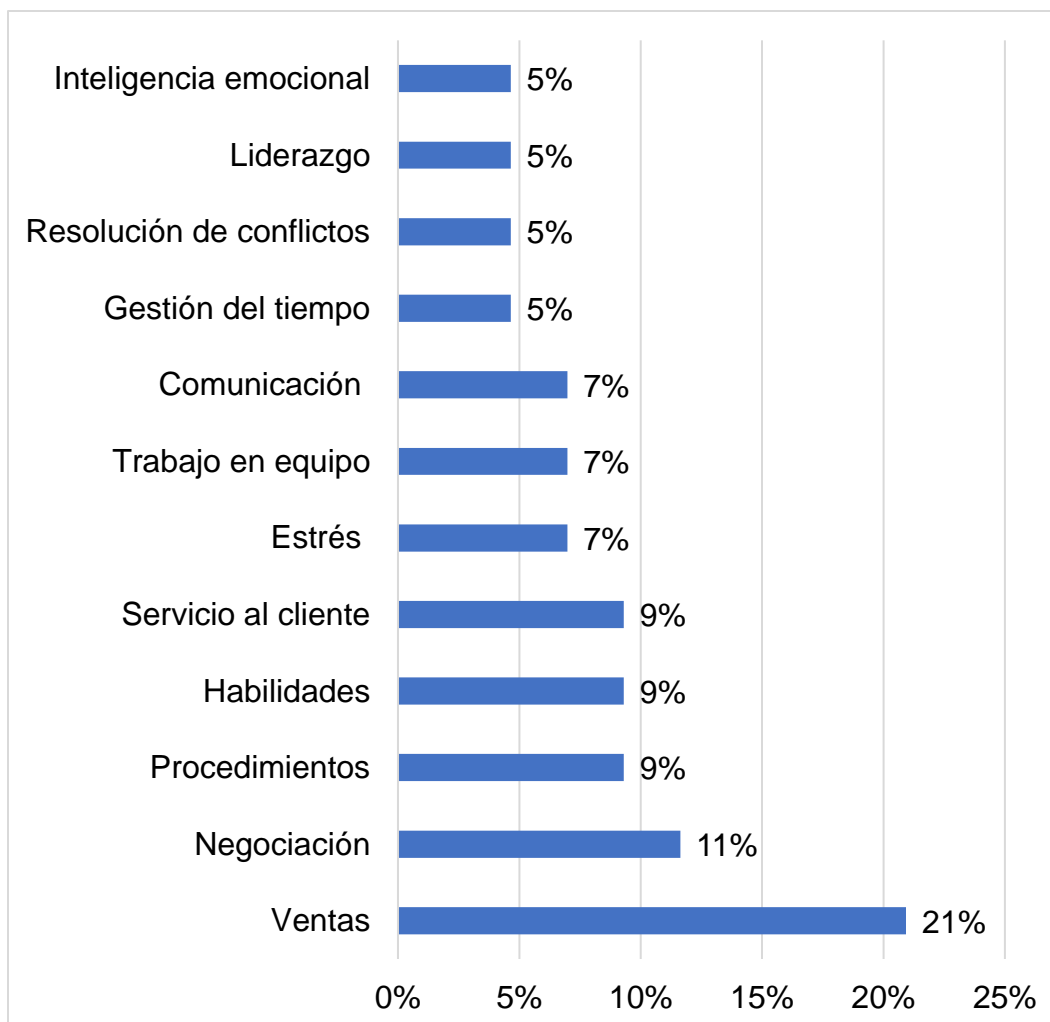


Gráfico 30 ¿En cuáles temas considera usted que se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores del área comercial?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta treinta, en relación con los temas en los cuales se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores, son los siguientes:

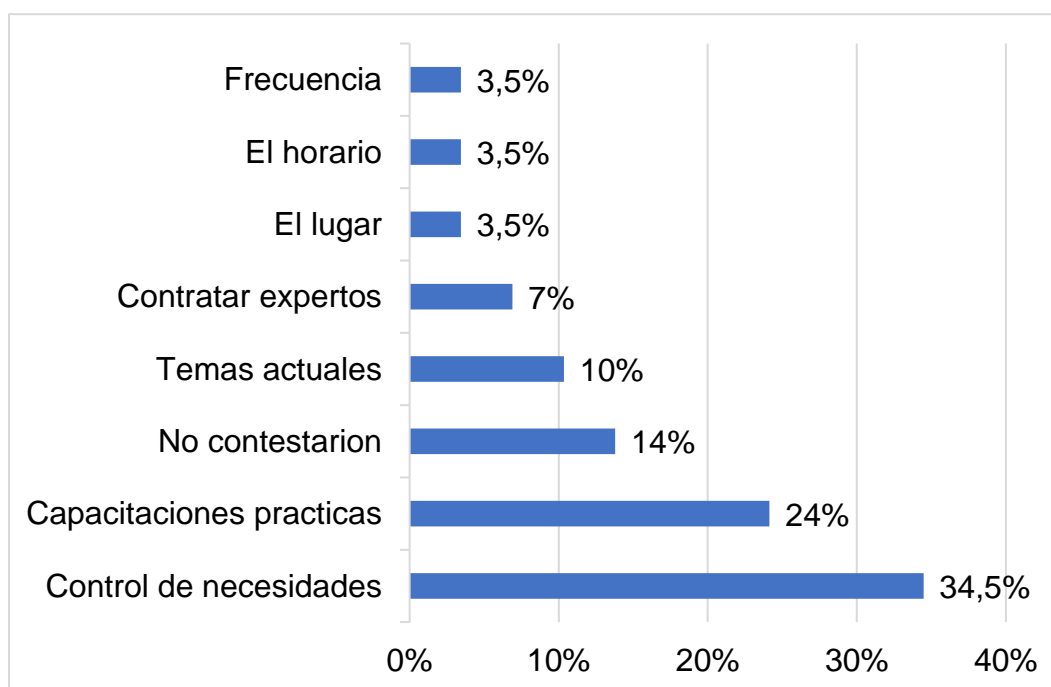
- El 21% de los colaboradores indicaron que las capacitaciones deben ser enfocadas a ventas.
- El 11% de los colaboradores indicaron que las capacitaciones deben ser enfocadas en el tema de negociación.

- El 9% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas a procedimientos.
- El 9% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en habilidades.
- El 9% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en servicio al cliente.
- El 7% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas al tema de estrés.
- El 7% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas al trabajo en equipo.
- El 7% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en el tema de comunicación.
- El 5% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en gestión del tiempo.
- El 5% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en resolución de conflictos.
- El 5% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en liderazgo.
- El 5% de los colaboradores indicaron que deben ser enfocadas en inteligencia emocional.

**Tabla 31 ¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación?	Control de necesidades	10	34,5%
	Capacitaciones prácticas	7	24,0%
	No contestaron	4	14,0%
	Temas actuales	3	10,0%
	Contratar expertos	2	7,0%
	El lugar	1	3,5%
	El horario	1	3,5%
	Frecuencia	1	3,5%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



**Gráfico 31 ¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta treinta y uno, en relación con las recomendaciones que le daría a la empresa para mejorar los programas de capacitación brindados a los colaboradores, son los siguientes:

- El 34,5% de los colaboradores recomendaron se lleve un mejor control de necesidades de capacitación de cada departamento.
- El 24% de los colaboradores recomendaron que las capacitaciones sean más prácticas, dinámicas e interactivas.
- Un 14% de los colaboradores no brindaron ningún tipo de recomendación.
- El 10% de los colaboradores recomendaron tener programas de capacitación con temas actuales.
- El 7% de los colaboradores recomendaron la contratación de expertos.
- El 3,5% de los colaboradores recomendaron cambiar el lugar en donde se imparten las capacitaciones.
- El 3,5% de los colaboradores recomendaron cambiar el horario en cual se imparten las capacitaciones.
- El 3,5% de los colaboradores recomendaron que las capacitaciones sean impartidas con mayor frecuencia.

## **V. VARIABLE 4: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **Indicador 1: Beneficios**

**Tabla 32 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para los colaboradores?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para los colaboradores?	Sí	29	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

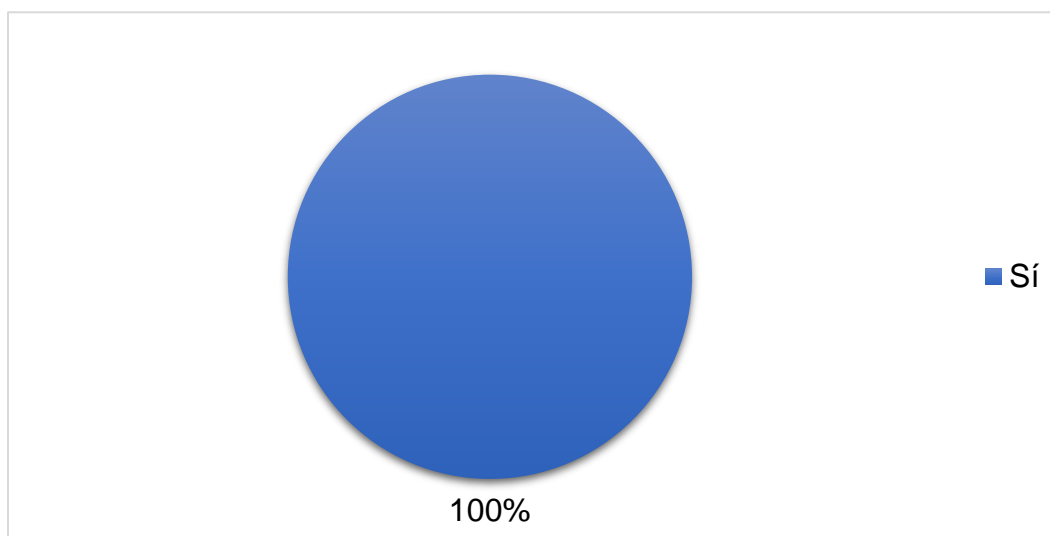


Gráfico 32 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta treinta y dos, correspondiente a si se considera que la capacitación trae beneficios para los colaboradores, son los siguientes:

- El 100% de los colaboradores indicaron que sí trae beneficios

**Tabla 33 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para la compañía Nestlé?**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree usted que la capacitación trae	Sí	29	100%

beneficios para la compañía Nestlé?	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

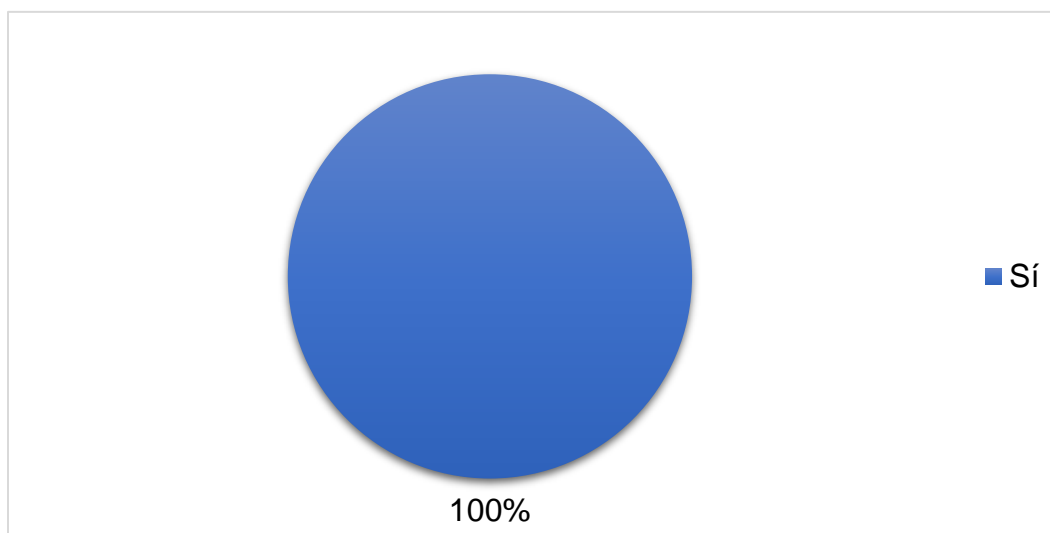


Gráfico 33 ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para la compañía Nestlé?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta treinta y tres, correspondiente a si se considera que la capacitación trae beneficios para la empresa, son los siguientes:

- El 100% de los colaboradores indicaron que sí trae beneficios.

**Tabla 34 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en la compañía Nestlé al	Contribuye a la formación de líderes	29	11,2%
	Incrementa la productividad	27	10,3%
	Promueve el desarrollo de habilidades	27	10,3%

implementar programas de capacitación?	Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.	27	10,3%
	Facilita que el personal se identifique con la empresa.	27	10,3%
	Produce actitudes más positivas	26	10,0%
	Aumenta la rentabilidad de la empresa.	25	9,6%
	Crea una mejor imagen de la empresa.	25	9,6%
	Satisfacción en el puesto	24	9,2%
	Eleva la moral del personal.	24	9,2%
<b>Total</b>		<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

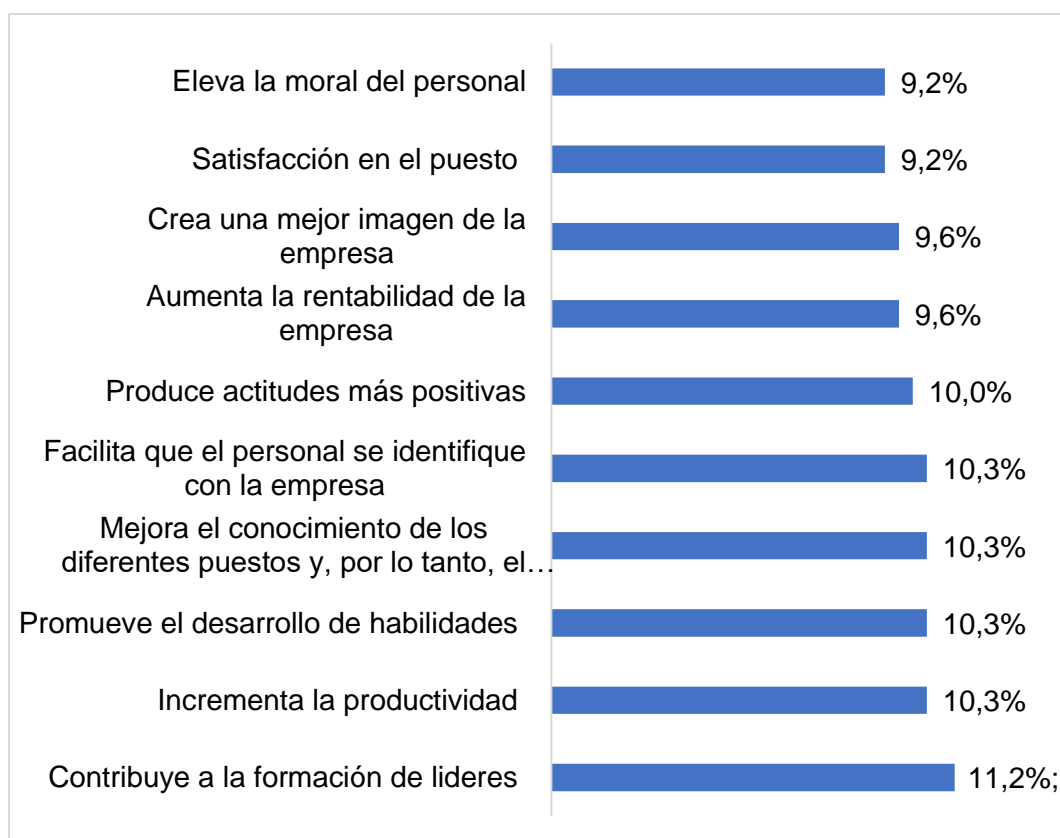


Gráfico 34 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta treinta y cuatro, en donde se les consulta a los colaboradores sobre los beneficios que se ve reflejados en la compañía al implementar programas de capacitación, son los siguientes:

- Un 11,2% de los colaboradores indicaron que las capacitaciones contribuyen a la formación de líderes.
- El 10,3% de los colaboradores indicaron que incrementa la productividad.
- El 10,3% indicaron que promueve el desarrollo de habilidades.
- El 10,3% indicaron que mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- El 10,3% indicaron que facilita que el personal se identifique con la empresa.
- El 10% indicaron que produce actitudes más positivas.
- El 9,6% indicaron que aumenta la rentabilidad de la empresa.
- El 9,6% indicaron que crea una mejor imagen de la empresa.
- El 9,2% indicaron que da satisfacción en el puesto.
- El 9,2% indicaron que eleva la moral del personal.

**Tabla 35 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en el colaborador de la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en el colaborador de la compañía Nestlé al	Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.	28	22%
	Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.	28	22%
	Mejora la relación jefes-subordinados.	25	20%

implementar programas de capacitación?	Eleva la moral de la fuerza de trabajo.	23	18%
	Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.	23	18%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019



Gráfico 35 ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en el colaborador de la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica. Julio 2019

Los resultados obtenidos de la pregunta treinta y cinco, en donde se les consulta sobre los beneficios que se ve reflejados en los colaboradores al implementar programas de capacitación, son los siguientes:

- 22% de los colaboradores indicaron que con las capacitaciones se mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- 22% indicaron que ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- 20% indicaron que mejora la relación jefes-subordinados.
- 18% indicaron que eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- 18% indicaron que es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos por medio del instrumento utilizado para recolectar la información requerida de los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.

### **Datos Generales**

- La mayoría de los colaboradores del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica son de género masculino.
- Más de la mitad de los colaboradores se encuentra en un rango de edad de 36 a 45 años.
- La mayoría de los colaboradores tienen más de 5 años de laborar para la compañía.
- Mas de la mitad de los colaboradores del área comercial encuestados ocupa el puesto de vendedor.

Al analizar los datos generales del cuestionario se logró determinar lo siguiente:

Cuadro 4 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1

<b>Objetivo n.º 1:</b>	
Determinar si el programa de capacitación actual que aplica la compañía Nestlé Costa Rica a los colaboradores del área comercial incluye habilidades blandas	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Habilidades Blandas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de los colaboradores consideran que las capacitaciones son importantes en una empresa.</li>   <li>• Más de la mitad de los colaboradores consideran que las capacitaciones deben ser acorde al puesto.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Habilidades Blandas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda al departamento de Recursos Humanos contar con programas de capacitación necesarios para mejorar los conocimientos y habilidades de todos los colaboradores, aprovechando la buena disposición de los colaboradores al considerar que son importantes para un buen desarrollo.</li>   <li>• Se recomienda establecer un modelo de capacitación acorde con los requerimientos del puesto para que ayude a potenciar el conocimiento en pro de su área y la empresa, ya que</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• La mayoría de los colaboradores sí saben que son habilidades blandas.</li><li>• Casi la totalidad de los colaboradores consideran que sí es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas.</li><li>• Gran parte de los colaboradores</li></ul>	<p>estas deben responder a las necesidades de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque la mayoría de los colaboradores saben el concepto de habilidades blandas, es importante fortalecer e inculcar la importancia de desarrollar dichas habilidades.</li><li>• Se recomienda a la empresa contar con programas de capacitación en donde los colaboradores no sólo adquieran conocimiento técnico o profesional si no también puedan desarrollar habilidades que les permita una interacción efectiva.</li><li>• Se recomienda a la empresa</li></ul>
---	---

<p>consideran que deben tener ciertas habilidades blandas para el puesto en el cual se están desempeñando, de las cuales las cuatro más importantes son: trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, liderazgo y gestión del tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Casi la mitad de los colaboradores consideran que no tienen todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.</li><li>• Gran parte de los colaboradores consideran que los cursos de capacitación que les han impartido han sido relevantes para su área de trabajo.</li></ul>	<p>que desarrolle capacitaciones en habilidades blandas en los temas de trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, liderazgo y gestión del tiempo, con el fin de desarrollar y potenciar las habilidades indicadas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda al departamento de Recursos Humanos evaluar las áreas en donde están los puntos débiles de los colaboradores para conocer las necesidades de capacitación.</li><li>• Se recomienda a la empresa seguir organizando capacitaciones de manera constante para mantener al personal actualizado.</li></ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Los programas de capacitación que han implementado en la compañía han sido poco constantes, según lo que indicaron los colaboradores.</li><li>• La totalidad de los colaboradores consideran que si se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones que se les brinda.</li><li>• Un poco más de la mitad de los colaboradores indicaron que la empresa si cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas.</li><li>• La totalidad de los</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la frecuencia con la que se realizan las capacitaciones para que los colaboradores perciban un adecuado seguimiento y control de sus necesidades.</li><li>• Se recomienda a la empresa tener un control para medir el impacto de la capacitación en la conducta o desarrollo de los colaboradores.</li><li>• El Departamento de Recursos Humanos debe asegurarse de que se fortalezca el programa de capacitación basado en habilidades blandas para buscar un desarrollo del capital humano.</li><li>• Se recomienda contar con</li></ul>
--	---

<p>colaboradores indicaron que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas les ayudará a aumentar su productividad.</p>	<p>planes de capacitación basados en habilidades blandas, para preparar y desarrollar al talento humano, brindándoles las herramientas necesarias para optimizar la su productividad y aumentar la rentabilidad.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia 10 agosto 2019

Cuadro 5 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2

<b>Objetivo n.º 2:</b>	
Identificar si los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica cumplen con las habilidades blandas que solicita el perfil de puestos.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Perfil del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un pequeño grupo de colaboradores no saben qué la compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos en donde se encuentra la descripción de cada uno de los puestos y tampoco se han interesado en conocerlo.</li> <li>• Más de la mitad de los colaboradores indicaron que no saben si el manual de puestos de la empresa incluye competencias o habilidades blandas.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Perfil del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa debe transmitir a todos los colaboradores desde el inicio de la relación laboral lo que se espera de cada uno de ellos y detallarles cuáles son las responsabilidades y funciones del puesto en el cual se van a desempeñar para que se comprometan con los objetivos de la empresa.</li> <li>• La empresa debe asegurarse de que todos los colaboradores estén informados sobre la descripción de las funciones establecidas en el manual para cada cargo y señalar las</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Casi tres cuartas partes de los colaboradores indicaron que la empresa si les ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones.</li></ul>	<p>habilidades o competencias que requiere la persona que ocupa el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar a todos los colaboradores que lo requieran las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.</li></ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia 10 agosto 2019

Cuadro 6 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 3

<b>Objetivo n.º 3:</b>	
Analizar las necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Necesidades de capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de la mitad de los colaboradores indicaron que en el último cuatrimestre han recibido de 1 a 3 capacitaciones.</li> <li>• Una pequeña parte de los colaboradores calificaron las capacitaciones que recibieron como regulares.</li> <li>• Un poco más de la mitad de los colaboradores consideran que</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Necesidades de capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda al departamento de Recursos Humanos brinde una capacitación constante a todo el personal y tome en cuenta a todos los colaboradores del área para que sea una formación más equitativa en relación con las necesidades.</li> <li>• Recursos Humanos debe asegurarse que las capacitaciones que imparte tengan un alto nivel de calidad.</li> <li>• Se recomienda tomar en cuenta los diferentes perfiles de</li> </ul>

<p>sí se deben realizar cambios en los programas de capacitación que implementa la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gran parte de los colaboradores no conoce el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos.</li><li>• Una pequeña parte sí han tenido la necesidad de solicitar capacitaciones relacionadas a sus funciones.</li><li>• Una minoría de los colaboradores indicaron que el departamento de recursos</li></ul>	<p>puestos, deben ser más prácticas, menos generalizadas y más acorde con las funciones de cada uno.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda al departamento de Recursos Humanos comunicar a todos los colaboradores el procedimiento que se debe seguir para la solicitud de cursos de capacitación.</li><li>• Se recomienda a la empresa seguir un control de necesidades de capacitación de los colaboradores, y analizar cada solicitud que les presenten.</li><li>• El departamento de Recursos Humanos debe asegurarse de que todos los colaboradores del</li></ul>
---	---

<p>humanos no está preparado para asignar y dar las capacitaciones a los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La totalidad de los colaboradores indicaron que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria.</li><li>• La mayoría de los colaboradores indicaron que las herramientas que más se utilizan para determinar las necesidades de capacitación son: Solicitud de la jefatura, formulario de evaluación del</li></ul>	<p>área se encuentren capacitados para impartir capacitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La capacitación es vista como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los colaboradores, por lo que se le recomienda ver esta como una inversión para que el colaborador adquiera mejores conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.</li><li>• Se recomienda hacer un uso eficiente de las herramientas con las que cuenta la empresa para determinar las necesidades de capacitación.</li></ul>
---	--

<p>desempeño y reunión con el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Más de la mitad de los colaboradores consideran que los programas de capacitación deben ir enfocados en temas como: ventas, negociación, procedimientos, habilidades y servicio al cliente.</li><li>• Más de la mitad de los colaboradores consideran que para optimizar los programas de capacitación de la empresa se deben mejorar varios puntos como: llevar un mejor control de las necesidades de capacitación, las capacitaciones deben ser más prácticas, dinámicas e interactivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda al departamento de Recursos Humanos tomar en cuenta los temas de ventas, negociación, procedimientos, habilidades y servicio al cliente. Para los programas de capacitación.</li><li>• Se recomienda a la empresa tomar en cuenta las recomendaciones brindadas por los colaboradores para mejorar los programas de capacitación, debido a que ellos indican que no se tiene un control adecuado de las necesidades y cuando se le brindan las capacitaciones se vuelven tediosas al ser muy teóricas.</li></ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia 10 agosto 2019

Cuadro 7 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 4

<b>Objetivo n.º 4:</b>	
Establecer los beneficios de implementar un programa de capacitación en el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador 1: Beneficios</b>	<b>Indicador 1: Beneficios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de los colaboradores indicaron que la capacitación trae beneficios para los colaboradores y la organización.</li>   <li>• La mayoría de los colaboradores indicaron que los beneficios que más se ven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los colaboradores ya que mejora el rendimiento y desempeño del recurso humano de la empresa, por lo que se debe contar con un programa de capacitación continua para alentar el compromiso y el conocimiento de los colaboradores y permitirá mejorar la productividad y rentabilidad de la organización.</li>   <li>• Se recomienda continuar con los programas de capacitación y hacer un diagnóstico para</li> </ul>

<p>reflejados en la organización al implementar programas de capacitación son: contribuye a la formación de líderes, incrementa la productividad, promueve el desarrollo de habilidades, mejora el conocimiento y el desempeño, y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores indicaron que los beneficios que más se ven reflejados en el colaborador al implementar programas de capacitación son: mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayuda a los colaboradores a identificarse con los objetivos de la organización y mejora la relación de jefes-subordinados.</li> </ul>	<p>detectar las necesidades de capacitación que requiera la empresa para elaborar los planes necesarios acordes con los puntos débiles en los cuales se desean mejorar y así obtener los resultados deseados que beneficiaran tanto a los colaboradores como a la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda realizar una verdadera detección de necesidades de capacitación con el fin de mejorar el conocimiento del puesto y de la organización de los diferentes colaboradores.</li> </ul>
---	--

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## **6.1. INTRODUCCIÓN**

Con base en la investigación realizada y la información recopilada del cuestionario aplicado al área comercial de compañía Nestlé Costa Rica, se logró determinar que los colaboradores tienen la necesidad de contar con un programa de capacitación que les permita desarrollar las habilidades y competencias necesarias para poder desempeñarse de forma productiva en sus puestos de trabajo.

Por esta razón se presentará varias propuestas que ayude a fortalecer los programas de capacitación con los que cuenta la empresa, con el fin de brindarles la oportunidad de crecimiento a los colaboradores.

Debido a que la empresa está en camino de ser una empresa carbono neutral, las propuestas que se brindarán estarán orientadas a apoyar la iniciativa. Por lo anterior, el material brindado a los colaboradores será de forma digital.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Actualmente el concepto de habilidades blandas ha tomado más vigencia debido a que las empresas están en busca de colaboradores que no solo tengan un desarrollo académico o técnico si no también que tengan desarrolladas las habilidades blandas.

Debido a la necesidad de las empresas de contar con personal altamente calificado se pretende desarrollar un programa de capacitación que les permita desarrollar dichas habilidades en los colaboradores.

## **6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1. Objetivo General**

- Elaborar una propuesta que permita ayudar a adquirir las habilidades blandas que requieran los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones.

### **6.3.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar campañas de información por medio de cápsulas en donde se le brinde a los colaboradores información sobre habilidades blandas.
- Elaborar un programa de capacitación basado en habilidades blandas para el área comercial de la compañía.
- Elaborar las convocatorias a los diferentes talleres.
- Elaborar un presupuesto en relación con las propuestas planteadas.
- Elaborar un diagrama de Gantt en donde se muestre agendadas las actividades que se van a realizar en la propuesta.

## **6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1. Alcances**

- Brindar a la organización una propuesta de un programa de capacitación en habilidades blandas que permita influir en la productividad de sus colaboradores.
- Fortalecer los programas de capacitación con los que cuenta la compañía para el desarrollo de sus colaboradores.

#### **6.4.2. Limitaciones**

- La empresa no brindó el dato de los salarios de las personas, por lo que el salario utilizado es el brindado por el Ministerio de Trabajo.

## **6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Con las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a los colaboradores, se desarrollan las propuestas que se consideran de importancia para el personal del área comercial de la compañía.

### **6.5.1. Propuesta 1 Diseño de campaña informativa**

Se pretende desarrollar una campaña informativa, por medio de cápsulas que brinden información básica sobre habilidades blandas, con el propósito de informar y sensibilizar a los colaboradores con información de interés.

Esta campaña de información se desarrollará en 5 etapas distribuidas estratégicamente durante un año para poder abarcar de la mejor manera los temas que fueron seleccionados dependiendo de la necesidad de los colaboradores.

#### **Etapas**

Esta etapa estará dividida en dos fases:

- Cápsula introductoria.
- Cápsulas informativas sobre habilidades blandas.

#### **Etapas**

Cápsulas informativas sobre Trabajo en equipo.

#### **Etapas**

Cápsulas informativas sobre Adaptabilidad al cambio.

#### **Etapa 4**

Cápsulas informativas sobre Liderazgo.

#### **Etapa 5**

Cápsulas informativas sobre Gestión del tiempo.

Para lograr difundir esta información se utilizará una herramienta brindada por la compañía, llamada “Notitico” en la cual se adjuntarán las cápsulas informativas y será difundida a todos los colaboradores por medio de correos electrónicos.



*Imagen 12 Notitico Nestlé*

Fuente: Compañía Nestlé Costa Rica

Esta propuesta no implica ningún gasto económico, ya que las convocatorias serán enviadas de forma digital.

### **6.5.2. Propuesta 2 Elaboración convocatoria a talleres**

Se diseñarán diversas convocatorias para los Talleres, las cuales serán enviadas a todos los colaboradores por medio de correos electrónicos, las mismas serán enviadas con anticipación para que todos los colaboradores puedan planificar sus obligaciones y responsabilidades para asistir a dichos talleres.

Esta propuesta no implica ningún gasto económico, ya que las convocatorias serán enviadas de forma digital.

### **6.5.3. Propuesta 3 Plan de capacitación en Habilidades Blandas**

Con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores se determinó que es necesario la creación de un plan de capacitación que permita desarrollar o fortalecer diferentes habilidades blandas que son necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

El plan de capacitación consiste en el desarrollo de diversos talleres que serán dirigidos a todos los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé, con el propósito de brindar las herramientas que requieran para desempeñarse de la mejor maneja en sus puestos de trabajo.

Dicho plan está diseñado para ser implementado en el periodo de un año, se programará un taller por cada trimestre, los cuales serán de carácter obligatorio.

- **Primer trimestre:** Taller de Trabajo en equipo
- **Segundo trimestre:** Taller de Adaptabilidad al cambio

- **Tercer trimestre:** Taller de liderazgo
- **Cuarto trimestre:** Taller de Gestión del tiempo

### **Objetivo General del Plan de capacitación**

- Proporcionar a los colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades importantes para el óptimo desempeño en sus puestos de trabajo.

### **Objetivos específicos del Plan de capacitación**

- Promover el desarrollo de habilidades específicas para cada puesto.
- Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Fortalecer las competencias y habilidades blandas
- Incrementar la productividad de los colaboradores.

### **Consideraciones para los talleres**

- Todo el personal del área comercial de compañía Nestlé Costa Rica participará de los talleres.
- Para apoyar la iniciativa de la empresa de ser carbono neutral, el material de apoyo que se utilizará en los talleres será enviado a todos los participantes de forma digital.

#### **6.5.4. Diseño de las propuestas**

Las propuestas anteriormente mencionadas se desarrollarán en forma conjunta, divididas en 5 etapas, cada una abordará un tema diferente. En cada etapa se hará el envío de cápsulas con información sobre cada tema en específico, con el fin de sensibilizar a los colaboradores sobre los temas en cuales se va a enfocar cada taller. Seguido se enviará una convocatoria a los talleres y por último se implementará el taller.

##### **Primera etapa**

- Cápsula introductoria
- Cápsulas informativas Habilidades blandas.

##### **Segunda etapa**

- Cápsulas informativas Trabajo en equipo.
- Convocatoria
- Implementación del taller

##### **Tercera etapa**

- Cápsulas informativas Adaptabilidad al cambio.
- Convocatoria
- Implementación del taller

##### **Cuarta etapa**

- Cápsulas informativas Liderazgo.
- Convocatoria
- Implementación del taller

##### **Quinta etapa**

- Cápsulas informativas Gestión del tiempo.
- Convocatoria
- Implementación del taller

A continuación, se detalla el diseño de la propuesta desarrollándolas en forma conjunta.

### Etapa 1

Esta etapa estará dividida en dos fases:

En la primera fase se les enviará a los colaboradores una cápsula introductoria en donde se les informará sobre las actividades que se estarán realizando, y generar en ellos interés sobre el tema. Se pretende enviar esta cápsula el lunes 25 de noviembre del 2019, para empezar una semana después con la segunda fase.

### Cápsula introductoria

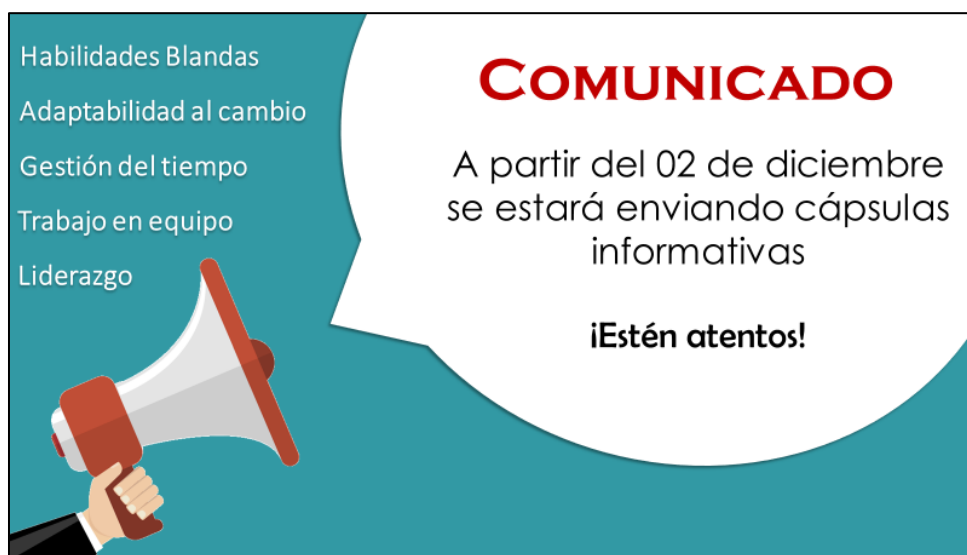


Imagen 13 Cápsula introductoria

Fuente: Elaboración propia 07 setiembre 2019

La segunda fase se basará en el envío de cápsulas informativas sobre habilidades blandas. Se pretende programar el envío de una cápsula cada quince días, iniciando el lunes 02 de diciembre del 2019 y terminando el lunes 16 de diciembre del 2019.

### Cápsulas Informativas Habilidades Blandas

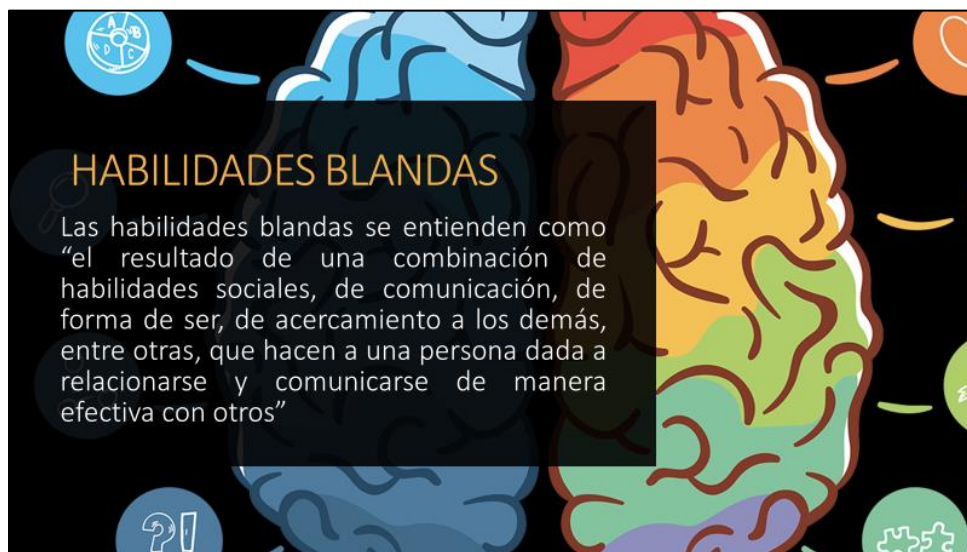


Imagen 14 Cápsula Informativa 1 Habilidades Blandas

Fuente: Elaboración propia 07 setiembre 2019



Imagen 15 Cápsula informativa 2 Habilidades Blandas

Fuente: Elaboración propia 07 setiembre 2019

## Etapa 2

En esta etapa se hará el envío de cápsulas informativas sobre Trabajo en equipo. Se pretende programar el envío una cápsula cada quince días, iniciando el lunes 06 de enero del 2020 y terminando el lunes 20 de enero del 2020.

### Cápsulas informativas Trabajo en equipo



Imagen 16 Cápsula informativa 1 Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia 10 setiembre 2019



Imagen 17 Cápsula Informativa 2 Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia 10 setiembre 2019

## Convocatoria Taller Trabajo en equipo

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el lunes 3 de febrero del 2020.

**Taller Trabajo en equipo**

Día:  
Hora: 8:00 a.m.  
Lugar: Sala de capacitaciones

"Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo."  
Vince Lombardi.

Imagen 18 Convocatoria Taller Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia 10 setiembre 2019

## Taller Trabajo en equipo

El taller será implementado en la sala de capacitaciones de la compañía, se pretende impartir los días 9 y 10 de marzo del 2020.

*Cuadro 8 Tema 1: Trabajo en equipo*

### **TEMA 1**      **Trabajo en equipo**

<b>Objetivo</b>	Desarrollar en los colaboradores las habilidades para lograr la integración de los equipos de trabajo orientados al logro de objetivos comunes.
<b>Descripción</b>	El taller se orienta a que los participantes interioricen elementos estratégicos del trabajo en equipo y desarrollen habilidades necesarias para la buena conducción de equipos de trabajo, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral, así como lograr que desarrollen relaciones armoniosas entre ellos.
<b>Persona responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>Contenido del taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición e importancia del trabajo en equipo</li> <li>• Grupo vrs Equipo</li> <li>• Características</li> <li>• Funcionamiento de los equipos</li> <li>• Formación de equipos de trabajo</li> <li>• Habilidades para trabajar en equipo</li> <li>• Integración y Motivación</li> </ul>

- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos

## Dinámicas

### Dinámica: Dibujando a ciegas



Fuente: recuperado de <http://www.desafiomaterno.com/dibujo-a-ciegas/>

### Objetivo

Identificar la necesidad de la participación y colaboración de todos los integrantes para obtener buenos resultados en el trabajo en equipo.

#### Tiempo:

Duración: 45 Minutos aprox.

#### Tamaño del grupo:

Ilimitado

Divididos en 2 subgrupos

#### Lugar:

#### Material:

- 2 rotafolio por cada subgrupo.
- Un marcador por cada subgrupo.
- 2 vendas.

Sala de capacitaciones.

### DESARROLLO

1. El instructor coloca los rotafolios separadas unos de otros.  
Acto seguido, integra subgrupos de 3 a 6 personas y le indica a cada subgrupo el rotafolio en el cuál trabajarán.
2. El instructor explica a los participantes en que consiste la Dinámica: "Todos los integrantes de cada subgrupo participarán por turno, dibujando en el rotafolio. Cada dibujante agregará otros elementos a los dibujados anteriormente, según lo que indique el instructor".
3. Mientras participa el primer voluntario, su subgrupo puede orientarlo con aplausos. Cuando dibuje en el lugar correcto, las palmadas serán fuertes. Si está equivocado, las palmadas serán más débiles. Los subgrupos contrarios pueden estorbar la ayuda con silbidos o ruidos.
4. El primer dibujante de cada subgrupo se cubre los ojos y comienza a dibujar lo que le señala al instructor.
5. Un ejemplo de las instrucciones del Instructor para el dibujo puede ser las siguientes:

**Primer Dibujante:** Dibuja una casa con dos ventanas y una puerta.

	<p><b>Segundo:</b> Un árbol junto a la casa.</p> <p><b>Tercero:</b> El sol sobre la casa.</p> <p><b>Cuarto:</b> Una vaca detrás de la casa.</p> <p><b>Quinto:</b> La cordillera detrás de la casa.</p> <p><b>Sexto:</b> El papá, la mamá y sus hijos caminando hacia la casa.</p> <p>6. La dinámica continúa igual hasta que participan todos los integrantes de cada subgrupo. Algo muy importante es que el motivo que se dibuja debe ser siempre el mismo para todos los subgrupos. Al final se comparan los dibujos y gana el subgrupo cuyo dibujo es el mejor logrado.</p> <p>7. El instructor guía un proceso para que el grupo analice como ayuda o afecta en el resultado de un equipo la participación de sus miembros y la colaboración.</p>
<b>Tiempo requerido</b>	El taller tiene una duración de 16 horas
<b>Metodología</b>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.

<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Computadora</li> <li>• 2 rotafolios</li> <li>• 2 marcadores</li> <li>• 2 vendas</li> <li>• Material digital</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Hojas recicladas</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>
-----------------	--

Fuente: Elaboración propia 10 setiembre 2019

### Presupuesto Taller Trabajo en equipo

Con el fin de brindar varias opciones a la empresa, el presupuesto se realizará tomando en cuenta que los talleres puedan ser impartidos por el Departamento de Recursos Humano o por un especialista externo.

- Departamento de Recursos Humanos

*Cuadro 9 Presupuesto 1 Taller Trabajo en equipo*

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	¢2765,00	16	¢221 200,00
Supervisores	10	¢2 765,00	16	¢442 400,00
Administrativos	3	¢2 305,00	16	¢110 640,00
Vendedores	15	¢2 305,00	16	¢553 200,00
Profesional Recursos Humanos	1	¢2 765,00	16	¢44 240,00

Refrigerio (2 días)	34	₡19 600,00	-	₡666 400,00
2 rotafolios	-	₡61 990,00	-	₡123 980,00
Hojas rotafolio	-	₡24 990,00	-	₡49 980,00
2 marcadores	-	₡2 790,00	-	₡5 580,00
2 venda	-	₡1 000,00	-	₡2 000,00
3 cajas lapiceros	-	₡1490,00	-	₡4 470,00
<b>TOTAL</b>				<b>₡2 224 090,00</b>

Fuente: Elaboración propia 10 setiembre 2019

- Especialista externo Recursos Humanos GRUPO MOTIVA

*Cuadro 10 Presupuesto 2 Taller Trabajo en equipo*

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	₡2765,00	8	₡110 600,00
Supervisores	10	₡2 765,00	8	₡221 200,00
Administrativos	3	₡2 305,00	8	₡55 320,00
Vendedores	15	₡2 305,00	8	₡276 600,00
Especialista externo	1	-	-	₡479 400,00
Refrigerio	34	₡9 800,00		₡333 200,00
<b>TOTAL</b>				<b>₡1 476 320,00</b>

Fuente: Elaboración propia 10 setiembre 2019

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios fue tomado de la página del Ministerio de Trabajo <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>, Lista de salarios mínimos año 2019 para Bachiller Universitario y Licenciado Universitario, por lo que es importante mencionar que es una aproximación.
- El dato del costo del refrigerio fue brindado por un proveedor de la compañía el 10 de setiembre del 2019.

- El costo de los suministros fue tomado de la página de Office Depot, Costa Rica <https://www.officedepot.co.cr/>.
- El dato de los talleres brindado por un especialista externo fue consultado al GRUPO MOTIVA.
- Los talleres impartidos por el especialista externo incluyen todo el material que se vaya a utilizar en este.

### Etapa 3

En esta etapa se hará el envío de cápsulas informativas sobre Adaptabilidad al cambio. Se pretende programar el envío una cápsula cada quince días, iniciando el lunes 06 de abril del 2020 y terminando el lunes 20 de abril del 2020.

### Cápsulas informativas Adaptabilidad al cambio

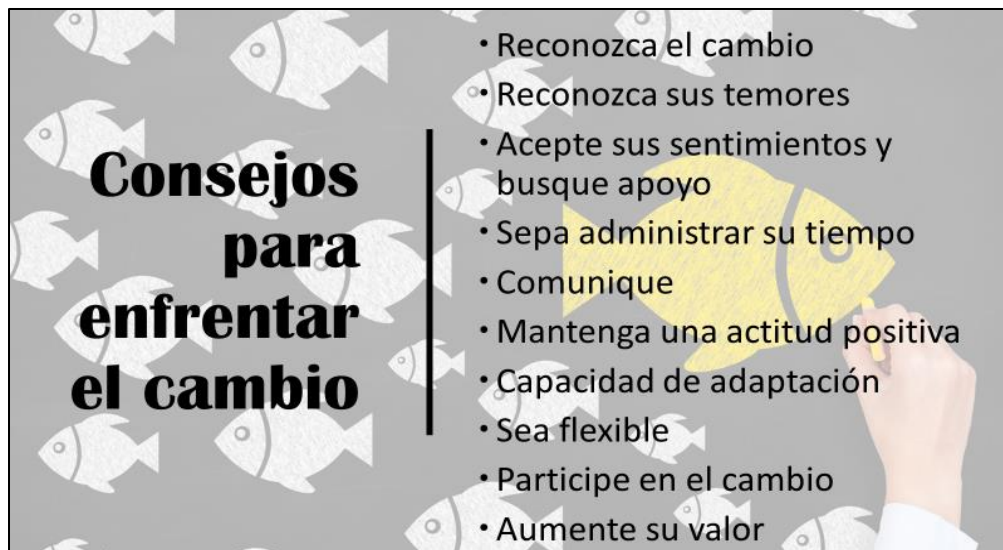


Imagen 19 Cápsula informativa 1 Adaptabilidad al cambio

Fuente: Elaboración propia 14 setiembre 2019

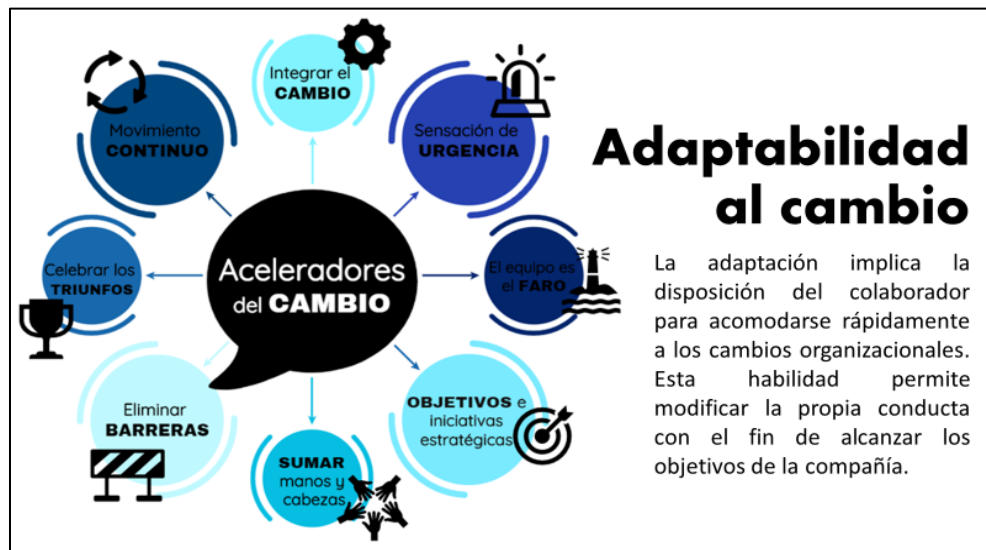


Imagen 20 Cápsula informativa 2 Adaptabilidad al cambio

Fuente: Elaboración propia 14 setiembre 2019

## Convocatoria Taller Adaptabilidad al cambio

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el lunes 4 de mayo del 2020.



Imagen 21 Convocatoria Taller Adaptabilidad al cambio

Fuente: Elaboración propia 14 setiembre 2019

## Taller Adaptabilidad al cambio

El taller será implementado en la sala de capacitaciones de la compañía, se pretende impartir el día 8 de junio del 2020.

Cuadro 11 Tema 2: Adaptabilidad al cambio

### Tema 2 **Adaptabilidad al cambio**

<b>Objetivo</b>	Brindar herramientas prácticas a los colaboradores para afrontar dinámicas de cambio y procesos difíciles en las organizaciones.
-----------------	--

<b>Descripción</b>	En tiempos donde lo único constante es el cambio y donde los escenarios son cada día más globalizados, complejos y exigentes, resulta fundamental la adquisición de competencias que nos permitan adaptarnos y responder a los nuevos desafíos eficazmente, gestionándonos mejor a nosotros mismos.
<b>Persona responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>Contenido del taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio en las organizaciones</li> <li>• Barreras del cambio</li> <li>• Facilitadores del cambio</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Resistencia la cambio</li> <li>• Claves para gestionar el cambio</li> <li>• Estrés</li> <li>• Manejo del estrés</li> </ul>
<b>Dinámica</b>	<p style="text-align: center;"><b>Dinámica: Dedos cruzados</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivo</b></p> <p>Demostrar la forma en que un cambio obligado puede ocasionar incomodidad y, por tanto, resistencia.</p> <p><b>Tiempo:</b> Duración: 15 Minutos aprox.</p> <p><b>Tamaño del grupo:</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>

---

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 5 o

6 participantes.

**Lugar:**

Sala de capacitaciones

**DESARROLLO**

1. Al aumentar el cambio y reconocer que muchas personas admiten que se resisten a cualquier clase de cambio, sugiera que le agradecería ilustrar este aspecto. Pida al grupo que entrelace los dedos de las manos en una posición como de oración.
2. Diga al grupo que mire cómo están entrelazados sus dedos. Ahora pida que separen las manos y vuelvan a cruzarlas exactamente al revés de como las tenían (es decir, si el pulgar izquierdo estaba arriba, ahora debe quedar allí el pulgar derecho). Señale que, para algunas personas, este cambio físico no representa ningún problema, pero para la mayor parte, este ligero cambio físico ocasiona incomodidad o un sentimiento molesto. Por lo tanto, las posibilidades de mantener ese comportamiento están más o menos limitadas.

**3. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN:**

---

	<p>1.- ¿Se sintió algunos de ustedes incómodo con los dedos en la nueva posición? ¿Por qué?</p> <p>2.- ¿Las personas se resisten al cambio? ¿Están de acuerdo? Si es así, ¿por qué?</p> <p>3.- ¿Cuáles son las técnicas que se pueden emplear para disminuir la resistencia al cambio?</p> <p>4. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>
<b>Tiempo requerido</b>	El taller tiene una duración de 8 horas
<b>Metodología</b>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Computadora</li> <li>• Material digital</li> <li>• Lapicero</li> </ul>

- Hojas recicladas
- Refrigerio

Fuente: Elaboración propia 14 setiembre 2019

### Presupuesto Taller Adaptabilidad al cambio

Con el fin de brindar varias opciones a la empresa, el presupuesto se realizará tomando en cuenta que los talleres puedan ser impartidos por el Departamento de Recursos Humano o por un especialista externo.

- Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 12 Presupuesto 1 Taller Adaptabilidad al cambio

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	₱2 765,00	8	₱110 600,00
Supervisores	10	₱2 765,00	8	₱221 200,00
Administrativos	3	₱2 305,00	8	₱55 320,00
Vendedores	15	₱2 305,00	8	₱276 600,00
Profesional Recursos Humanos	1	₱2765,00	8	₱22 120,00
Refrigerio	34	₱9 800,00		₱333 200,00
3 cajas lapiceros	-	₱1 490,00	-	₱4 470,00,00
<b>TOTAL</b>				<b>₱1 023 510,00</b>

Fuente: Elaboración propia 14 setiembre 2019

- Especialista externo Recursos Humanos GRUPO MOTIVA

Cuadro 13 Presupuesto 2 Taller Adaptabilidad al cambio

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	₱2765,00	8	₱110 600,00
Supervisores	10	₱2 765,00	8	₱221 200,00
Administrativos	3	₱2 305,00	8	₱55 320,00

Vendedores	15	¢2 305,00	8	¢276 600,00
Especialista externo	1	-	-	¢479 400,00
Refrigerio	34	¢9 800,00	-	¢333 200,00
<b>TOTAL</b>				<b>¢1 476 320,00</b>

Fuente: Elaboración propia 14 setiembre 2019

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios fue tomado de la página del Ministerio de Trabajo <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>, Lista de salarios mínimos año 2019 para Bachiller Universitario y Licenciado Universitario, por lo que es importante mencionar que es una aproximación.
- El dato del costo del refrigerio fue brindado por un proveedor de la compañía el 10 de setiembre del 2019.
- El costo de los suministros fue tomado de la página de Office Depot, Costa Rica <https://www.officedepot.co.cr/>.
- El dato de los talleres brindado por un especialista externo fue consultado al GRUPO MOTIVA.
- Los talleres impartidos por el especialista externo incluyen todo el material que se vaya a utilizar en este.

#### Etapa 4

En esta etapa se hará el envío de cápsulas informativas sobre Liderazgo. Se pretende programar el envío una cápsula cada quince días, iniciando el lunes 06 de julio del 2020 y terminando el lunes 20 de julio del 2020.

#### Cápsulas informativas Liderazgo



Imagen 22 Cápsula informativa 1 Liderazgo

Fuente: Elaboración propia 17 setiembre 2019



Imagen 23 Cápsula informativa 2 Liderazgo

Fuente: Elaboración propia 17 setiembre 2019

## Convocatoria Taller de Liderazgo

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el lunes 10 de agosto del 2020.

**Taller Liderazgo**

Día:  
Hora: 8:00 a.m.  
Lugar: Sala de capacitaciones

“ Los líderes no crean seguidores, crean más líderes.”  
Tom Peters

Imagen 24 Convocatoria Taller Liderazgo

Fuente: Elaboración propia 17 setiembre 2019

## Taller Liderazgo

El taller será implementado en la sala de capacitaciones de la compañía, se pretende impartir los días 7 y 8 de setiembre del 2020.

*Cuadro 14 Tema 3: Liderazgo*

### **Tema 3      Liderazgo**

<b>Objetivo</b>	Brindar al participante conocimientos y herramientas que le permitan liderar con eficacia organizaciones y conducir eficazmente equipos de trabajo.
<b>Descripción</b>	El Taller de Liderazgo les brindará a los participantes un autoconocimiento de su propio estilo de liderazgo. Así como las herramientas fundamentales para convertirse en colaborador altamente efectivo.
<b>Persona responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>Contenido del taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un líder?</li> <li>• Diferencias entre líder y jefe</li> <li>• ¿El líder nace o se hace?</li> <li>• Tipos de líder</li> <li>• Definición de liderazgo</li> <li>• Estilos de liderazgo</li> </ul> <p style="text-align: center;">Transformacional, transaccional, situacional, emocional,</p>

autocrático, democrático, laissez-faire

- ¿Cómo se desarrolla el liderazgo?
- ¿Cuáles habilidades debe tener un líder?
- Mi estilo de liderazgo
- Comunicación
- Motivación

### ***Dinámica***

### **Dinámica: El líder de ciegos**



Fuente: recuperado de: [https://www.freepik.es/fotos-premium/hombre-negocios-maduro-caminando-ojos-vendados\\_1508662.htm](https://www.freepik.es/fotos-premium/hombre-negocios-maduro-caminando-ojos-vendados_1508662.htm)

### **Objetivo**

Identificar la necesidad de la participación y colaboración de todos los integrantes para obtener buenos resultados en el trabajo en equipo

### **Tiempo:**

Duración: 60 Minutos aprox.

### **Material:**

### **Tamaño del grupo:**

- Una mesa
- 2 jarras con agua

---

Ilimitado	• 5 vasos
Divididos en subgrupos	• 5 vendas
<b>Lugar:</b>	• Cinta masking tape
Sala de capacitaciones	

### **DESARROLLO**

1. El Facilitador solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente.
  2. Se forman dos grupos de cinco personas cada uno.
  3. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo solo una.
  4. Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.
  5. Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.
  6. El Facilitador marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo.
  7. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el salón sin que
-

	<p>nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.</p> <p><b>8.</b> Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.</p> <p><b>9.</b> Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.</p> <p><b>10.</b> El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>
<b>Tiempo requerido</b>	El taller tiene una duración de 16 horas
<b>Metodología</b>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Computadora</li> <li>• 2 jarras</li> <li>• 5 vasos</li> <li>• 5 vendas</li> </ul>

- Masking tape
- Material digital
- Lapiceros
- Hojas recicladas
- Refrigerio

Fuente: Elaboración propia 17 setiembre 2019

### Presupuesto Taller Liderazgo

Con el fin de brindar varias opciones a la empresa, el presupuesto se realizará tomando en cuenta que los talleres puedan ser impartidos por el Departamento de Recursos Humano o por un especialista externo.

- Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 15 Presupuesto 1 Taller Liderazgo

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	¢2 765,00	16	¢221 200,00
Supervisores	10	¢2 765,00	16	¢442 400,00
Administrativos	3	¢2 305,00	16	¢110 640,00
Vendedores	15	¢2 305,00	16	¢553 200,00
Profesional Recursos Humanos	1	¢2 765,00	16	¢44 240,00
Refrigerio (2 días)	34	¢19 600,00	-	¢666 400,00
2 jarras	-	¢2 000,00	-	¢4 000,00
5 vasos	-	¢500,00	-	¢2 500,00
5 vendas	-	¢1 000,00	-	¢5 000,00
Masking tape	-	¢990	-	¢990,00
3 cajas lapiceros	-	¢1 490,00	-	¢4 470,00
<b>TOTAL</b>				<b>¢2 055 040,00</b>

Fuente: Elaboración propia 17 setiembre 2019

- Especialista externo Recursos Humanos GRUPO MOTIVA

Cuadro 16 Presupuesto 2 Taller Liderazgo

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	₡2765,00	8	₡110 600,00
Supervisores	10	₡2 765,00	8	₡221 200,00
Administrativos	3	₡2 305,00	8	₡55 320,00
Vendedores	15	₡2 305,00	8	₡276 600,00
Especialista externo	1	-	-	₡479 400,00
Refrigerio	34	₡9 800,00		₡333 200,00
<b>TOTAL</b>				<b>₡1 476 320,00</b>

Fuente: Elaboración propia 17 setiembre 2019

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios fue tomado de la página del Ministerio de Trabajo <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>, Lista de salarios mínimos año 2019 para Bachiller Universitario y Licenciado Universitario, por lo que es importante mencionar que es una aproximación.
- El dato del costo del refrigerio fue brindado por un proveedor de la compañía el 10 de setiembre del 2019.
- El costo de los suministros fue tomado de la página de Office Depot, Costa Rica <https://www.officedepot.co.cr/>.
- El dato de los talleres brindado por un especialista externo fue consultado al GRUPO MOTIVA.

- Los talleres impartidos por el especialista externo incluyen todo el material que se vaya a utilizar en este.

## Etapa 5

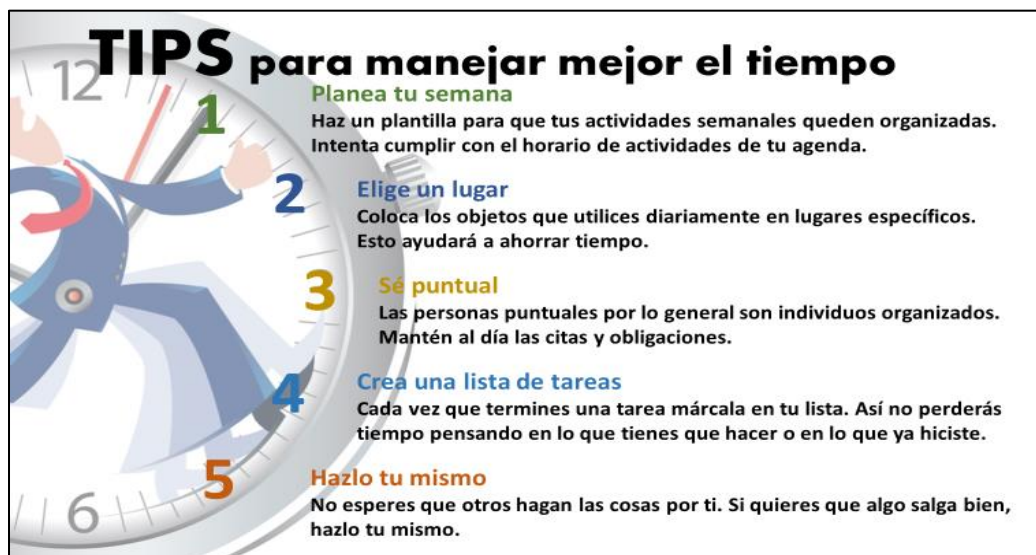
En esta etapa se hará el envío de cápsulas informativas sobre Gestión del tiempo. Se pretende programar el envío una cápsula cada quince días, iniciando el lunes 05 de octubre del 2020 y terminando el lunes 19 de octubre del 2020.

### Cápsulas informativas Gestión del tiempo



Imagen 25 Cápsula informativa 1 Gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia 20 setiembre 2019



*Imagen 26 Cápsula informativa 2 Gestión del tiempo*

Fuente: Elaboración propia 20 setiembre 2019

### **Convocatoria Taller Gestión del tiempo**

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les está enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el lunes 9 de noviembre del 2020.



*Imagen 27 Convocatoria Taller Gestión del tiempo*

Fuente: Elaboración propia 20 setiembre 2019

### **Taller Gestión del tiempo**

El taller será implementado en la sala de capacitaciones de la compañía, se pretende impartir el día 7 de diciembre del 2020.

*Cuadro 17 Tema 4: Gestión del Tiempo*

### **Tema 4            Gestión del tiempo**

---

<b>Objetivo</b>	Brindar las técnicas más efectivas para la administración del tiempo, las cuales les permitirá a los colaboradores determinar prioridades y optimizar el tiempo para el logro de los objetivos establecidos por la organización,
<b>Descripción</b>	Taller especializado en el manejo y uso del tiempo. En él, se da a conocer la importancia del tiempo como un elemento indispensable en el quehacer laboral, así como su significado en la vida personal. En este taller se podrán conocer las técnicas para la planeación y administración del tiempo
<b>Persona responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>Contenido del taller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El valor del tiempo</li><li>• ¿Qué es gestionar el tiempo?</li><li>• Ladrones del tiempo</li><li>• Razones para organizar el tiempo</li><li>• Matriz gestión del tiempo</li><li>• Tips para manejar mejor el tiempo</li></ul>

**Dinámica****Dinámica: La espada del tiempo**

Fuente: recuperado de <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/manejo-de-conflictos/dinamica-la-espada-del-tiempo/>

**Objetivo**

Analizar como impacta la presión del tiempo en la organización grupal

**Tiempo:**

Duración: 60 Minutos aprox.

**Material:**

- Cartón reciclado para dibujar la espada.

**Tamaño del grupo:**

Ilimitado

Divididos en subgrupos

**Lugar:**

Sala de capacitaciones

**DESARROLLO**

1. El coordinador o la coordinadora deberá dividir al grupo en equipos conformados por cinco o seis personas cada uno.

	<p>El objetivo es armar un rompecabezas en un tiempo limitado, es una competencia que la ganará el primer equipo en lograr el objetivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. El rompecabezas está formado por cinco piezas de diferentes formas y tamaños, algunas son fáciles de identificar mientras que otras no. Las piezas no identificables generan que los participantes confundan su ubicación en la conformación de la figura.</li> <li>3. Esta actividad permite por parte del coordinador, visualizar cómo opera el grupo en una competencia y con la presión del tiempo; y por parte de los participantes reflexionar, posterior a la actividad, acerca de sus conductas, comunicación, estrategias y roles entre otros.</li> <li>4. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</li> </ol>
<b>Tiempo requerido</b>	El taller tiene una duración de 8 horas
<b>Metodología</b>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.

<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Computadora</li> <li>• Material digital</li> <li>• Lapicero</li> <li>• Hojas recicladas</li> <li>• Cartón reciclado</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>
-----------------	---

Fuente: Elaboración propia 20 setiembre 2019

### Presupuesto Taller Gestión del tiempo

Con el fin de brindar varias opciones a la empresa, el presupuesto se realizará tomando en cuenta que los talleres puedan ser impartidos por el Departamento de Recursos Humano o por un especialista externo.

- Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 18 Presupuesto 1 Taller Gestión del tiempo

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	¢2765,00	8	¢110 600,00
Supervisores	10	¢2 765,00	8	¢221 200,00
Administrativos	3	¢2 305,00	8	¢55 320,00
Vendedores	15	¢2 305,00	8	¢276 600,00
Profesional Recursos Humanos	1	¢2765,00	8	¢22 120,00
Refrigerio	34	¢9 800,00		¢333 200,00
3 cajas lapiceros	-	¢1490,00	-	¢4 470,00

Tijera	-	₡3790,00	-	3 790,00
<b>TOTAL</b>				<b>₡1 027 300,00</b>

Fuente: Elaboración propia 20 setiembre 2019

- Especialista externo Recursos Humanos GRUPO MOTIVA

Cuadro 19 Presupuesto 2 Taller Gestión del tiempo

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o costo unitario	Cantidad de horas	Costo total
Jefes	5	₡2765,00	8	₡110 600,00
Supervisores	10	₡2 765,00	8	₡221 200,00
Administrativos	3	₡2 305,00	8	₡55 320,00
Vendedores	15	₡2 305,00	8	₡276 600,00
Especialista externo	1	-	-	₡479 400,00
Refrigerio	34	₡9 800,00		₡333 200,00
<b>TOTAL</b>				<b>₡1 476 320,00</b>

Fuente: Elaboración propia 20 setiembre 2019

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios fue tomado de la página del Ministerio de Trabajo <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>, Lista de salarios mínimos año 2019 para Bachiller Universitario y Licenciado Universitario, por lo que es importante mencionar que es una aproximación.
- El dato del costo del refrigerio fue brindado por un proveedor de la compañía el 10 de setiembre del 2019.
- El costo de los suministros fue tomado de la página de Office Depot, Costa Rica <https://www.officedepot.co.cr/>.

- El dato de los talleres brindado por un especialista externo fue consultado al GRUPO MOTIVA.
- Los talleres impartidos por el especialista externo incluyen todo el material que se vaya a utilizar en este.

### 6.5.5. Presupuesto total de la propuesta

#### 6.5.5.1. Presupuesto Talleres impartidos por Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 20 Presupuesto Total 1 propuestas

Propuestas	Costo
Taller Trabajo en equipo	¢2 224 090,00
Taller Adaptabilidad al cambio	¢1 023 510,00
Taller Liderazgo	¢2 055 040,00
Taller Gestión del tiempo	¢1 027 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>¢6 329 940,00</b>

Fuente: Elaboración propia 22 setiembre 2019

#### 6.5.5.2. Presupuesto Talleres Impartidos por Especialista externo GRUPO MOTIVA

Cuadro 21 Presupuesto Total 2 propuestas

Propuestas	Costo
Taller Trabajo en equipo	¢1 476 320
Taller Adaptabilidad al cambio	¢1 476 320
Taller Liderazgo	¢1 476 320
Taller Gestión del tiempo	¢1 476 320
<b>TOTAL</b>	<b>¢5 905 280</b>

Fuente: Elaboración propia 22 setiembre 2019

### 6.6. Diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta

Cuadro 22 Diagrama de Gantt

Propuesta	Inicio	Final	dic-19	1° trimestre			2° trimestre			3° trimestre			4° trimestre		
				ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>ETAPA 1</b>															
Cápsulas informativas Habilidades Blandas	25 noviembre del 2019	23 de diciembre del 2019													
<b>ETAPA 2</b>															
Cápsulas informativas Trabajo en equipo	6 de enero del 2020	16 de enero del 2020													
Convocatoria Taller Trabajo en equipo	3 de febrero del 2020	3 febrero del 2020													
Taller Trabajo en equipo	9 de marzo del 2020	10 marzo del 2020													
<b>ETAPA 3</b>															
Cápsulas informativas Adaptabilidad al cambio	6 de abril del 2020	20 de abril del 2020													
Convocatoria Taller Adaptabilidad al cambio	4 de mayo del 2020	4 de mayo del 2020													
Taller Adaptabilidad al cambio	8 de junio del 2020	8 de junio del 2020													
<b>ETAPA 4</b>															
Cápsulas informativas Liderazgo	6 de julio del 2020	20 de julio del 2020													
Convocatoria Taller Liderazgo	10 de agosto del 2020	10 de agosto del 2020													
Taller Liderazgo	7 de setiembre del 2020	8 setiembre del 2020													
<b>ETAPA 5</b>															
Cápsulas informativas Gestión del tiempo	5 de octubre del 2020	19 de octubre del 2020													
Convocatoria Taller Gestión del tiempo	9 de noviembre del 2020	9 noviembre del 2020													
Taller Gestión del tiempo	7 de diciembre del 2020	7 de diciembre del 2020													

Fuente: Elaboración propia 22 setiembre 2019

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barrantes Echavarría, R. (2012). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San Jose: EUNED.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17 ed.). México D.F.: Cengage.
- Campos, M. (2013 de junio de 2019). Estas son las habilidades técnicas y blandas que le ayudarán a conseguir trabajo. Obtenido de <https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/estas-son-las-habilidades-que-le-ayudaran-a/P6Q347ZX5RC7ZBCTWCVFSQXJ5Q/story/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10 ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Franco Castro , A. A., Jara Caisaguano, M., & Tobar Bohórquez, M. L. (2018). *Formación de emprendedores como parte de la capacitación profesional*. Equipo Editorial Grupo Compás.
- González Vallejo, L. M., Chinchilla Jiménez, A., Guerra Vargas, G., & Jara Ocampo, A. (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesis y tesis en ciencias sociales* (2 ed.). Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Goodspeed, T. O. (Mayo 2016). *Desenredando la conversacion sobre Habilidades Blandas*. Banco de Desarrollo de América Latina.

- Gutiérrez Tovar, E. (2016). *Competencias Gerenciales: Habilidades, conocimientos y aptitudes* (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (20 de setiembre de 2019). Obtenido de <http://inec.cr/multimedia/encuesta-nacional-de-puestos-de-trabajo-en-el-sector-de-servicios-2018>
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3 ed.). México: Pearson Educación.
- Nestlé Good Food, Good Life. (s.f.). Obtenido de [www.nestle.com](http://www.nestle.com)
- Rodriguez, C. M. (jueves 20 de abril de 2017). *Impacto de las habilidades blandas en el mundo laboral*. Obtenido de Universidad Fidelitas: [ufidelitas.ac.cr](http://ufidelitas.ac.cr)
- Salazar, S. (31 de enero de 2016). *Habilidades blandas para el mundo laboral*. Obtenido de La Nación: [www.nacion.com](http://www.nacion.com)
- Salazar, S. (18 de enero de 2019). ¿Que son las habilidades blandas y cómo pueden ayudar a las personas a ser más competitivas en el mercado laboral? *La Nación* .
- Salazar, S. (sábado 19 de enero de 2019). Personal con "habilidades blandas" seduce a empresas. *La Nación*, pág. 12A.

Universia. (18 de enero de 2019). *Las 10 competencias transversales más valoradas por los empleadores*. Obtenido de <https://noticias.universia.net.co/practicas-empleo/noticia/2016/05/11/1139319/10-competencias-transversales-valoradas-empleadores.html>

Vera Millalén, F. (Agosto 2016). Infusión de habilidades blandas en el currículum de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista AKADEMÈIA*, 53-73.

## **ANEXOS**



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

#### **Cuestionario**

**Instrumento para analizar el programa de capacitación que aplica actualmente la empresa y su impacto en la productividad de los colaboradores del área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019**

Estimador colaborador (a):

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas relacionadas con el proceso de capacitación. Puede haber preguntas donde puede emitir su criterio o preguntas con opción múltiple.

Marcar con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y no será utilizada para otros propósitos.

Agradezco su ayuda en la realización de este instrumento.

#### **I. DATOS GENERALES**

##### **1. Sexo registral**

- Masculino
- Femenino
- Intersex LGTBI+

**2. Edad**

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años

**3. Antigüedad en la compañía**

- Menos de un año
- 1 a 2 años
- 3 a 4 años
- Más de 5 años

**4. ¿Cuál cargo ocupa dentro de la empresa?**

- Jefe nacional de ventas
- Jefe de canal
- BICE Champion
- Administrativo
- Vendedor
- Supervisor de mercaderistas

**II. VARIABLE 1: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN****Indicador 1: Habilidades blandas****5. ¿Considera que son importantes las capacitaciones en una empresa?**

( ) Sí

( ) No

Por qué

---

---

---

**6. ¿Considera que las capacitaciones deben ser acorde al puesto?**

( ) Sí

( ) No

Por qué

---

---

---

**7. ¿Sabe usted qué son Habilidades Blandas?**

( ) Sí

( ) No

**8. ¿Considera usted que es importante capacitar a los colaboradores en el tema de habilidades blandas? *Las habilidades blandas son las aptitudes o cualidades sociales que poseen las personas para relacionarse de manera efectiva con los demás.***

( ) Sí

( ) No

Por qué

---

---

---

**9. ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas considera que debe tener en su puesto de trabajo?**

- Liderazgo
- Habilidades Comunicativas
- Adaptabilidad al cambio
- Trabajo en equipo
- Gestión del tiempo
- Buena organización
- Puntualidad
- Pensamiento crítico
- Sociable
- Ser creativo
- Habilidades interpersonales de comunicación
- Facilidad de adaptación
- Personalidad amigable
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Actitud Positiva
- Dedicación
- Confianza

- Iniciativa
- Deseos de aprender
- Potencial de Crecimiento
- Sentido de Pertenencia

**10. ¿Considera usted que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?**

- Sí
- No

**11. ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?**

- Sí
- No

**12. ¿Cuándo fue su última vez que recibió capacitación?**

---

**13. ¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones?**

- Sí
- No

**14. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación basado en habilidades blandas?**

- Sí
- No

**15. ¿Cree usted que recibir capacitaciones basadas en habilidades blandas puede aumentar la productividad de los colaboradores?**

Sí

No

Por qué

---

---

---

### **III. VARIABLE 2: HABILIDADES BLANDAS**

#### **Indicador 1: Perfil del puesto**

**16. ¿Conoce si compañía Nestlé cuenta con un manual de puestos donde se encuentra la descripción de su puesto?**

Sí

No

**17. ¿Se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos, en relación al cargo que ocupa actualmente en la empresa?**

Sí

No

**18. ¿Conoce usted si el manual de puestos incluye competencias o habilidades blandas?**

Sí

No

**19. ¿La empresa le ha proporcionado la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones?**

Sí

No

#### **IV. VARIABLE 3: HABILIDADES BLANDAS**

##### **Indicador 1: Necesidades de capacitación**

**20. ¿Durante los primeros cuatro meses del año, cuántas capacitaciones ha recibido?**

1 a 3

4 a 6

más de 6

ninguna, pase a la pregunta **22**

**21. ¿Según su criterio cómo fueron las capacitaciones que recibió?**

Excelentes

Muy buenas

Buenas

Regulares

Malas

**22. ¿Considera usted que deben realizarse cambios en los programas de capacitación que implementa compañía Nestlé?**

Sí

No

Por qué

---

---

---

**23. ¿Conoce usted el procedimiento que se debe seguir para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos?**

Sí

No

**24. ¿Ha tenido la necesidad de solicitar capacitaciones en temas relacionados con sus funciones?**

Sí

No, pase a la pregunta **26**

**25. ¿Cuando solicitó recibir capacitación, esta fue tomada en cuenta?**

Sí

No

Por qué

---

---

---

**26. ¿El departamento de Recursos Humanos está preparado para asignar y dar las capacitaciones a sus colaboradores?**

Sí

No

**27. ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?**

Sí

No

**28. ¿Considera usted que su desempeño laboral mejoraría una vez recibida la capacitación necesaria?**

Sí

No

Por qué

---

---

---

**29. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para determinar las necesidades de capacitación?**

Reunión con el personal

Solicitudes de la jefatura

Formulario Evaluación del desempeño

Formulario de detección de necesidades de capacitación

Otros, especifique:

---

---

**30. ¿En cuáles temas considera usted que se debe enfocar los programas de capacitación brindados a los colaboradores del área comercial?**

---

---

---

---

---

**31. ¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación?**

---

---

---

## **V. VARIABLE 4: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **Indicador 1: Beneficios**

**32. ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para los colaboradores?**

Sí

No

**33. ¿Cree usted que la capacitación trae beneficios para la compañía Nestlé?**

Sí

No

**34. ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación?**

Incrementa la productividad

- ( ) Contribuye a la formación de líderes
- ( ) Promueve el desarrollo de habilidades
- ( ) Satisfacción en el puesto
- ( ) Produce actitudes más positivas.
- ( ) Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ( ) Eleva la moral del personal.
- ( ) Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- ( ) Crea una mejor imagen de la empresa.
- ( ) Facilita que el personal se identifique con la empresa.

**35. ¿Cuáles de los siguientes beneficios se ven reflejados en el colaborador de la compañía Nestlé al implementar programas de capacitación?**

- ( ) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ( ) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ( ) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ( ) Mejora la relación jefes-subordinados.
- ( ) Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ( ) Otro especifique

**Muchas Gracias por su disposición y tiempo para contestar el cuestionario**

**BIBLIOTECA UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA****CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

Heredia, 04 de noviembre del 2019


Señores:  
Universidad  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Karen Vanessa Arias Fonseca**, con número de identificación **1-1467-0157** autor (a) del trabajo de graduación titulado ***Desarrollo de un programa de capacitación basado en habilidades blandas y su impacto en la productividad para el área comercial de la compañía Nestlé Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2019***, presentado y aprobado en el año 2019, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**; *SI* autorizo a la Biblioteca de la Universidad Hispanoamericana 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,



11467 0157

Firma y Cédula de Identidad