

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES
BLANDAS EN GERENTES DE RESTAURANTES UBICADOS EN LOS
DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA, COBÁN, PETEN, QUETZALTENANGO,
SUCHITEPÉQUEZ Y HUEHUETENANGO.**



LICENCIADA: LESLI VIVIANA OROZCO RIVERA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES
BLANDAS EN GERENTES DE RESTAURANTES UBICADOS EN LOS
DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA, COBÁN, PETEN, QUETZALTENANGO,
SUCHITEPÉQUEZ Y HUEHUETENANGO.**

Informe Final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: LESLI VIVIANA OROZCO RIVERA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II:	Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	Msc. Karla Krings
Evaluador:	Msc. Mildred Damaris Guillén Camel
Evaluador:	Msc. Larry Stuart Segura Letrán

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Lesli Viviana Orozco Rivera, con número de carné: **200912549**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____



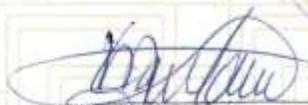
**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-012-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 25 de Septiembre de 2022, a las 12:00 - 12:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Lesli Viviana Orozco Rivera**, carné No 200912549, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Con la examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS EN GERENTES DE RESTAURANTES UBICADOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA, COBÁN, PETEN, QUETZALTENANGO, SUCHITEPÉQUEZ Y HUEHUETENANGO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **14/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las observaciones sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.


Msc. Karla Kilings
Coordinador


Msc. Mildred Guillen
Evaluador


Msc. Larry Segura
Evaluador


Licda. Lesli Viviana Orozco Rivera
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

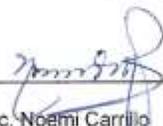
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Leslie Viviana Orozco Rivera**, Carné 200912549 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	14
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 30 de Septiembre de 2022.

(F) 
MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por regalarme la fuerza y sabiduría, por su amor e infinita misericordia. Porque a lo largo de mi vida he sido más que bendecida por todo lo que rodea y los seres queridos que me ha regalado
- A mis padres: Por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se puede lograr mucho, su trabajo y sacrificio para convertirme en la persona que ahora soy.
- A mis hermanas: Por su acompañamiento y comprensión, durante todo este proceso, por estar presentes en los momentos difíciles.
- A mis compañeros: Por ser pieza clave durante este camino recorrido sin su acompañamiento no lo habría logrado y por todos los momentos inolvidables compartidos en nuestra casa de estudios la Tricentenario USAC.
- A mis docentes: Por la dedicación y conocimientos compartidos, siempre siendo profesionales y por su esfuerzo para lograr una educación a distancia de calidad.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: La facultad de Ciencias Económicas, que me permitió formarme profesionalmente.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	4
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Administración de los recursos humanos	8
2.2. Capacitación	10
2.2.1. Factores que intervienen en la capacitación	11
2.2.2. Proceso de capacitación	11
2.2.3. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	13
2.2.4. Establecer objetivos de la capacitación	15
2.2.5. Diseño de la capacitación	15
2.2.6. Grado de aprendizaje	15
2.2.7. Seleccionar un método de capacitación	16
2.2.8. Implementación de la capacitación	18
2.2.9. Evaluación del aprendizaje	18
2.2.10. Evaluación de la capacitación	18
2.3. El gerente	19
2.3.1. Desarrollo gerencial como ventaja competitiva.....	20
2.4. Habilidades	21
2.4.1. Habilidades técnicas	21
2.4.2. Habilidades blandas.....	22
2.4.3. Diferencia entre habilidades duras y blandas	27
2.4.4. Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral	28
3. METODOLOGÍA.....	30

3.1.	Definición del problema	30
3.2.	Objetivos.....	32
3.3.	Método, técnicas e instrumentos	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
4.1.	Presentación y análisis de resultados.....	35
4.2.	Discusión de resultados.....	53
	Conclusiones.....	57
	Recomendaciones.....	58
	Bibliografía.....	60
	Anexos	66
	Índice de graficas	111

RESUMEN

La empresa objeto de estudio, corresponde a una cadena de restaurantes que operan en diferentes departamentos de Guatemala, siendo el giro del negocio la elaboración de pizzas así también buscan brindar un producto y servicio de calidad, en este último influyen las habilidades blandas las cuales se han descuidado en los procesos de capacitación.

Con lo antes mencionado, los esfuerzos de formación han sido enfocados en conocimientos de procesos y procedimientos, en la actualidad la organización no incluye en el plan anual de capacitación programas de formación dirigidos al desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas, lo cual puede afectar la gestión de los gerentes de restaurantes.

Posterior a realizar una búsqueda en las distintas referencias bibliográficas acorde al tema, para contar con el enfoque y la metodología adecuada a la problemática, estableciendo la detección de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación y evaluación del proceso capacitación, como el proceso adecuado para fortalecimiento de habilidades blandas, los autores resaltan que los individuos cuentan con la capacidad de desarrollar estas habilidades por medio de un estructurado y bien dirigido programa de capacitación.

Para la recolección de la información pertinente al objetivo planteado se utilizó el instrumento indicado para conocer el nivel de desarrollo de las habilidades blandas, desde las principales dimensiones emocionales y sociales del personal que formó parte del estudio realizado. Luego de la evaluación de las habilidades blandas se pudo constatar que algunas de estas requieren de desarrollo por lo cual es necesario en beneficio de la organización y del personal un programa de capacitación para alcanzar una mejora en conocimientos, aptitudes y capacidades como parte de las habilidades gerenciales necesarias para obtener comunicación y trabajo efectivo con individuos así como grupos de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Cada día la competencia empresarial es mayor y exige personal capaz de adaptarse en un ambiente exigente, así las organizaciones requieren gerentes que cuenten con diferentes aptitudes y habilidades las cuales le permitan ejercer liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, tomar decisiones, ser creativos e innovadores además ser capaces de transmitir esas actitudes a las personas y lograr un clima organizacional armonioso, que es el objetivo de cualquier negocio que busca el éxito.

Las habilidades blandas juegan un importante papel en el desempeño laboral, estas pueden repercutir en el actuar de cada individuo al momento de expresar y controlar su sentir al trabajar, aun cuando estas destrezas no se encuentren en un nivel óptimo, varios estudios han demostrado que el capital humano es capaz de desarrollar estas habilidades; lo cual permitirá una mejora en su actuar y formar líderes con las destrezas necesarias para una labor sobresaliente.

Las organizaciones competitivas han notado el valor de desarrollar habilidades que le faciliten las relaciones sociales, manejar el estrés, la frustración en el trabajo e incluso aquellas que logren impedir descargar la frustración con algún subordinado o compañero de trabajo. Se debe reconocer que son importantes los conocimientos técnicos para el puesto pero las habilidades antes mencionadas, conocidas como habilidades blandas forman parte del éxito profesional y organizacional.

El presente trabajo de graduación, en el cual se presenta con el objetivo primordial de proponer un programa de capacitación en habilidades blandas dirigido al personal en los puestos de gerencia de la cadena de restaurantes, como parte importante de las relaciones sociales y la relación consigo mismo para el éxito en la ejecución de las labores cotidianas del puesto.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes relacionados al estudio realizado, plasmar evidencia de estudios puestos en práctica en otros entornos laborales similares y conocer el abordaje que los diferentes autores han tenido en relación con el tema del presente trabajo de graduación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, en el cual se presenta el fundamento teórico, conceptos presentados por autores que han destacado en el estudio de los temas relevantes en el enfoque del tema abordado, contiene conceptos clave de: capacitación, habilidades, habilidades técnicas, habilidades blandas, entre otros.

En el tercer capítulo se presenta la metodología empleada para abordar el tema del trabajo de graduación, en este se presenta la definición del problema, los objetivos así como el método y las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria para el tema propuesto.

El capítulo cuarto cuenta con la discusión de los resultados obtenidos luego de la implementación del método, técnicas e instrumentos abordados en el capítulo anterior, para sentar las bases de la propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas. Por último se presentan las principales conclusiones derivadas de la realización del presente trabajo de graduación así como las recomendaciones para los futuros estudios que se den en relación con el tema.

En el quinto capítulo contiene el diseño de la propuesta realizada para la empresa objeto de estudio, elaborada con los resultados obtenidos del diagnóstico y de la implementación.

En la bibliografía se listan las diferentes referencias de los textos consultados utilizados para sustentar el presente trabajo, esto se muestra alfabéticamente ordenados y un apartado para los anexos los cuales contienen los instrumentos utilizados en la obtención de la información.

1. ANTECEDENTES

En el mundo empresarial, la capacitación es una ventaja competitiva, esta es de las inversiones más convenientes que pueden llevar a cabo las organizaciones para enriquecer el desarrollo profesional del personal, tanto en habilidades técnicas como habilidades blandas. Planificar adecuadamente el recurso humano en las empresas requiere de la adecuada atención, considerando que el objetivo principal de la capacitación desde que las empresas encontraron el valor de está, ha sido mejorar la eficiencia de los individuos y que esto repercuta en el trabajo.

1.1. Antecedentes de estudios

Se indaga diferentes estudios realizados, encontrando resultados importantes del impacto que las habilidades blandas tienen en el desempeño laboral, los conocimientos técnicos son indispensables pero cuando la organización busca prolongar la estadía de los empleados dentro de la empresa, es importante el desarrollo de las emociones para afrontar situaciones complicadas. En algunos casos se utiliza el término competencias blandas como sinónimo de habilidades blandas, para el enfoque de presente trabajo profesional se definen como el segundo término mencionado.

Quesada (2019), presenta el trabajo de grado para optar a la Maestría en Administración de Empresas de Salud Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Universidad EAN, bajo el tema “Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid”, estableciendo el objetivo principal de determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial, usando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL), con el fin de fomentar la fuerza de liderazgo. Concluyendo que el talento humano espera que su líder sea capaz de facultar a otros para actuar, poder solucionar problemas y realizar tareas sin supervisión para cumplir las metas de manera autónoma.

Otro estudio realizado, Ramos (2019) en la Universidad Señor de Sipan, de la Escuela de Posgrado para optar a la Maestría en Gestión del Talento Humano año 2019 titulado “Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los

supervisores de ventas del call center de Arequipa”, estableciendo como objetivo general elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center, mejorará el liderazgo que aplican los supervisores. Aplicando un diagnóstico por medio de un cuestionario de liderazgo a los asesores de venta para la evaluación de los supervisores y encontrar las competencias que debieran desarrollar los supervisores y el estilo de liderazgo que deben utilizar, concluye con la elaboración de una estrategia en el desarrollo de habilidades blandas bajo la teoría de Patricia Buhler quien indica ocho destrezas de los líderes para alcanzar resultados extraordinarios.

Granada (2018) en la universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador de la Maestría en Administración de Empresas, en la tesis “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos”, realizó la propuesta de un modelo de servicio, explica el uso de habilidades blandas en el servicio al cliente como una ventaja competitiva, concluyó que el desarrollo de las habilidades blandas, competencias emocionales y gestión de las relaciones permiten incrementar la percepción favorable que tiene un consumidor sobre el servicio.

Alarcón (2020) en la tesis elaborada de la Universidad César Vallejo de la escuela de posgrado del Programa académico de maestría en gestión del talento humano, presentó el trabajo “Programa de capacitación virtual Pachikuy para mejorar las habilidades blandas del colaborador en Mibanco, 2020”. Bajo la línea de investigación desarrollo de habilidades gerenciales aplicado en Lima- Perú, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo aplicado en una población de 250 colaboradores a los cuales a través de una capacitación virtual se mejorará sus habilidades blandas a nivel nacional. Concluye que el programa de capacitación virtual mejora significativamente las habilidades blandas del colaborador en la organización objeto de estudio, lo cual conlleva a mejorar como persona y relucir en distintas habilidades que se ven implicadas en sus funciones diarias.

Alvarado (2020) “Plan de capacitación para mejorar habilidades blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos, en Piura el 2020” En el trabajo realizado en la Universidad César Vallejo en la escuela de posgrado. El estudio se aplicó

a los trabajadores pertenecientes al restaurante, se propuso un plan de capacitación para la mejora de las habilidades blandas pues se detectó que nivel de desarrollo de habilidades intrapersonales era bajo, se estructuró el modelo en tres fases, la primera dirigido a la detección y análisis de las necesidades de capacitación, en segundo lugar el diseño de la capacitación y por último evaluar la aplicación del plan. Se incluyeron habilidades como el autoconocimiento, asertividad, empatía, trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad de negociación entre otras.

(Echeverría et al., 2009) el estudio “Impacto de la movilidad internacional en el desarrollo de competencias blandas y su aplicación en el mercado laboral: un análisis para la mejora curricular desde la perspectiva de graduados de ciencias administrativas y contables” de la revista Horizonte Educativo, Nueva Época (México) ISSN Versión en línea, recogió los resultados del estudio cualitativo realizado en instituciones de educación superior colombianas y una argentina, con la finalidad de analizar la aplicación de las competencias blandas desarrolladas durante la movilidad internacional dentro del mundo laboral, realizando una guía de entrevista a un total de 33 participantes, con población graduada de Ciencias Administrativas y Contables. En la tercera sección de dicha entrevista se interrogó sobre competencias blandas asociadas al proceso de movilidad y su aplicabilidad en el mercado laboral. Concluyendo que las competencias adquiridas que resaltan son liderazgo, la resolución de problemas, la comunicación asertiva, entre otras; evidenciando cómo estas competencias sirven en el ámbito laboral.

Tito y Serrano (2016) En el artículo desarrollo de habilidades blandas una alternativa a la escasez de talento humano, presentado en la revista INNOVA Research Journal 2016, elaborado por María D. Tito y Bill Serrano de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, exponen la importancia de las competencias blandas y el desarrollo de estas para elevar la empleabilidad. El análisis concluye que al entrenar a futuros empleados para que puedan desarrollar habilidades intrapersonales y de interacción con otros, estarán beneficiando a la sociedad en general para desarrollar su potencial.

1.2. Antecedentes del sector

La empresa objeto de estudio pertenece a una franquicia de restaurantes reconocida a nivel mundial, bajo las directrices de una casa matriz junto con otras reconocidas marcas dedicadas a la venta de comida rápida. El principal producto por el cual es reconocido el negocio es la elaboración de pizzas, no importa en qué lugar del mundo se encuentre la marca busca que los clientes disfruten de una comida deliciosa, atrevida y única.

La administración de la franquicia en Guatemala, tiene más de diez años en el mercado nacional y actualmente cuentan con más de cincuenta puntos de venta, ofreciendo servicio de restaurantes, servicio a domicilio y llevar. La marca cree en sentirse orgullosa de los alimentos que se sirven en los restaurantes así como entregarlos rápido y con una sonrisa.

“Todo es posible al liberar el potencial de los miembros de nuestro equipo.” Esta es la declaración de la marca, lo cual suena prometedora para el desarrollo del personal que forma parte de los restaurantes. Sus colaboradores son el pilar para brindar un servicio de calidad y mantener los estándares de calidad de los productos que ofrecen, cada tienda es pieza clave del éxito de toda la organización, así como las personas a cargo de la gerencia tienen en sus manos una labor de suma importancia en los resultados. Por esto es necesario que la empresa se preocupe por el desarrollo personal y profesional de ellos, lo cual retornará a la organización en múltiples beneficios además de la continuación del éxito.

2. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se desarrolla la base teórica fundamental para la comprensión del presente trabajo y la problemática presentada, encontrar en la teoría el respaldo para la resolución del mismo y el alcance del objetivo planteado. Se describen los conceptos de habilidades blandas y las dimensiones que los autores plantean para su estudio en función de una mejor comprensión, así como los conceptos teóricos del programa de capacitación y la repercusión que puede tener en la actitud y aptitud de los empleados.

2.1. Administración de los recursos humanos

Mondy (2010) afirma: “La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.4). Este es un proceso administrativo que implica el beneficio del empleado, de la empresa y de la sociedad en general, necesario para focalizar los esfuerzos de todos.

Gestionar el recurso humano es de los principales objetivos de la ARH, “hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados” (Mondy, 2010, p.5). Estas funciones en conjunto y empleadas de manera eficiente apoyan al cuidado del recurso más importante dentro de cualquier organización.

El recurso humano bien administrado puede representar una ventaja competitiva para la organización, debe apoyar la estrategia organizacional, encaminar a todos los integrantes de la compañía a alcanzar los objetivos establecidos. Otro elemento susceptible de la buena ARH es el desempeño laboral, el trato que los empleados reciben puede repercutir en el compromiso para ejecutar las funciones del puesto.

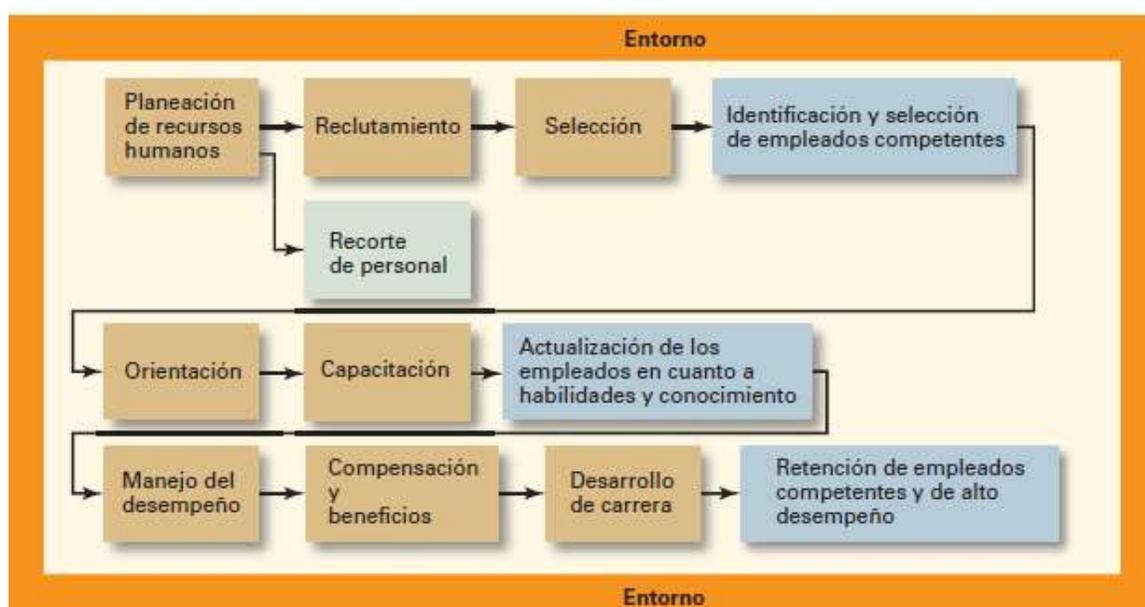
El desarrollo del recurso humano desde la perspectiva de Mondy (2010), no solo implica la capacitación y el desarrollo, si no la planeación de las acciones de desarrollo, diseñar toda la estructura para formar al personal de acuerdo con las necesidades del puesto, esta planeación puede tener una perspectiva a largo plazo.

Coulter (2010) indica ocho actividades del proceso de la administración de recursos humanos,

“Las primeras tres actividades aseguran la identificación y selección de los empleados competentes, las dos siguientes proporcionan a los empleados el conocimiento actualizado y las habilidades necesarias, y las tres últimas aseguran que la organización retenga a los empleados más competentes y de alta calidad” (p. 207).

Figura 1

Proceso de la administración de RH



Nota: Adaptado de Administración (p. 208), por Coulter, 2010, Pearson Educación.

La capacitación es importante en el proceso de administración de RH, permite modificar las habilidades para los requisitos del puesto, esta puede ser general, refiriéndose a habilidades de programación en los sistemas, servicio al cliente, conocimiento de la empresa, etc. O específica, como habilidades básicas, liderazgo, ética, trabajo en equipo, entre otras.

2.2. Capacitación

Las empresas deben reconocer que el activo más importante es el humano, el cual es posible desarrollar, guiarlo para obtener las habilidades que le permitan alcanzar un crecimiento tanto personal como profesional. Aguilar (2010) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Una planeación estratégica debe iniciar por la alta dirección, debe dictar las directrices y esclarecer la visión a futuro que la organización pretende alcanzar. La capacitación es vital en el crecimiento de las empresas pero pese a tener esta certeza existen creencias como que la capacitación es un gasto, es cara o incluso una pérdida de tiempo.

Dejar atrás creencias que limitan los beneficios de la capacitación es el primer paso a la estrategia de éxito, cuando el recurso humano se capacita la finalidad es que este aprenda y ponga en práctica los conocimientos adquiridos en el desempeño de sus funciones. Villatoro (2008) los procesos de capacitación empresarial están encaminados a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no solo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a sus comportamientos y mejorar su desempeño.

Poner en práctica lo aprendido es la mejor respuesta del empleado a la inversión de la organización en desarrollar las habilidades requeridas en función de un mejor desempeño laboral. La capacitación dirigida correctamente influye en el trabajo y por ende en la eficiencia, logrando realizar cambios en el momento oportuno. Los resultados dependen en gran medida de reconocer el potencial estratégico de capacitar, pero si se capacita solo por capacitar los resultados serán pobres y poco prometedores.

Mondy (2010) define la capacitación como “Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p.198). Estas actividades deben formar todo un proceso estratégicamente diseñado para obtener resultados positivos y eficientes para la labor del personal. Armas

Ortega, et al. (2017) indica que la capacitación consiste en dotar a los colaboradores los conocimientos necesarios para desempeñar a cabalidad las funciones para las que fue contratado.

2.2.1. Factores que intervienen en la capacitación

La capacitación se ve influida por diversos factores principalmente, el apoyo de la alta dirección, Aguilar (2010) “Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer efectivas a sus organizaciones”, el éxito de los programas de capacitación requiere de la aprobación de los mandos superiores, los directivos deben tomar parte activa en el proceso.

Otro factor importante son los avances tecnológicos, el mundo tan cambiante de la tecnología sorprende a las empresas y necesitan adaptarse para no quedarse rezagadas en los avances gigantescos que se dan. Mondy (2010), “la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante” (p.199). Las organizaciones no pueden estar aisladas de los beneficios de la era digital, sobre todo si esto representa una mejora en la gestión de insumos y medios para impartir aprendizaje a los colaboradores.

El contenido de la capacitación es otro factor a considerar, las personas se sentirán comprometidas a participar y culminar el contenido de los cursos, si además de estar diseñado para reforzar el desempeño laboral le brinda habilidades que pueden ser aplicadas en su vida diaria, el personal lo puede percibir como un incentivo suficiente para entregar el mayor esfuerzo y a su vez aplicar el conocimiento, tanto en el puesto como en el entorno personal.

2.2.2. Proceso de capacitación

La capacitación debe ser planificada y seguir una serie de procesos los cuales deben respetarse para alcanzar los objetivos, Chiavenato (2017) indica que el propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su

desempeño y productividad; a su vez esto permita a la organización alcanzar mejores resultados lo que se puede convertir en una ventaja competitiva en el mercado.

La capacitación como indica Chiavenato (2017) requiere realizar cuatro procesos para garantizar la efectividad en la organización, los cuales son: El diagnóstico, permite detectar las necesidades o carencias que deben ser atendidas.

1. Detección de las necesidades de capacitación
2. Diseño del programa de capacitación
3. Ejecución de la capacitación
4. Evaluación del proceso y los resultados de capacitación

Por otro lado (Mondy, 2010) describe el proceso de capacitación en la figura 5 iniciando con determinar la necesidades de capacitación, luego es necesario establecer objetivos para establecer el método que se adecue e implementar los programas requeridos y posterior se realizara una evaluación la cual permita identificar la efectividad de la capacitación.

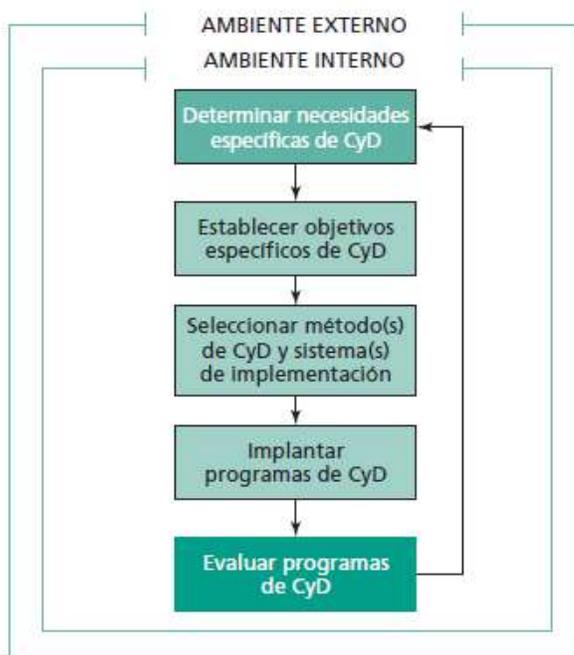


Figura 2

Proceso de capacitación y desarrollo

Nota: Adaptado de Administración de recursos humanos (p. 5), por Wayne Mondy, 2010, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

2.2.3. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Los autores concuerdan que es necesario iniciar el proceso de capacitación por medio de un diagnóstico, esta acción permite manifestar la actualidad de la organización. “La determinación de necesidades de capacitación (DNC) es, entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto” (Pinto, 2008, p.113). Cabe resaltar el carácter flexible de esta etapa, la información puede ser obtenida desde el simple hecho de observar hasta elaborar una encuesta estructurada para conocer las carencias de puestos o situaciones en específico.

Antes de iniciar el diagnóstico se debe analizar los diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las *tareas* que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las *necesidades individuales de capacitación* es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel. (Mondy, 2010, p.201)

El método de diagnóstico de necesidades de capacitación mediante la evaluación del proceso, permite resaltar puntos importantes como lo son los costos elevados, el desempeño del personal, las deficiencias en la producción, etc. Otro método de diagnóstico consiste en la retroalimentación directa, es decir consultar a los empleados directamente, cuáles consideran son las necesidades que se deben cubrir por medio de la capacitación y por último pero no menos importante está el método de la visión a futuro de la organización, conociendo hacia dónde se dirige la empresa se podrá anticipar las necesidades de capacitación que se puedan presentar para alcanzar la metas que la empresa se ha trazado a largo plazo.

Otros autores afirman lo siguiente:

El primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes. De los distintos métodos disponibles para determinar o identificar las necesidades —el genérico o por niveles, y los basados en el análisis del rendimiento o en el análisis de las aptitudes—...En el método genérico se establecen tres niveles de análisis de necesidades: de la organización, de funcionamiento o de tarea y el individual. (Dolan et al., 2007, p. 171)

El procedimiento que puede emplearse para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro de la organización consiste en tres pasos fundamentales:

- Recopilación de datos
- Investigación
- Análisis

Luego que se posee la información necesaria el siguiente paso consiste en realizar una investigación, sí al recopilar los datos, se sospecha que existe una necesidad que pueda ser atendida mediante la capacitación. Unas de las técnicas para la recolección de datos de la investigación de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación más comunes son:

- La observación
- Entrevista
- Cuestionarios
- Diarios
- Muestreo de trabajo
- Evaluación de desempeño
- Estudios de la organización y sus métodos
- Pruebas psicológicas

2.2.4. Establecer objetivos de la capacitación

Como indica Mondy (2010) Los objetivos permiten el enfoque correcto de la capacitación, estos deben ser claros y concisos para que guíen el propósito del desarrollo de las habilidades establecidas luego del diagnóstico realizado. Sin los objetivos el programa de capacitación no tendría razón de ser y el esfuerzo no tendría un fin claro. El cumplimiento de los objetivos trazados permite establecer la eficacia de la capacitación.

2.2.5. Diseño de la capacitación

Los programas de capacitación deben ser diseñados de acuerdo con los resultados del diagnóstico de necesidades y los objetivos establecidos; incluyendo habilidades específicas en el aprendizaje, cumpliendo las necesidades a cubrir de la organización y los participantes. Armas et al. (2017) indica que los programas buscan alcanzar algunos de los siguientes objetivos:

- Dotar la empresa de talento humano bien calificado en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.
- Reforzar el cumplimiento de la labor del personal.
- Ampliar las oportunidades de crecimiento personal y profesional.

El fin de todo programa de capacitación comprende en desarrollar conocimiento que permitan realizar el trabajo diario dentro de la empresa y sean capaces de afrontar las dificultades en su desempeño.

2.2.6. Grado de aprendizaje

Los programas de formación y desarrollo, deben contar con un contenido adecuado con las habilidades que se instruyen, así Dolan et al. (2007) indican lo siguiente:

El grado inferior es en el que el empleado o el posible empleado adquiere un conocimiento fundamental, es decir, adquiere el conocimiento básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades, o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un nivel cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir

experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado. (p. 176).

Por medio de los niveles de competencia que son la descripción de los conocimientos, habilidades y capacidades que ha demostrado una persona durante las pruebas de diagnóstico realizadas, la mayor o menor complejidad de capacidades mostradas permite identificar tres niveles: inicial, medio y avanzado. (Gobierno Vasco, 2009). Estos niveles de competencia permiten establecer los conocimientos que el estudiante o participante del aprendizaje posee previo a iniciar un curso y así asignarle el nivel adecuado a las destrezas, conocimientos o capacidades que se deben mejorar.

2.2.7. Seleccionar un método de capacitación

Es importante seleccionar el método adecuado, este debe contribuir a los fines de los propósitos de aprendizaje, “Los miembros del personal existente también necesitan capacitación permanente para aprender, desarrollar e incorporar habilidades... el método de formación en el empleo es tan importante como el material que se brinda” (Insider, 2022)

La capacitación se puede llevar a cabo de forma tradicional y sencilla, pero existen diversos métodos por los cuales se puede capacitar al recurso humano, entre los métodos tradicionales Robbins y Coulter (2018) mencionan:

- En el trabajo
- Rotación de puestos
- Mentoreo y entrenamiento
- Ejercicios de experiencia
- Manuales
- Conferencias

Los métodos de capacitación los cuales se basan en la tecnología se encuentran:

- CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts

- Videoconferencia/teleconferencia/TV satelital
- Educación en línea (E-Learning)
- Aprendizaje móvil (p.396)

De los dos enfoques planteados cabe resaltar que en ambos la formación del recurso humano forma parte del proceso, ya sea denominado como desarrollo del recurso humano o capacitación, ambos buscan brindarle al empleado el conocimiento de las habilidades necesarias para ejecutar con eficiencia las labores del puesto.

Pueden ser los métodos tradicionales, por medio de instrucción directa, rotar puestos, estudio de casos, representar funciones, capacitación en el puesto, así como el avance en la tecnología ha permitido la explotación del internet para llevar a cabo capacitaciones.

La capacitación a distancia en la actualidad es de mucha ayuda, brindando mayor comodidad al empleado para que pueda establecer el tiempo más apropiado para dedicarse al aprendizaje. “Con el desarrollo de la tecnología, la formación informatizada es cada vez más frecuente...el e-learning se aloja completamente online” (Insider, 2022). Este método de capacitación resulta bastante funcional, pues el e-learning, conformado por el sufijo “e” que indica aprendizaje electrónico, Morales (2010) indica que se trata de aprendizaje a distancia que no restringe a una ubicación física donde se encuentre alumno y profesor, utiliza el internet por medio de la comunicación asincrónica o sincrónica para el desarrollo de conocimientos, permite que el participante gestione su aprendizaje.

La instrucción por medio de plataformas de sistema de gestión de aprendizaje permite ejecutar instrucción en línea, ayudan a la flexibilidad del empleado para establecer su propio ritmo en la capacitación, el método e-learning asincrónico resulta efectivo para impartir aprendizaje a distancia. El personal ya no se ve restringido a un salón para recibir conocimiento cumpliendo con horarios, adicional, representa una reducción de costos. Stephens (como se citó en Álvarez, 2011) E-learning es considerado un tipo de formación la cual integra y utiliza elementos didácticos para el aprendizaje y la enseñanza organizacional, por medio de herramientas como internet y multimedia, de acuerdo con los requerimientos del tema.

2.2.8. Implementación de la capacitación

Implica ejecutar el programa de capacitación lo importante en esta etapa es determinar la forma en la cual se impartirá la capacitación. Hoy en día el acceso a internet resulta bastante accesible para las personas por lo que utilizar medios digitales para ejecutar la capacitación puede ser buena opción.

Mondy (2010) indica “Aprendizaje electrónico, sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea”, brinda una mayor flexibilidad para los participantes, podrán acceder a la información en cualquier momento o incluso revisar el contenido las veces que le sean necesarias.

2.2.9. Evaluación del aprendizaje

Flores (2012) indica:

Se concibe la evaluación del aprendizaje como un proceso sistémico y continuo a través del cual es posible determinar el grado en que se lograron los objetivos. Con esta es posible retroalimentar el proceso de capacitación, realizando los ajustes y adecuaciones necesarios. Para ello existen tres tipos de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa. (p.122)

Estos grados permiten una revisión del aprendizaje del participante, así la evaluación diagnóstica, la cual se aplica al inicio del proceso de aprendizaje, para conocer los conocimientos que tienen del tema y el nivel de desarrollo de estos. Seguidamente se deberá utilizar la evaluación formativa, esta se lleva a cabo durante el proceso de formación para conocer el progreso que el participante ha alcanzado y poder detectar las deficiencias en los temas establecidos para realizar las correcciones necesarias. Por último se aplica la evaluación sumatoria esta se realiza al finalizar la capacitación y permite verificar si los objetivos de aprendizaje fueron alcanzados.

2.2.10. Evaluación de la capacitación

El principal propósito de la capacitación es efectuar un cambio en los participantes, la evaluación permite comprobar que el programa ha logrado tener un impacto, el modelo

de Kirk Patrick (como se citó en Amedirh, 2017) establece cuatro niveles a evaluar en la ejecución de la capacitación, el primero nombrado Reacción, analiza la perspectiva del participante si encuentra la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus tareas. El segundo nivel, llamado Aprendizaje, evalúa el grado en que se adquirió conocimiento relevante para mejorar las habilidades. El tercer nivel corresponde al Comportamiento, este analiza la aplicación de lo aprendido puesto en marcha en las funciones del puesto. Por último el cuarto nivel el cual es el resultado, establecer los objetivos del programa de capacitación fue efectivo y alcanzo los resultados esperados.

Figura 3

Modelo Kirkpatrick



Nota: Adaptado de ¿Qué es el modelo Kirkpatrick?, por Escuela Didáctica, 2020, (<https://www.escueladidactica.com/que-es-el-modelo-kirkpatrick/>)

2.3. El gerente

¿Quién es el gerente? En la opinión de Robbins y Coulter (2018) son los miembros de la organización quienes dicen a los demás qué hacer y cómo hacerlo, “un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa”. Los gerentes llevan en hombros muchas responsabilidades, entre estas su trabajo es apoyar a los demás a cumplir con sus tareas, las relaciones interpersonales son habilidades fundamentales en el desempeño laboral, contar con las destrezas necesarias para dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las habilidades gerenciales son el fortalecimiento organizacional, brindando una ventaja ante la competencia, la empresa necesita gerentes que cuenten con destrezas que permitan estimular la colaboración del equipo de trabajo, Rubio (como se citó Donawa y Gámez 2019) “El desarrollo de habilidades gerenciales es como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado y el éxito de la organización” (p.150). Un gerente eficiente necesita desarrollar habilidades hoy para poseer efectividad mañana.

Tanto las habilidades como el conocimiento, es posible que se puedan desarrollar mediante la capacitación que resulta una de las formas económicas para realizarlo. Los individuos son susceptibles a mejorar cada día, por tanto la mejor inversión en el recurso humano que la organización puede realizar es por medio del desarrollo de las destrezas que permitan un mejor desempeño a sus funciones.

2.3.1. Desarrollo gerencial como ventaja competitiva

“El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro” Mondy (2010) las personas en puestos clave que se encuentran al frente de las personas son perceptibles a los riesgos del entorno, resultado de los cambios que las organizaciones enfrentan actualmente.

Los directivos eficientes requieren un progreso constante de los conocimientos con los que cuenta y aún más el desarrollar habilidades blandas como liderazgo, comunicación, manejo de conflicto, trabajo en equipo entre otras. Son personas al frente de otras, las cuales son vistas como ejemplo para el equipo que tienen a cargo. La diferencia entre ser un jefe y aprender hacer un líder está en las habilidades que se adquieren, Lussier y Achua (2016) refieren que las habilidades de liderazgo gerencial indispensables para el triunfar, graficadas como una pirámide se encuentran en la base las habilidades técnicas, es decir la capacidad de aplicar métodos y procedimientos, seguidas por las habilidades interpersonales, relacionadas con las personas y la destreza para comprender, comunicar y trabajar con individuos.

Como tercera escala de la pirámide y colocándola como la cima describe las habilidades para la toma de decisiones, expresando estas como la capacidad para conceptualizar la situación y buscar resolver problemas sin dejar escapar las oportunidades. Estas capacidades dependerán del nivel gerencial.

2.4. Habilidades

¿Qué es una habilidad? La real academia española describe el concepto de habilidad de la siguiente manera, “se entiende la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada”. Las habilidades de una persona se enfocan según el ámbito de estudio, esencialmente se encuentran las habilidades cognitivas, las que implican procesos mentales para tener reacciones con el procesamiento de la información como la memoria, la lógica, la percepción, etc. habilidades sociales, aquellas que ayudan a la persona a interactuar con otras y las habilidades físicas, referentes a la coordinación del cuerpo para ejecutar actividades como el deporte, el baile o cualquier otra semejante.

En contexto con el presente trabajo se abordan las habilidades personales, aquellas que posea el empleado, las que le permitan adaptarse y encajar con las funciones a ejecutar dentro de las organizaciones, desde la perspectiva laboral las personas pueden poseer habilidades técnicas o denominadas duras y habilidades blandas.

2.4.1. Habilidades técnicas

Denominadas duras, estas se refieren a los conocimientos profesionales los cuales va adquiriendo la persona durante su vida académica, estas habilidades se suscriben al área técnica hacen referencia a los títulos profesionales, especializaciones técnicas, manejo de programas de computación, entre otras. Estas se van adquiriendo a lo largo de la vida y pueden ser aprendidas a cualquier edad, con estudios y preparación indicada.

Las destrezas técnicas se caracterizan por ser cuantificables, esto porque entre más titulaciones tenga una persona puede representar una ventaja ante otros candidatos en un proceso de reclutamiento y selección, pueden ser apreciadas en el proceso de elección para ocupar una vacante. Otra particularidad de las habilidades duras, consiste

en la factibilidad de capacitar al personal en los procesos técnicos de las empresas, estos son de mayor importancia en los niveles operativos, los cuales son la base de todo negocio.

Si bien las habilidades duras son importantes estas requieren ser complementadas, es ahí donde entran en juego las competencias blandas, brindando una ventaja competitiva en el mercado laboral. Considerando que las personas pasan mayor tiempo en el ambiente laboral necesitan desarrollar habilidades que le permitan encontrar un equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida personal.

2.4.2. Habilidades blandas

Las organizaciones requieren personal capaz de adaptarse a los cambios, de afrontar situaciones que ponen a prueba los límites de tolerancia y el reaccionar que se tiene representa competencias que pueden contribuir a la ejecución eficiente de las funciones.

“Las habilidades blandas son esencialmente habilidades interpersonales: las habilidades no técnicas, intangibles y específicas de la personalidad que determinan las fortalezas propias como líder, oyente, negociador, y mediador de conflictos” (Dr.K, 2016, p.3). En general estas hacen énfasis en la forma de actuar de las personas en el medio social así como las habilidades para comunicarse con los demás individuos.

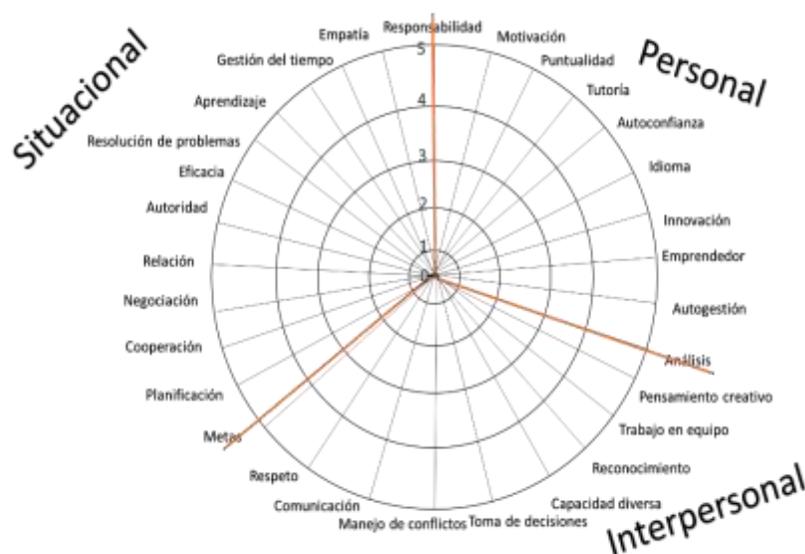
Por otra parte “Las denominadas habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, o ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” (Mujica, 2015, p.02). Estas resultan ser la combinación de varios factores como habilidad social, comunicación y la forma de ser, que son parte de cómo la persona se relaciona o comunica con los demás.

En los últimos años estas competencias han sido más demandadas por los empleadores, al notar que no bastan las habilidades técnicas para llevar a las compañías a sobresalir pues estas mejoran la relación entre individuos y el éxito depende de estas interacciones para tener frutos que beneficien tanto a los empleados como a los dueños de las empresas. Simpson (como se citó en Abuduwani, 2012) indica que las habilidades blandas o *soft skills* como se conocen en inglés, son habilidades ya sean innatas de la

persona o que las hubiera adquirido, estas destrezas pueden ejecutarse en repetidas ocasiones, incluso pueden ser desarrolladas, mejoradas y evaluadas en el desempeño laboral.

Figura 4

Rueda de habilidades blandas



Nota: Adaptada de Serie de habilidades basadas en tres grupos de habilidades básicas. Tomado de El valor y desarrollo de las habilidades suaves: el caso de Oman (p.77), por T. Abduwani, 2012, Revista Internacional de Tecnología de la Información y Negocios.

El estudio de Abduwani (2012) basa la teoría de habilidades blandas en tres categorías denominadas personal, interpersonal y situacional; representando el modelo mediante una rueda de habilidades, especificando un inventario de habilidades para cada categoría así como el recorrido que la persona pueda tener, desde un nivel básico hasta avanzado.

Sin duda la situación es determinante para modelar el actuar de los individuos, los comportamientos en un ambiente laboral requieren de ética y profesionalismo mientras que un ambiente personal como en una reunión de amigos la conducta es más relajada y pocas veces se modulara el comportamiento. Lo importante es que cualquiera que sea el entorno el individuo está sujeto a emociones y reacciones en los diferentes escenarios.

Las distintas definiciones tienen en común dos factores importantes, la interacción con los propios sentimientos y la relación con las demás personas en el entorno social. Kechagias (2011) indica:

Definimos las habilidades blandas como habilidades intra e interpersonales (socioemocionales), esenciales para desarrollo personal, participación social y éxito laboral. Incluyen habilidades como comunicación, capacidad para trabajar en equipos multidisciplinares, adaptabilidad, etc. Estas habilidades deben distinguirse de las habilidades técnicas o duras. Las caracterizamos como habilidades con el fin de enfatizar que se pueden aprender / desarrollar mediante esfuerzos formativos adecuados, y también se pueden combinar, hacia el logro de resultados complejos. (p. 33)

Las habilidades interpersonales o sociales, Lussier y Achua (2016) consideran vitales las relaciones para el éxito e indican que “están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas” (p.10) corresponden a la interacción con uno o más individuos, son conductas que se presentan entre varios individuos bajo una interacción social y permiten una adaptación del individuo al entorno en el que se desenvuelve. Estas son indispensables en el entorno laboral, permiten generar vínculos productivos en los equipos de trabajo para lograr maximizar esfuerzos para alcanzar objetivos por medio de la comunicación y relaciones positivas.

Para el enfoque del presente trabajo se utilizan los componentes de las habilidades personales, intrapersonal e interpersonal. Abordadas por Alvarado (2020):

- **El Autoconocimiento:** Habilidad para captar los estados internos e intuiciones del individuo. Su desarrollo permite clarificar pensamientos, emociones y conocer cuáles son los objetivos, fortalezas y debilidades que posee una persona.
- **La Autoconciencia emocional:** Es la habilidad para captar las emociones y sentimientos que nos embargan ante determinadas circunstancias.
- **La Asertividad:** Es la habilidad que permite expresar nuestros sentimientos, pensamientos y creencias sin afectar las sentimientos o emociones de los demás, además de defender nuestros derechos de una forma no destructiva

- **La Autoactualización:** Habilidad para identificar necesidades de aprendizaje y trabajar en ello.
- **Empatía:** Habilidad que poseen las personas para percibir los puntos de vistas y sentimientos de los demás. En el campo laboral favorece los lazos de confianza y colaboración entre los integrantes de una organización y con los clientes, quienes al ver que sus necesidades son comprendidas, se sentirán valorados y querrán seguir relacionados con la empresa.
- **Orientación al cliente:** Habilidad para identificar y satisfacer las necesidades que tienen los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Es la habilidad que le permite a las personas trabajar conjuntamente hacia una visión común. Permite obtener resultados que impliquen cohesión, unión y transformación de una organización; además de ser considerada como sinónimo de productividad, competitividad y logro de los objetivos. También es considerada como la habilidad más importante de una organización y el elemento clave de su éxito.
- **Toma de decisiones:** Es la habilidad para tomar e implementar estrategias con rapidez frente a situaciones de crisis e incertidumbre, donde la rapidez con la que se tome influye en el éxito y competitividad de la empresa. Las personas que toman las decisiones son un pequeño grupo representativo que pueden variar, por lo que no todos los trabajadores se llegan a formar en esta habilidad.
- **Solución de problemas:** Es la habilidad que permite realizar procedimientos para solucionar una complicación.
- **Capacidad de negociación:** Es la habilidad para llegar a acuerdos ante opiniones diferentes con claridad y coherencia, buscando satisfacer los intereses de las partes.

Otras autores identifican la importancia de estas habilidades blandas en la ámbito interpersonales, como se puede mencionar orientación al cliente definida como “El conjunto de creencias que sitúa el interés del consumidor en primer lugar, sin excluir el de aquellos otros públicos tales como propietarios, gerentes y empleados, con la meta de hacer que la organización sea rentable a largo plazo” (Schlesinger y Andreu,2013, p. 4) la cual permite tener la destreza de detectar las necesidades del cliente y satisfacerlas;

Trabajo en equipo Robbins y Judge afirman “Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo” p. 309. contar con la habilidad de trabajar con otras personas para alcanzar metas u objetivos en común; Toma de decisiones, consiste en establecer estrategias en el proceso de identificar alternativas aceptable con las repercusiones negativas mínimas o nulas; Solución de problemas, la habilidad de las personas para solucionar dificultades, en circunstancias reales ya sea que estas se presenten de manera prevista o imprevista, “Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con la finalidad de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta” (Robbins y Judge,2013,p.455).

Así como Capacidad de negociación, entablar acuerdos de beneficio mutuo para ambas partes, Hajek (como se citó en Paz, 2004) indica que “La negociación es el arte de llegar a una mutua comprensión, a través de las oportunas discusiones sobre los puntos esenciales de un contrato, tales como entrega, especificaciones, precios o términos. Dada la interrelación de dichos factores entre sí y con muchos otros, se trata de un arte que requiere juicio y sentido común” (Paz, 2013, p.85); Inteligencia emocional, reconocer los sentimientos y emociones propias y de los demás, alcanzar la motivación propia y manejar las relaciones personales; otra de las habilidades blandas indispensables en cualquier directivo es el liderazgo, la capacidad de influir en los demás para alcanzar los objetivos, es un proceso en el que intervienen líderes y seguidores con el fin de alcanzar objetivos de la organización a través de un cambio los principales elementos son la influencia, líderes-seguidores, cambio, personas y objetivos organizacionales (Lussier y Achua, 2016).

Las clasificaciones de las habilidades blandas varían según la interpretación de los autores, derivado del auge que la inteligencia emocional ha tomado en las competencias necesarias para tener éxito en el área profesional, contribuyó al aporte de competencias emocionales y por ende en las habilidades blandas.

En los últimos años los estudios de inteligencia emocional han sido acogidos por el mundo empresarial, en los negocios no es suficiente el coeficiente intelectual para alcanzar el éxito, son necesarias las habilidades emocionales y sociales para sobresalir en el basto mundo empresarial. Así pues capacitar al personal para desarrollar

habilidades emocionales es tan significativo como las habilidades correspondientes al intelecto.

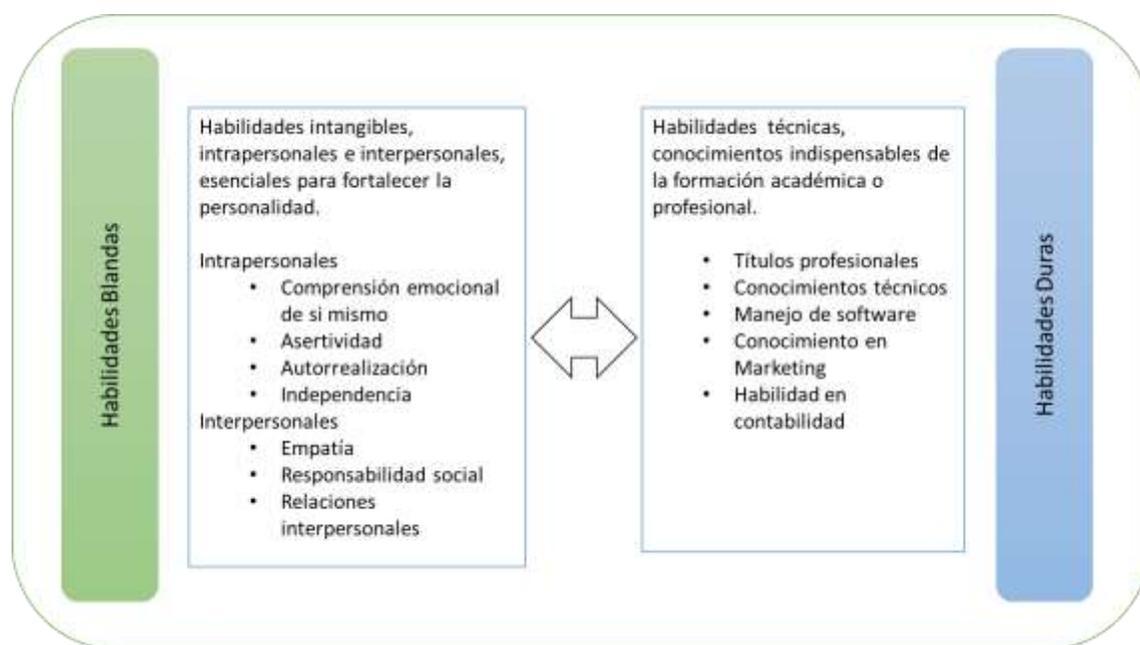
Las organizaciones pueden recurrir al talento de los colaboradores para ser emocionalmente inteligentes y pueden aumentar estas habilidades por medio de las funciones de recursos humanos, la formación y desarrollo resulta un medio más económico; las habilidades de inteligencia emocional pueden desarrollarse, siempre que exista tiempo, compromiso y apoyo (Goleman, 2017). Estas destrezas constituyen habilidades innatas en el individuo, por lo que la persona con un nivel emocional altamente desarrollado es quien gobierna apropiadamente los sentimientos, al igual sabe relacionarse eficientemente con los sentimientos de los demás.

2.4.3. Diferencia entre habilidades duras y blandas

Las empresas buscan personal que cubran los requisitos mínimos para un puesto, sin embargo las habilidades blandas marcan una diferencia en el desempeño laboral que beneficiará el desarrollo profesional y el éxito en su puesto de trabajo.

Figura 5

Habilidades Blandas vs Habilidades Duras



Las habilidades duras brindan las bases del conocimiento para la ejecución de una tarea por el contrario las habilidades blandas refuerzan las destrezas sociales del individuo, estas son más subjetivas e intangibles, en la opinión de Tovar (2012) las “habilidades blandas”

Son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el curriculum vitae (hoja de vida). El imperativo para el profesional en la actualidad es ser deseable en el mercado laboral tanto por su trayectoria como por sus “habilidades blandas”... La posesión de un título profesional ya no es un requisito dominante que solía ser a la hora de postular a puestos de trabajo.

Estas habilidades hoy en día tienen mayor peso para el profesional, considerando que le brindaran las destrezas necesarias que le permitan enfrentar el estrés y la presión en el trabajo.

2.4.4. Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral

Las habilidades blandas desde la perspectiva laboral, Williams (2020) quien las define como “una colección de atributos y competencias positivos que pueden mejorar el rendimiento y la productividad del trabajo, mejorar las relaciones y hacer que una persona sea más destacado en el lugar de trabajo”. Este autor también indica que existe una vinculación con la inteligencia emocional, pero no excluye la comunicación y las formas de escuchar.

El cambiante entorno laboral requiere el desarrollo de nuevas destrezas, según El Foro Económico mundial para el año 2020, lista las 10 habilidades blandas más demandadas en el mercado, apareciendo inteligencia emocional y flexibilidad cognitiva como parte de las habilidades que en el 2015 no eran requeridas como prioridad.

Figura 6

Habilidades blandas demandadas en el mercado laboral

Top 10 Habilidades	
En 2020	En 2015
1- Resolución de problemas complejos	1- Resolución de problemas complejos
2- Pensamiento crítico	2- Coordinando con otros
3- Creatividad	3- Gestión de personas
4- Gestión de personas	4- Pensamiento crítico
5- Coordinando con otros	5- Negociación
6- Inteligencia emocional	6- Control de calidad
7- Juicio y toma de decisiones	7- Orientación al servicio
8- Orientación al servicio	8- Juicio y toma de decisiones
9- Negociación	9- Escucha activa
10- Flexibilidad cognitiva	10- Creatividad

Nota: Adaptada de Top 10 habilidades, el Foro Económico Mundial muestra un listado de las habilidades blandas más importantes en el futuro del trabajo. Por Williams, 2020. (<https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>)

Aspectos técnicos han ido siendo relegados por la importancia de las habilidades blandas, en especial en el sector servicios derivado de las relaciones interpersonales que son más frecuentes para estos puestos. Vera (2017) indica “las competencias blandas son aquellas que pueden tener una incidencia en el desarrollo laboral de una persona, generar mejores oportunidades laborales y coadyuvar con su éxito profesional.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

Las organizaciones existen por la interacción entre personas, individuos con emociones las cuales pueden llegar a interferir en las relaciones con otros, como en la interacción entre jefe y subordinado. Las habilidades blandas se enfocan en el desarrollo de destrezas para manejar las emociones propias así como de los demás y lograr que la interacción sea eficiente con resultados positivos.

Las habilidades técnicas si bien son importantes con el paso del tiempo las habilidades blandas han abarcado cada vez más interés en el campo laboral, las empresas se han interesado por encima del conocimiento, en habilidades emocionales y sociales que formen líderes que cuiden y potencialicen a su equipo de trabajo. Por esta razón, el desarrollo de las habilidades blandas en las personas al frente de la gerencia es indispensable, en la organización se han enfocado en la capacitación dirigida a las habilidades técnicas para los puestos que necesitan líderes; el personal de gerencia a quienes se les debe apoyar en el desarrollo personal y profesional, carecen de reforzamiento en las competencias blandas, habilidades que le permitan tener buena comunicación, empatía, inteligencia emocional, resolución de conflictos, toma de decisiones entre otras.

Contar con personal de gerencia con un el nivel óptimo en habilidades blandas puede marcar una ventaja competitiva, para ello se requiere fortalecer estas habilidades, pues diversos estudios han logrado demostrar que los líderes con un alto nivel en las habilidades emocionales y sociales tienen mayor control de sus propias emociones, son personas motivadas que pueden trabajar en equipo así como influir en los demás. Descuidar las destrezas en toma de decisiones, liderazgo, relaciones de confianza en los equipos de trabajo y sobre todo una comunicación franca y abierta; en los puestos de gerencia puede repercutir en serias dificultades.

Las habilidades blandas son la clave en las relaciones interpersonales, la interacción en la atención al cliente e incluso en la relación con los subordinados; para la gestión de recursos humanos desarrollar las capacidades del personal que dirige los restaurantes

puede significar un medio para elevar el desempeño, pues el coeficiente intelectual no es suficiente para alcanzar el éxito laboral.

Los esfuerzos de capacitación en la organización son dirigidos a las destrezas técnicas, es decir, conocimientos del sistema, capacitación de productos, temas administrativos, la empresa carece de una estructura y sistematización en la capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas para los gerentes, esto es una deficiencia potencial en el desempeño del personal entonces **¿Esta la organización capacitando al personal de gerencia en habilidades blandas y cuál es el nivel de desarrollo de estas, que desde la perspectiva de la gestión recursos humanos pueden contribuir al desarrollo profesional y el desempeño laboral?**

3.1.1. Delimitación del problema

3.1.1.1. Ámbito geográfico

Los restaurantes objeto de estudio se encuentran ubicados en los diferentes Departamento de Guatemala, cuenta con un total de 54 puntos de venta ubicados en su mayoría en el área metropolitana de Guatemala así como en departamentos de Cobán, Peten, Quetzaltenango, Suchitepéquez y Huehuetenango.

3.1.1.2. Ámbito sectorial

La empresa objeto de estudio pertenece al sector privado, la cual brinda el servicio de comida rápida, cadena de restaurantes que se dedican principalmente a la elaboración y venta de pizzas.

3.1.1.3. Ámbito personal

Las personas sujeto de estudio corresponden a 45 Gerentes de restaurantes y el Gerente de Recursos Humano.

3.1.1.4. Ámbito temporal

Con el fin de establecer la importancia del programa de capacitación, se analiza el diagnóstico del año 2021, para la implementación durante el año 2022.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Fortalecer las habilidades blandas, mediante la capacitación del personal en el puesto de gerencia de los restaurantes ubicados en los departamentos de Guatemala, Cobán, Peten, Quetzaltenango, Suchitepéquez y Huehuetenango.

3.2.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas, por medio de las dimensiones intrapersonales e interpersonales de los colaboradores en el área de gerencia.
- Establecer las habilidades blandas por desarrollar del personal evaluado.
- Diseñar la propuesta de un programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas del personal objeto de estudio.
- Implementar la propuesta del programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas para los puestos de gerencia de los restaurantes.
- Evaluar la funcionalidad del programa de capacitación e-learning para el personal de gerencia de restaurantes, por medio de la aplicación del método de evaluación de aprendizaje Kirk Patrick.

3.3. Método, técnicas e instrumentos

3.3.1. Método

En el desarrollo del presente trabajo, se utilizó el método científico a través de sus fases de recopilación de información, para presentar resultados y conclusiones del estudio realizado. Para identificar las necesidades de desarrollo del talento humano, se emplea el método participativo de los Gerentes como el personal idóneo en quienes se debe enfocar el programa de capacitación y lograr determinar el nivel de desarrollo en que se encuentran las habilidades blandas de los participantes, por otro lado tener un consenso de las habilidades que requieren desarrollarse para alcanzar un nivel óptimo.

Para cumplir con el objetivo establecido se aplica el proceso de capacitación y desarrollo como Mondy, R. Wayne lo describe, considerando los cinco procesos para el programa

de capacitación, iniciando por determinar las necesidades específicas, establecer objetivos del programa, seleccionar el método y sistema de implementación para la capacitación, implementar el programa y finalmente evaluar. Las técnicas e instrumentos se aplican en función del proceso a realizar.

3.3.2. Enfoque

Mixto, cuantitativo aplicado en el diagnóstico para medir y estimar la magnitud del estudio y cualitativo en la fase de análisis de la implementación de la propuesta en cumplimiento del objetivo establecido.

3.3.3. Técnicas

3.3.3.1. Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada dirigida al Gerente de Recursos humanos de la organización, con el propósito de conocer la importancia de la formación de habilidades blandas del recurso humano, como parte del enfoque estratégico para el desarrollo personal y profesional de los individuos en los puestos seleccionados.

3.3.4. Instrumentos

Para ejecutar el programa de formación de las competencias emocionales para el desarrollo del talento humano, se utilizaron los siguientes instrumentos:

3.3.4.1. Cuestionario

El principal instrumento es la escala para diagnosticar el nivel de habilidades blandas, la primera parte con interrogante de elaboración propia y la segunda parte a través de la escala valorativa de 30 ítems con cuatro opciones de respuesta: Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. evalúa las habilidades desde las dimensiones intrapersonal e interpersonal, tomado de la tesis Plan de Capacitación para mejorar Habilidades Blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos, elaborada por Álvaro Zapata, Martín Alfredo validada por un profesional de psicología organizacional y dos profesionales con Maestría en administración de negocios.

Otros instrumentos:

- Guía de Entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos para diagnóstico de necesidades de capacitación.

- Cuestionario diagnóstico de necesidades de capacitación
- Cédula de diagnóstico de necesidades de capacitación
- Entrevista estructurada para gerencia de recursos humanos
- Censo dirigido al personal de gerencia
- Encuestas para la evaluación de la capacitación
- Cuadro de tabulación de los resultados
- Gráficas para representación de resultados

3.3.5. Población

Personal en los puestos de nivel táctico, líderes al frente de los equipos de trabajo de los restaurantes, encargados del manejo de personal y atención del cliente interno y externo, Gerentes, quienes necesitan del desarrollo de habilidades blandas en la ejecución de sus funciones.

3.3.5.1. Censo

En función del desarrollo del presente trabajo se realiza la elección del personal de gerencia siendo los más aptos para el fortalecimiento de habilidades blandas debido a las funciones que realizan y la interacción con las demás personas, en el cual participará el total del personal en el puesto de gerentes para analizar la implementación del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de resultados

La información recabada, el análisis y la presentación de los datos corresponden a la aplicación de los instrumentos seleccionados. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

4.1.1. Determinación de las necesidades de capacitación

Definir la importancia de la capacitación de habilidades blandas para el personal fue realizado por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación, detectando que los gerentes de las distintas unidades requieren manejar habilidades blandas, esto en función de contar con relaciones intrapersonales e interpersonales efectivas que aporten a un mejor desempeño, reforzando el diagnóstico con la entrevista al Gerente de Recursos Humanos y el cuestionario dirigido a los Gerentes, identificando que un programa de capacitación permite fortalecer las habilidades mencionadas.

El proceso de determinación de necesidades de capacitación se realizó por medio de la aplicación de instrumentos que brindan información para el análisis en los tres niveles de este paso: organizacional, de tareas y de las personas. Una entrevista dirigida al gerente de recursos con el objetivo de realizar el análisis organizacional y de tareas, así como el cuestionario para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados:

4.1.1.1. Guía de entrevista

Con la finalidad del análisis organizacional, se llevó a cabo una entrevista dirigida al gerente de recursos humanos al frente del personal, es consciente de la importancia y las necesidades de capacitación en habilidades blandas que el personal en los puestos de Gerencia necesita tener para contribuir al liderazgo y desempeño; por ende aportar al éxito de la organización. Tener la perspectiva de recursos humanos en el desarrollo del personal sobre todo de los líderes, quienes tienen una tarea muy importante al tener a cargo al personal de primera línea de la compañía. A continuación los hallazgos obtenidos de este instrumento.

Matriz descriptiva de resultados			
Entrevista Estructurada Gerente de Recursos Humanos			
Habilidades Blandas			
No.	Cuestionamiento	Respuesta	comentario
1	¿Cuál es el cargo que desempeña?	Gerente de Recursos Humanos	
2	¿Cuáles son los valores de la empresa?		
3	¿Cómo ha evolucionado la empresa en el último año?	Ha ido en crecimiento con apertura de nuevos restaurantes	
4	Cuenta con perfiles y descriptores de puestos (con qué frecuencia se actualizan)	no	Son necesarios para tener un control en los procesos de reclutamiento y selección así como apoyar en la capacitación.
5	Información sobre planes de capacitación	Se está analizando el desarrollar habilidades emocionales, como inteligencia emocional.	Esto puede representar la oportunidad para la puesta en marcha del trabajo profesional.
6	¿Dentro de la capacitación que se planea ejecutar a futuro, existe algún programa dirigido habilidades blandas?	No	Las capacitaciones previstas en un futuro cercano están enfocadas en habilidades duras.
7	¿Cuáles son los objetivos de la organización para el año en curso?	Desarrollar habilidades gerenciales de nuestros líderes. Generar un plan de banca a todo nivel Desarrollar habilidades de nuestros operativos a través de una escuela de líderes interna.	Recursos Humanos es consciente de la importancia que los puestos de gerencia se encuentren líderes con las habilidades necesarias.
8	Cree que la empresa tendría un nivel más competitivo si cuenta con talento humano	El desarrollo de habilidades juega un papel importante en el	

	formado con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales	desarrollo de nuestra gente, en específico de nuestros líderes.	
9	Considera que la organización le da la atención adecuada al desarrollo personal y profesional del recurso humano.	Todos los años parte importante de nuestra gestión como recursos humanos es implementar herramientas que ayuden a desarrollar las habilidades de nuestra gente a nivel Gerencial y operativo.	Implementar la capacitación a distancia por medio de la formación e-learning puede ser una de las herramientas que pueden ayudar a la gestión de recursos humanos para la capacitación del personal.
10	Conoce que estudios indican que el 85% del éxito a nivel profesional se basa en las habilidades blandas conocidas como competencias emocionales, a las cuales no se les dedica la formación adecuada. ¿Sabiendo esto hacia donde enfocarías la formación del recurso humano, al desarrollo de competencias técnicas o blandas?	La empresa es consiente que el éxito profesional del personal es indispensable la inteligencia emocional, la gerencia de recursos humanos reconoce que el enfoque debe ser al 100% a esta habilidad como base de sus funciones del día a día.	Recursos humanos busca que las gerencias de los restaurantes estén a cargo de personal inteligente emocionalmente para que sea de ayuda en las funciones diarias, sin embargo no se realizado ninguna capacitación sobre el tema.
11	De acuerdo con las funciones del puesto de Gerente, cuales considera importante desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Autoconocimiento emocional • Inteligencia emocional • Empatía • Trabajo en equipo • Orientación al cliente • Toma de decisiones • Gestión de conflictos • Capacidad de negociación • Liderazgo 	Son muchas las habilidades blandas que recursos humanos considera importantes para los gerentes, sin embargo se priorizara aquellas habilidades con un menor nivel de desarrollo, derivado del diagnóstico que se realiza.
12	Cuenta la organización con un plan o programa de capacitación dirigido al	La empresa realiza capacitación para el ingreso del personal y	La capacitación es previo a estar en el puesto,

	fortalecimiento de habilidades blandas.	cuando el personal interno es ascendido se les imparte algunos cursos para desarrollar sus habilidades de liderazgo, sin embargo no se cuenta con un plan de capacitación dirigidos para los gerentes quienes ya se encuentran en el puesto.	considerando que mucho del personal tiene bastantes años en el puesto, estos no han recibido una actualización en conocimientos, el mundo empresarial tiene un cambio continuo.
13	Se realiza algún tipo de evaluación para conocer el nivel de desarrollo de habilidades blandas que posee el personal de las Gerencias en tiendas.	No, la empresa no realizada estas evaluaciones, algunas de estas habilidades recursos humanos asumen que ellos cuentan con el nivel necesario para el desempeño en los puestos.	Conocer cómo se encuentra el personal en estas habilidades y cómo por medio de la capacitación recursos humanos puede apoyarles.
14	Creería que la implementación de un programa de capacitación para fortalecer las habilidades blandas dirigidas a los puestos de Gerencia elevaría el manejo de estas habilidades.	Si, esto sería importante para el desarrollo del personal.	

Es necesario resaltar que la organización tiene presente el importante papel que las habilidades blandas representan para los gerentes, desarrollar las destrezas que les permitan un mejor desempeño de sus funciones, entonces como parte de la administración del recurso humano reconoce que deben brindar herramientas las cuales le permitan ser profesionales de éxito. La habilidad blanda a la cual son conscientes se le debe dar mayor enfoque, es al fortalecimiento de la inteligencia emocional, si bien cada individuo por naturaleza posee cierto nivel en el manejo de esta habilidad, pueden incrementar las destrezas para el manejo emocional así como fortalecer las habilidades blandas por medio de un estructurado programa de capacitación.

4.1.1.2. Observación y narrativa enfocada a las tareas

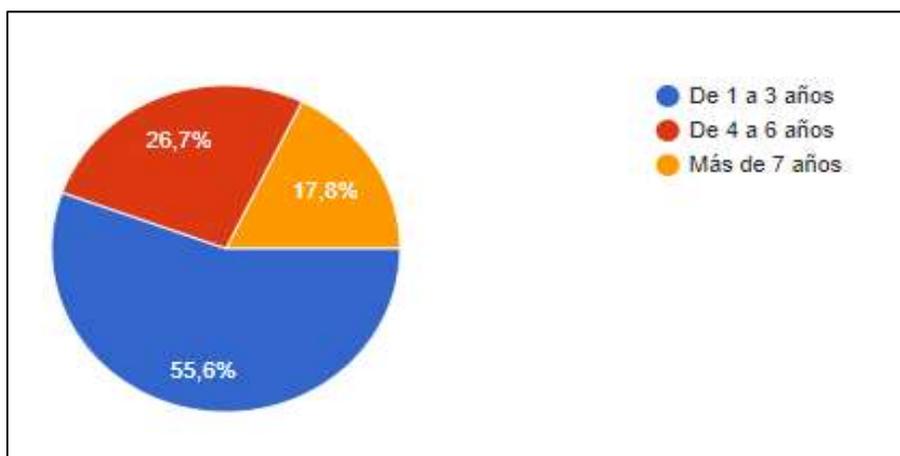
Se elaboró una guía de observación y narrativa para el análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación, con el propósito de identificar las tareas que ejecutan los gerentes dentro del área operativa de la organización objeto de estudio, es posible identificar que el personal en estos puestos es responsable de dirigir a otros, lo cual lo puede poner en situaciones que alteren emociones. También son la figura de autoridad ante los clientes por lo cual deben enfrentar situaciones que requieren decisiones inmediatas y que los llevan afrontar límites de tolerancia, estrés y fatiga emocional.

4.1.1.3. Censo habilidades blandas

La encuesta para determinar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas desde las dimensiones intrapersonal e interpersonal, se realizó al personal en los puestos de gerencia de las unidades, participaron un total de 45 personas quienes se desempeñan en el cargo de Gerencia, ubicados en los distintos restaurantes de la organización. El 100% de los participantes afirmaron ser conscientes de la importancia del desarrollo de las habilidades que permitan mejorar la interacción con los demás.

Figura 7

Antigüedad en el puesto

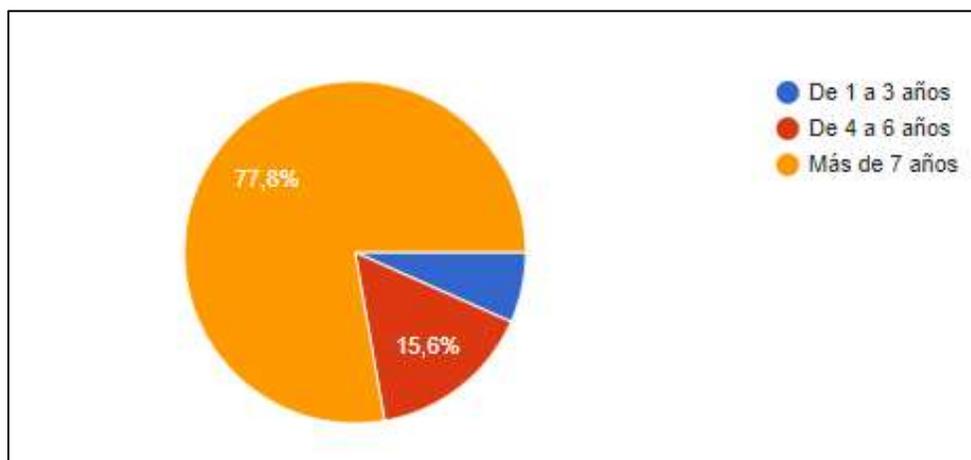


Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2021.

En la figura 7 Antigüedad en el puesto. Un 55% de los encuestados tienen una antigüedad en el puesto de uno a tres años, relativamente llevan poco tiempo en el puesto, si bien la teoría no define si un líder nace o se hace, sin duda las experiencias forman en gran parte las habilidades para dirigir un equipo de trabajo.

Figura 8

Antigüedad en la empresa

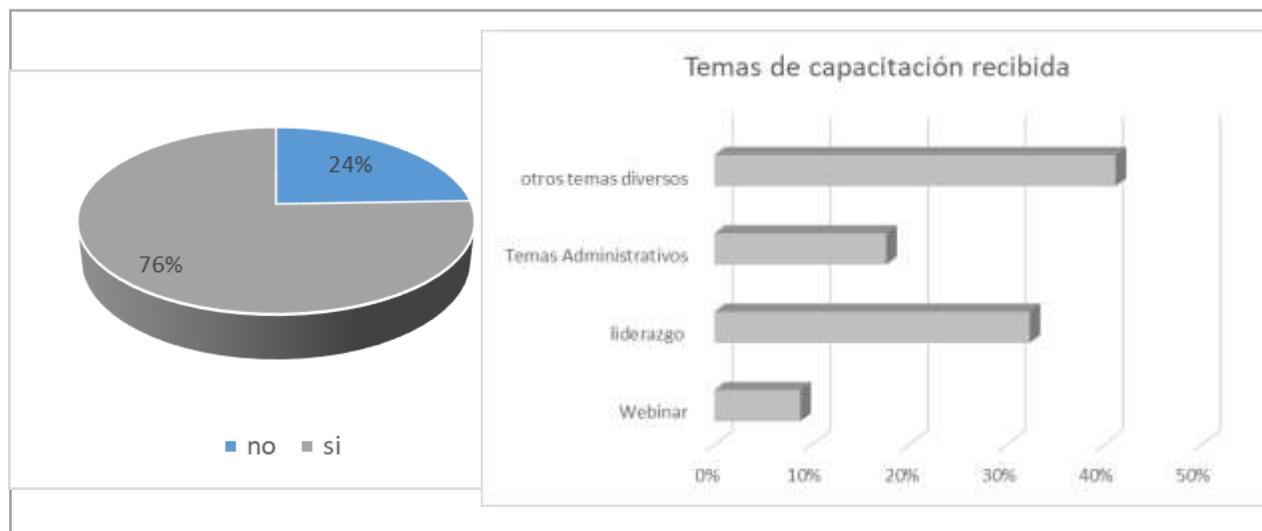


Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2021.

En la figura 8 se puede observar la antigüedad en la empresa, 35 de los encuestados indicaron tener más de siete años dentro de la organización, 7 personas cuentan con un tiempo entre 4 o 6 años dentro de la organización y 3 personas se encuentran dentro de 1 a 3 años, conformando un 6.7% del total, considerando los resultados de la gráfica anterior, el personal en los puestos de gerencia, han sido ascendidos lo cual es de beneficio en el desarrollo profesional de los colaboradores.

Figura 9

Capacitación recibida en los últimos 3 meses

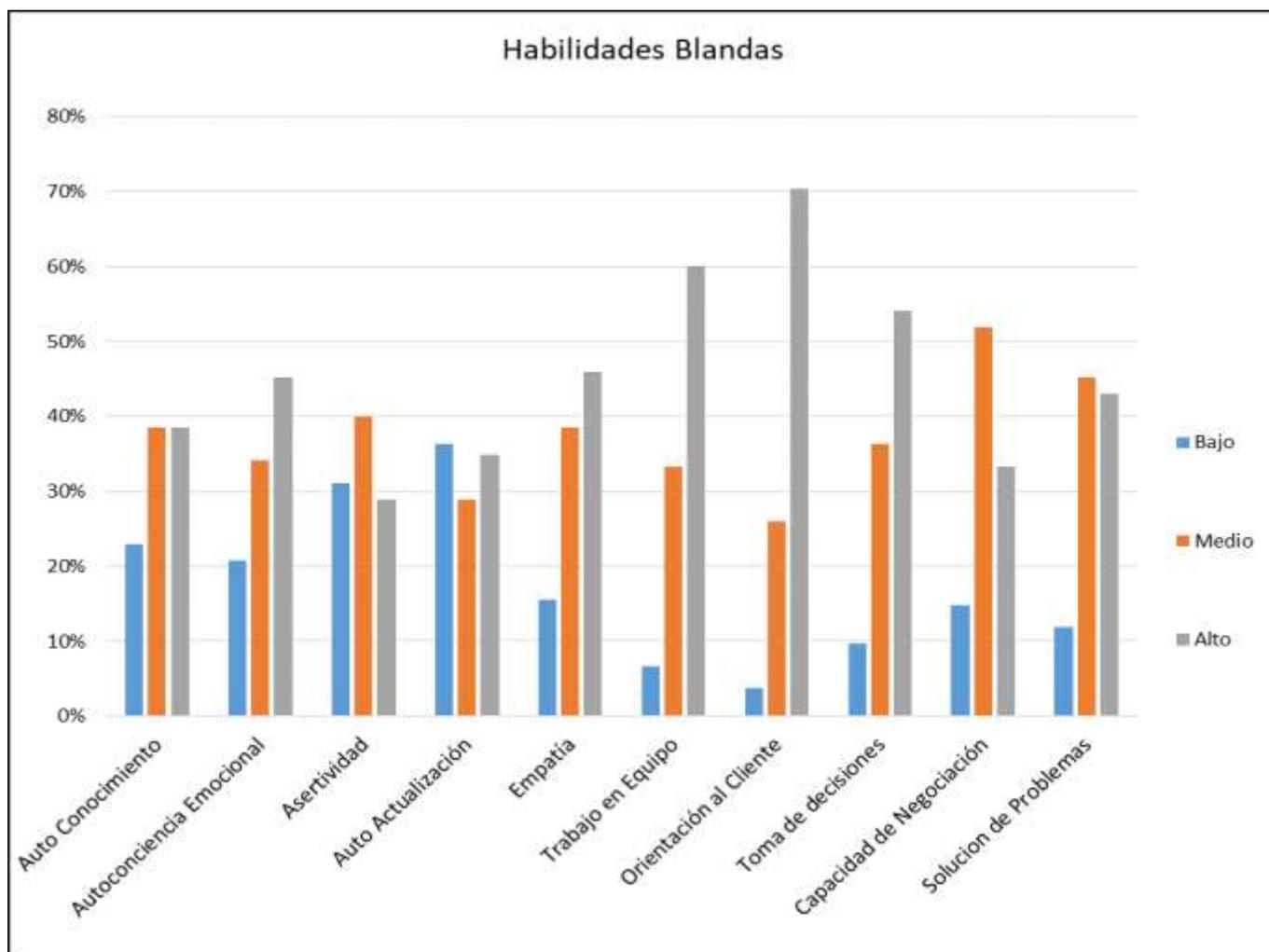


Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2021.

Dentro del cuestionario se interroga sobre la capacitación recibida por parte de la empresa en los últimos tres meses, un 75% indicaron que han recibido capacitación, sin embargo al cuestionar sobre los temas que han sido impartidos estos han sido dispersos sin ninguna estructura formal y enfocada. Esto se rectifica al ver los resultados obtenidos de las interrogantes planteadas para el conocimiento de las dimensiones consideradas.

Figura 10

Resultados del nivel de desarrollo de habilidades blandas



Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2021.

Figura 10. Nivel de desarrollo habilidades blandas Gerentes de restaurantes, muestra los resultados de las habilidades blandas evaluadas en el cuestionario, estas en la dimensión intrapersonal correspondiente al autoconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad y auto actualización; habilidades que le permitan al individuo interpretar y reconocer estado de ánimo tanto propios como los de otras personas, así como expresar

estas emociones sin ofender a otros y por la habilidad para identificar la necesidad de aprendizaje y esforzarse en esto.

En cuanto a la dimensión interpersonal planteada la empatía trabajo en equipo, orientación al cliente, toma de decisiones, capacidad de negociación y solución de problemas. Estas son habilidades que le brindan un mejor manejo de las relaciones sociales, tanto con el cliente interno como externo, contar con una actitud de servicio y la habilidad para trabajar conjuntamente con otros. Según las respuestas obtenidas se observa un nivel medio el cual predomina en la mayoría del personal de gerencia en cuanto a las habilidades blandas.

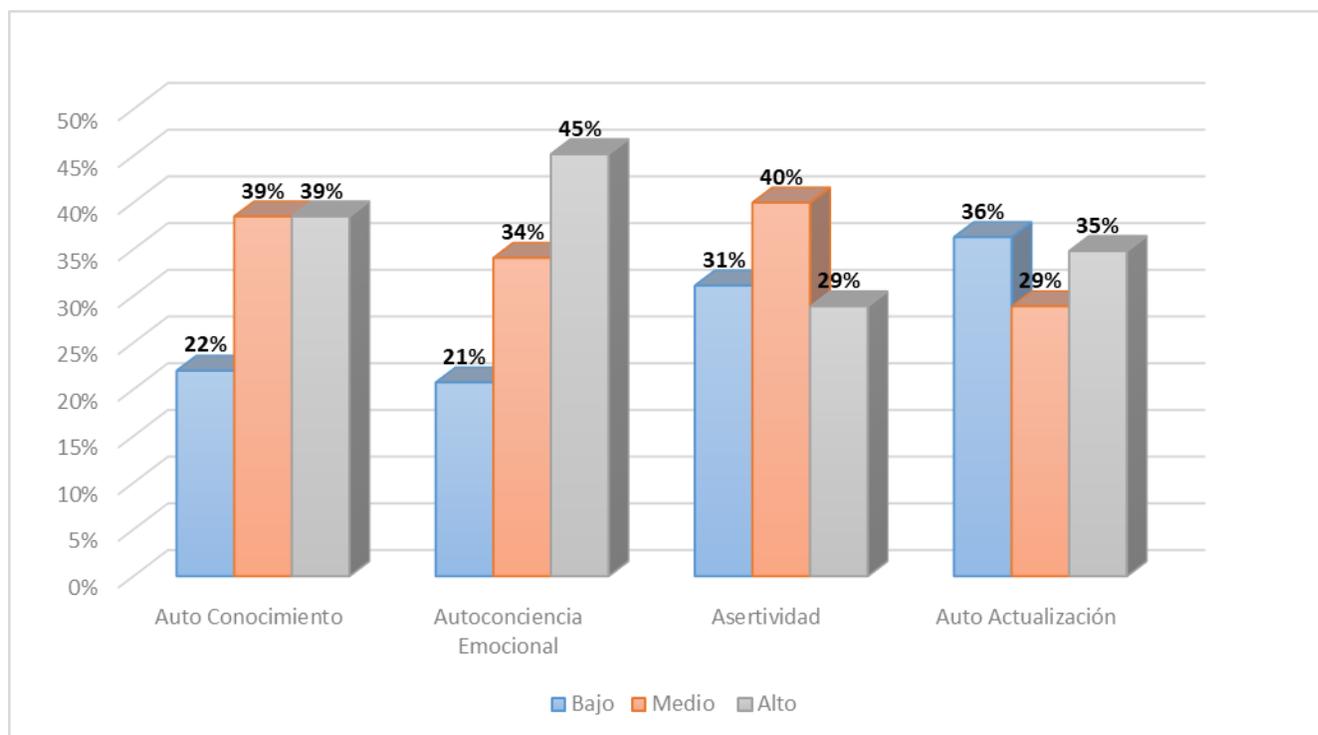
Matriz de resultados habilidades blandas menos desarrolladas

Habilidad	Bajo	Medio	Alto	Total
Auto Conocimiento	22%	39%	39%	100%
Autoconciencia Emocional	21%	34%	45%	100%
Asertividad	31%	40%	29%	100%
Auto Actualización	36%	29%	35%	100%
Empatía	16%	39%	46%	101%
Trabajo en Equipo	7%	33%	60%	100%
Orientación al cliente	4%	26%	70%	100%
Toma de decisiones	10%	36%	54%	100%
Capacidad de negociación	15%	52%	33%	100%
Solución de Problemas	12%	45%	43%	100%

Del total de los participantes en relación con el nivel de desarrollo de las 10 habilidades blandas para el presente trabajo, auto conocimiento, autoconciencia emocional, asertividad y auto actualización, correspondientes a la dimensión intrapersonal, mientras que en la dimensión interpersonal las habilidades capacidad de negociación y solución de problemas, se encuentran con el nivel más bajo de desarrollo, considerando que los porcentajes en los niveles bajo y medio, superan al nivel de desarrollo alto en el cual se debiera situar el 100%, por lo cual son las habilidades a reforzar en el personal objeto de estudio.

Figura 11

Nivel de desarrollo habilidades blandas de la dimensión Intrapersonal



Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2021.

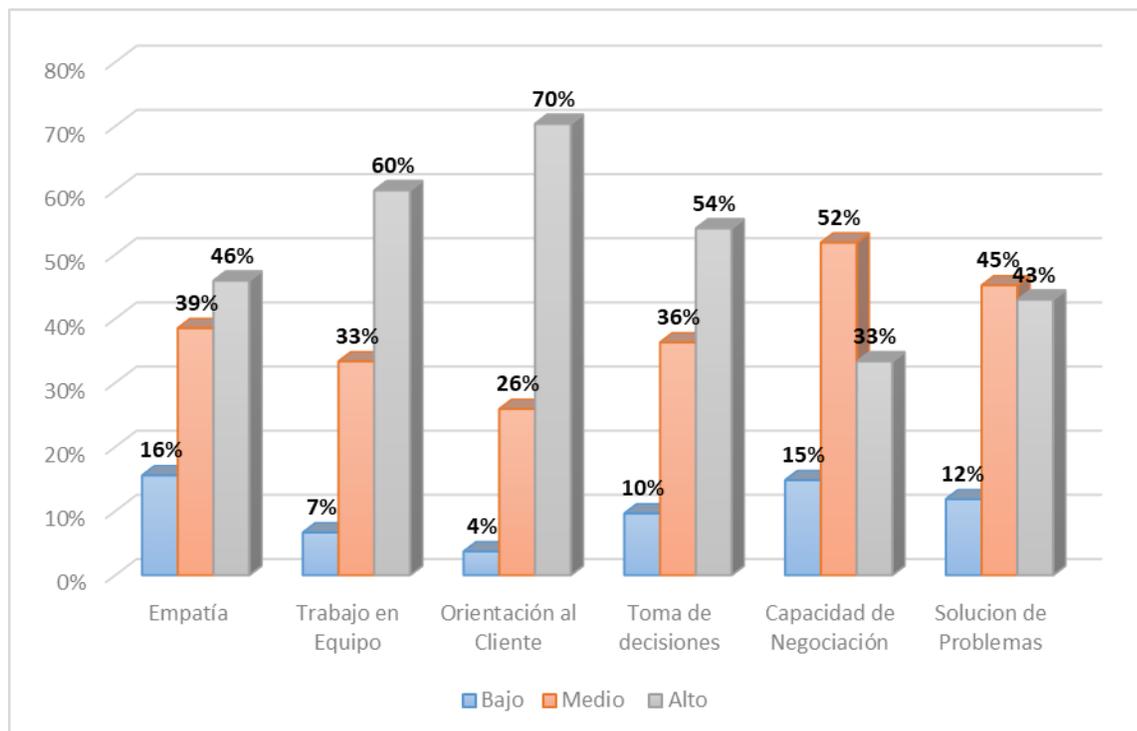
En la figura 11 se puede observar el Nivel de desarrollo habilidades blandas dimensión Intrapersonal, en esta gráfica se presenta el resultado del nivel de desarrollo en la dimensión intrapersonal de las habilidades blandas del personal encuestado, cabe resaltar que la habilidad más afectada se encuentra la auto actualización con un 36% del personal en un nivel bajo, esto puede llegar a repercutir en las funciones a desempeñar, pues adquirir conocimiento constante es necesario para estar actualizado a nuevas demandas en la efectividad del desempeño.

Por otra parte las habilidades de esta dimensión, en un aspecto positivo a resaltar que el personal no reflejó un nivel demasiado bajo, sin embargo un buen porcentaje se

encuentra en el nivel medio que no se puede considerar mal pero es necesario llevarlos a un nivel más alto.

Figura 12

Nivel de desarrollo habilidades blandas de la dimensión Interpersonal



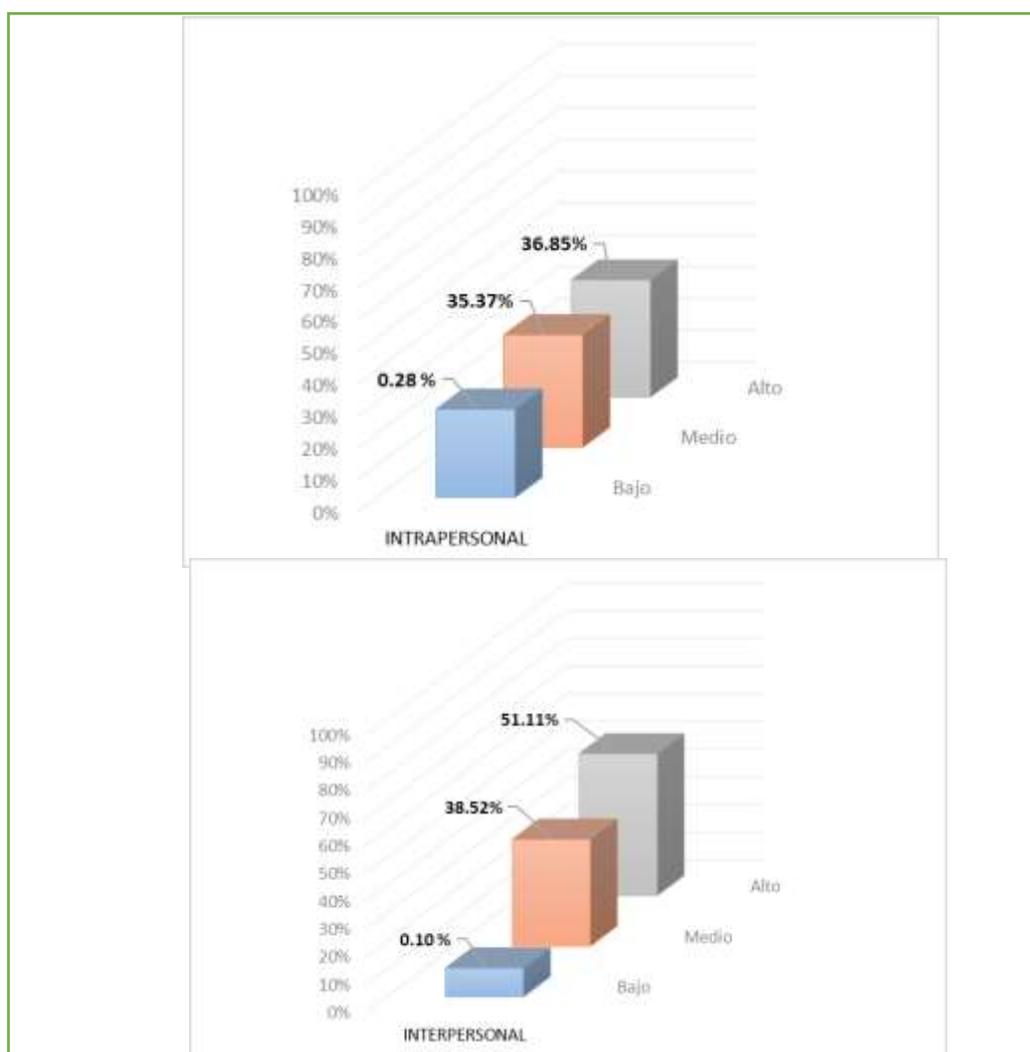
Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2021.

Como es posible observar en la figura 12, el Nivel de habilidades blandas dimensión interpersonal, estos resultados muestran resultados favorables aunque no al cien por ciento, pues habilidades como resolución de problemas y capacidad de negociación el porcentaje del nivel medio se encuentra por arriba del nivel alto, sin embargo habilidades como empatía tiene un 46% solamente siete por ciento por arriba del nivel medio, el personal en este nivel requiere reforzar esta habilidad de gran importancia en el trato con los demás en las funciones a desempeñar diariamente.

En las habilidades trabajo en equipo, orientación al cliente y toma de decisiones los resultados mostraron porcentaje favorables, la mayoría del personal demostró un nivel alto de destreza para estas habilidades, es de considerar en el caso de la habilidad orientación al cliente es de las que obtuvieron un resultado positivo esto en gran medida a la experiencia que brinda el estar frente al cliente a diario, pues la práctica brinda las destrezas para manejar las situaciones que puedan afrontar.

Figura 13

Resumen de los resultados, dimensiones Intrapersonal e Interpersonal



Nota: Datos obtenidos encuesta para el diagnóstico de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, elaboración propia, Julio 2021.

En la Figura 13, se observan los resultados generales de las habilidades blandas en la dimensión intrapersonal e interpersonal, en general la variabilidad de los resultados muestra la necesidad de establecer un programa de capacitación que apoye a elevar el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, esto en respuesta al resultado de un nivel medio con mayores resultados. Los gerentes necesitan contar con un mejor nivel de habilidades blandas, el trato con las demás personas, sobre todo con los subordinados para mostrar liderazgo y motivación.

4.1.1.4. Resultados de la evaluación de la capacitación, a partir de la satisfacción hasta los resultados

Con los resultados de la etapa del diagnóstico se implementó el programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas, por consiguiente y con la información obtenida de los instrumentos de la evaluación de la capacitación se contemplan las acciones para evaluar los niveles de satisfacción, aprendizaje, transferencia (aplicabilidad) y el resultado de capacitación o impacto que tuvo en la organización.

El modelo a utilizar para la evaluación del aprendizaje es el de Donald Kirkpatrick, iniciando con el nivel de satisfacción para establecer hasta qué grado los participantes reaccionaron favorablemente a las actividades de la capacitación, el segundo nivel correspondiente al aprendizaje, dicho de otra forma permite medir los cambios en conocimientos, habilidades y actitudes del participante.

A continuación, se evalúa la transferencia o aplicabilidad, es decir el grado los participantes reflejaron un cambio aplicando en puesto de trabajo lo aprendido resultado de la capacitación, para terminar es necesario establecer si el cambio demostrado por los colaboradores afectó a la organización positivamente.

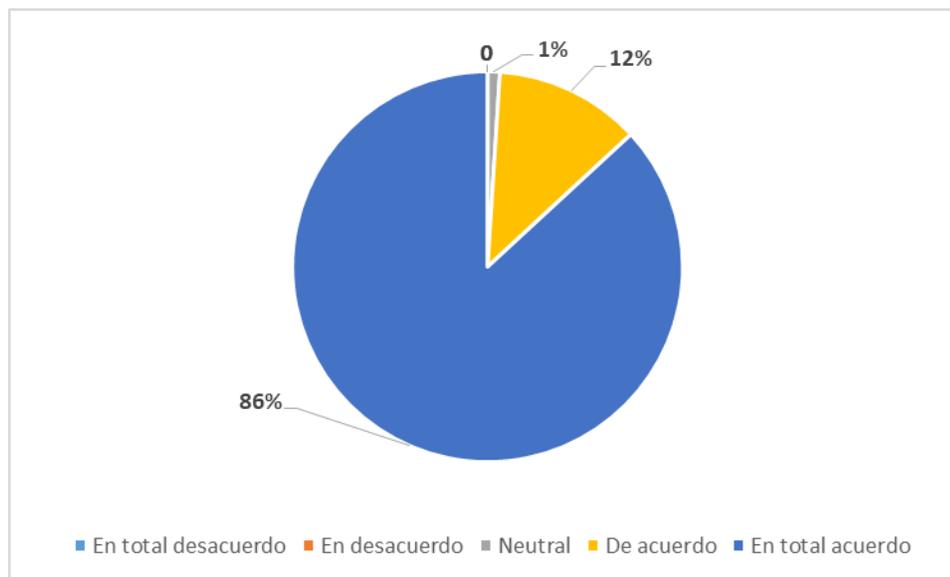
4.1.1.4.1. Evaluación de la satisfacción del participante

Con el propósito de conocer si la capacitación fue aceptable con respecto a la metodología utilizada, el contenido, horarios, entre otros. Se realiza la encuesta de satisfacción, la cual consta de 12 cuestionamientos divididos en los apartados experiencia de capacitación, instructor y programa de la actividad, con las

opciones de respuestas en total desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y en total acuerdo.

Figura 14

Resultados evaluación de la satisfacción



Nota: Datos obtenidos encuesta de satisfacción del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2022.

Como se puede apreciar en la figura 14, es relativa a la evaluación de la satisfacción. Es posible observar que los participantes tuvieron una reacción positiva en un 86%, cabe mencionar que este porcentaje indica que los colaboradores tuvieron una respuesta positiva en aspectos como que el ordenamiento del contenido fue lógico y ordenado, la plataforma fue adecuada y la duración de la capacitación duró un tiempo adecuado.

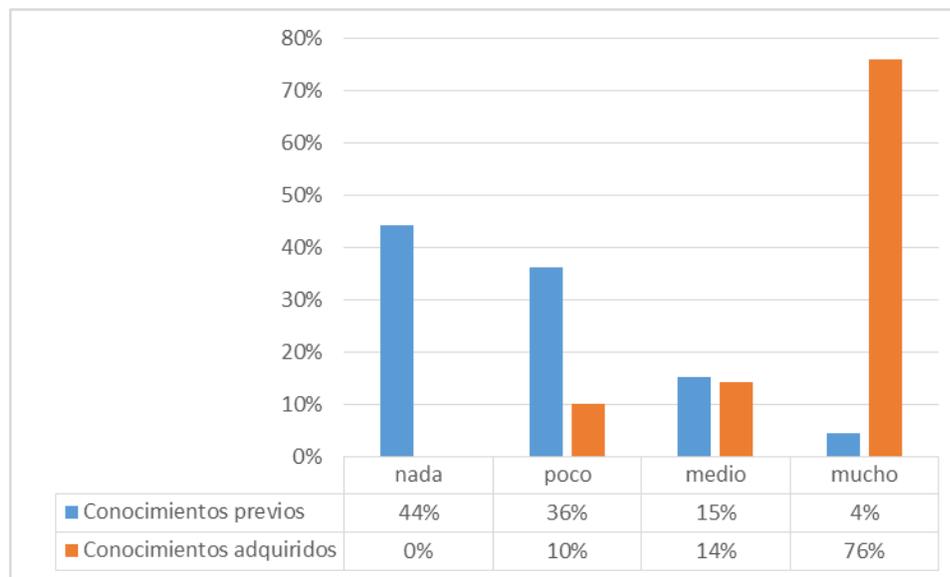
4.1.1.4.2. Evaluación del aprendizaje

Aplicar la encuesta para evaluar el nivel dos, correspondiente al aprendizaje, se realiza en dos fases, la primera se realiza previo a la capacitación, luego se aplica la misma encuesta después del aprendizaje recibido, esta evaluación permite medir si se lograron los objetivos de aprendizaje con los participantes. La

evaluación con ocho preguntas para responder en una escala de mucho, medio, poco y nada, indicando el nivel de conocimiento adquirido por el colaborador.

Figura 15

Resultados evaluación del aprendizaje previo / adquiridos



Nota: Datos obtenidos encuesta aprendizaje previo del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2022.

Referente al conocimiento previo y el adquirido durante el programa de capacitación, es observable que el aprendizaje previo del tema en un 44% de los participantes indicó no contar con conocimiento en cuanto a saber sobre habilidades blandas y como pueden influir en las funciones del puesto, sin embargo al concluir la capacitación un 76% alcanzó un nivel mayor en conocimiento.

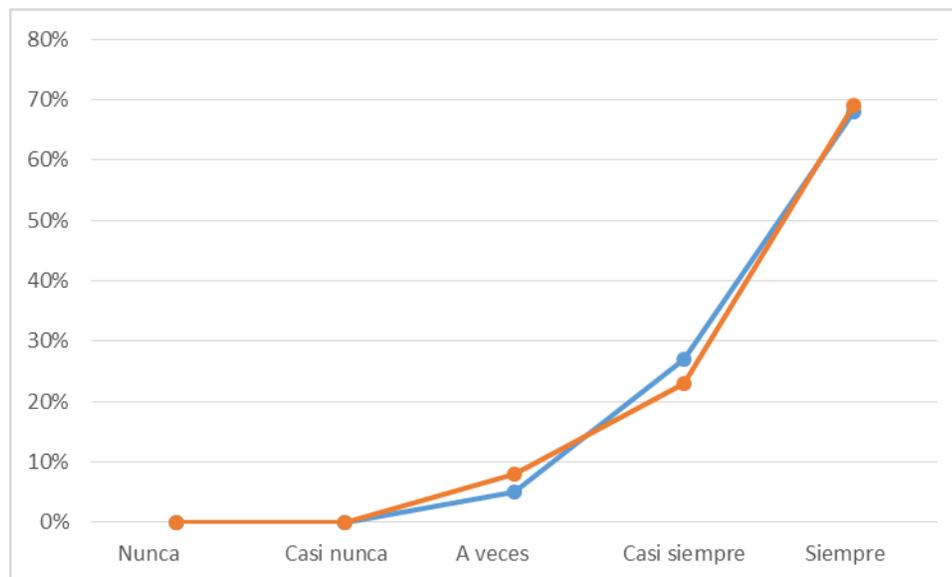
4.1.1.4.3. Evaluación de la transferencia (aplicabilidad) de la capacitación

La encuesta realizada para evaluar el tercer nivel, la aplicabilidad de los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes adquiridas llevadas al puesto de

trabajo, consta de siete interrogantes mide la percepción tanto del jefe inmediato (Gerente de Área) y la percepción del participante.

Figura 16

Resultados evaluación de transferencias (Aplicabilidad)

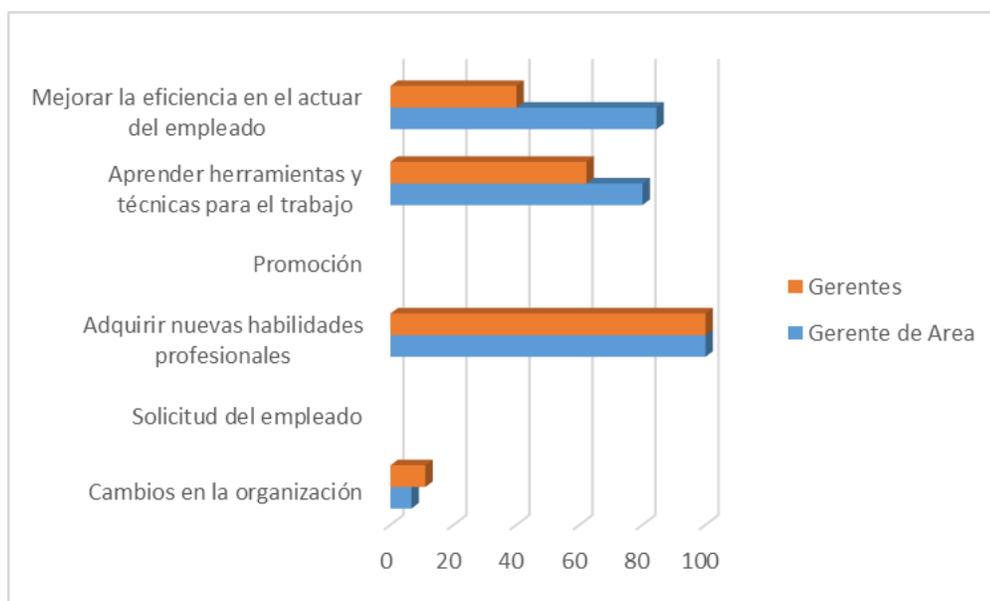


Nota: Datos obtenidos encuesta transferencia de conocimiento del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2022.

Respecto a la transferencia del conocimiento al puesto, la figura muestra una concordancia tanto en la opinión del participante como en la percepción del jefe inmediato en que los conocimientos fueron aplicados en el desempeño del trabajo, en cuanto al contenido puesto en práctica y la frecuencia en que se aplican, así como actitudes favorables para el desarrollo profesional con una mejora en resultados.

Figura 17

Motivos para participar en el programa de capacitación



Nota: Datos obtenidos encuesta transferencia de conocimiento del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, Julio 2022.

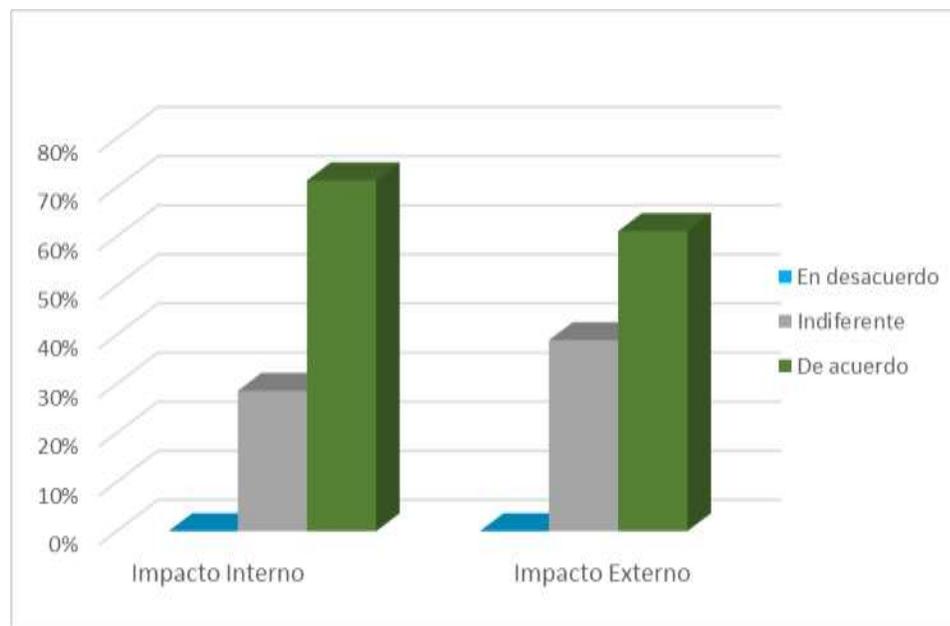
Como se muestra en la figura 17 Motivos principales para recibir la capacitación, permite observar que desde la perspectiva de los Gerentes de Área los motivos para tomar la capacitación se encuentra mejorar la eficiencia en el actuar del empleado, así como aprender herramientas y técnicas para el trabajo. Tanto los participantes como los jefes inmediatos concuerdan que el principal motivo fue adquirir nuevas habilidades profesionales.

4.1.1.4.4. Evaluación del impacto de la capacitación

Por último, la evaluación del nivel de impacto busca determinar el grado en que puedo mejorar la organización o departamento derivado de la organización, para conocer el impacto resultado del programa se realiza la encuesta de carácter cualitativo, evaluando desde los aspectos formativos del impacto interno y el impacto externo.

Figura 18

Resultados de la evaluación impacto de la capacitación



Nota: Datos obtenidos encuesta impacto del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas del personal de Gerencia de la empresa objeto de estudio, elaboración propia, Julio 2022.

Relativa al impacto de la capacitación, tomando la opinión de los seis gerentes de área, se puede visualizar una respuesta positiva, en un 71% en el impacto interno, es decir aspectos como la mejora en el ambiente de trabajo, en resultados y compartir el conocimiento adquirido con el equipo. En cuanto al impacto externo tuvo un 61% de los gerentes de área respondieron estar de acuerdo en que el programa de fortalecimiento para las habilidades blandas ha propiciado incorporar nuevas tecnologías para la capacitación, priorizar las necesidades del cliente interno/externo y favorecido a que mejore la imagen del departamento.

4.2. Discusión de resultados

Los objetivos establecidos en el presente trabajo profesional de graduación buscan responder a las necesidades encontradas en la organización, en la cual un programa de capacitación dirigido al reforzamiento de las habilidades blandas de los gerentes de los restaurantes es indispensable en el desempeño laboral. El cumplimiento de los objetivos específicos da paso para llevar a cabo cada etapa necesaria e implementar el programa de capacitación en habilidades blandas. Entonces cada fase del proceso es importante para alcanzar el objetivo de capacitación, Mondy (2010) indica que una organización debe mantener un proceso continuo de aprendizaje, esto porque se reconoce la importancia de la capacitación y el mejoramiento en el desempeño del personal.

Luego de realizar el análisis del diagnóstico resultado de la evaluación de las habilidades blandas, esto permitió conocer el nivel de desarrollo con el que cuentan los gerentes en estas habilidades y así determinar un debido programa de capacitación que responda al reforzamiento de estas habilidades y lograr un desarrollo gerencial, tal como el autor antes mencionado indica el cual no es más que la suma de experiencias, actualización de conocimientos y habilidades que permitan reforzar el desempeño requerido para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con la evaluación del nivel de desarrollo de las habilidades blandas permite tener un panorama general de las habilidades, Gardner con la teoría de múltiples inteligencias personales este indica que la inteligencia intrapersonal es esencial en el conocimiento de nosotros mismo, esto es trascendental pues al tener la percepción de uno mismo es más sencillo regular la conducta propia hacia los demás. Kechagias (2011) enfoca las habilidades blandas en tres categorías entre estas la intrapersonal e interpersonal, señala como habilidades por el hecho que pueden aprenderse y desarrollar por medio del esfuerzo formativo, esto último encaja con la propuesta de un programa de formación.

Bar-On añadió al término de inteligencia emocional el ámbito social, el conjunto de habilidades para comprender y relacionarse con los demás, el ambiente laboral es puramente social, se depende de las demás personas para que las tareas puedan ser realizadas, en un gerente estas habilidades son indispensables al considerar que son líderes que deben estar al frente de sus subalternos requieren un desarrollo óptimo de

las habilidades sociales e interactuar efectivamente a la vez influenciar a los otros para que realicen un buen desempeño.

Kechagias (2011) indica que las habilidades blandas son esenciales para el éxito laboral, lo cual requiere que los líderes cuenten un nivel alto en estas destrezas, derivado de los resultados es necesario llevar de un nivel medio a un nivel alto, esto para mejorar tanto el desarrollo profesional de los gerentes como en los puestos de trabajo. La implementación de un programa de capacitación será eficiente principalmente si los participantes se encuentran comprometidos a realizar un cambio, es necesario percibir el beneficio y que quienes participen se den cuenta del valor que tiene la capacitación en el crecimiento profesional y personal.

Alvarado en el año 2020 realiza como parte de la tesis para obtención del grado académico de maestro en administración de negocios, como resultado de la evaluación del nivel de habilidades blandas del personal en el cual encuentra un bajo nivel de desarrollo de estas habilidades. Propone el plan de capacitación para mejorar habilidades blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos, en el estudio identificó que únicamente un 6.7% del personal contaba con un buen nivel de desarrollo en las habilidades intrapersonales y un 40% se encontraban con un nivel bajo, mientras que en las habilidades interpersonales un 33.3% posee un nivel bajo y un 20% cuentan con un buen desarrollo de estas habilidades. La tesis se desarrolla como en el presente trabajo, iniciando con un diagnóstico del nivel de las habilidades blandas del personal, luego con un análisis de los resultados obtenidos para terminar con la propuesta antes mencionada.

Las habilidades blandas permiten una mejor interacción con el recurso humano, así lo planteó Deisy (2019) en el trabajo titulado habilidades blandas para mejorar la interacción de los líderes gerenciales en su recurso humano, cuyo objetivo principal establece el determinar la influencia de estas habilidades para la interrelación del líder, evidencio que los encuestados consideran la habilidad blanda que impacta es la flexibilidad y la débil es el delegar funciones. El recurso humano espera que un líder pueda delegar, solucionar conflictos y ser capaz de supervisar, todo esto para alcanzar los objetivos que se han trazado.

La capacitación es cada vez más importante en las organizaciones, es necesaria para que las destrezas de los gerentes sobresalgan y sean una diferencia ante la competencia y una ventaja competitiva, para lograrlo y conducir a la mejora del desarrollo del personal en los puestos que son líderes de los grupos de trabajo. La capacitación on-line elimina costos y la necesidad de cumplir con una asistencia, brinda ventajas como la flexibilidad, pueden tomarse en cualquier hora del día, todo lo que se necesita es un dispositivo móvil y acceso a internet; e interactivos pues los cursos incluyen una gama de actividades (Castillo, 2012).

Es así como la implementación del programa de capacitación se realiza en modalidad e-learning, derivado del distanciamiento social establecido por la pandemia que se atraviesa a nivel mundial y horarios rotativos del personal, los cursos se ejecutan en modalidad virtual, los cuales estarán enfocados a buscar el desarrollo de las habilidades blandas en los gerentes de los restaurantes y que este pueda ser aprobado para ponerlo en marcha en la organización.

Por último se realiza la evaluación del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas propuesto en el presente trabajo de graduación, el primer nivel de la evaluación de la capacitación según el modelo de Kirk Patrick utilizado, se evaluó por medio de Google forms, solicitando se llenará la encuesta de satisfacción, la cual toma los siguientes criterios de evaluación: experiencia de la capacitación, instructor. Los resultados obtenidos fueron favorables, estos con un 86% de aceptación de los participantes y considerando los comentarios de retroalimentación para mejorar en futuros programas.

Seguidamente el segundo nivel, correspondiente a la evaluación del aprendizaje se llevó a cabo por medio de una encuesta previa a la capacitación y otra al finalizar la misma. Cargadas a la plataforma de classroom por medio de google forms. En la primera encuesta los resultados con un 44% de los participantes indicando no tener nada de conocimiento del tema, esto cambió favorablemente, con un total del 76% indicó tener un grado de mucho conocimiento. Logrando cumplir un programa de capacitación que cumplió con la satisfacción y las expectativas de los Gerentes de los restaurantes. A continuación se evaluó el nivel tres del método de evaluación de la capacitación, la

transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, cabe mencionar que por la premura de tiempo esto se realizó con espacio de tiempo de un mes, considerando la perspectiva del participante y de los jefes inmediatos (Gerentes de área).

Finalmente, luego de evaluar el nivel 4 de la capacitación, es decir el impacto que la capacitación represento para la organización, se solicitó responder una encuesta cualitativa a los jefes inmediatos tomando dos apartados, el primero el impacto interno con un resultado positivo en un 71%, correspondiente a las mejoras en el ambiente laboral, en los resultados y la organización del trabajo. El segundo el impacto externo, con el 61% estuvieron de acuerdo en que la capacitación permitió considerar la incorporación de nuevas tecnologías, mejores condiciones e incluso brindar una mejor imagen de la organización. Fortalecer las habilidades blandas forma una parte importante para los colaboradores, permitiendo que puedan tener un crecimiento tanto personal como profesional, considerando que la empresa sigue creciendo los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores deben seguirle el paso, para alcanzar los objetivos en conjunto.

Conclusiones

1. Mediante el análisis del diagnóstico de las necesidades de capacitación con base a los resultados obtenidos se pudo detectar las habilidades blandas que requieren un esfuerzo formativo para que el personal de las gerencias de los restaurantes pueda fortalecer conocimientos, destrezas y actitudes, en beneficio del liderazgo y desempeño laboral.
2. Las habilidades blandas en las cuales es prioridad fortalecer son la capacidad de negociación y solución de problemas, agregando la habilidad inteligencia emocional como reforzamiento de la dimensión intrapersonal y para el fortalecimiento sea considerado factible implementar el programa de capacitación propuesto como parte de la formación del recurso humano.
3. Con el presente trabajo profesional de graduación permitió la elaboración del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas dirigido al personal de Gerencia de Restaurantes pues desde la perspectiva de recursos humanos esto repercute en el desarrollo personal y profesional de los participantes.
4. Con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio se implementó el programa de capacitación por medio del método e-learning, lo cual permitió que el proceso de aprendizaje fuera concluido por todos los participantes así como brindar flexibilidad al colaborador para facilitar el desarrollo del contenido de la capacitación.

Recomendaciones

1. Seguimiento en un plazo de tiempo adecuado a la propuesta que se presenta en este trabajo profesional de graduación, destinado al fortalecimiento de habilidades blandas dirigido a los puestos de gerencia de los restaurantes, para que el nivel de desarrollo no disminuya y llegar a considerar un programa de capacitación más amplio que pueda incluir otros puestos que necesiten mejora estas destrezas.
2. Con los resultados de las dimensiones evaluadas es recomendable realizar un diagnóstico como mínimo cada año al personal de gerencia y sean capacitados para desarrollar las habilidades que se encuentran en un nivel bajo o medio, empleando el programa propuesto en el presente trabajo profesional de graduación o estructurando uno según sean las necesidades detectadas, considerando que lo principal es buscar el desarrollo personal y laboral de los colaboradores de la organización.
3. Es recomendable que la Gerencia de Recursos humanos considere dentro de sus planes de capacitación el programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas propuesto en el presente documento o ampliar dicho programa para considerar otras habilidades por mejorar de los colaboradores, según sea necesario de acuerdo al nivel de desarrollo de habilidades blandas que estos presenten.
4. La Gerencia de Recursos humanos de la empresa objeto de estudio, se recomienda implementar programas de capacitación que promuevan el uso de la tecnología para promover la participación de los colaboradores en temas de interés y beneficio del desarrollo profesional.

5. Las habilidades blandas son cada vez más apreciadas en el ámbito laboral, por lo que es recomendable que recursos humanos realice una revisión y actualización de los descriptores y perfiles de puestos de gerencia de restaurantes para establecer las habilidades blandas requeridas para el puesto y el nivel de desarrollo que debe tener el candidato.

Bibliografía

- Abduwani, T. A. (2012). El valor y desarrollo de las habilidades suaves: El caso de Oman. *Revista Internacional de Tecnología de la Información y Negocios*, 2, 77-86.
- Aguilar, A. (2010). *Capacitación y Desarrollo de Personal (4a Edición)*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Alarcón, A. C. (2020). *Programa de capacitación virtual Pachikuy para mejorar las habilidades blandas del colaborador en Mibanco*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Alvarado, M. A. (2021). *Plan de capacitación para mejorar Habilidades Blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos, en Pirua 2020*. Perú.
- Álvarez, Y. (Septiembre de 2011). *Capacitación virtual: uso de E-Learning para la formación de los trabajadores en las organizaciones*. Obtenido de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2706/Ricardo_Arturo_Yunda__lvarez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Amedirh. (2017). El modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación . *Creando ValorRH*, 34-35.
- Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguín, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Bar-On, R. (2006). El modelo Bar-On de inteligencia emocional-social (ESI). *Psicothema*(18). doi:ISSN: 0214-9915
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coulter, R. (2010). *Administración* . México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- D., M., & Tito, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA*, 1(12), 59-76.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos, Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano*

en tiempos de transformación. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Echeverría, L. F., Lafont, T., Pineda, J., & Palleres, S. (2020). Impacto de la movilidad internacional en el desarrollo de competencias blandas y su aplicación en el mercado laboral: un análisis para la mejora curricular desde la perspectiva de graduados de ciencias administrativas y contables. *Horizonte Educativo*, L(3), 217-254.

Excellence, I. (17 de Abril de 2020). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2020/04/17/habilidades-blandas-por-que-es-clave-desarrollarlas/>

Granada, G. A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Kechagias, K. (2011). *Docencia y Evaluación de habilidades blandas*. Reino Unido: MASS measuring & assessing soft skills.

Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F.: CENGAGE Learning.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Montes, H. (Diciembre). Habilidades blandas en el estudiante universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2019.

Morales, E. (2010). *Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.

- Paz, J. I. (2004). NEGOCIACIÓN: COMPETENCIA GERENCIAL POR ANTONOMASIA. *EIA*, 81-98.
- Quesada Valderrama, D. C. (2019). *Habilidades blandas para mejorar la interrelacion de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid*. Bogotá, D.C. Colombia: Universidad EAN.
- Raffino, M. E. (Julio de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/habilidad-2/>
- Ramírez, J. F. (2012). *Formación de Instructores Planeación y Evaluación en Capacitación*. México: Instituto Mexicano de Tecnología del Agua .
- Ramos Díaz, A. M. (2019). *Estrategias de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de venta del call center de Arequipa*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. .
- Robles, M. (2012). Percepciones ejecutivas de las 10 principales habilidades sociales necesarias en el lugar de trabajo actual. *Business Communication Quarterly*, 453-465.
- Rubio, E. S. (2021). Habilidades Gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher CEIT*, 148-163.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Torres, B. M. (2009). *Habilidades directivas*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ugarriza, N. (2001). La evaluacion de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*(4), 129-160.

- Vera, F. (2017). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. Obtenido de Revista Akademeia: <https://bit.ly/3frP4pD>
- Villatoro, R. P. (2008). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México, D.F.: Capinte.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Williams, R. (14 de Marzo de 2020). *Premium Non Nocere First Do No Harm*. Obtenido de La creciente importancia de las "habilidades blandas" en el lugar de trabajo: <https://raywilliams.ca/growing-importance-soft-skills-workplace/>
- Zepeda, K. I. (2019). Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 57-67.

E-grafía

(18 de Marzo de 2019). Obtenido de Empresas & Management: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/1268162-330/las-10-habilidades-blandas-que-demandar%C3%A1-el-mercado-laboral>

Excellence, I. (17 de Abril de 2020). PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA. Obtenido de <https://www.isotools.org/2020/04/17/habilidades-blandas-por-que-es-clave-desarrollarlas/>

Gobierno Vasco. (2009). *Departamento de Educación, Universidades e Investigación*. Obtenido de https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn_doc_comp_basicas/es_def/adjuntos/evaluacion/311020c_Pub_ISEI_ED_2009_niveles_competencia_ESO_2_c.pdf

Digital, I. N. (23 de Febrero de 2022). Métodos de capacitación laboral: cómo elegir el más apropiado. Obtenido de <https://insiderlatam.com/metodos-de-capacitacion-laboral-como-elegir-el-mas-apropiado/>

Leiva, J. M. (Enero de 2015). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? Educrea, 5. Obtenido de [entrada de blog]: <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>

Métodos de capacitación laboral: cómo elegir el más apropiado. (23 de Febrero de 2022). *Insider Noticias de Marketing y Publicidad Digital*. Obtenido de <https://insiderlatam.com/metodos-de-capacitacion-laboral-como-elegir-el-mas-apropiado/>

Modelo de evaluación de las actividades de capacitación . (s.f.). Obtenido de http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/CDX2404/Semana%204/S4_A4.2_LECV1.pdf

Raffino, M. E. (Julio de 2020). Concepto. Obtenido de <https://concepto.de/habilidad-2/>

Schlesinger, W., & Andreu, L. (2013). *INNOVACIÓN, ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y CO-CREACIÓN DE VALOR CON STAKEHOLDERS: UNA APLICACIÓN A LA EMPRESA VALENCIANA*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/profile/Waleska-Schlesinger-2/publication/267764264_INNOVACION_ORIENTACION_AL_CLIENTE_Y_CO-CREACION_DE_VALOR_CON_STAKEHOLDERS_UNA_APLICACION_A_LA_EMPRESA_VALENCIANA/links/545a229f0cf26d5090ad6562/INNOVACION-ORIENTACION-AL-CLI

Williams, R. (14 de Marzo de 2020). Premium Non Nocere First Do No Harm. Obtenido de La creciente importancia de las "habilidades blandas" en el lugar de trabajo: <https://raywilliams.ca/growing-importance-soft-skills-workplace/>

Anexos

Programa de Capacitación para el fortalecimiento de Habilidades Blandas

Programa de Capacitación

HABILIDADES BLANDAS



Por el Desarrollo personal y profesional

La mejora continua es posible siempre que se tenga compromiso y determinación para lograr las metas.



Conocimiento

El saber es la mejor arma para crecer profesionalmente



e-learning

Contenido 100% virtual



contenido

Enfocado al desarrollo personal y profesional

Las habilidades blandas son aquellas destrezas, atributos y capacidades del individuo que le permitan desempeñarse efectivamente tanto en el entorno social como consigo mismo.

+ **Forma líderes y tendrás ganadores**



1. DISEÑO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

1.1. Presentación

El presente programa de capacitación responde a la necesidad de contar con personal en la gerencia de restaurantes, capaces de manejar situaciones problemáticas o retadoras, poder afrontar estos escenarios empleando una alternativa de solución por medio de las habilidades blandas a su vez tener un mejor manejo de las emociones propias y de los demás para establecer relaciones sociales amenas dentro de la organización. Este programa está orientado a capacitar a los gerentes de los restaurantes a desarrollar capacidades efectivas que pueda ejecutar en su labor, fortaleciendo las habilidades detectadas con un bajo nivel de desarrollo, luego de un diagnóstico y análisis previo.

Estas habilidades no suelen ser enseñadas en la educación académica, pero con este programa de capacitación se busca mejorar el desarrollo profesional y laboral para los participantes, diseñado pensando en que sea completado sin mayor complicación y fácil acceso a la información de los cursos, utilizando la metodología addie (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación), por medio de un curso E-learning asincrónico para que el participante pueda conectarse en el momento que considere adecuado elevando la flexibilidad para tomar cada curso, derivado que los horarios laborales son rotativos.

1.2. Antecedentes

La empresa debiera incorporar de manera planificada el proceso de capacitación, construir espacios para la formación del personal, ir adaptando el proceso a los requerimientos del entorno e incluso formar una cultura de aprendizaje propio, fomentar en los empleados la costumbre de buscar la superación propia, a más de día con día adquirir más conocimientos que le ayuden en el crecimiento personal y profesional.

El programa de capacitación está dirigido para los gerentes de los restaurantes pertenecientes a la marca en Guatemala, líderes encargado del personal de cada unidad, responsables de alcanzar los resultados propuestos por la gerencia de operaciones. Son

el personal clave para organizar, dirigir y controlar al recurso humano de cada restaurante para alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que las habilidades blandas le permitirán fortalecer su desempeño laboral y que estas funciones sean mejor manejadas.

Los gerentes deben ser capaces de apartarse, ser flexibles ante los cambios y tener una mente abierta, podrán anticipar amenazas incluso poder aprovechar los recursos con los que cuentan, los conocimientos son fundamentales, todo buen gerente debe tener las habilidades técnicas que le permitan conocer el trabajo al máximo. Pero para lograr que el personal a cargo de ello necesitan habilidades blandas, desarrollar la perspicacia para reconocer las distracciones emocionales en otros, tener autocontrol de sus propias emociones que le permita mantener la calma ante situaciones de estrés, los gerentes son la figura de ejemplo para los empleados.

Al igual que saber delegar tareas para contribuir al trabajo en equipo, negociar con los empleados o clientes, comunicarse eficientemente, transmitir la visión de la organización. Son funciones que debe desempeñar el Gerente en un entorno social exigente, para poder llevar estas tareas es necesario fortalecer las habilidades requeridas y la capacitación continua apoya al mejoramiento de estas, así como impulsar la confianza en sí mismo al sentirse preparados como resultado del proceso de formación.

1.3. Introducción

El presente programa ha sido elaborado con el objetivo de fortalecer habilidades blandas en los gerentes de restaurantes de la empresa objeto de estudio, derivado del análisis de las necesidades de capacitación, requieren ser fortalecidas aquellas habilidades con menor desarrollo, las habilidades autoconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad, auto actualización de la dimensión intrapersonal se refuerzan mediante el curso inteligencia emocional, el cual favorece atender estas habilidades en un solo curso y los cursos de capacidad de negocios y solución de problemas para atender las deficiencias en la dimensión interpersonal. El proceso de capacitación es el mejor apoyo que la organización puede brindar al desarrollo personal y profesional; lograr una labor de excelencia en beneficio tanto del empleado como de la empresa.

1.4. Participantes

El programa para el fortalecimiento de habilidades blandas está dirigido a los 45 participantes del diagnóstico de necesidades de capacitación, los colaboradores se encuentran en los puestos de gerencia de los restaurantes de la empresa objeto de estudio.

1.5. Objetivo General

Alcanzar que los participantes obtengan conocimientos que pueda utilizar para manejar emociones propias e interpersonales y desarrolle un mejor nivel en habilidades blandas para un mejor desempeño laboral de los Gerentes de los restaurantes de la empresa objeto de estudio del trabajo profesional de graduación.

1.5.1. Objetivos específicos

- Mejorar el conocimiento con el cuentan los gerentes en relación a habilidades blandas, resultado del diagnóstico realizado.
- Lograr un fortalecimiento de habilidades blandas con un nivel de desarrollo bajo según diagnóstico actual de los gerentes.
- Lograr un desarrollo en el reconocimiento de las emociones propias y de los demás así como estimular la automotivación para buscar actualizar los conocimientos.
- Brindar herramientas para el manejo de las negociaciones efectivas con empleados o clientes y llegar a establecer acuerdos de beneficio mutuo.
- Tratar los conflictos de manera efectiva buscando soluciones a la problemática.

1.6. Meta de formación

La formación es el proceso de aprendizaje vital para el desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal para obtener una respuesta favorable en el cumplimiento de objetivos en el desempeño. La organización debe reconocer que contar con un equipo altamente calificado lo que representara una ventaja competitiva, impulsar el cambio en la organización debe ser prioridad para Recursos Humanos.

El programa de capacitación busca un impacto positivo en el desempeño laboral, este cambio dirigido a la mejora de las relaciones interpersonales así como intrapersonales,

quienes son líderes de los equipos de trabajo en cada restaurante de la organización. Los participantes adquirirán conocimientos con respecto a los siguientes temas:

- a. ¿Qué son las habilidades blandas?
- b. Diferencia entre las habilidades blandas y las habilidades duras o técnicas
- c. ¿Porque son importantes las habilidades blandas?
- d. ¿Qué es la inteligencia emocional?
- e. Habilidades y características de las personas emocionalmente inteligentes
- f. Impacto e importancia de la inteligencia emocional
- g. La inteligencia emocional en el trabajo y el liderazgo
- h. El autoconocimiento emocional
- i. Automotivación
- j. ¿Qué es la Capacidad de negociación?
- k. Habilidades para negocia
- l. Cuando se debe negociar
- m. Principios del éxito en la negociación
- n. ¿Qué es la gestión de conflictos?
- o. Análisis del conflicto
- p. Conflicto organizacional
- q. ¿Cómo afrontar el conflicto?
- r. Técnicas para la gestión de conflicto

1.7. Habilidades a mejorar

Luego de la evaluación de habilidades blandas realizada a los Gerentes, se encontró una deficiencia en las habilidades de auto conocimiento, asertividad, auto actualización, Capacidad de negociación y solución de problemas. Se estructura el programa de capacitación con el fin de atender estas carencias, con el curso de Inteligencia emocional se cubrirá el conocimiento en la gestión de autoconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad y auto actualización, esto en consideración que la inteligencia emocional es base fundamental de las habilidades intrapersonales y a su vez corresponde a un conjunto de habilidades (empatía, motivación de uno mismo, autocontrol emocional y

autoconocimiento emocional), atendiendo con esto el desarrollo de las habilidades intrapersonales por fortalecer.

En cuanto a las destrezas interpersonales de las cuales en la evaluación fueron detectadas con deficiencia se presentan los cursos de capacidad de negociación y solución de problemas, las relaciones sociales no son fáciles de adquirir, si bien algunas personas estas habilidades son parte de su personalidad a otras se les dificulta el relacionarse y alcanzar acuerdos satisfactorios, esto mismo puede suceder en el entorno laboral por lo cual se incluyen estos temas dentro del programa de capacitación de habilidades blandas.

Fortalecer las habilidades blandas del personal, representa un apoyo a la interacción con las demás personas así como consigo mismo. El manejo apropiado de las habilidades interpersonales, en el entorno laboral, son de suma importancia para el desempeño de los equipos de trabajo, es por esto que es necesario que el personal mejore en habilidades como:

- ❖ Inteligencia emocional

Desarrollar habilidades emocionales que permitan identificar los sentimientos que expresa el cliente y manejar las emociones propias, son destrezas necesarias para atender las necesidades del cliente. Un colaborador empático genera una mejor conexión, atenderán y resolverán las inquietudes del consumidor con mayor eficiencia incluso permitirá crear lazos fuertes con el cliente y alcanzar una fidelización de este con la marca.

- ❖ Capacidad de negociación

Conocer las técnicas apropiadas para negociar que por ende reducen los conflictos, es necesario preparar a los Gerentes a afrontar situaciones difíciles con la negociación como factor de triunfo entre el intercambio de beneficios, ser hábiles en la negociación para ejecutar un proceso de negociación con éxito.

- ❖ Solución de problemas

Identificar el estilo más apropiado y apegado al modelo de la empresa para el manejo del conflicto, conocer y poner en práctica las estrategias de resolución de conflictos interpersonales e intrapersonales. Lograr una negociación de ganar – ganar, maniobrar el tiempo en la resolución de conflictos, manejar el estrés que la situación pueda generar y como puede repercutir en la tensión del trabajo. Tener la habilidad para enfrentar clientes o personal difícil y la estabilidad emocional para resolver el inconveniente.

1.8. Metodología

El programa de capacitación para el aprendizaje se utiliza el método de aprendizaje ADDIE, en sus fases análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. El sistema de implementación de la capacitación derivado de los últimos acontecimientos a nivel mundial se plantea un programa de aprendizaje electrónico (e-learning) colgando el contenido del programa para que sea tomado a distancia por cualquier medio digital, bajo una modalidad Asincrónico esto permitirá colgar material en línea para que sea un aprendizaje autónomo pero posible de evaluar al concluir el programa.

La formación del recurso humano por medio de un programa de capacitación requiere la metodología adecuada para que sea amena con para las personas que tomaran los cursos planteados, el modelo ADDIE para la educación a distancia, en modalidad e-learning para la implementación del programa de capacitación de habilidades blandas. Con el desarrollo de esta metodología se busca que el participante adquiera y fortalezca habilidades que le sean de utilidad en las funciones de sus puestos, de manera ágil y de fácil acceso.

Este modelo se enfoca en el diseño de la formación online, para el presente programa se llevan a cabo en las siguientes etapas:

- **Análisis:** Previo al diseño del contenido, se realiza un estudio de las habilidades por desarrollar en el personal para quienes está dirigido el programa de capacitación de habilidades blandas, estableciendo las características principales de los participantes, los recursos disponibles y el nivel en el que se encuentra el conocimiento que poseen. Evaluar la factibilidad de acceso de los participantes a la plataforma elegida para cargar el contenido de los cursos.

- **Diseño:** establecer los objetivos del programa de capacitación así como la definición del contenido de los cursos, estos contienen definiciones, videos complementarios del tema, infografías. El contenido se mostrara en formato de texto, audio y video; utilizando la plataforma classroom de acceso gratuito.
- **Desarrollo:** crear el contenido que se mostrara en los cursos del programa, utilizando fuentes terceras respetando los derechos de autos y contenido de elaboración propia.
- **Implantación:** con el cronograma realizado, se realiza la invitación a los participantes a ingresar a la plataforma, dando los pormenores para ingresar y recibir el programa de capacitación, brindando todo el apoyo a los participantes para eliminar inconvenientes que se puedan presentar para ingresar al contenido desarrollado.
- **Evaluación:** conocer los aspectos del diseño que necesitan mejora.

1.9. Recursos

Para tomar el curso se requiere que el participante cuente con una cuenta de correo de Gmail, algún dispositivo móvil y conectividad a Wi-Fi.

1.10. Facilitador

La estructura y diseño del programa de capacitación es realizado por el profesional como parte de su aportación a la organización, el contenido se obtiene de fuentes externas con la información requerida para el aprendizaje del participante.

1.11. Duración

Duración del programa			
Semana	Tema	Horas aprox.	Fechas
Semana 1	Introducción al concepto Habilidades Blandas	2 horas	Del 17 al 21 de enero 2022
Semana 2	Inteligencia Emocional	2 horas	Del 24 al 28 de enero 2022
Semana 3	Inteligencia Emocional	1 hora y media	Del 31 de enero al 4 de febrero 2022

Semana 4	Capacidad de Negociación	2 horas y media	Del 07 al 11 de febrero 2022
Semana 5	Solución de problemas	3 horas	Del 14 al 18 de febrero 2022
Semana 1	Evaluación de reacción		21 de enero 2022
	Evaluación de aprendizaje Conocimientos previos		14 de enero 2022
Semana 6	Evaluación de aprendizaje Conocimientos adquiridos		21 de febrero 2022
	Evaluación de transferencia (aplicabilidad)		Abril 2022
	Evaluación de Resultados		Abril 2022

1.12. Contenido del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas

	Objetivo	Habilidades	Contenido	Actividad	Metodología	Duración
H a b il i d a d e s B l a n d	Alcanzar un incremento en el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los Gerentes de los restaurantes de la empresa objeto de estudio del trabajo profesional de graduación.	Introducción al concepto Habilidades Blandas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son las habilidades blandas? • Diferencia entre las habilidades blandas y las habilidades duras o técnicas • ¿Porque son importantes las habilidades blandas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura • Videos 	e-Learning asincrónico	Semana 1

a s						
I n t r a p e r s o n a l	<i>Lograr un desarrollo en el reconocimiento de las emociones propias y de los demás así como estimular la automotivación para buscar actualizar los conocimientos.</i>	Inteligencia Emocional	<p>Fundamentos teóricos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Introducción a la inteligencia emocional ● Impacto e importancia de la inteligencia emocional ● Habilidades y características de las personas emocionalmente inteligentes ● La inteligencia emocional en el trabajo y el liderazgo <p>El autoconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Autoconocimiento emocional ● Técnicas para el autoconocimiento <p>Automotivación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Como auto motivarse ● Principales tipos de motivación <ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento de metas ● Planificación de actividades para alcanzar las metas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lectura ● Videos ● Casos 	e-Learning asincrónico	Semana 2 y 3
I n t e r p e r	<i>Manejar las negociaciones con empleados o clientes, llegar a establecer acuerdos de beneficio mutuo</i>	Capacidad de negociación	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades para negociar ● Cuando se debe negociar ● Negociación perder-perder, ganar-perder, ganar-ganar ● Principios del éxito en la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lectura ● Videos ● Casos 	e-Learning asincrónico	Semana 4

s o n a l			<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la negociación 			
l n t e r p e r s o n a l	<p><i>Tratar los conflictos de manera efectiva buscando soluciones a la problemática.</i></p>	Solución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del conflicto • Conflicto organizacional • Como afrontar el conflicto • Pasos para solucionar un conflicto • Técnicas para la gestión de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura • Videos • Casos 	e-Learning asincrónico	Semana 5

1.13. Niveles de aprendizaje

Para un futuro programa de programación la organización deberá considerar en qué nivel de aprendizaje inicia la capacitación el participante, es decir, la descripción de los conocimientos, habilidades y capacidad que demuestran los participantes, dependiendo de las habilidades demostradas derivadas de los resultados de la evaluación de diagnóstico, el mayor o menor manejo de las destrezas permite establecer el nivel inicial, medio y avanzado.

Con base a las diez habilidades blandas establecidas en el presente trabajo profesional de graduación, luego de la evaluación para el diagnóstico, la organización podrá establecer en qué nivel se encuentra cada participante y asignar las habilidades a fortalecer mediante un debido programa de capacitación.

Nivel de aprendizaje según resultado del diagnóstico inicial
--

Nivel Avanzado	El participante demuestra destrezas desarrolladas en un nivel alto en todas las habilidades blandas establecidas, en este caso el participante podrá elegir que habilidades desea reforzar para mantener el nivel requerido, se le permitirá como mínimo asignarse tres habilidades a mejorar.
Nivel Medio	El participante demuestra un nivel medio en el desarrollo de habilidades blandas, se le asignaran para capacitación las habilidades con el nivel de desarrollo bajo y medio.
Nivel Inicial	El participante demuestra un nivel bajo en el desarrollo de habilidades blandas, se le asignaran para capacitación todas las habilidades para reforzar.

1.14. Evaluación del aprendizaje inicial, intermedia y avanzada

Esta evaluación está dirigida a conocer el aprendizaje que el participante ha obtenido durante el programa de capacitación, con esto se espera que sea posible una retroalimentación durante el proceso de la capacitación y así realizar modificaciones necesarias para garantizar los objetivos planteados, para esto se realizan tres tipos de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa. Este proceso se presenta como propuesta para un futuro programa de fortalecimiento de otras habilidades blandas que requieran fortalecimiento.

- Evaluación diagnóstica, aplicada al inicio del aprendizaje la cual permite establecer los conocimientos y el nivel de desarrollo que tienen los participantes. Para ello la organización objeto de estudio puede utilizar los resultados presentados en el trabajo profesional de graduación como punto de partida.
- Evaluación Formativa, se realiza durante el desarrollo del evento de capacitación y monitorear el progreso de los participantes para ejecutar correcciones según las deficiencias mostradas, para esto se presenta el formato para evaluación formativa dentro de los anexos del presente documento.

- Evaluación Sumatoria, se aplica al final de la capacitación y busca valorar la conducta final del participante y constatar que se alcancen los objetivos planteados y realizar una recapitulación de lo aprendido, para esto se presenta el formato de evaluación sumatoria dentro de los anexos del presente documento.

La propuesta presentada se ejecuta el modelo de evaluación de Kirkpatrick, como parte del seguimiento y evaluación el proceso de formación de los participantes en un programa de capacitación.

1.2. Evaluación y resultados del programa de capacitación

1.2.1. Método de evaluación

La evaluación del programa de capacitación se realiza por medio del método Kirk Patrick este permite medir el aprendizaje de la propuesta del programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas, esta medición se lleva empezando con la evaluación de la reacción es decir cuan satisfecho está el participante con la capacitación en general, la segunda medición corresponde al aprendizaje, medir los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas o las actitudes que han cambiado.

La tercera evaluación corresponde a la transferencia de los conocimientos, habilidades o actitudes llevados al puesto de trabajo y por último se realiza la evaluación de los resultados o impacto de la capacitación, evaluar el progreso producto de la formación.

Estas evaluaciones se llevan a cabo por medio de los siguientes instrumentos:

- a. Evaluación de reacción
- b. Evaluación de aprendizaje
- c. Evaluación de transferencia (Aplicabilidad)
- d. Resultados

La evolución de aprendizaje se realiza en dos etapas, con la utilización del mismo instrumentó pero aplicado en diferente momento, la primera etapa evalúa los conocimientos que posee el participante previo a la capacitación y en la segunda etapa los conocimientos adquiridos producto de la información recibida en el programa.

5.2.2. Indicadores de evaluación

Criterio	Indicador	Porcentaje (%)
Reacción	¿Logró las metas de aprendizaje con este programa? ¿Qué sugiere para mejorar este programa? ¿Cree que la organización debe mantener el programa? Opinión sobre: materiales, horario, modalidad.	10%
Aprendizaje	Evaluación de salida: dominio de contenido antes y después del programa.	40%
Transferencia	Nivel de desempeño. La aplicación positiva de la habilidad aprendida según requerimientos del puesto.	10%
Resultados	Alcanzar los resultados esperados: Mejor desempeño. Reducción en índice de quejas de clientes (interno/externo). Incremento en la productividad	40%
Total porcentaje de evaluación		100%

Nota: se muestran los criterios para establecer los indicadores de evaluación, elaboración propia con apoyo del documento “Programa de capacitación de la gestión comercial”. Agosto 2021.

5.2.3. Estimación de los costos del programa

Se realiza la estimación de los costos derivados del programa de capacitación de desarrollo de las habilidades blandas, considerando que los cursos son realizados bajo el método on-line permite eliminar costos derivados de la asistencia presencial de los participantes, sin embargo el tiempo invertido en los cursos representan un costo el cual es tomado en cuenta dentro de esta estimación.

Costeo Programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas

Participante

Puesto	Rango Salarial	Salario Promedio
Gerente de Restaurante	Q 7,054.83 - Q 9,396	Q 8,225.42
Total Horas del Programa		11
Costo * Hora Hombre	Q	34.27
Costo por el total de horas	Q	377.00
Total horas por 45 participantes		495
Total Costo por Horas Invertidas	Q	16,964.92

Asesor

Puesto	Rango Salarial	Salario Promedio
Jefe o Encargado de Capacitación	Q 9,403.83-Q 11,745	Q 10,574.42
Total Horas del Programa		11
Costo * Hora Hombre	Q	44.06
Total Costo Hora del Asesor	Q	484.66

Inversión Total Q 17,449.58

Nota: Estimación del costo de la capacitación, considerando la hora hombre que el personal invierte con la ejecución del programa, Elaboración propia, Agosto 2021. Con el apoyo de la página Tecoloc.com.gt para el promedio de salario.

2. Guía de entrevista para análisis organizacional

GUÍA DE ENTREVISTA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El propósito de esta entrevista es obtener información de valor que permita determinar las necesidades de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas, manteniendo la confidencialidad de la información y recabar datos referentes al actual fomento de desarrollo de las destrezas mencionadas por parte del empleador, con el fin de realizar un programa de capacitación en habilidades blandas.

1. DATOS

Nombre: _____

Años en el puesto: _____

2. INFORMACIÓN GENERAL

- Cantidad aproximada de trabajadores que integran la empresa
- ¿Qué tipo de mercado atiende la empresa?
- ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa en el país?
- ¿Las habilidades blandas son un aspecto importante de desarrollar en el personal?
- ¿Se consideran relevantes las habilidades blandas antes de la contratación?
- ¿se realiza alguna evaluación para determinar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas?

3. INFORMACIÓN RELEVANTE

- La empresa cuenta con un plan estratégico para el área
- Cuenta con perfiles y descriptores de puestos (con qué frecuencia se actualizan)
- Enfoque estratégico de la capacitación
- Información sobre planes de capacitación
- Proyectos a futuro
- Objetivos

4. EJECUCIÓN

Realizada por medio de video llamada derivado a las políticas de distanciamiento social

5. OBSERVACIONES

3. Guía de observación y narrativa

Guía de observación y narrativa
Observador: Organización: Área:
Guía de Observación y Narrativa Gerencia de Restaurantes durante la jornada laboral
Comentarios:

4. Cédula de necesidades de capacitación

Detección de necesidades de capacitación
Cedula DNC por problemas, planteamiento de problema

DNC POR PROBLEMAS HABILIDADES BLANDAS					
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA					Departamento: Operaciones
Elaborado por:		Fecha de elaboración:		Fecha de revisión:	
Descripción del problema: se pudo observar que la organización ha dirigido la capacitación únicamente a las competencias técnicas, dejando sin atender el desarrollo profesional del personal para el puesto, la ejecución de sus funciones requiere el reforzamiento de competencias blandas.					
NO.	PROBLEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	PERSONAL INVOLUCRADO	HABILIDADES	
				Conductuales	Profesionales
1	HABILIDADES BLANDAS	Se detectó que es importante la capacitación de habilidades técnicas, pero es también importante desarrollar en el personal distintas habilidades intrapersonales como interpersonales fundamentales para lograr relaciones sociales sanas que contribuyan en la mejora del ambiente laboral.	Gerencia General		
			Gerencia de Operaciones		
			Gerencia de Tienda	X	X
			Asistente de Gerencia		
Áreas o personas involucradas		Descripción de su responsabilidad en habilidades blandas:			
Gerente de Tienda		Liderar al personal de tienda, estableciendo relaciones Cliente interno/ externo, sanas y funcionales para la ejecución de las operaciones.			

5. Cuestionario para determinar las necesidades de capacitación

Ficha técnica Instrumento para DNC		
Autor:		Alvarado Zapata, Martin Alfredo Tadeo.
Año:		2020
Nombre de la prueba:		Escala para medir el nivel de habilidades blandas de trabajadores de una empresa gastronómica
Procedencia:		Piura, Perú.
Tiempo de Aplicación:		Entre 25 minutos a 30 minutos
Ámbito de aplicación:		Trabajadores de restaurante
Significación:		Esta escala está compuesta por 30 ítems que exploran el nivel de desarrollo de habilidades blandas que poseen los trabajadores través de las siguientes dimensiones: Intrapersonal, interpersonal.
Validez:		Validación por juicio de expertos El instrumento utilizado para evaluar las Habilidades Blandas fue validado por un profesional en psicología organizacional y 2 profesionales con Maestría en MBA. Rosillo Zapata Yojani Emérita Magister Salazar Moscol Wilfredo Magister en Administración y Recursos Humano Rodríguez de Peña Nélica Doctor en Administración
Significación de la prueba		
Habilidades Blandas	Dimensión	Significación
	Intra Personal	Se evalúa las habilidades que son propias del individuo y favorecen el conocimiento de su mundo interno, sus emociones, sentimiento, fortalezas y debilidades. Las habilidades que la conforman son: autoconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad y auto actualización.
	Inter Personal	Se evalúa las habilidades que desarrolla un individuo a efectos de establecer relaciones interpersonales satisfactorias. Sirven para garantizar una adecuada interacción, mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos colectivos. Las habilidades que la conforman son: empatía, orientación al cliente, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, capacidad de negociación.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	
Variable Diagnóstica HABILIDADES BLANDAS	Son habilidades de naturaleza intrapersonal e interpersonal; esenciales para el desarrollo personal y laboral. (Kechagias, 2011).	La variable diagnóstica: Habilidades Blandas será trabajada a través de la aplicación de una escala de valoración que contendrá 30 ítems que recogerán datos para diagnosticar la realidad de las habilidades intrapersonal e interpersonal, de los trabajadores.	Habilidades Intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Auto reconocimiento • Autoconciencia emocional • Asertividad • Autoactualización 	ORDINAL	
			Habilidades Interpersonales	Empatía <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Orientación al cliente • Toma de decisiones • Capacidad de Negociación • Solución de problemas 	Escala Nunca A Veces Casi siempre Siempre	Nivel Nada Bajo Medio Alto

6. Cuestionario dirigido a los gerentes

Instrucciones: Estimado Colaborador, agradezco su participación en la presente encuesta, la cual busca recolectar información acerca de las habilidades blandas con las que cuentan los empleados a fin de proponer un programa de capacitación que permita mejorar y fortalecer estas habilidades.

Se le pide responder con total honestidad, recuerde no hay respuestas buenas ni malas, todo es con fines de mejora y anónimo.

Puesto: _____ Edad: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Antigüedad en el puesto:

Sección I: Información general de Capacitación

1. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa durante los últimos 3 meses?

Sí _____ No _____

2. Si su respuesta anterior es afirmativa, en que tema ha recibido capacitación:

3. ¿Considera importante desarrollar habilidades que permitan mejorar la interacción con otras personas?

Sí _____ No _____

Sección II: Datos específicos Habilidades Blandas

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS		ESCALA DE RESPUESTAS			
					1. Nunca	2. A veces	3. Casi Siempre	4. Siempre
HABILIDADES BLANDAS	INTRAPERSONAL	Auto Conocimiento	1	¿Puedes identificar con facilidad cuáles son los puntos fuertes de tu personalidad que han contribuido con el logro de tus metas?				
			2	¿Reconoces qué características de tu personalidad favorecen la interacción con las diferentes personas que conoces?				
			3	¿Puedes identificar con facilidad cuáles son los puntos débiles de tu forma de proceder que impiden lo que te propones?				
		Autoconciencia Emocional	4	¿Identificas cuáles son las emociones que sientes con mayor frecuencia?				
			5	¿Identificas con facilidad cuáles son las emociones que te cuesta o te molesta sentir?				
			6	¿Identificas claramente ante qué situaciones suele invadirte el miedo?				
		Asertividad	7	¿Puedes expresar tus sentimientos sin herir los sentimientos de los demás?				
			8	¿Defiendes tus opiniones con claridad manteniendo la calma y serenidad?				
			9	¿Puedes expresar con respeto y honestidad lo que te incomoda y te hace sentir mal?				
		Auto actualización	10	¿Sigues cursos de capacitación/actualización, online o presencial, que te permiten mejorar tus condiciones laborales?				
			11	¿Realizas cambios en tus hábitos y actitudes que favorecen tus relaciones interpersonales?				
			12	¿En lo que va del año has realizado actividades que contribuyen a tus				

				aspiraciones de superación y autorrealización personal?				
INTRAPERSONAL	Empatía	13	¿Cuándo alguien te cuenta un problema te imaginas en su situación y tratas de ayudar?					
		14	¿Comprendes el punto de vista de tus compañeros, aunque difieran del tuyo?					
		15	¿Entiendes los sentimientos de las personas y promueves el buen trato y comprensión en el grupo?					
	Trabajo en Equipo	16	¿Aportas ideas para mejorar el trabajo y lograr las metas del grupo?					
		17	¿Brindas apoyo a tus compañeros de trabajo cuando lo necesitan?					
		18	¿Escuchas las ideas y sugerencias de tus compañeros para el logro de los objetivos del grupo?					
	Orientación al Cliente	19	¿Demuestras habilidad para identificar rápidamente las necesidades de los clientes?					
		20	¿Realizas cambios en tu forma de trabajar respondiendo a los gustos de los clientes?					
		21	¿Tu trabajo está centrado en hacer que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que presta la empresa?					
	Toma de Decisiones	22	¿Atiendes rápidamente cualquier dificultad que se te presenta en tu trabajo?					
		23	¿En tu trabajo te caracterizas por tomar decisiones evaluando previamente diferentes alternativas?					
		24	¿Tomas decisiones con mucha seguridad ante situaciones de alta presión?					
	Capacidad de Negociación	25	¿Te resulta fácil poder encontrar puntos favorables en las opiniones contrarias a tus propuestas?					
26		¿Tienes habilidad para presentar argumentos claros y consistentes haciendo ver la conveniencia y relevancia de tus propuestas?						
27		¿Ante situaciones de conflicto te predispones rápidamente a la búsqueda de acuerdos?						
Solución de Problemas	28	¿Te resulta fácil generar muchas ideas creativas para solucionar situaciones difíciles que se presentan en el trabajo?						

			29	¿Cuándo se presenta un problema laboral organizas de inmediato un proceso de gestión efectiva para resolverlo?				
			30	¿Aplicas técnicas de resolución de problemas ante las dificultades que debes resolver en tu trabajo?				

7. Guía de entrevista para Gerente de Recursos Humanos

ENTREVISTA PARA GERENTE RRHH

Tema: Programa de Capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas.

Dirigida a: Gerente de Recursos Humano

El objetivo es obtener información, para conocer la perspectiva organizacional hacia la formación de competencias Blandas para los puestos de Gerente y Asistente de Gerencia de los restaurantes de la organización, como parte del desarrollo del talento humano.

Las habilidades blandas, hacen referencia a las siguientes habilidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo. (Goleman 1998) cualidades personales que permiten la interacción con otras personas de manera efectiva.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la organización para el año en curso?
2. Cree que la empresa tendría un nivel más competitivo si cuenta con talento humano formado con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Considera que la organización le da la atención adecuada al desarrollo personal y profesional del recurso humano.
4. ¿Dentro de la capacitación que se planea ejecutar a futuro, existe algún programa dirigido habilidades blandas?

5. Conoce que estudios indican que el 85% del éxito a nivel profesional se basa en las habilidades blandas conocidas como competencias emocionales, a las cuales no se les dedica la formación adecuada. ¿Sabiendo esto hacia donde enfocaría la formación del recurso humano, al desarrollo de competencias técnicas o blandas?
6. ¿Considera que el recurso humano actual de la organización tiene el potencial para desarrollar estas habilidades?
7. Cree que la empresa a futuro destine parte del presupuesto a la capacitación de competencias blandas en el personal de Gerencia.
8. ¿De las siguientes habilidades blandas, de acuerdo con las funciones del puesto de Gerente, cuales considera importante desarrollar?

Habilidades Blandas					
1.	Comunicación asertiva		6.	Orientación al cliente	
2.	Autoconocimiento emocional		7.	Toma de decisiones	
3.	Inteligencia Emocional		8.	Gestión de conflictos	
4.	Empatía		9.	Capacidad de negociación	
5.	Trabajo en Equipo		10.	Liderazgo	
¿Qué otras conoce o considera importantes?					

9. Creería que la implementación de un programa de capacitación de habilidades blandas dirigido a los puestos de Gerencia elevaría las competencias del talento humano.
10. Cuenta la organización con un plan o programa de capacitación dirigido al fortalecimiento de habilidades blandas.
11. Se realiza algún tipo de evaluación para conocer el nivel de desarrollo de habilidades blandas que posee el personal de las Gerencias en tiendas.

12. Creería que la implementación de un programa de capacitación para fortalecer las habilidades blandas dirigidas a los puestos de Gerencia elevaría el manejo de estas habilidades.

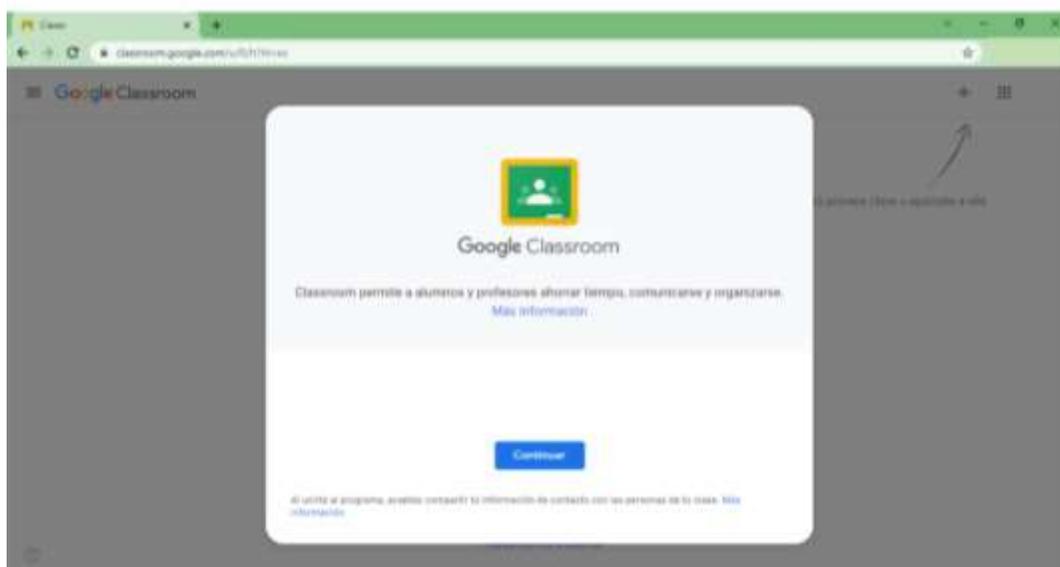
8. Instructivo Programa de Capacitación para el fortalecimiento de Habilidades Blandas

Instructivo para inscripción al curso colgado en classroom

1. Abrir el navegador desde el dispositivo móvil elegido, una vez iniciado desde una cuenta de Google.



2. ingresar a <https://classroom.google.com/>



3. Presione el símbolo + para agregar una nueva clase



4. Seleccione unirse a clase



5. Ingrese el código que se le ha proporcionado correspondiente al curso, presione unirme



6. Listo tendrá acceso al contenido del curso creado para el desarrollo del programa de capacitación de habilidades blandas



7. Campaña de expectativa

HABILIDADES BLANDAS

¿Qué son?

Porque son importantes . . .



Para profesionales comprometidos en el desarrollo de sus capacidades

¡¡ Muy pronto descubre más a través de Classroom !!



9. Encuesta nivel de satisfacción del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas

Nombre del programa:	Fecha:					
<input type="text"/>	<input type="text"/>					
<p>Su opinión es importante, por ello, se le solicita responder la presente encuesta que permitirá conocer su apreciación respecto a las actividades de capacitación que concluyo, pensando en que si se volviera a repetir en un futuro para otras personas, sus aportes serán considerados para mejorar. Por favor, responda utilizando la siguiente escala, marcando con la alternativa que represente apropiadamente su opinión. Si considera que la afirmación no aplica, marcar la casilla N/A.</p>						
1	2	3	4	5		
En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En total acuerdo		
Experiencia de capacitación						
	1	2	3	4	5	N/A
La información previa sobre modalidad, horario y objetivo fue clara y oportuna						
La plataforma utilizada para realizar la capacitación fue adecuada						
Instructor / relator						
	1	2	3	4	5	N/A
Fue comprensible la explicación del tema						
Demuestra dominio del tema						
Estimula la participación						
Mostro disponibilidad de aclarar dudas						
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo						
Programa de la actividad						
	1	2	3	4	5	N/A
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables						
El contenido fue presentado de forma lógica y ordenada						
La metodología fue desafiante, manteniendo al participante involucrado(a) y activo(a)						
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos						
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje						

Fuente: elaboración propia. Con apoyo del documento: "Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos".s.f.

10. Encuesta nivel de aprendizaje, conocimientos previos

Encuesta de Conocimientos previos

Nombre del programa:

Fecha:

Instrucciones:

Marque con una X la casilla que considere represente su opinión, en la escala que se presenta del lado derecho.

No.	Pregunta	Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Sabes que son las habilidades blandas?				
2	¿Le es posible reconocer la diferencia entre habilidades duras y blandas?				
3	¿Sabe la relación existente entre el manejo de las habilidades blandas y las relaciones intrapersonales?				
4	¿Sabe manejar sus emociones ante una situación crítica?				
5	¿Es capaz de reconocer y manejar las emociones de los demás en el trabajo?				
6	¿Es capaz de establecer negociaciones con los empleados o clientes, que representen acuerdos de beneficio?				
7	¿Puede identificar la mejor solución ante un conflicto?				
8	¿Conoce cómo pueden influir las habilidades blandas en su puesto?				

11. Encuesta nivel de aprendizaje, conocimientos adquiridos

Encuesta de Conocimientos adquiridos

Nombre del programa:

Fecha:

Instrucciones:

Marque con una X la casilla que considere represente su opinión, en la escala que se presenta del lado derecho.

No.	Pregunta	Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Conoces sobre el término habilidades blandas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Le es posible reconocer la diferencia entre habilidades duras y blandas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Sabe la relación existente entre el manejo de las habilidades blandas y las relaciones intrapersonales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Sabe manejar sus emociones ante una situación crítica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Es capaz de reconocer y manejar las emociones de los demás en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Es capaz de establecer negociaciones con los empleados o clientes, que representen acuerdos de beneficio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Puede identificar la mejor solución ante un conflicto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Conoce cómo pueden influir las habilidades blandas en su puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Cuestionario de evaluación nivel de transferencia (Aplicabilidad) al puesto, según jefe inmediato

Estimado Gerente de área

Con el propósito de evaluar la transferencia de conocimientos de la capacitación recibida por personal a su cargo, resultado del programa de desarrollo de habilidades blandas, para identificar los aspectos positivos a mantener o aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceré responder las siguientes interrogantes.

Nombre Gerente de Área	
Unidad de trabajo	
Nombre de la persona evaluada	
Fecha de evaluación	

¿Cuáles fueron los principales motivos para tomar la decisión de autorizar la asistencia al curso?

Cambios en la organización		Adquirir nuevas habilidades profesionales	
Solicitud del empleado		Aprender herramientas y técnicas para el trabajo	
Promoción		Mejorar la eficiencia en el actuar del empleado	
Otro (especificar)			

Considerando los objetivos del programa de capacitación que corresponden a:

1	Lograr un desarrollo en el reconocimiento de las emociones propias y de los demás así como estimular la automotivación para buscar actualizar los conocimientos
2	Manejar las negociaciones con empleados o clientes, llegar a establecer acuerdos de beneficio mutuo
3	Tratar los conflictos de manera efectiva buscando soluciones a la problemática.

Y considerando el compromiso de implementar los conocimientos adquiridos por el participante, indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.

1. Registre en la casilla correspondiente el valor que mejor refleje su percepción, de acuerdo con la siguiente tabla:

Desempeño observable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El participante puso en práctica lo aprendido en su puesto de trabajo.					
Ha tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación.					
Ha resuelto errores en el desempeño del puesto.					
Descubrió nuevas situaciones en las que puede aplicar las habilidades adquiridas.					

Recibir esta capacitación le permitió obtener mejores resultados en su desempeño.					
La capacitación le permitió demostrar una nueva actitud en las funciones del puesto.					
Esta capacitación le ha permitido mayor control en situaciones conflictivas.					

2. En el caso que las conductas precedentes sean evaluadas con “Nunca” o “Casi nunca”, indique las razones posibles, que considere por las cuales el empleado no ha podido usar los nuevos conocimientos/habilidades de forma adecuada. Identifique las razones y asocie a la conducta que afecta.

Conducta	Razones
	No ha tenido oportunidad de usar lo aprendido en la capacitación
	Resistencia al cambio
	La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido
	No recuerda el contenido del curso
	No siente o no tiene motivación para aplicar
	Otros, indique
Comentarios:	

3. ¿Qué sugerencia propone para hacer el programa de capacitación más útil?

--

4. ¿Cuáles considera han sido los aspectos facilitadores, que han permitido a la persona capacitada aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo?

--

Muchas gracias

13. Cuestionario de evaluación nivel de transferencia (Aplicabilidad) al puesto, según participante

Cuestionario de evaluación de transferencia (Aplicabilidad) al puesto, según participante

Estimado Gerente de área

Con el propósito de evaluar la transferencia de conocimientos de la capacitación recibida por personal a su cargo, resultado del programa de desarrollo de habilidades blandas, para identificar los aspectos positivos a mantener o aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceré responder las siguientes interrogantes.

Nombre Gerente de Área	
Unidad de trabajo	
Nombre de la persona evaluada	
Fecha de evaluación	

¿Cuáles fueron los principales motivos para tomar la decisión de asistir al curso?

Cambios en la organización		Adquirir nuevas habilidades profesionales	
Solicitud del empleado		Aprender herramientas y técnicas para el trabajo	
Promoción		Mejorar la eficiencia en el actuar del empleado	
Otro (especificar)			

Considerando los objetivos del programa de capacitación que corresponden a:

1	Lograr un desarrollo en el reconocimiento de las emociones propias y de los demás así como estimular la automotivación para buscar actualizar los conocimientos
2	Manejar las negociaciones con empleados o clientes, llegar a establecer acuerdos de beneficio mutuo
3	Tratar los conflictos de manera efectiva buscando soluciones a la problemática.

Y considerando el compromiso de implementar los conocimientos adquiridos por el participante, indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.

1. Registre en la casilla correspondiente el valor que mejor refleje su percepción, de acuerdo con la siguiente tabla:

Desempeño observable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El participante puso en práctica lo aprendido en su puesto de trabajo.					
Ha tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación.					
Ha resuelto errores en el desempeño del puesto.					

Descubrió nuevas situaciones en las que puede aplicar las habilidades adquiridas.					
Recibir esta capacitación le permitió obtener mejores resultados en su desempeño					
La capacitación le permitió demostrar una nueva actitud en las funciones del puesto					
Esta capacitación le ha permitido mayor control en situaciones conflictivas					

2. ¿Qué sugerencia propone para hacer el programa de capacitación más útil?

3. ¿Cuáles considera han sido los aspectos facilitadores, que han permitido a la persona capacitada aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo?

Muchas gracias

14. Encuesta para la evaluación nivel de resultados (impacto) de la capacitación

Encuesta para la evaluación de resultados (impacto) de la capacitación				
Nombre				
Unidad de trabajo				
Fecha de evaluación				
Instrucciones: marque con una X según la opinión que tenga en referencia a la percepción del impacto que la capacitación ha tenido en su Área/Departamento o en la organización.				
Proposiciones		En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
Impacto Interno	Gracias a la capacitación el Área/Departamento ha mejorado el ambiente de trabajo			
	La capacitación ha logrado que mejoren los resultados comparados a la última evaluación			
	La capacitación impartida ha influido en promover el conocimiento adquirido con el equipo			
Impacto Externo	La formación ha propiciado incorporar nuevas tecnologías			
	La capacitación ha favorecido que el departamento este en mejores condiciones de calidad y desarrollo que antes de esta			
	La capacitación ha favorecido a priorizar las necesidades del cliente interno/externo			
	La capacitación ha propiciado que mejore la imagen exterior que se tiene del departamento.			

15. Formato para la evaluación formativa (intermedia)

Evaluación Formativa	
Estimado Participante	
Para identificar el aprendizaje adquirido y los aspectos positivos a mantener o aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceré responder las siguientes interrogantes.	
Enunciado	Respuesta

	Si	No
Ha presentado inconvenientes para la ejecución del programa e-learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El contenido de los temas ha sido claro y de fácil comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estima que el tiempo estipulado para terminar cada tema ha sido suficiente para llegar a concluir el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fecha de evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Enunciados
<p>Habilidades intangibles indispensables para el desarrollo personal y profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Técnicas • Habilidad • Habilidades blandas • Habilidades interpersonales • Habilidades Duras
<p>Habilidades que se desarrollan durante la vida académica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Técnicas • Habilidad • Habilidades blandas • Habilidades interpersonales • Habilidades Duras
<p>Habilidad que permite un mejor manejo de las emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Inteligencia Emocional • Auto conocimiento • Habilidades interpersonales • Habilidades Duras
<p>¿Cómo se define la Inteligencia Emocional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta del individuo • Pensamiento crítico • Capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás para manejarlos adecuadamente • Inteligencia humana • Empatía

Habilidades necesarias para negociar

- Comunicación
- Empatía
- Trabajo de equipo
- Persuasión
- Planificación

Muchas gracias

16. Formato para evolución sumatoria

Evaluación Formativa

Estimado Participante

Para identificar el aprendizaje adquirido del programa de capacitación para el fortalecimiento de habilidades blandas, agradeceré contestar a las siguientes interrogantes marcando V si la afirmación en el enunciado es verdadera y una F si es falsa.

Enunciado	Respuesta	
	V	F
Es posible identificar la diferencia entre habilidades duras y blandas		
Las habilidades blandas son esencialmente habilidades interpersonales: las habilidades no técnicas, intangibles y específicas de la personalidad que determinan las fortalezas propias como líder, oyente, negociador, y mediador de conflictos		
La inteligencia emocional significa reconocer los sentimientos y emociones propias y de los demás, alcanzar la motivación propia y manejar las relaciones personales		
Para alcanzar el éxito en los negocios o en la vida misma, uno de los principales requisitos es la desmotivación		
líder sea emocionalmente inteligente implica que puede mantener el control de las situaciones de estrés		
Un buen negociador debe ser persuasivo, saber comunicar y planificar		
El negociador no dice todo lo que está pensando y no da todas las explicaciones sobre los intereses que tiene del acuerdo.		
El conflicto organizacional es cuando todos los miembros de una organización mantienen un estado cordial.		
Establecer acuerdos es parte de los pasos para solucionar un problema		

Muchas gracias

17.Resultados Encuesta de satisfacción del programa de capacitación de desarrollo de habilidades blandas

Criterios (En total desacuerdo/En total acuerdo)	Puntuación					Total Participantes
	1	2	3	4	5	
Experiencia de capacitación						
La información previa sobre modalidad, horario y objetivo fue clara y oportuna			2	8	35	45
La plataforma utilizada para realizar la capacitación fue adecuada				13	32	45
Instructor / relator						
Fue comprensible la explicación del tema				2	43	45
Demuestra dominio del tema			2	5	38	45
Estimula la participación				9	36	45
Mostro disponibilidad de aclarar dudas				3	42	45
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo			3	6	36	45
Programa de la actividad						
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables				7	38	45
El contenido fue presentado de forma lógica y ordenada				5	40	45

La metodología fue desafiante, manteniendo al participante involucrado(a) y activo(a)				2	43	45
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos				6	39	45
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje					45	45
Sumatoria	0	0	7	66	467	540
Porcentaje			1%	12%	86%	100%

18. Resultados Encuesta de conocimientos previos del programa de capacitación de desarrollo de habilidades blandas

No.	Pregunta	Respuesta				Total Participantes
		Mucho	Medio	Poco	Nada	
1	¿Sabes que son las habilidades blandas?		5	8	32	45
2	¿Le es posible reconocer la diferencia entre habilidades duras y blandas?		2	7	36	45
3	¿Sabe la relación existente entre el manejo de las habilidades blandas y las relaciones intrapersonales?			9	36	45
4	¿Sabe manejar sus emociones ante una situación crítica?	16	9	20		45
5	¿Es capaz de reconocer y manejar las emociones de los demás en el trabajo?		26	14	5	45
6	¿Es capaz de establecer negociaciones con los empleados o clientes, que representen acuerdos de beneficio?			38	7	45
7	¿Puede identificar la mejor solución ante un conflicto?		5	18	22	45
8	¿Conoce cómo pueden influir las habilidades blandas en su puesto?		8	16	21	45
	Sumatoria	16	55	130	159	360
	Porcentaje	4%	15%	36%	44%	100

19. Resultados Encuesta de conocimientos adquiridos del programa de capacitación de desarrollo de habilidades blandas

No.	Pregunta	Respuesta				Total Participantes
		Mucho	Medio	Poco	Nada	
1	¿Sabes que son las habilidades blandas?	45				45
2	¿Le es posible reconocer la diferencia entre habilidades duras y blandas?	45				45
3	¿Sabe la relación existente entre el manejo de las habilidades blandas y las relaciones intrapersonales?	45				45
4	¿Sabe manejar sus emociones ante una situación crítica?	11	9	25		45
5	¿Es capaz de reconocer y manejar las emociones de los demás en el trabajo?	26	14	5		45
6	¿Es capaz de establecer negociaciones con los empleados o clientes, que representen acuerdos de beneficio?	36	9			45
7	¿Puede identificar la mejor solución ante un conflicto?	27	13	5		45
8	¿Conoce cómo pueden influir las habilidades blandas en su puesto?	39	6			45

Sumatoria	274	51	35	0	360
Porcentaje	76%	14%	10%	0%	

20.Resultados Encuesta transferencia de conocimientos del programa de capacitación de desarrollo de habilidades blandas / según jefe inmediato

No.	Desempeño observable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El participante puso en práctica lo aprendido, en su puesto de trabajo.			7	10	28
2	ha tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación				18	27
3	Ha resuelto errores en el desempeño del puesto			9	11	25
4	Descubrió nuevas situaciones en las que puede aplicar las habilidades adquiridas				21	24
5	Recibir esta capacitación le permito obtener mejores resultados en su desempeño				9	36
6	La capacitación le permitió demostrar una nueva actitud en las funciones del puesto				16	29
7	Esta capacitación le ha permitido mayor control en situaciones conflictivas					45
	Total			16	85	214

21.Resultados Encuesta transferencia de conocimientos del programa de capacitación de desarrollo de habilidades blandas / según participante

No.	Desempeño observable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El participante puso en práctica lo aprendido, en su puesto de trabajo.			5	11	29
2	ha tenido la oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación				14	31
3	Ha resuelto errores en el desempeño del puesto			12	10	23
4	Descubrió nuevas situaciones en las que puede aplicar las habilidades adquiridas			7	22	16
5	Recibir esta capacitación le permito obtener mejores resultados en su desempeño				5	40
6	La capacitación le permitió demostrar una nueva actitud en las funciones del puesto				12	33
7	Esta capacitación le ha permitido mayor control en situaciones conflictivas					45
	Total	0	0	24	74	217

22. Resultados Encuesta de los resultados (impacto) del programa de capacitación de desarrollo de habilidades blandas / según participante

		En desacu erdo	Indife rente	De acuer do	Jefe Inmediato Gerente de Área
impacto interno	Gracias a la capacitación el Área/Departamento ha mejorado el ambiente de trabajo			6	6
	La capacitación ha logrado que mejoren los resultados comparados a la última evaluación		2	4	6
	La capacitación impartida ha influido en promover el conocimiento adquirido con el equipo		5	1	6
	Total	0	7	11	18
impacto externo	La formación ha propiciado incorporar nuevas tecnologías			6	6
	La capacitación ha favorecido que el departamento este en mejores condiciones de calidad y desarrollo que antes de esta		4	2	6
	La capacitación ha favorecido a priorizar las necesidades del cliente interno/externo			6	6
	La capacitación ha propiciado que mejore la imagen exterior que se tiene del departamento.		1	5	6
	Sub total	0	5	19	24
	Total	0	12	30	42

Índice de graficas

Figura 1 Proceso de la administración de RH	9
Figura 2 Proceso de capacitación y desarrollo	12
Figura 3 Modelo Kirkpatrick	19
Figura 4 Rueda de habilidades blandas	23
Figura 5 Habilidades blandas vrs habilidades duras	27
Figura 6 Habilidades blandas demandas en el mercado laboral	29
Figura 7 Antigüedad en el puesto.....	39
Figura 8 Antigüedad en la empresa.....	40
Figura 9 Capacitación recibida en los últimos 3 meses	41
Figura 10 Resultados del nivel de desarrollo de habilidades blandas	42
Figura 11 Nivel de desarrollo habilidades blandas de la dimensión Intrapersonal	44
Figura 12 Nivel de desarrollo habilidades blandas de la dimensión Interpersonal	45
Figura 13 Resumen de los resultados, dimensiones Intrapersonal e Interpersonal	46
Figura 14 Resultados evaluación de la satisfacción	48
Figura 15 Resultados evaluación del aprendizaje previo / adquiridos	49
Figura 16 Resultados evaluación de transferencias (Aplicabilidad).....	50
Figura 17 Motivos para participar en el programa de capacitación	51
Figura 18 Resultados de la evaluación impacto de la capacitación.....	52