

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA**

“PROGRAMA PSICOLABORAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS
HABILIDADES BLANDAS EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA POR
COVID-19 EN LA EMPRESA EURO TELECOMUNICACIONES S.A. DE C.V.”

EQUIPO INVESTIGADOR:

Kimberly Damaris Paz Figueroa	PF13014
Steffany Esmeralda Ramos Sosa	RS16025
Victoria Steffany Sorto Marroquín	SM16023

DOCENTE ASESOR: Lic. Benjamín Moreno Landaverde

COORDINADOR GENERAL: Lic. Israel Rivas

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



Msc. Roger Armando Arias

Rector de la Universidad de El Salvador

PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Vicerrector Académico de la Universidad de El Salvador

Ing. Juan Rosa Quintanilla

Vicerrector Administrativo de la Universidad de El Salvador

Ing. Francisco Alarcón

Secretario General de la Universidad de El Salvador

Licdo. Rafael Humberto Peña Marín

Fiscal General

Licdo. Luis Antonio Mejía Lipe

Defensor de los Derechos Universitarios

San Salvador, 24 de diciembre, 2021

AUTORIDADES FACULTAD CIENCIAS Y HUMANIDADES



Msc Oscar Wuilman Herrera Ramos

Decano de Facultad

Licenciada Sandra Lorena Benavides de Serrano

Vice Decana:

Maestro Juan Carlos Cruz Cubías

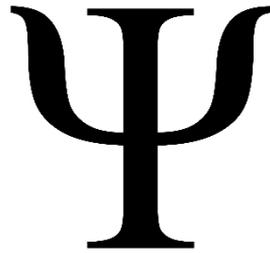
Secretario

Ingeniera Evelyn Carolina Magaña de Fuentes

Administradora Académica

San Salvador, 24 de noviembre, 2021

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Msc. Bartolo Atilio Arias

Jefe de departamento

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria y haberme permitido llegar hasta este momento con la ayuda de mis padres, con el apoyo incondicional desde el día uno hasta ahora de Indira Escalante, que me brindó todas las herramientas necesarias para que iniciara y culminara mis estudios, por su apoyo tanto emocional como económico.

También agradezco a mi hermano Ricardo Ramos por haberme apoyado en esta carrera, tan necesaria e importante en la sociedad actual y estoy muy agradecida con Dios porque aún está conmigo y puede celebrar mis logros con toda mi familia.

A toda mi familia, mis hermanos, Edgardo, Diego y Mauricio Ramos, a mis abuelos, que siempre estuvieron pendientes de mi progreso en la universidad, a la Familia Escalante; a Inés Escalante, madre e hija por apoyarme en los proyectos necesarios y solicitados en el transcurso de las materias de la carrera.

A los Licenciados que a lo largo de la carrera hicieron posible con sus enseñanzas el ser ahora una profesional en psicología. A mi grupo de trabajo Victoria y Kimberly que siempre fueron apoyo durante el proceso de la carrera y por lo tanto se logró finalizar con éxito el trabajo realizado, a nuestro docente asesor Benjamín Landaverde por orientarnos en este proceso.

A mis amigos y compañeros; a Kaleff Melara, Esther Urrutia, Katerin Sánchez, por siempre animarme a culminar mi proyecto, por animarme a confiar en mí y por cubrir mis actividades para poder avanzar en mi reporte. A mi equipo de trabajo VE por permitirme los espacios y autorizaciones para poder culminar mis informes y siempre estar pendientes del avance de estos.

En general agradezco a las autoridades pertinentes y a la Universidad de El Salvador, por abrirme las puertas y permitir mi formación académica profesional en tan prestigiosa institución.

Steffany Esmeralda Ramos

En primera instancia, agradezco a Dios por darme la vida, por brindarme las oportunidades óptimas para desarrollarme personalmente y por guiarme a lo largo de mi existencia, siendo apoyo y fortaleza al permitirme concluir con éxito un objetivo tan importante en mi formación académica.

De igual manera, agradecer a mi familia por darme la oportunidad de culminar mis estudios y acompañarme durante todo el trayecto para llevar a cabo mi profesión, siendo un apoyo estable durante todos estos años, gracias por su dedicación, esfuerzo y confianza en mi persona para poder desempeñar mi vocación.

Quiero agradecer también a mis compañeros y futuros colegas del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, por su buena voluntad y por el apoyo brindado de forma mutua que nos permitió alcanzar una de nuestras metas establecidas, gracias por motivarme a desarrollarme como persona y profesional.

Y por supuesto, agradecer a los docentes del departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, por compartir sus conocimientos a lo largo de la carrera, manteniendo una posición objetiva que contribuyó a pulir asperezas y dificultades que detectaron en el proceso de educación y que hoy en día me permitirán desempeñar mi labor con calidad.

Finalmente, expreso mi profundo agradecimiento a las autoridades que permiten realizar nuestro proceso de grado y facilitan nuestro crecimiento y desarrollo profesional, gracias por abrirme las puertas y permitir formarme en una institución educativa de prestigio.

Kimberly Paz

Agradezco a Dios por su gracia en mi vida y por acompañarme en cada desafío de la carrera, todo fue posible por el sostén y la misericordia que experimenté cada día de su parte, esta meta concluida se la dedicó a él y a la vez le pido que me siga acompañando en lo que resta del camino (Filipenses 4:13).

Doy gracias a mi familia por su apoyo constante, a mi padre Max por sus consejos y fortaleza, gracias por guiarme con sabiduría; a mi hermana Melinda por ser mi motor e inspiración; a mi abuela Isabel por sus cuidados y paciencia en todo el proceso; a mi abuelo Santiago por llevarme en sus oraciones y a mi madre Mirna por todo el cariño.

Agradecer a los docentes del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador por su esfuerzo y dedicación, por ponerle cariño y vocación a la enseñanza de sus conocimientos y transmitir lo maravilloso de esta profesión, de manera especial doy gracias al Lic. Benjamín Landaverde, por creer en nosotros y por su actitud admirable ante la vida.

De igual manera, a mis compañeras del proceso de grado, Esmeralda y Kimberly, uno de los regalos más valiosos que me deja esta experiencia es su amistad, gracias por su tiempo, cariño y por ser una red de apoyo significativa en diversas áreas de mi vida, fui afortunada al contar con ustedes desde el primer día.

Victoria Sorto

INDÍCE

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
CONTENIDO DE LA PROPUESTA	11
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
<u> II. ENUNCIADO DEL PROBLEMA</u>	<u>13</u>
III. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	14
IV. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	15
V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
VI. CONTENIDOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	85
VII. METODOLOGÍA	86
VIII. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	91
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
X. PLANES OPERATIVOS (Guías Didácticas)	95
XI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190
<u> ANEXOS</u>	<u>194</u>

RESUMEN

En el mundo empresarial, algunas organizaciones contaban con un recurso humano que poseía diversas habilidades tales como resolución de problemas, comunicación fluida y eficaz, trabajo en equipo, entre otras, las cuales en su mayoría habían sido desarrolladas de forma individual y que al ser incorporados en las organizaciones no fueron específicamente determinadas ni formaban parte de su currículum profesional, de igual forma, estas habilidades no habían sido definidas o catalogadas como habilidades blandas, el nacimiento de este término se remonta a 1972, por el ejército de Estados Unidos.

A lo largo del tiempo, las habilidades blandas se encontraban infravaloradas en relación con las habilidades duras, sin embargo, en los últimos años y en el contexto post auge de pandemia las primeras tomaron mayor vigencia, debido a la creciente tendencia de las empresas al trabajo multidisciplinario, sinérgico y de autogestión. ya que de no disponer con dichas habilidades se evidenciarán dificultades en el desarrollo de las actividades personales, laborales y en general dificultades de adaptación ante tal contexto.

La intervención de las habilidades blandas promueve el desarrollo de las habilidades de carácter tales como la motivación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas las cuales propician el desenvolvimiento óptimo del trabajador en su lugar de trabajo. Por ende, la ausencia de intervención de las mismas presupone una adaptación tardía y un desenvolvimiento lento del trabajador en situaciones que ameriten una respuesta rápida y acorde a las necesidades propia de cada situación.

¹ **Palabras clave:** habilidades blandas, psicología organizacional, investigación, diagnóstico, intervención psicolaboral, pandemia, coronavirus

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las Habilidades Blandas tomaron mayor vigencia debido a la creciente tendencia de las empresas al trabajo interdisciplinario y sinérgico entre áreas, estas están vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir en los demás.

Estas capacidades son muy valiosas porque ayudan a moverse en la incertidumbre y crear, ante cada nuevo acontecimiento, un repertorio de acciones que acortan la brecha entre los deseos y los resultados que se obtienen. Con esta investigación se busca determinar las habilidades blandas requeridas en los trabajadores en un contexto de pandemia por COVID-19 con el fin de dar respuesta a las necesidades actuales.

Veremos en profundidad cuáles son estas habilidades y la manera como intervenirlas o potencializarlas, puesto que, si bien algunas personas pueden tener dones naturales para alguna de ellas, todas pueden ser aprendidas e internalizadas.

Por lo que, empezando a desestructurar este programa de intervención, iniciaremos por contextualizar el fenómeno, por determinar la importancia de este a través del planteamiento de la situación que buscamos abordar y los objetivos que pretendemos lograr con la implementación del programa.

Para estar seguros de que comprendemos a qué nos referimos al hablar de "habilidades blandas" y cuales son sus antecedentes históricos se plantea la fundamentación que sustenta la investigación y la metodología que a través de diversos métodos, técnicas e instrumentos que permitirán la recolección de la información y recursos necesarios.

Para determinar los resultados relevantes de la investigación se resumirá lo obtenido en las conclusiones del programa y las recomendaciones como sugerencias a considerar. Y para finalizar y dar respuesta a los resultados encontrados se muestran los planes operativos y guías didácticas para intervenir de manera individual o interrelacionada las habilidades blandas necesarias de potencializar en el contexto actual.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se conoce que la pandemia por COVID-19 ha afectado en diversas áreas de la realidad actual de las empresas, teniendo una repercusión notoria en el mundo laboral, ya que se atravesó por un periodo obligatorio de confinamiento totalmente nuevo para todos, donde el aislamiento de la familia, amigos y sociedad en general repercutió grandemente en la característica básica de todo ser humano, “la interacción social”. Además, el uso de medidas sanitarias extremas, afectaciones laborales tales como recorte de personal, recorte de salario, suspensión de contratos y los altos índices de decesos a causas del virus letal representaron una carga significaba en la que la salud mental y emocional de todo trabajador se vio amenazada.

Es sabido que la ausencia de habilidades blandas en los trabajadores provoca dificultades para resolver problemas, y si se suma a esto un fenómeno desconocido, de gran impacto emocional, social y laboral como lo es la pandemia por COVID-19 puede provocar en los trabadores incertidumbre, desesperanza emocional, incapacidad para resolver conflictos, sin tener una adecuada capacidad de resiliencia se dificulta en gran manera la tolerancia a la frustración, no existe un aprendizaje ni capacidad de retroalimentación de los errores o equivocaciones y por el contrario los problemas se acrecientan. Además, si no se poseen habilidades de trabajo en equipo la consecución de metas se vuelve inalcanzable, aspecto que en un contexto de pandemia resultó como una valiosa herramienta para continuar con las actividades laborales aun fuera de la empresa.

Debido a la importancia de las habilidades blandas y del fundamental papel que desempeñan en la era actual post-covid, se vuelve de vital interés el máximo aprovechamiento de dichas habilidades, por lo que de no identificarse las habilidades blandas que se encuentran deficientes dentro de la empresa los trabajadores seguirán mostrando altos índices de estrés, conflictos interpersonales entre compañeros de trabajo, resistencia al seguimiento de normas, desafíos constantes hacia las figuras de autoridad, y en general un clima laboral tenso que finalmente tendrá repercusiones en la salud mental de los trabajadores.

Todo lo anterior, se traduce en la importancia del desarrollo de las habilidades blandas en los trabajadores, ya que de no disponer con dichas habilidades estos seguirán mostrando dificultades en el desarrollo de sus actividades laborales y en general dificultades de adaptación los cuales serán más evidentes en situaciones en los que su manejo es de vital importancia, como la actual emergencia de salud mundial que se atraviesa.

II. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“¿Beneficiará la propuesta de intervención psicolaboral en la potencialización y desarrollo de habilidades blandas en el un contexto de pandemia por COVID-19 en la empresa Euro Telecomunicaciones S.A. de C.V. en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador?”

III. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El tema de las habilidades blandas ha sido un tema ampliamente estudiado por la psicología laboral debido a la influencia que estas tienen en el entorno empresarial, sin embargo, en su mayoría tales investigaciones no toman en cuenta un contexto en específico como lo es el mundo en pandemia.

Por ello, resulta necesario realizar una investigación, evaluación y valoración para enriquecer el conocimiento que se tiene respecto al tema, adaptado a una realidad atípica en específico. La realización de tal investigación permitirá enriquecer el conocimiento que se tiene respecto a las habilidades blandas y comprender el papel que estas pueden llegar a desempeñar en las organizaciones en medio de una realidad distinta.

La elaboración y aplicación de una propuesta de intervención adaptada a la realidad de las empresas responde a la necesidad actual de contar con herramientas que permitan potenciar las habilidades blandas tan indispensables en el contexto de pandemia, tales como: la resiliencia, empatía, inteligencia emocional, liderazgo, resolución de problemas, entre otras, que incidirán positivamente en la salud mental y física de los empleados, que a su vez mejorará la calidad de vida de los mismos y contribuirá a que la situación problemática en la que se encuentran inmersos sea más soportable y no genere un deterioro significativo en la salud mental de los colaboradores de la empresa y las personas de su entorno inmediato.

De igual manera, la elaboración de instrumentos que permitan medir y comparar variables pre, durante y post pandemia puede utilizarse como base para recolectar y analizar datos en situaciones similares. La realización de la investigación contribuirá a comprender y definir la relación entre las variables de habilidades blandas y pandemia. Así como también, el estudio de la población en un contexto determinado, permitirá la incorporación de otras modalidades de evaluación, tales como la evaluación virtual, siendo este el método de estudio más adecuado para la población debido a la situación existente.

IV. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

- Determinar las habilidades blandas requeridas en los trabajadores de la empresa Euro Telecomunicaciones S.A. de C.V. en un contexto de pandemia por COVID-19 con el fin de diseñar un programa psicolaboral que dé respuesta a las necesidades presentadas.

Objetivos específicos

- Indagar sobre las habilidades blandas requeridas en el mundo laboral en el contexto de pandemia por COVID-19
- Formular instrumentos de evaluación que permitan determinar las habilidades blandas existentes en los trabajadores y las áreas de mejora de estos en la empresa euro telecomunicaciones S.A de C.V
- Investigar sobre modelos de intervención psicolaboral enfocados en las habilidades blandas
- Plantear estrategias de intervención para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores

V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 DEFINICIONES BÁSICAS

4.1.1 Habilidades blandas

Entendemos como habilidades blandas “aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” (Mujica, 2015, p. 2)

Están conformadas por diversas habilidades, entre ellas:

- *Habilidades sociales*: relacionadas a la comunicación, forma de ser y de dirigirse a los demás.
- *Inteligencia emocional*: vinculadas y en dependencia a las habilidades previamente señaladas, ya que en el proceso de una comunicación funcional intervienen factores tales como el reconocimiento y manejo adecuado de emociones, tanto en la propia persona, como con los demás.

En síntesis, las habilidades blandas se centran más en la personalidad, en lugar de centrarse en las calificaciones o la experiencia laboral. Éstas incluyen habilidades intrínsecas a la persona, habilidades sociales, rasgos de carácter, habilidades interpersonales y habilidades transferibles.

4.1.2 Habilidades duras

La psicología sobre las habilidades cognitivas o duras: define la habilidad cognitiva como “la habilidad o aptitud para la percepción, el aprendizaje, la memoria, la comprensión, la conciencia, el razonamiento, la intuición, el juicio y el lenguaje”. El coeficiente intelectual, por su parte, se refiere a los resultados de las pruebas de inteligencia” (VandenBos, 2007, p. 187).

Entonces se entiende que estas habilidades son de índole técnicas y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco agregan valor a diferencia de las habilidades blandas, ya que estas se dominan con el tiempo dado que provienen de la educación, certificaciones, capacitación, experiencia laboral etc. Por lo que estas

habilidades se pueden enseñar, son medibles y tienen la capacidad de ser probadas a través de exámenes y tareas prácticas.

4.1.3 Pandemia por COVID-19

Para comprender de mejor manera en qué consiste una pandemia, es necesario conocer otros términos de salud que están relacionados, los cuales son definidos por Médicos Sin Fronteras de la siguiente manera:

- *Epidemia*

Se produce cuando una enfermedad contagiosa se propaga rápidamente en una población determinada, afectando simultáneamente a un gran número de personas durante un periodo de tiempo concreto, (...). Estas enfermedades pueden aparecer en zonas donde no existían previamente, o pueden desarrollarse brotes epidémicos a partir de enfermedades endémicas. (2020, párr. 4)

- *Enfermedad endémica*

“Son aquellas que persisten de una forma continuada o episódica en una zona determinada” (2020, párr. 8).

- *Pandemia*

Comprendidos los términos anteriormente señalados, se puede explicar la realidad actualmente experimentada. Por tanto, se cataloga como pandemia, a un brote epidémico que afecta a regiones geográficas extensas (por ejemplo, varios continentes).

El 30 de enero del 2020, La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al coronavirus Covid-19 como una pandemia debido a su propagación mundial, los cuales definen de la siguiente manera.

- *Coronavirus*

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta

enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). (OMS², 2020, párr. 4)

- *COVID-19*

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. (OMS, 2020, párr. 5)

4.2 ANTECEDENTES E HISTORIA

4.2.1 Preexistencia de las habilidades blandas (Soft Skills³)

Con anterioridad el mundo empresarial estaba enfocado en el desarrollo de habilidades técnicas o prácticas, limitándose a aquellos conocimientos que consideraban “indispensables” para el desempeño de la tarea asignada, restándole importancia a otros problemas que pudieran existir en las organizaciones tales como la comunicación o el liderazgo, habilidades que de igual manera no estaban definidas o catalogadas como habilidades blandas.

Sin embargo, algunas organizaciones contaban con un recurso humano que poseía diversas habilidades de este tipo, tales como resolución de problemas, comunicación fluida y eficaz, trabajo en equipo, entre otras, las cuales en su mayoría habían sido desarrolladas de forma individual y que al ser incorporados en las organizaciones no fueron específicamente determinadas ni formaban parte de su currículum profesional.

En la actualidad, las habilidades blandas pasaron de ser una opción a ser consideradas como básicas en cualquier perfil profesional, principalmente en posiciones directivas y en personal que tiene un equipo a su cargo. Las investigaciones científicas realizadas dejaron en evidencia la influencia de estas habilidades en otros muchos aspectos de interés para las empresas, tales como el desempeño y la productividad.

² OMS: Organización Mundial de la Salud.

³ Término “habilidades blandas” en su traducción al idioma inglés.

4.2.2 Orígenes de las habilidades blandas

Como anteriormente se menciona, muchas personas contaban con diversas habilidades blandas que ejercían una notoria influencia en el desarrollo de sus actividades, sin embargo estas no estaban específicamente determinadas ni definidas.

El nacimiento de este término se remonta a 1972, el ejército de Estados Unidos detecta que sus mejores tropas no eran las que mejor sabían utilizar maquinaria o equipo asignado, sino las que contaban con ciertas habilidades de índole psicológica en amplio desarrollo, entre ellas la comunicación asertiva con sus semejantes, el trabajo en equipo efectivo, equitativo y participativo, la resolución adecuada de conflictos y mediación entre partes, cualidades de liderazgo y responsabilidad en su desempeño.

Se decide llamarles habilidades blandas o soft skills para diferenciarlas de las llamadas hard skills⁴ relacionadas con el uso de maquinaria, equipos y aparatos diversos, acordes a las funciones que desempeña cada persona.

Fueron incluidas en los manuales de entrenamiento del ejército, haciendo una clara diferenciación con las habilidades duras y resaltando la interacción muy alta con otras personas, aprovechando los recursos disponibles con el fin de adaptarse en un entorno desconocido o incierto.

Básicamente buscaban que las tropas supieran aprovechar las oportunidades presentes, haciendo una evaluación consciente de sus posibilidades y los objetivos que procuraban alcanzar, así como también realizar un balance con las posibles consecuencias que su actuar podría ocasionar, con el fin de lograr una toma de decisiones oportuna.

De esta manera, logran comprobar la importancia del desarrollo de estas habilidades, llegando a considerar que podrían determinar el éxito de una tropa en comparación a otra, pese a que cuente con las mismas o mayores habilidades duras.

Sin embargo, a su vez, se encuentran con el enorme desafío al tener que transmitir y enseñar estas habilidades que con anterioridad no se habían tomado en cuenta en el

⁴ Hard skills: término en el idioma inglés para referirse a las “habilidades duras”

reportorio de conocimientos en los que capacitaban a todo el equipo, teniendo un gran peso en el currículo el contar con habilidades duras.

Con el fin de lograr fomentar estas habilidades el ejército de Estados Unidos desarrolló un programa en el que especificaban las habilidades blandas requeridas para un desempeño idóneo en sus tareas, en cambio se encuentran con otro desafío, la forma en cómo evaluar y detectar si un candidato cuenta con estas habilidades, al ser meramente subjetivas (Game Learn, 2019).

4.2.3 Orígenes del COVID-19

Hasta la fecha los orígenes del COVID-19 continúan siendo investigados y no están completamente determinados. Oliva, editor de la revista salvadoreña ALERTA⁵ señala:

Inició presuntamente en un mercado de animales vivos en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China, en diciembre de 2019. Su agente etiológico es el coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave, cuyo origen específico aún no se ha determinado. Estudios filogenéticos orientan a, pero no confirman, que el virus pudo haberse originado en murciélagos. En lo que va del siglo XXI, esta es la tercera enfermedad en el ser humano provocada por un coronavirus altamente patógeno. Las primeras dos fueron el Síndrome Respiratorio Agudo Grave y el Síndrome Respiratorio del Medio Oriente. (2020, párr. 1)

4.2.4 Primer caso de COVID-19 en El Salvador

El 18 de marzo del 2020 el presidente de la República, Nayib Bukele informa mediante una cadena nacional la detección del primer caso de contagio de COVID-19, se trataba de un hombre procedente de Italia que presuntamente ingresó al país (se desconoce la fecha) evadiendo los controles sanitarios por un punto ciego en el municipio de Metapán, Santa Ana, quien llegó al hospital nacional con muchos de los síntomas, dando positivo en la prueba realizada (FOSALUD⁶, 2020).

4.2.5 La sociedad antes y durante el COVID-19

BBC News Mundo (2020) presentó un interesante artículo en donde recopila la opinión de especialistas en diversas materias que explican los cambios radicales que el COVID-

⁵ Revista Científica del Instituto Nacional de Salud

⁶ Fondo Solidario para la Salud

19 traería a la sociedad, cambiando el mundo que anteriormente se conocía, entre ellos señala:

1. Dependencia de la tecnología por un largo tiempo: las diferentes plataformas digitales se volvieron indispensables para trabajar, hacer ejercicio, educarse, entretenerse y sobre todo para mantenerse en contacto con el entorno. Normalizando el tiempo en que las personas pasaban frente a las pantallas.
2. Disminución de la compra de ropa: lo que simbolizó un gran impacto en esta industria y sobre todo al comercio minorista, ya que las personas reconsideraron sus hábitos y prioridades.
3. Modificación en la modalidad del trabajo: diversas empresas optaron como la opción más viable, el teletrabajo, lo que tuvo una directa repercusión tanto en la disminución del tráfico convencional, como una afectación en las propiedades ubicadas en las ciudades consideradas como céntricas. Mientras que las empresas que decidieron mantener la modalidad presencial se les exigió mucho más en términos de flexibilidad, instalaciones y seguridad en el trabajo.
4. Cambios en los sistemas de transporte: las aerolíneas sufrieron un impacto significativo, por lo que simbolizó un alza en el precio de los vuelos, muchas personas optaron por modos más independientes de moverse tales como automóviles y bicicletas.
5. Reestructuración del sistema de educación: la enseñanza se trasladó de forma abrupta a un método online, escenario para el cual muchos de los docentes no estaban preparados, de igual manera se evidenció la pobreza digital, marginando a muchos estudiantes al no contar con los medios y recursos necesarios para continuar bajo esta modalidad. De igual manera, cabe señalar las pérdidas en las instituciones dedicadas a este rubro que a su vez se vio reflejada en la pérdida de muchos empleos.
6. Mejorías en el medio ambiente: en medio de todo lo negativo que aparentemente deja el COVID-19, los niveles de dióxido de carbono que están vinculados a diversas enfermedades respiratorias disminuyeron en China y Europa, así como también el tráfico vehicular y las emisiones de carbono que generan.
7. Incertidumbre en el mundo de los deportes y entretenimiento: estos escenarios en los que habitualmente se vivenciaba una aglomeración de personas han tenido

importantes pérdidas debido al tema del distanciamiento social que ya no permite las mismas condiciones.

8. Vínculos sociales: con anterioridad se sabe que experiencias como la depresión de los 1930 y la Segunda Guerra Mundial formó la llamada Generación Grandiosa, un grupo de británicos que se caracterizaban por su resiliencia, prudencia, humildad, ética de trabajo y sentido de deber. Se espera en este caso una transformación, un redescubrimiento, ya que el tema del confinamiento pone ciertas barreras de contacto.
9. Sectores vulnerables aún más expuestos: la pandemia solo resaltó aún más aquellos sectores de la sociedad que no se encuentran lo suficientemente asistidos, tales como los asilos, hogares de niños y albergues.
10. Comercio internacional: la mayoría de industrias que se han reinventado y han suplido las necesidades existentes han continuado con su ritmo de trabajo, adaptándose a los actuales requerimientos, sin embargo, es cuestionable a que costo de capital humano se realiza.
11. Política: la pandemia no eliminó las tensiones globales, aunque generó nuevas prioridades, los conflictos continúan presentes.

4.3 ESTUDIOS ANTERIORES

4.3.1 Estudios internacionales sobre las habilidades blandas

1. Las habilidades blandas durante la pandemia: un estudio en varones y mujeres adolescentes de Lima Metropolitana (Perú)

Cadillo y Valentín (2020) enfocan su trabajo de investigación en analizar la diferencia en el desarrollo de habilidades blandas durante la pandemia en varones y mujeres, empleando distintos instrumentos para su evaluación y medición de las dimensiones de habilidades blandas, entre los cuales se pueden mencionar el Cuestionario de comportamiento de Gestión de tiempo (TMBQ), Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (ER), Cuestionario de Comunicación y Cuestionario de Trabajo en equipo.

Se concluye con dicho estudio que no existen diferencias significativas ni determinantes según el género que influyan en el desarrollo de tales habilidades, por lo

cual determinan que el desarrollo de las habilidades blandas sucede de la misma manera en ambos géneros.

2. Habilidades blandas (soft skills) herramientas competitivas de los colaboradores de la empresa Elbros, C.A. (Panamá)

Pérez (2020) realiza un trabajo con énfasis en relaciones laborales y recursos humanos, conceptualizando las habilidades blandas, sus beneficios y relevancia en el mundo actual tanto en el ámbito laboral como personal. De igual manera, abarca el desarrollo de tales habilidades en todo el proceso de selección, inducción y capacitación del personal.

A su vez, señala y relaciona el desarrollo de las habilidades blandas como cruciales para el éxito profesional y la competitividad empresarial, como respuesta a un mercado laboral que está en constante cambio, para lo cual diseña una propuesta de intervención adaptada a las necesidades presentadas por la empresa y de igual manera al contexto de pandemia que se vive en la actualidad y a al momento de realizar dicha investigación.

4.3.2 Estudios sobre habilidades blandas en El Salvador

Montenegro (2018) empresario y actual presidente del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) señala las habilidades blandas como el mejor aliado para las personas que se encuentran en la búsqueda activa de un empleo, definiéndolas como las actitudes y valores de una persona, tales como: responsabilidad, honradez, saber comunicarse, trabajo en equipo, liderazgo, autoestima, actitud positiva, capacidad de análisis, entre otras.

Sostiene que muchos de los empresarios que buscan nuevos perfiles para sus empresas expresan que, si bien las capacidades técnicas y conocimientos de procesos resulta importante, lo realmente fundamental son las competencias blandas que el candidato pueda poseer, brindándole mayores posibilidades de ser considerado un candidato potencial para incorporarse a la empresa.

A su vez, hace énfasis en la investigación realizada a finales del 2017 por INSAFORP⁷ con el objetivo de identificar los cambios en los perfiles ocupacionales a los que se puede

⁷ INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

enfrentar el mercado laboral en el país, llevando a cabo el estudio titulado “Formación en Nuevas Competencias Laborales” centrado en los cinco sectores productivos más representativos del país. Los hallazgos encontrados en la investigación -en relación a las competencias blandas requeridas- según cada rubro fueron:

1. Alimentos y bebidas: liderazgo, autoestima, trabajo en equipo, capacidad de análisis, criterio en toma de decisiones, manejo de personal a cargo y manejo de conflictos.
2. Productos plásticos: liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio, competencias gerenciales, manejo de personal y ética gerencial.
3. Química farmacéutica y cosmética natural: trabajo en equipo, inteligencia emocional, productividad, administración del tiempo y actitud positiva.
4. Textil y confección: trabajo en equipo, autoestima, relaciones humanas, liderazgo y manejo de personal para mandos medios y toma de decisiones.
5. Turismo: inteligencia emocional, autoestima, actitud positiva, capacidad de análisis y criterio para toma de decisiones, manejo y resolución de conflictos, Relaciones Públicas, valores, empoderamiento y trabajo en equipo.

Todo lo anterior, deja en evidencia que en los distintos sectores se vuelve generalizado el tema de las habilidades blandas, por lo cual de igual manera hace mención de la inclusión de tales competencias en los programas de capacitación y formación del personal.

4.4 TEORÍAS DEL APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES BLANDAS

4.4.1 Curvas del aprendizaje

Los primeros estudios respecto al aprendizaje de habilidades se sitúan a mediados del siglo XIX, Bryan y Harter tuvieron gran influencia en el análisis del desarrollo de habilidades, al realizar un estudio sobre el aprendizaje motor, quienes se centraron en observar la actividad de dos operarios de telegrafía, realizando los primeros registros del aprendizaje.

En su mayoría los estudios realizados durante la época se enfocaban en relacionar la práctica con el rendimiento, por ende sus esfuerzos se orientaban a comprender la distribución de la práctica (masiva/distribuida), la descomposición de la misma

(global/analítica) y en la aplicación de transferencias entre aprendizajes (Barba, Coterón, Prieto y Becerril 2016).

4.4.2 Modelo Dreyfus

Un modelo formulado en 1980 por los hermanos Stuart y Hubert Dreyfus, que explica el proceso de adquisición de habilidades, el cual pretendía explicar el nivel de desarrollo de competencias y habilidades de las personas que estaban aprendiendo algo nuevo.

Su premisa base sostiene que las personas aprenden de las instrucciones directas y de la práctica, así pues, a medida se practica determinada actividad, siguiendo reglas y procedimientos específicos para su realización la persona adquiere experiencia que le permite ser mucho más competente en lo que ejecuta, hasta dejar de depender de reglas e instrucciones exactas. Para explicar este proceso de aprendizaje y práctica, definen las siguientes etapas de desarrollo:

1. Novato: se espera que el estudiante no tenga conocimiento previo del área, aquí lo importante es que estudie ciertas instrucciones, reglas y procedimientos a seguir, esta etapa da lugar a la creatividad ya que no tiene experiencia y es su primera interacción en el área. Es necesario que el estudiante comprenda y asimile la información que recibe.
2. Principiante avanzado: ha visto y aplicado ciertos ejemplos, puede enfrentarse a los escenarios con los cuales se ha familiarizado, reconociendo donde es necesario aplicar los conocimientos. Se siente más seguro ya que cuenta con algunas bases.
3. Competente: en conocimientos generales se estima que aproximadamente se necesita de 2 a 3 años tanto de estudios teóricos como la práctica, sin embargo, se sabe que la complejidad del conocimiento y el tiempo dedicado a su aprendizaje determina la velocidad en la que un estudiante alcance este nivel. Entre las características de una persona competente puede señalarse que el mismo trabaje de manera eficiente y organizada, además de confiar en lo que está aplicando. Piensa y responde con soluciones ante las variantes que puedan presentársele.
4. Capaz/Cualificado: significa que el individuo es capaz de entender más allá de la aplicación del conocimiento que posee, tiene claro los límites de su conocimiento, así como también sus aplicaciones. No se conforma con la información que posee, tiende a ser autodidacta y a investigar más, con el fin de tener una visión más

global de su conocimiento. Debido a su experiencia constituida por el aprendizaje de sus propios errores y la experiencia de los demás, están familiarizados con la respuesta a ciertos escenarios, por lo tanto son capaces de identificar donde su conocimiento puede funcionar y donde puede fallar.

5. Experto: no necesita de reglas, instrucciones y procedimientos, ya que incluso es capaz de crear los propios y de igual manera de transmitir su conocimiento, esto debido a la exposición constante a la tarea y experiencia en el campo. Utiliza todo lo aprendido en las situaciones o escenarios conocidos y en los desconocidos es capaz de idear nuevas estrategias o adaptar las que ya posee para dar respuesta a lo requerido. Es reconocido por los demás de su campo como experto en el área (López, 2020).

4.4.3 Modelo de ciclo predictivo

Es uno de los modelos más recientes que explica el aprendizaje de habilidades, fue lanzado en el 2005 por Dee Tadlock y Rhonda Stone, el cual consiste en 4 etapas:

1. Intentar: con el conjunto de conocimientos previos, adquiridos o con las nociones básicas que la persona cuenta, se aventura a la realización de dicha actividad.
2. Fallar: el proceso de su realización no es el esperado o no es realizado de la forma idónea.
3. Analizar resultados: este se realiza de manera implícita, comparando los resultados esperados con los resultados obtenidos.
4. Modificación: se decide tácitamente la modificación del proceso en caso sea necesario y que los resultados obtenidos no concuerdan con las expectativas iniciales, por lo cual se encamina a diseñar otras estrategias que logren hacer este proceso más eficiente y acorde (Delgado, 2019).

4.4.4 Teoría del aprendizaje significativo

Podemos considerar la teoría que nos ocupa como una teoría psicológica del aprendizaje en el aula. Ausubel (1973, 1976, 2002) ha construido un marco teórico de referencia que pretende dar cuenta de los mecanismos por los que se lleva a cabo la adquisición y la retención de los grandes cuerpos de significado que se manejan en el aprendizaje.

Es una teoría psicológica porque se ocupa de los procesos mismos que el individuo pone en juego para aprender. Pero desde esa perspectiva no trata temas relativos a la psicología misma ni desde un punto de vista general, ni desde la óptica del desarrollo, sino que pone el énfasis en lo que ocurre cuando los individuos aprenden; en la naturaleza de ese aprendizaje; en las condiciones que se requieren para que éste se produzca; en sus resultados y, consecuentemente, en su evaluación (Ausubel, 1976).

Es una teoría de aprendizaje porque ésa es su finalidad. La Teoría del Aprendizaje Significativo aborda todos y cada uno de los elementos, factores, condiciones y tipos que garantizan la adquisición, la asimilación y la retención del contenido que el entorno ofrece al individuo, de modo que adquiriera significado para el mismo.

Para Ausubel (op. cit., pág. 18) «la psicología del aprendizaje debe concentrarse en la naturaleza y la facilitación del aprendizaje de la materia de estudio» y eso significa prestar atención, por una parte, a aquellos conocimientos provenientes de la psicología que hacen falta para dar cuenta de dichos procesos; y, por otra, a aquellos principios y premisas procedentes de las teorías de aprendizaje que pueden garantizar la significatividad de lo aprendido, sin que ni unos ni otros se constituyan en fines en sí mismos, ya que lo que realmente interesa es que se logre un aprendizaje significativo. Por eso es por lo que la psicología es una ciencia aplicada, en la que se enmarca la Teoría del Aprendizaje Significativo, una teoría que, probablemente por ocuparse de lo que ocurre en el aula y de cómo facilitar los aprendizajes que en ella se generan, ha impactado profundamente y se ha arraigado en lenguajes y expresiones, si bien no tanto en prácticas educativas, posiblemente por desconocimiento de los principios que la caracterizan y que la dotan de su tan alta potencialidad.

Pozo (1989) considera la Teoría del Aprendizaje Significativo como una teoría cognitiva de reestructuración; para él, se trata de una teoría psicológica que se construye desde un enfoque organicista del individuo y que se centra en el aprendizaje generado en un contexto. Es una teoría que «se ocupa específicamente de los procesos de aprendizaje/enseñanza de los conceptos científicos a partir de los conceptos previamente formados por el individuo en su vida cotidiana.

Ausubel desarrolla una teoría sobre la interiorización o asimilación, a través de la instrucción» (op. cit., págs. 209-210), opinión que refuerza la consideración de teoría

psicológica cognitiva del aprendizaje que tiene la construcción Ausubeliana. Se trata de una teoría constructivista, ya que es el propio individuo-organismo el que genera y construye su aprendizaje. Según Pozo (op. cit., pág. 210), «Ausubel pone el acento de su teoría en la organización del conocimiento en estructuras y en las reestructuraciones que se producen debido a la interacción entre esas estructuras presentes en el sujeto y la nueva información».

El origen de la Teoría del Aprendizaje Significativo está en el interés que tiene Ausubel por conocer y explicar las condiciones y propiedades del aprendizaje, que se pueden relacionar con formas efectivas y eficaces de provocar de manera deliberada cambios cognitivos estables, susceptibles de dotar de significado individual y social (Ausubel, 1976). Por eso aborda problemas tales como:

- a) Descubrir la naturaleza de aquellos aspectos del proceso de aprendizaje que afecten, en el individuo, la adquisición y retención a largo plazo de cuerpos organizados de conocimiento;
- b) el amplio desarrollo de las capacidades para aprender y resolver problemas;
- c) Averiguar qué características cognoscitivas y de personalidad del alumno, y qué aspectos interpersonales y sociales del ambiente de aprendizaje, afectan los resultados de aprender una determinada materia de estudio, la motivación para aprender y las maneras características de asimilar el material.
- d) Determinar las maneras adecuadas y de eficiencia máxima de organizar y presentar materiales de estudio y de motivar y dirigir deliberadamente el aprendizaje hacia metas concretas. (Op. cit., pág. 23)

Dado que lo que quiere conseguir es que los aprendizajes que se producen en el entorno sean significativos, Ausubel entiende que una teoría del aprendizaje que sea realista y científicamente viable debe ocuparse del carácter complejo y significativo que tiene el aprendizaje verbal y simbólico. Así mismo, y con objeto de lograr esa significatividad, debe prestar atención a todos y cada uno de los elementos y factores que le afectan, que pueden ser manipulados para tal fin. Por lo tanto, su ámbito de aplicación es el aprendizaje y la enseñanza de cualquier cuerpo organizado de conocimiento.

4.4.5 Teoría del aprendizaje social de Albert Bandura

Es también conocido como aprendizaje vicario, observacional, imitación, modelado o aprendizaje cognitivo social; este aprendizaje está basado en una situación social en la que al menos participan dos personas: el modelo, que realiza una conducta determinada y el sujeto que realiza la observación de dicha conducta; esta observación determina el aprendizaje, a diferencia del aprendizaje por conocimiento, el aprendizaje social el que aprende no recibe refuerzo, sino que este recae en todo caso en el modelo; aquí el que aprende lo hace por imitación de la conducta que recibe el refuerzo. Según Bandura, el modelado o aprendizaje por observación tienen ante todo una función informativa tanto de las conductas que pueden realizarse como de las consecuencias de estas conductas.

La Teoría Social del Aprendizaje se centra en los conceptos de refuerzo y observación. Sostiene que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no. En los niños, afirma Bandura, la observación e imitación se dan a través de modelos que pueden ser los padres, educadores, amigos y hasta los héroes de la televisión. Bandura sostiene que la imitación puede darse por los siguientes factores:

- Por instinto: Las acciones observadas despiertan un impulso instintivo por copiarlas.
- Por el desarrollo: Los niños imitan las acciones que se ajustan a sus estructuras cognoscitivas.
- Por condicionamiento: Las conductas se imitan y refuerzan por moldeamiento.
- Conducta instrumental: La imitación de vuelve un impulso secundario, por medio de refuerzo repetido de las respuestas que igualan las de los modelos. La imitación reduce los impulsos.

Los factores cognitivos se refieren concretamente a la capacidad de reflexión y simbolización, así como a la prevención de consecuencias basadas en procesos de comparación, generalización y autoevaluación. En definitiva, el comportamiento depende del ambiente, así como de los factores personales (motivación, retención y producción motora). (Pascual 2009, p. 2) Por lo tanto, esta teoría explicaría a la conducta humana,

como la interacción recíproca de tres elementos: cognitivos, comportamentales y ambientales; lo cual permite que los individuos puedan influir en su destino y en la autodirección de sus límites.

Esta reciprocidad no significa simetría en cuanto a la intensidad de las influencias bidireccionales, la influencia relativa de los factores A (ambientales), P (personales) y C (comportamentales) varía en función del individuo y de la situación. Cuando las condiciones ambientales son muy restrictivas y demandantes pueden prácticamente obligar a realizar una determinada conducta. Es lo que sucede, por ejemplo, en ambientes educativos extremadamente directivos y con un altísimo grado de estructura, como los que se establecen en ocasiones en educación especial: al alumno se le pide una determinada y específica respuesta, que se recompensa de forma inmediata y cuya emisión casi se obliga mediante ayudas físicas o verbales. En otras condiciones, cuando las presiones ambientales son más débiles, los factores personales pasan a jugar un papel preponderante en el sistema regulador.

Los humanos aprenden la mayor parte de su conducta a través de la observación, por medio del modelado: al observar a los demás, nos hacemos idea de cómo se efectúan las conductas nuevas y posteriormente, esta información codificada nos sirve como guía de la acción. Según la Teoría del Aprendizaje Social, las influencias de los modelos producen el aprendizaje por su función informativa al momento en que las personas se exponen a un modelo adquieren representaciones simbólicas de las actividades efectuadas por el modelo. Estas representaciones sirven de guía para efectuar las acciones en un momento en que la situación lo permita (Bandura, 2004). El aprendizaje por observación está dirigido por cuatro procesos que lo componen:

- Proceso de Atención

Es indispensable que para que las personas aprendan mediante la observación, atiendan a los rasgos significativos de la conducta que les sirven como modelo. Los procesos de atención suelen determinar cuáles son los aspectos que se relacionan entre los modelos y qué aspectos se extraen de ellos. La cantidad de experiencias observacionales, así como el tipo de éstas se regulan por factores como: las características de los observadores, los rasgos de las propias actividades que sirven de modelo y la organización estructural de

las interacciones humanas (Bandura, 2004). Las personas con las cuales solemos asociarnos delimitan qué tipo de conductas se observan más y se aprenden mejor.

- Proceso de Retención

El segundo proceso que interviene en el aprendizaje por observación es la retención de las actividades que han servido de modelos en determinado momento. Por medio de los símbolos, las experiencias transitorias del medio pueden mantenerse en la memoria de manera permanente. Esta capacidad de simbolización es la que permite a los menores aprender gran parte de la conducta a través de la observación (Bandura, 2004), el aprendizaje por observación se basa en dos tipos de sistemas de representación: la representación mediante imágenes y la verbal, hay conductas que se retienen en forma de imágenes. Por ello, cuando los estímulos que sirven de modelos se exponen repetidamente, producen imágenes duraderas y recuperables de las acciones efectuadas por los modelos.

- Proceso de Repetición Motora

El tercer componente propuesto por Bandura (2004) consiste en la conversión de las representaciones simbólicas en las acciones apropiadas. La reproducción comportamental se logra cuando la persona organiza espacial y temporalmente las propias respuestas, de acuerdo con las pautas que sirven de modelo. En los aprendizajes cotidianos las personas, suelen acercarse a las conductas nuevas que están aprendiendo, sirviéndose de los modelos y las perfeccionan mediante ajustes auto-correctivos, basándose en la retroalimentación de carácter informativo que reciben de su propia actuación y en las demostraciones de aquellas pautas de la conducta que sólo están aprendidas en parte (Bandura, 2004).

- Procesos Motivacionales

En la Teoría del Aprendizaje Social por observación se distingue entre una conducta y su ejecución; las personas no hacen todo lo que aprenden (Bandura, 2004). Para que las personas realicen las conductas que observaron en un modelo, dependerá de las consecuencias de las conductas, esto es, realizarán con mayor frecuencia las conductas que tengan un valor importante y no reproducirán las que consideren que son poco

gratificantes e importantes y expresan socialmente las que consideren satisfactorias y rechazarán las que desaprueben personalmente.

- Implicaciones Educativas

Este tipo de aprendizaje demuestra que los modelos de conducta (como los maestros, padres, hermanos mayores, etc.) son muy influyentes. También se observa que en los contextos y entornos positivos se dan mejores resultados. Da origen a un tipo de esquema de actuación.

Elementos que influyen en el Aprendizaje por Observación

Según Bandura, 1974 existen algunos elementos que influyen y permiten que se genere el aprendizaje por observación:

- Reforzamiento: Con la llegada de los principios del reforzamiento, las explicaciones teóricas del aprendizaje cambiaron el énfasis del condicionamiento clásico, se pasó a dar importancia a la adquisición de respuestas instrumentales basadas en consecuencias reforzantes. Las teorías sobre los fenómenos de imitación asumieron que el aprendizaje observacional era posible gracias al reforzamiento de la conducta imitativa. Bandura (2004) el reforzamiento interviene en el aprendizaje por observación, por tratarse de una influencia de carácter antecedente más que consecuente.
- Generalización de las Conductas: Uno de los factores que facilita la adquisición de nuevos patrones de conducta es la generalización de la conducta modelada, en donde muchas pautas de comportamiento pueden llegar a generalizarse a situaciones distintas de aquellas en donde fueron aprendidas (Bandura y Walters, 1998). Es de gran importancia para nuestra investigación este factor debido a que las personas pueden generar las conductas aprendidas sin estar necesariamente en la misma situación que observaron en el modelo. Sin este elemento no podría darse el aprendizaje por observación, porque las personas no podrían ejecutar las conductas aprendidas en otras condiciones que no fueran las que se mostraron en el modelo. Bandura concluye que el aprendizaje en acto ocurre mediante ejecuciones reales y en forma vicaria al observar modelos.

Sostiene además que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no. Los puntos más importantes de su Teoría se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) La agresión es definida “como la conducta que produce daños a la persona y la destrucción de la propiedad”, pudiendo adoptar el daño tanto formas psicológicas (devaluación y degradación) como daño físico. En la valoración de este daño intervienen procesos de clasificación social, que determinarán su significado agresivo o no y a través de juicios subjetivos se decidirá si fue intencional o accidental. Además, hay factores que influyen en dicha valoración: el sexo, la edad, el nivel socio económico y los antecedentes étnicos del agresor; aunque se reconoce también la influencia de los valores que defienden los que realizan la clasificación.
- b) Se afirma que uno de los rasgos característicos y definitorios de la Teoría del Aprendizaje Social es que explica a la conducta humana y su funcionamiento psicológico como el producto de la interacción recíproca y continua entre el individuo y el medio ambiente, admitiendo la participación no sólo de factores sociales o aprendidos sino también de factores de tipo biológico o genéticos.
- c) El aprendizaje por observación de modelos agresivos no se produce de forma automática, sino por dos motivos: a). Hay personas que no se benefician del ejemplo porque no atienden a los rasgos esenciales del modelo; b). La observación de dicha conducta del modelo no tendrá ninguna influencia si la persona olvida lo observado. Para que esto consiga algún grado de permanencia es imprescindible representarlo mediante palabras, imágenes, signos o símbolos. Esto nos remite a la importancia de los procesos cognitivos que permiten encadenar dicha acción agresiva en secuencias de acción dentro de la memoria, donde son almacenadas y posteriormente utilizadas para generar más reglas abstractas de conducta.
- d) Pero, lo anterior no es suficiente para comportarse de forma agresiva, pudiéndose interferir la realización conductual cuando: a). La persona no posee las capacidades físicas; b). Carece de los medios necesarios para ejecutar la agresión; c). La conducta no tiene valor funcional para ella y d). Está

sancionada de forma negativa. Esto significa que, cuando se han aprendido diversas conductas agresivas, además de los componentes cognitivos, el medio sociocultural jugará un papel determinante en su ejecución o no.

- e) Los teóricos del Aprendizaje Social reconocen tres fuentes principales de modelamiento de la conducta agresiva: 1). Las influencias familiares; 2). Las influencias sub culturales y 3). El modelamiento simbólico. Analizando las influencias familiares llegan a la conclusión de que es una de las fuentes que tiene mayor repercusión en la vida de las personas, tanto por su disponibilidad.
- f) De modelos como por las consecuencias que pueden ocasionar, reconociendo que las mayores tasas de conducta agresiva se encuentran en aquellos medios caracterizados por su gran cantidad de modelos agresivos y en donde la agresividad es considerada como un valioso atributo. Hay muchas investigaciones que aportan datos interesantes sobre este tema. Haciendo referencia al modelamiento simbólico, destacan la influencia de la televisión tanto por su continua presencia en la vida cotidiana como por la gran dosis de realidad que refleja en sus programas, teniendo presente que los patrones de respuesta transmitidos gráfica o verbalmente, pueden aprenderse a través de la observación de una manera tan eficaz como aquellos presentados mediante demostraciones sociales. Otros investigadores han demostrado que la exposición a la violencia televisada incrementa la agresividad interpersonal.
- g) Respecto al aprendizaje de la conducta agresiva por experiencia directa, los teóricos del aprendizaje afirman que dicha conducta también se puede aprender mediante recompensas y castigos otorgados ante ejecuciones de ensayo y error. Así, un niño pacífico puede convertirse en agresivo mediante un proceso en el que primero ejerce el papel de víctima y posteriormente contraataca con resultados exitosos. Lo anterior obedece a que, “las influencias del modelamiento y del reforzamiento operan conjuntamente en el aprendizaje social de la agresión en la vida diaria”.
- h) La teoría va más allá del aprendizaje de la conducta agresiva y hace referencia a los elementos que la activan y canalizan, denominados instigadores, entre los que destacan: a) El modelamiento, con su función discriminativa, desinhibitoria, de activación emocional o de intensificación del estímulo; b) La anticipación de consecuencias positivas y d) El control instruccional

(recompensar la obediencia a determinadas órdenes que exigen conductas agresivas y violentas y castigar su incumplimiento).

- i) Finalmente, otro punto importante que aborda esta teoría es el de las condiciones de mantenimiento. Afirman que la conducta agresiva, igual que cualquier otro tipo de conducta, está controlada en gran medida por sus consecuencias; por lo tanto, se puede modificar si alteramos los efectos que produce (Bandura, 1963). En este sentido se debe tener muy claro que la agresión tiene un valor funcional muy distinto para cada persona y aún varía dentro del propio individuo, dependiendo de las circunstancias. Destacan tres formas de control del reforzamiento:
 - 1). Reforzamiento externo directo
 - 2). Reforzamiento vicario
 - 3). Autorreforzamiento
- j) 10. Pero, estos patrones de reforzamiento o de castigo se pueden ver alterados, independientemente de las circunstancias o de la víctima de la agresión, mediante prácticas de exoneración que pueden adoptar diferentes formas: a). Atenuación de la agresión por comparación ventajosa; b). Justificación de la agresión en función de principios más elevados (libertad, justicia, paz, igualdad, etc.); c). Desplazamiento de la responsabilidad; d). Difusión de la responsabilidad; e). Deshumanización de las víctimas; f). Atribución de culpa a las víctimas; g). Falseamiento de las consecuencias; h). Desensibilización graduada.

4.4.6 Teoría del aprendizaje de Piaget

Piaget sostiene que las personas deben mantener un rol activo para aprender. para él, las diferentes estructuras mentales van modificándose y combinándose a través de las experiencias, mediante la adaptación al entorno y la organización de la mente, por tanto, la realización de escenarios reales y la aplicación de su experiencia a los mismos contribuye de forma significativa al aprendizaje de habilidades blandas, siempre y cuando la persona se involucre en las situaciones de aprendizaje.

El aprendizaje se da como resultado de los cambios y las situaciones novedosas. La adaptación tiene lugar mediante un proceso de asimilación, que modifica la realidad externa, y otro de acomodación, que es el que cambia nuestras estructuras mentales.

4.4.7 Teoría del aprendizaje experiencial de Carl Rogers

La teoría del aprendizaje experiencial se basa en las teorías sociales y constructivistas del aprendizaje, pero situando a la experiencia como el centro del proceso de aprendizaje. Su objetivo es entender cómo las experiencias motivan a las personas y promueven su aprendizaje.

De esta manera el aprendizaje se ve como un conjunto de experiencias significativas, ocurridos en la vida cotidiana, que conducen a un cambio en los conocimientos y la conducta del individuo. Rogers sugiere que el aprendizaje experiencial es el que se da por iniciativa propia, y con el cual las personas tienen una inclinación natural de aprender, además de promover una actitud completa de involucramiento en el proceso de aprendizaje.

4.5 HABILIDADES BLANDAS NECESARIAS EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA

4.5.1 Tipos de habilidades blandas

Serán una serie de habilidades blandas, las que llevarán a obtener la eficiencia y eficacia necesaria para subsistir en un mercado cada día más competitivo y cambiante y entre estas se encuentran:

4.5.1.1 Flexibilidad y adaptabilidad

Resulta vital para las organizaciones ante la imprevisibilidad de los tiempos de crisis. Citando al padre de la evolución, Charles Darwin: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”. Entender los cambios en el mundo laboral es clave para sortear los enormes retos que vienen con esta evolución.

Obviamente las empresas han experimentado cambios en su organización, desde el momento en que modificaron sus horarios de trabajo, se implementó el teletrabajo masivo

y físicamente se han tenido que modificar las instalaciones, haciéndolas más seguras para evitar el contagio del virus aún latente. Ha existido un replanteo de metas y objetivos, debiendo priorizar en las vitales y postergar las secundarias o colaterales.

La forma de realizar el marketing, sin duda alguna, ha incrementado “el delivery” o servicio a domicilio en vista que mucha gente prefiere no salir de su casa y realizar la mayoría de las transacciones desde su hogar, por lo tanto, han nacido más pequeñas empresas que se dedican a la venta y distribución de comestibles. Lo que parecía un caos al principio, se ha visto como una gran oportunidad para algunos emprendedores emergentes y otros, han incrementado su volumen de venta, a lo mejor diversificando su producción.

Por lo tanto, la empresa debe ser proactiva y reactiva al mismo tiempo. Así muchas empresas nuestras, se han adaptado y siguen haciéndolo, a esos cambios que impone la nueva normalidad. Tienen que observar los protocolos de higiene, el número de personas que se atienden, tomar temperatura, ofrecer gel para las manos, alfombras desinfectantes, en fin, una serie de detalles que anteriormente parecían irrelevantes, pero ahora son vitales para seguir compitiendo en el mercado.

4.5.1.2 Pensamiento crítico y toma de decisiones

El pensamiento crítico constituye un tipo de pensamiento complejo que permite al individuo reflexionar sobre asuntos no resueltos o sobre otros ya establecidos, con el objetivo de generar nuevas respuestas. Este tipo de pensamiento requiere procesos de análisis, inferencia, evaluación y deducción cuya finalidad consiste en reconocer aquello que es justo y verdadero. Se trata, al fin y al cabo, del pensamiento de un ser humano racional. (Sanchis, 2020, párr. 1)

Según Prieto (2020), el pensamiento crítico se ha convertido en una cuestión de alto riesgo en este contexto de pandemia, ya que obliga a las personas a tomar decisiones difíciles, por tanto, resulta tan necesario al permitir el análisis racional e imparcial de la información para formar un juicio y poder tomar una acción.

De igual manera, las estructuras jerárquicas a lo largo del tiempo y abonado a la situación actual han sufrido un cambio significativo, pasando de puestos de trabajo bien

definidos, hasta convertirse en estructuras más horizontales, haciéndose necesaria la toma de decisiones sin importar el nivel en que se encuentren y las cuales, por supuesto, requerirán de un pensamiento crítico.

4.5.1.3 Empatía

Definida como:

Una habilidad social, tanto cognitiva como emocional, que permite ponerse en la situación emocional de otra persona. Tener empatía es entender actitudes, acciones o sentimientos de otras personas, conectar con sus emociones y entender los deseos, miedos o enfados. Y no sólo pasa por entender cómo sienten otras personas, sino también por responder correctamente ante esos sentimientos. (Ferrera, párr. 9)

Juárez (2020) resalta en su artículo la opinión de Salcedo, líder de una consultoría global en recursos humanos que la falta de empatía en las empresas, de parte de los líderes como de los colaboradores será una factura que cobrarán en unos meses, ya que incluso antes de la pandemia el 60% de los colaboradores de las empresas no sentían empatía de sus empleadores, contrario a eso se quejaban de no ser tratados como personas.

Por ello, resulta de vital importancia en este contexto de pandemia que las empresas muestren un acompañamiento a sus colaboradores, les escuchen y resuelvan los problemas que tienen posibilidad de solventar. A su vez, también resulta importante ser solidarios y contribuir a la construcción de un esquema flexible para evitar en la mayor medida posible la cantidad de despidos masivos que esta situación obliga a realizar, solo las empresas que pongan en práctica estas acciones podrán permanecer, porque seguirán contando con el capital más importante, el humano.

Se conoce que debido a la situación de pandemia el confinamiento ha sido necesario, transformando la modalidad de trabajo presencial al teletrabajo, el cual representa otro desafío para la práctica de la empatía. Inicialmente, resulta necesario analizar si los empleados están realizando su trabajo de la mejor manera o con la empatía que se requiere, ya que muchos de ellos se encuentran motivados únicamente con la “motivación” de conservar su trabajo.

De igual manera, las condiciones en las que los empleados desempeñan sus labores resultan no ser las más óptimas, con otras variables impidiéndolo, tales como la labor del cuidado de sus hijos y la realización de las tareas del hogar. Además de ello, la constante demanda por el aprendizaje de las nuevas tecnologías y herramientas para adaptarse a esta situación (Ulsen, s.f.).

4.5.1.4 Inteligencia emocional

“Ser asertivo, decir las cosas en la manera en que se debe y poder integrarse a los equipos, socializar”

El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor PUCP⁸ señala que en una situación de pandemia y teletrabajo resulta necesario contar con líderes con inteligencia emocional, los cuales sepan guiar a su organización para tener un buen desempeño y alcanzar los objetivos planteados.

A su vez, hace mención del estudio realizado por Harvard Business Review Analytic Services en el 2019 en el que se señala que aquellas compañías que enfatizan en la inteligencia emocional tienen mayor compromiso de parte de sus colaboradores y a su vez, logran tener una conexión más significativa y fidelizar a los clientes.

Desglosando los componentes de la inteligencia emocional, se pueden detallar los siguientes aspectos:

- Comprensión y manejo de las emociones: para lo cual es necesario el autoconocimiento y la autoconfianza, para que el líder sea capaz de reconocer aquellas emociones tanto negativas como positivas y entender como estas pueden influir en la interacción y relación con sus colaboradores.
- Motivación al equipo: influir de manera positiva en los colaboradores, que se traducirá en un incremento de la productividad de los mismos al sentirse comprendidos por sus superiores y no solamente enfocados en la consecución de objetivos.

⁸ Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

- Asertividad: del reconocimiento de las emociones se deriva la comprensión en la forma adecuada y acertada de comunicarse y expresar las ideas, prevaleciendo el respeto mutuo.

4.5.1.5 Resiliencia

Definida como: “la capacidad de reponerse a una situación adversa con éxito. Una persona es resiliente cuando tiene la capacidad de recuperarse de un momento difícil” (Cotter, 2020, párr. 4).

El significado de resiliencia se define como: “la capacidad de un sistema para volver a su estructura original después de una perturbación” (Rebotier, López y Pigeon, 2013, p 132), otros autores indican que “el concepto de resiliencia se viene estudiando aproximadamente desde los últimos 50 años, su origen proviene del latín de la palabra resilio que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar” (Becoña, 2006; como se citó en Vinaccia, Quiceno y Moreno, 2007, p 145); sin embargo estas definiciones son generales, debido a que su significado varía de acuerdo al contexto en el que se esté mirando (social, ecológico, gestión de riesgos, etc) (Atehortúa, 2002; Rebotier, López y Pigeon, 2013; Sorza, 2010; Villalba, 2004; Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla, 1997; Sollod, Wilson y Monte, 2009).

La resiliencia aplicada a una empresa puede entenderse de igual manera como una habilidad directiva. Una organización se convierte en resiliente cuando es capaz de superar los obstáculos derivados de una circunstancia determinada y adaptarse a la misma, recuperando la normalidad y garantizar su continuidad.

Resulta necesario contar con departamentos de gestión de riesgos que permitan identificar las posibles amenazas, tanto conocidas como desconocidas, construyendo planes de contingencia, con una potente cultura organizacional capaz de adaptarse a los momentos disruptivos (Cotter, 2020).

4.5.1.6 Autodirección

Pérez de OBS Business School señala sobre la autodirección:

Los procesos internos de las empresas se componen de tareas. La autodirección es la capacidad de sus líderes para orientar tales tareas hacia los resultados que se han trazado al inicio de los procesos. Eso implica, por ejemplo, definir cuáles de esas tareas son primarias, secundarias o terciarias y, sobre todo, cuáles no aportan ningún valor al grueso del proceso. (2017, párr.7)

Según Cloninger (1993) La autodirección es un rasgo de la personalidad referente a la autodeterminación, es decir, la capacidad de regular y adaptar el comportamiento a las demandas de una situación con el fin de lograr metas y valores elegidos personalmente.

En un contexto de trabajo donde la supervisión y evaluación constante resulta complicada debido a la nueva modalidad de trabajo en su mayoría virtual, es indispensable contar con líderes que tengan la capacidad de autodirigirse, ser proactivos en la toma de decisiones y saber responder de manera eficiente y eficaz ante los desafíos que esta situación de pandemia los hará enfrentarse.

4.5.1.7 Voluntad y proactividad

Definidas como la capacidad de tomar iniciativa en las diversas circunstancias y de igual manera crearlas. Hace alusión a la actitud de hacerse responsable de las propias acciones, responder de forma consciente, creativa y libre de los estímulos que el contexto podría determinar, con el fin de dar alternativas y nuevas formas de solucionar los problemas (Martín, 2012).

La proactividad va de la mano con la voluntad, ya que esta es independiente y autoconsciente, lo cual repercute en su actividad diaria. Implica tales acciones:

- Responsabilidad de las propias acciones: analizar constantemente las obligaciones y tareas diarias, corrigiéndolas de ser necesario antes de que otras personas hagan la observación.
- Utilizar los estímulos del contexto antes de actuar: evaluar el medio en el que se encuentra, tomando en consideración los recursos disponibles, para realizar las acciones más pertinentes.
- Autoconciencia: realizar cuestionamientos metacognitivos con el fin de conocer más el propio actuar.

- Aportar ideas: resolver de forma innovadora los problemas o las circunstancias que requieren una mejora continua.
- Creatividad para trabajar: buscar una forma en que los procesos se vuelvan mas eficientes y más eficaces.
- Tener iniciativa: actuar antes de recibir una orden o dirección, aprovechar las oportunidades.
- Buscar soluciones, crear distintas: salirse del esquema básico conocido, dando resolución a los problemas que los demás no atienden.
- Habilidad para elegir respuestas y dar soluciones: saber discernir entre las opciones posibles con el fin de correr el mínimo o ningún riesgo.

En un contexto de pandemia, donde se enfrentan a problemáticas y situaciones no experimentadas con anterioridad, así como la exigencia continua de adaptar los procesos comúnmente conocidos a las variables actuales, es totalmente indispensable tal habilidad, ya que permitirá actuar de forma efectiva, en el momento oportuno y a la brevedad posible.

4.5.1.8 Liderazgo

Ha sido definido por Arriagada como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.” (2013, párr. 1).

La pandemia del COVID-19 ha sumergido a la humanidad en general en un proceso de constante adaptación, del cual previamente se hizo mención, por lo tanto, en el ámbito laboral como señala Reátegui:

Los líderes pueden ayudar a sus equipos de trabajo a desarrollar la capacidad de adaptarse. Para ello es importante desarrollar una relación con ellos a largo plazo y lograr una conexión en el plano emocional, a través de diversas habilidades comunicacionales.

4.5.1.9 Gestión adecuada del tiempo y capacidad de concentración

La gestión del tiempo hace referencia a la forma en que cada persona organiza y planifica cuanto tiempo invierte en actividades específicas, va de la mano con la capacidad de concentración, ya que en la mayor medida posible que una persona se enfoque en sus actividades diarias, tendrá una gestión más adecuada de su tiempo.

En la modalidad de teletrabajo, mayoritariamente predominante en un contexto de este tipo, se hace indispensable la gestión adecuada del tiempo y la capacidad de concentración, ya que en la mayoría de los casos no se cuenta con un espacio adecuado y específico para desempeñar el trabajo, con variables externas tales como el ruido, los distractores relacionados al entretenimiento, la presencia de familiares o pareja, entre otros aspectos, sin dejar de tomar en consideración la situación estresante en la que se encuentra inmerso.

4.5.1.10 Responsabilidad

La responsabilidad en el trabajo o laboral puede definirse como aquellas tareas o funciones que se asumen o se delegan a un colaborador en un puesto de trabajo, va de la mano con la actitud de responsabilidad, que es el nivel y grado de compromiso del empleado con el cumplimiento y respuesta a lo encomendado.

En medio de una pandemia, es completamente necesario que el colaborador tenga una actitud de responsabilidad en las diversas áreas de su vida.

1. Responsabilidad con las tareas laborales: cumplir de manera eficiente con lo asignado, en el período de tiempo establecido, pese a la variación de las condiciones por el contexto en que se está inmerso.
2. Responsabilidad familiar: saber delimitar el tiempo de trabajo y el tiempo libre, del cual debe asignarse una parte a la interacción con los seres queridos.
3. Responsabilidad personal: realización de las tareas rutinarias del hogar, cuidado, aseo y mantenimiento del entorno físico, así como también el cuidado físico y emocional de sí mismo.

4. Responsabilidad sanitaria: en la incorporación física o no a la empresa, con el cumplimiento de las medidas sanitarias requeridas para el cuidado personal y de las demás personas en pro de evitar el contagio del virus.

La realización de análisis personales y evaluación propia del rendimiento y conducta favorecerán una visión lo más objetiva posible, que permitirá identificar las áreas de mejora y las acciones concretas a llevar a cabo para corregirlas.

4.5.1.11 Productividad

Se entiende por *productividad personal* como la cantidad de trabajo que una persona puede llevar a cabo en un lapso de tiempo determinado. En relación al término anterior, *productividad laboral* se define como la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.

Este tema ha sido ampliamente abordado en este contexto de pandemia, debido a que para el entorno empresarial ha sido complicado garantizar y hacer una medición de la productividad cuando intervienen variedad de variables y cuando no se cuenta con los recursos comúnmente acostumbrados.

Por tanto, se busca optimizar en la mayor medida posible los recursos y las herramientas que la situación actual aún permite mantener, así como también ingeniar nuevas estrategias y a su vez contar con otras que permitan estar preparados ante futuras crisis. Para su cumplimiento, resulta necesario realizar una planificación estratégica a largo plazo enfocada a mejorar la productividad a futuro al enfocarse en aspectos tales como:

- Actualización de presupuestos, cronogramas, planes de riesgo y otros documentos de planificación que planeas utilizar en el futuro en su trabajo.
- Establecer métricas y objetivos actualizados para seguir progresos. El objetivo es saber si se mantendrá la productividad laboral durante pandemia.
- Leer los planes estratégicos y las comunicaciones a nivel de empresa y de la propia área. Crear las instancias para que todas las tareas futuras estén alineados con objetivos corporativos.

- Considerar las formas en que puede mejorar la diversidad y la inclusión en su entorno de trabajo interno, así como en sus iniciativas orientadas al exterior (GeoVictoria, 2020, párr. 9).

4.5.1.12 Creatividad e innovación

Desde el inicio de los tiempos, los seres humanos han recurrido a la creatividad como un recurso para transformar los espacios que los rodeaban, cubrir sus necesidades, adaptarse a la sociedad y avanzar en ella. La creatividad está adherida a la historia humana y sus acciones representan aportes, tanto cotidianos como complejos, para la supervivencia y desarrollo así como la mejora en la calidad de vida de las personas (Campos & Palacios, 2018)

En ese sentido, Martínez-Taboas, (2020) menciona que, la humanidad a través del tiempo se ha tenido que enfrentar a innumerables obstáculos masivos como desastres naturales, desastres producidos por el hombre, plagas y enfermedades; y recientemente a una pandemia mundial ocasionada por la Covid-19. Es en este tipo de contextos, la creatividad se revela como una herramienta clave para que los sujetos sean capaces de resolver las complejidades que se presenten como parte del panorama social. (Campos & Palacios, 2018)

Como dice Sorín (2011), el objetivo de esta forma de trabajo es poner en acción una energía que promueve el autoconocimiento, los vínculos, la imaginación. Y que conduce a nuevas resignificaciones. La potencialidad de los procesos creativos surge del proceso de búsqueda y apertura en el que las participantes se involucran para generar las obras o producciones artísticas. Esto supone interrogar el malestar, sostenernos y conectar con lo vital.

La Innovación por su parte es definida por el diccionario de la Real Academia, como cualquier cambio que introduce alguna novedad o varias, o también, como sinónimo de creación. Es la capacidad de generar e implementar una nueva idea, producto, servicio u negocio con éxito en el mercado, de obtener un beneficio tangible a partir de la generación de ideas, de identificar oportunidades y para el aprovechamiento exitoso de estas. En definitiva, la capacidad de convertir ideas en valor (Reyes, 2009)

Ligado al potencial de innovación y la búsqueda de nuevas soluciones frente a situaciones o problemas tradicionales (o no tan tradicionales como en el presente caso.) El pensamiento “out of the box” es especialmente valorado ante la necesidad de renovarse y explorar alternativas de modelos de negocio.

Un claro ejemplo son las redes sociales, que actualmente se han vuelto casi indispensables, pues muchos pequeños empresarios ahí se anuncian sin costo alguno. De igual manera, las campañas publicitarias, están orientadas a permanecer más en sus casas disfrutando en familia y procurando un trato preferencial para las personas de la tercera edad, tratando de concientizar a la población a seguir adelante, pero tomando todas las medidas necesarias para protegerse.

Difícilmente, por ahora, se pueden hacer campañas de ofertas que atraigan a multitudes, así que, los encargados de publicidad deberán implementar medidas y promociones que estimulen la compra, pero de otra forma.

4.5.1.13 Facilidad de aprendizaje y retentiva

Conocida también como “aprendibilidad” hace referencia a “La capacidad que tiene el ser humano de integrar nuevos conocimientos teóricos y prácticos, es una habilidad clave para potenciar el desempeño profesional” (Gómez, 2016, párr. 2).

Su importancia radica en que la formación continua permite construir la marca personal e incrementar su diferenciación positiva respecto a otros candidatos de su área que de igual manera se encuentran en competencia.

El entorno empresarial cambia de forma constante y trae consigo la incorporación de nuevos conocimientos y la práctica de los mismos, que ayudará a las empresas no solo mantenerse en vanguardia, sino que también a sobrevivir. Este hecho se hace evidente en todos los cambios producidos como consecuencia de la pandemia por COVID-19, que obligó a realizar diversas modificaciones, sobre todo tecnológicas, para lo cual jugó un papel muy importante el grado de flexibilidad mental y aprendizaje de los colaboradores.

4.5.1.14 Capacidad de resolver problemas complejos

Es una competencia que articula varias características, entre ellas la facultad de entender cómo abordar los retos, mostrar iniciativa para organizar las acciones a realizar y priorizar los pasos a seguir.

Fernández (s.f.) señala que la segunda competencia más valorada por el Foro Económico Mundial es la habilidad de resolver problemas complejos, contemplando a su vez que la mejor manera de resolver un problema es anticipándose al mismo, evitando en la mayor medida posible que este llegue a producirse.

Sin embargo, al no ser posible en todas las ocasiones, resulta necesario que se cuenten con medidas y planes de acción específicos listos para ejecutarse en el momento que se requieran y que su solución sea lo más óptima y certera posible, por ejemplo la respuesta rápida ante la situación de pandemia, anticipándose a la cresta de la ola del COVID-19 y tomando medidas preventivas antes de su impacto.

4.5.1.15 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva “es un tipo de comunicación en la que conseguimos transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas” (Castro, 2020, párr. 3).

Como resultado de la pandemia de COVID-19 muchas empresas están sufriendo escasez de mano de obra y suministros, lo que por supuesto genera temor, estrés y sobre todo incertidumbre respecto al desarrollo de la pandemia y cómo esta crisis afectará en sus vidas y a la empresa, lo que muchas veces puede llevar a la toma de decisiones de manera imprudente.

Fuera del contexto de pandemia la falta de transparencia en las organizaciones puede afectar las relaciones laborales, la situación se torna más adversa durante una crisis. Resulta necesario contrarrestar todos estos efectos con un plan de comunicación de emergencia, de forma que las empresas puedan proporcionar una comunicación efectiva en tiempos de crisis, de forma inmediata y frecuente.

Entre las acciones que se pueden implementar, se encuentran:

- Elaborar un plan con antelación: se debe planificar cómo será la comunicación antes de enfrentarse a la crisis, determinar quien se encargará de la comunicación, cómo se emitirá el mensaje, con quién debe comunicarse y con qué frecuencia debe realizarse, de igual manera es necesario contar con una lista de contactos e información importante sobre cada una de las personas.
- Apoyar al equipo: elaborar informes y puntos importantes a abordar para que estén en sincronía respecto a la información. Se puede utilizar la publicación de la información para que las personas puedan acceder fácilmente a la misma.
- Mostrar interés por los colaboradores: ponerse en contacto de forma personal para saber cómo están, preguntar sobre cualquier inquietud que tengan y hablar sobre el estado de la tarea asignada.
- Ser transparente si se producen dificultades: si un proyecto es susceptible de sufrir retraso a raíz de la crisis, se debe abordar la situación lo más pronto posible y hablarlo con los colaboradores y jefes inmediatos, es necesario plantear a su vez las posibles soluciones, implicando de esta forma a los colaboradores en la toma de decisiones, al tener este conocimiento desde un inicio, se fomentará el desarrollo de la confianza.
- Realizar seguimientos: no basta solamente con realizar una llamada telefónica o enviar un correo electrónico, es necesario comunicarse con frecuencia, en particular cuando ocurran cambios nuevos o significativos, así será más sencillo abordar con rapidez cualquier inquietud que surja.

Para hacer posibles todas estas acciones, se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Base central de conocimientos: una fuente de información centralizada que contenga datos importantes sobre cada colaborador y cada proyecto o actividad que está realizando, con el fin de ahorrar al equipo de trabajo la búsqueda de información. Se puede señalar de igual manera aquellos colaboradores que han sido contactados y aquellos que están pendientes de contactar.
- Software para realizar videoconferencias: la mejor manera de comunicarse con un colaborador es frente a frente, sin embargo, la situación de pandemia puede complicar realizar esta acción, por lo cual, si no es posible reunirse con ellos en

persona, la videoconferencia es una de las mejores opciones, ya que favorece la cercanía en comparación a los mensajes escritos.

- Herramientas de colaboración con el empleado: cualquier software que proporcione a los jefes inmediatos una mayor visibilidad del estado de su proyecto, lo que facilitará el seguimiento del progreso, encontrar respuestas a sus preguntas y dejar comentarios o notas en un lugar donde puedan ser leídos y respondidos fácilmente (Everitt, 2020).

4.5.1.16 Asertividad

Puede definirse como la habilidad psicosocial que tiene una persona para transmitir sus ideas y/o deseos con amabilidad, claridad y franqueza de forma directa, expresando lo que piensa sin perjudicar o herir a las demás personas, simplemente limitándose a defender sus propios derechos con los argumentos apropiados. La asertividad también incluye la capacidad de decir sí y no, dando los motivos que respaldan la postura.

Por tanto, se comprende la asertividad laboral como la aplicación de esta en el entorno de trabajo, en la interacción con sus colegas, superiores y demás colaboradores. Resulta una habilidad indispensable en el entorno laboral para que todo sea funcional y tanto el individuo como sus colegas tengan una sana convivencia.

En estos tiempos de coronavirus la situación puede estar cargada de inestabilidad e incertidumbre, no solamente en el entorno laboral, sino también personal como social. Enfocado en el comportamiento laboral y los escenarios en los que se puede estar inmerso, es necesario contar con estrategias de asertividad con el fin de enfrentarse a situaciones difíciles y poner límites en el día a día, respetando los propios derechos e intereses como los de los demás (Gálvez, 2020).

4.5.1.17 Resolución de conflictos

Inicialmente se entenderá por conflicto laboral como cualquier discusión, altercado, mal entendido, entre dos o más personas pertenecientes o vinculadas a un mismo contexto laboral, por alguna causa que lo provoque. Por lo tanto, su resolución estaría enfocada a la identificación, abordaje, búsqueda eficaz de una solución, así como la prevención de tales conflictos (Peveer, 2021).

La nueva normalidad ha generado distintas clases de situaciones y problemas al interior de las organizaciones, tales como:

1. Conflictos por la confianza: relaciones a la pérdida de confianza en las organizaciones, esto debido a que la gran mayoría de directivos perdieron la capacidad de supervisar físicamente a su equipo de trabajo. Puede tener un efecto directo en:
 - Confianza funcional: se refiere a cuando un superior o jefe inmediato asigna una orden a un colaborador confiando que es capaz de realizar el trabajo correctamente.
 - Confianza moral: es aquella que se da por sentado y se refiere a un aspecto más personal y del tema relacional, cuando se confía en el comportamiento y conducta de los colaboradores, por ejemplo, asumir que “no van a engañarlo”
2. Conflictos derivados de la inadecuada comunicación: por la utilización excesiva de canales de comunicación no habituales, mediante la utilización de dispositivos electrónicos.
3. Conflictos relacionados al estado emocional: situaciones personales, económicas y familiares que pueden estar afectando de forma directa a una persona, así como las consecuencias psicológicas derivadas del aislamiento que pueden ocasionar una susceptibilidad e inestabilidad laboral en los empleados que por supuesto, afectarán las relaciones interpersonales establecidas.

4.5.1.18 Trabajo en equipo

Para Toro un equipo es “un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido”. Trabajo en equipo, por tanto, lo define como “un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general” (2015, p. 10).

Granados (2021) explica que, dado que el entorno laboral ha cambiado, las personas que han fracasado en la gestión de sus equipos es porque no se han adaptado al nuevo contexto, la llegada del teletrabajo exigió una nueva forma de dirigir y coordinar de forma remota a los equipos de trabajo.

Inicialmente, el enfrentarse a este nuevo desafío simbolizó para muchos de los responsables una aparente o real pérdida de control, por lo cual para que el teletrabajo sea

viable debe existir un clima de confianza, en el cual se le proporcione al trabajador autonomía, lo que se logra planteando objetivos bien definidos, alcanzables y medibles, si por el contrario se controla de una manera excesiva, el trabajador puede perder el compromiso con la empresa.

Herramientas para la comunicación y colaboración de forma remota:

- Equipo tecnológico: lo principal en el trabajo en equipo es la comunicación fluida, para lo cual resulta indispensable el equipo informático, teléfono y una conexión adecuada.
- Tipo de herramienta: dependerá del tipo de mensaje que se quiera transmitir, de la urgencia del mismo y del número de personas involucradas.
- Plataformas digitales: correo electrónico, de videollamada grupal (Zoom, Skype o Hangouts) para gestionar tareas y proyectos (ERP, Sesame) para organización de proyectos (Trello) y para compartir documentos (Google Drive, OneDrive).

4.5.1.19 Sociabilidad

El término sociabilidad hace referencia al hábito o cualidad de ser sociable, de convivir en armonía con otras personas, en una sociedad. Tal virtud resulta de la práctica de varias virtudes: amabilidad, respeto, cordialidad, entre otras.

La pandemia cambio la manera de socializar debido a que la humanidad entera en más de algún momento se vio limitada a comunicarse únicamente a través de un dispositivo electrónico o de manera presencial con un distanciamiento físico considerable, pese a que muchos estaban ya familiarizados con este tipo de interacción, no estaban acostumbrados a depender completamente de la misma.

Muchos países han optado por la utilización del término “distanciamiento social”, sin embargo, la Organización Mundial de la Salud conviene mejor referirse al término “distanciamiento físico”, ya que este no descarta ningún tipo de sociabilidad que las personas llevan a cabo a través de distintos medios y herramientas.

Por tanto, el uso de mascarilla, las medidas de prevención e higiene personal no deberían simbolizar un impedimento para no fortalecer los vínculos ya establecidos.

Medidas como la organización del tiempo para familiares y amigos, la utilización de redes sociales para compartir con personas con gustos afines, así como la utilización de tecnología que permita realizar videollamadas, con el fin de acercarse lo más posible a lo acostumbrado.

4.5.2 Importancia de habilidades blandas en el proceso de reclutamiento y selección

Desde los albores de la industrialización y de los padres de la administración, Taylor y Fayol, *el proceso administrativo* se ha convertido en una piedra angular en el desarrollo de cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño y es por ello que para Hamel y Prahalad (1994; 1999), la arquitectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos que permitan proteger las habilidades singulares y para pensar el largo plazo.

Y en un contexto actual, Cobos (2020) hace referencia que el mundo se enfrenta a una época de cambios acelerados en el proceso administrativo que ha traído como consecuencia la pandemia del COVID-19. Y se debe responder a estas interrogantes:

- ¿Han cambiado las empresas en su organización?
- ¿Se ha modificado el mercado al que se atiende?
- ¿Qué se necesita para adaptarse a los cambios impuestos?
- ¿Seguirá creciendo la economía post pandemia?

Los nuevos escenarios que plantea la pandemia: la incertidumbre, la adaptabilidad, el compromiso social, los escenarios de crisis, plantea nuevos requerimientos de las personas al conformar los equipos de trabajo. ¿Qué será más importante la actitud o la aptitud? En cuyo caso ¿Cómo será la función del nuevo líder? ¿Deberán cambiar los líderes, o tan solo los seguidores? Es algo que se estará viendo con posterioridad. Por ahora nos enfocamos en lo que conlleva el proceso de cambio.

Como en todo proceso de cambio, habrá personas que se adapten rápidamente a esta nueva situación y otros que nunca se adaptarán, lo cual no es muy saludable para su

estabilidad laboral y pudiera acarrear una serie de frustraciones e incremento del estrés post pandemia.

Los Gerentes de Recursos Humanos, continuarán en la búsqueda de esos talentos necesarios para impulsar la maquinaria empresarial, sin embargo, sus procesos de selección deben ser revisados, pues ahora, se necesitarán más personas ALFAS, o sea, que sean pensantes, propositivos, tenaces, resilientes, dinámicos, creativos y analíticos.

4.5.3 Importancia de la intervención y desarrollo de las habilidades blandas en el personal de la organización

Por otro lado, se deberá garantizar estabilidad al personal existente, lo que incide directamente en un buen clima laboral que continúe permitiendo el desarrollo integral del ser humano y el incremento de su productividad. Así mismo, los programas de capacitación deberán tener muy en cuenta los cambios cuantitativos y cualitativos que ha experimentado la sociedad en general, para continuar preparando a su personal, de cara al futuro.

Hoy más que nunca, debería existir mucha flexibilidad en la organización, hacer una revisión de políticas y reglas, de manera tal, que permitan a sus ejecutivos atender a este mercado en evolución y no seguir con prácticas tradicionales. Se requiere ser optimista y contribuir según experticia a que las empresas sigan vivas, quizás reinventándose, pero sin prescindir del activo más valioso de la organización: los recursos *humanos*, y que estas experiencias que vividas permitan obtener una retroalimentación que conduzca a la fortificación y continuación por el camino del éxito, aunque este se encuentre en el mediano y largo plazo.

En ello cobra relevancia hablar de la arquitectura estratégica, en esencia, la “arquitectura estratégica” permite analizar la utilización de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas competencias o la migración de competencias existentes y la reconfiguración de la relación con los clientes.

La post pandemia será una inmejorable oportunidad de desarrollar nuevas habilidades. Según se sostiene en el informe “Resiliencia humana: las personas y sus necesidades actuales” elaborado por Accenture Research con base a un estudio basado en una encuesta

a más de 15.600 empleados en 10 países de 15 sectores económicos, los colaboradores en las empresas trasladaron dos necesidades fundamentales que preceden a todas las demás: por un lado, un equipo directivo centrado en la compasión y el cuidado de sus empleados y la confianza en la gestión de la empresa ante el futuro.

En el estudio, los empleados pidieron por permisos para trabajar de una manera distinta para ser más productivos y cuidar de la salud mental, así como recibir información periódica para poder realizar el trabajo y responder con resiliencia. En la actualidad, muchas personas se incorporan a una compañía porque se identifican con sus valores o propósito. En tiempos de crisis, esos valores y ese propósito deben destacarse más que nunca. ¿Por qué? Porque son la base del sentido de conexión y pertenencia de los empleados.

Destaca de igual manera la importancia de la constante capacitación, dado que como lo mencionan diversos autores “Las competencias que el personal necesita y hoy no posee constituyen la “brecha de aprendizaje”, es decir, lo que necesitan aprender para mejorar su desempeño.” (Blanke et ál., 2013, p.4).

4.5.4 Importancia de habilidades blandas en los líderes de las organizaciones

Finalmente, en referencia con los jefes de la organización, el liderazgo será otra variable que deberá adaptarse a la nueva normalidad. Es un antes y un después de la pandemia, pues lo que hasta ayer eran zonas de confort, ahora son espacios de incertidumbre, a los cuales deben acoplarse todas las personas. El liderazgo trata ahora de corregir algunas cuestiones, deshacer otras y emprender nuevos caminos.

En una crisis como la actual, será necesario un liderazgo que pueda gestionar los recursos humanos de modo tal que estos puedan adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos del entorno. El líder en este nuevo orden deberá lograr que las competencias individuales generen valor y se integren a las competencias centrales de la organización, a fin de aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno presente.

4.6 BENEFICIOS QUE LAS HABILIDADES BLANDAS APORTAN A LAS EMPRESAS

Al mejorar las relaciones laborales tanto de manera vertical como horizontal resultado de la implementación de las habilidades blandas de todos los trabajadores, se tiene como resultado la integración de todos los miembros de un equipo y se genera un ambiente de comunicación, cooperación y respeto, impactando así directamente en la ejecución efectiva de un proyecto y la consecución de metas comunes.

Muchas empresas y organizaciones tienen en cuenta sólo los conocimientos técnicos para promover a sus empleados a un puesto de mayor jerarquía y se olvidan de las habilidades blandas. Es indispensable que un futuro gerente o jefe sepa liderar un equipo, dar feedback (positivo y negativo), evaluar y coachear a sus empleados, y todas estas habilidades raramente se tienen en cuenta a la hora de un ascenso.

Si bien muchas de las capacidades blandas son innatas, también pueden ser desarrolladas a través de capacitación y entrenamiento. Las empresas pueden optar por una capacitación o entrenamiento formal para sus empleados, haciendo una previa detección de las necesidades de cada uno.

Trabajar las habilidades blandas implica pasar de un paradigma del “jefe” al del “líder”, es decir, formar profesionales flexibles, creativos, persistentes, que resuelven problemas y que ayudan a quitar los obstáculos que se presenten y que sean firmes cuando sea necesario, pero sobre todo que tenga presente la ideología “Team” con sus trabajadores.

Las empresas de a poco se están dando cuenta de que las habilidades blandas son imprescindibles y que el dinero que se utiliza en capacitación es una inversión y no un gasto. Además de mejorar el clima laboral de la empresa, entrenar a los empleados en las capacidades blandas “aumenta la productividad y la retención en un 12%, lo que da una ganancia del 256% sobre la inversión”, según un estudio de la Universidad de Michigan. Así, el entrenamiento de las capacidades blandas representa no solo beneficios para el ambiente laboral, sino que estos mismos se traducen a su vez en beneficios económicos para las empresas.”

4.7 EVALUACIÓN Y MEDICIÓN E INTERVENCIÓN DE HABILIDADES BLANDAS

4.7.1 Evaluación y medición

En este contexto, la realización y seguimiento de estas mediciones es importante por varios motivos. Primero, para conocer el potencial de la fuerza de trabajo del país. Segundo, para obtener un diagnóstico de las habilidades que necesita la fuerza de trabajo y así diseñar estrategias destinadas a potencializar las habilidades de los empleados, así como para rediseñar los sistemas de formación psicosocial. El costo de no hacerlo es altísimo e incluye rezagos en la productividad, costos en términos de crecimiento económico, baja efectividad de los recursos asignados, entre otros.

En respuesta a estas demandas, en los últimos años ha crecido de manera acelerada el número de encuestas e instrumentos para medir habilidades en la fuerza laboral, incluyendo las habilidades socioemocionales. Estas encuestas e instrumentos son diversos en contenido, objetivo y metodología, se concentran en habilidades con nombres similares, pero con contenidos diversos y responden a necesidades diferentes.

Estudios demuestran la validez de medir habilidades blandas a través de encuestas auto-evaluativas breves, con tal que estas sean aplicadas en un ambiente controlado y con confidencialidad.

Mientras que investigaciones indican que los empresarios demandan personal con habilidades tanto cognitivas, socioemocionales y específicas por lo que para contar con la capacidad de trabajar en equipo, y poseer la responsabilidad y la creatividad para ello, no se puede hacer una evaluación por medio de indicadores duros, pero sí observar cómo los trabajadores se han ido desarrollando, cómo se sienten con este tipo de actividades y cómo mejoran o progresan las relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo. Por lo que es muy recomendado el uso de los registros y avances progresivos.

1.7.2 Intervención de habilidades blandas

En el momento de optar por el desarrollo de habilidades blandas surgen algunas dificultades por una llamada “cadena de responsabilidad” (irresponsabilidad), sobre su desarrollo desde el proceso de formación. En primer lugar, la percepción sobre la dificultad de definir, enseñar, y evaluar estas competencias se hace presente. En segundo,

en la mayoría de casos enseñarlas es considerado como responsabilidad de alguien más, permitiendo que el trabajador reaccione con apatía respecto a la necesidad de contar con estas habilidades.

Esto dado la falta de conexión entre el ámbito de la enseñanza que tuvieron las personas y el ámbito laboral en lo que se refiere a habilidades blandas. Porque la comunidad laboral busca empleados que cuenten con estas habilidades, mientras que los educadores no les atribuyeron suficiente importancia y encontrándose en un mundo laboral que en la actualidad se está brindando a la tecnología que tiende a desvalorizar su importancia, esperando resultados óptimos.

De acuerdo a Singer, Guzmán y Donoso (2009) hay poca evidencia de que exista un entrenamiento explícito en competencias blandas dentro de los procesos educativos formales la razón puede deberse a que la evaluación de los sistemas educativos se hace en función de conocimientos y procesos cognitivos, por ejemplo su rendimiento académico en ciencias, matemáticas es más importante que el saber gestionar sus emociones.

Por otra parte, el mercado laboral cada vez brinda mayor valor a las competencias blandas antes que las habilidades duras, y en un contexto como el vivido en el año 2020 estas se vuelven fundamentales para la adaptación del trabajo a una “nueva normalidad”, la proactividad ante la pérdida de un empleo, el resolver las pérdidas de manera adecuada, la resiliencia de sobreponerse ante un cambio tan radical, etc. son claves en las empresas actuales.

Mientras que las habilidades duras se entrenan fácilmente, el aprendizaje de una competencia blanda puede tardar muchos años y si a esto se le suma que el desarrollo de esta se ve ligada a los rasgos de personalidad todo es aún más complejo.

Sin embargo Singer et al. (2009) dan esperanza y señalan que inclusive intervenciones puntuales como asistir a talleres sobre soft skills mejoran significativamente estas habilidades, por lo que sugieren que se generen estrategias sistemáticas de mediano y largo plazo para conseguir mayores beneficios. Además, es muy importante brindar continuamente espacios de práctica, puesto que solo la repetición de lo aprendido consigue una automatización de la conducta (Driskell et ál., 1992, p10).

Según el instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (2010), conocido por sus siglas en inglés (CIPD) se considera que lo más importante para desarrollar las competencias blandas es entender que se aprenden con una pequeña cantidad de inputs altamente enfocados y relevantes, una gran cantidad de experiencia en el mundo real, la práctica dentro y fuera de la zona de confort, y la retroalimentación oportuna, pertinente y constructiva por parte de otras personas en una comunidad de práctica, y donde las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y de fácil comprensión.

Entonces bajo estas premisas entendemos que la enseñanza eficaz para cualquier tipo de competencia requiere primero, que el instructor demuestre o modele la habilidad o capacidad, segundo, que proporcione oportunidades para que las personas practiquen la habilidad de acuerdo a los criterios de un desempeño competente, y tercero que se brinde una retroalimentación correctiva sobre el desempeño, junto con una explicación transparente de esta retroalimentación o feedback.

Desglosando entenderíamos entonces los siguientes pasos según Kraiger (2003) en la intervención de habilidades blandas:

1. Información: se refiere a la presentación de los conceptos subyacentes a la habilidad que deben ser aprendidos.
2. Demostración: es el acto de mostrar la habilidad mediante simulaciones o ambientes que asimilen situaciones del mundo real, juegos de roles, etc., en donde se demuestren las habilidades y destrezas que se deben aprender.
3. Práctica: las personas también deben tener la capacidad de practicar estas habilidades recién aprendidas, en escenarios lo más reales posibles.
4. Feedback: además deben recibir retroalimentación durante y después de todas las oportunidades de práctica

Para Bedwell, et ál. (2014) se pueden usar ciertas herramientas para cada una de estas etapas. En la fase de información, los encargados deben definir claramente los objetivos de aprendizaje, y puede entregar lecturas significativas con base a las habilidades que se están enseñando. En la etapa de demostración, puede hacer uso de videoclips o películas en donde se ejemplifiquen estas habilidades.

Así, para la fase de práctica, se puede solicitar a los trabajadores que desarrollen un pequeño film en base al tema que están aprendiendo donde deban demostrar esta habilidad, se puede utilizar también un juego de roles, simulación, y en general actividades experimentales donde tengan que trabajar en equipo como por ejemplo, salidas al aire libre y proyectos. Con respecto a la evaluación, señalan que es importante que los encargados del proceso estén entrenados en brindar feedback efectivo y que se valgan de herramientas como cuestionarios y escalas de observación para hacer evaluaciones objetivas.

En la vida profesional post académica y como ya se señaló, resultará mucho más complicado desarrollar estas habilidades, en tanto que se trata con empleados que ya cuentan con experiencia y hábitos, pero no es algo imposible, sobre todo la forma de cultivar las habilidades blandas es más probable en momentos claves la promoción o incluso para la adquisición de un nuevo trabajo.

Además de estas estrategias no está de más recomendar la lectura, esta es una tarea muy sencilla, pero la mayoría de nosotros no entra en este hábito. Segundo, buscar y aplicar cualquier programa de entrenamiento en habilidades sociales resultará siempre beneficioso en este ámbito.

4.7.2.1 Estrategias de intervención de habilidades blandas específicas

4.7.2.1.1 Flexibilidad y adaptabilidad

Según la Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia (s.f.) para diseñar estrategias laborales con flexibilidad se debe adaptar a las nuevas situaciones que la organización este vivenciando y las variables que están interviniendo. La elección de una estrategia dependerá de tales factores:

- *Factores internos*: tamaño de la empresa, actividades que se realizan, apertura con otras organizaciones y personas.
- *Factores externos*: aspectos políticos y legales que pueden incidir, entorno social, actitudes de los colaboradores y evolución de las necesidades de los mismos.

Entre las estrategias que señalan para flexibilizar aplicación de procedimientos indican:

- a) La estrategia de la anticipación: se realizarán las modificaciones necesarias, realizando una evaluación y planificación de los recursos a utilizar. Se compone de una serie de habilidades:
- Analizar mejoras en los procedimientos: que algo sea funcional no significa que sea la forma más eficiente de llevar a cabo una tarea, no se trata de corregir aquello que está mal, sino de potenciar lo que ya se realiza bien. Se parte de cualquier posibilidad en la que se tenga una captación de la información, analizando las mismas con una mentalidad abierta con el fin de tomar en consideración ciertas propuestas.
 - Observar el contexto de forma general: es una fuente de información relevante para el tema de la innovación y mejora, para ello es necesario observar el entorno y las variables, tales como la organización, departamentos, colaboradores, etc., anticipado aspectos de mejora.
 - Comprobación del quehacer en organizaciones similares: si en otras organizaciones se han realizado planteamientos que incidan en la mejora de procedimientos, es necesario mantenerse al día de lo que se está implementando en otras organizaciones.
 - Estar atentos a propuestas de carácter innovador: tomar en consideración todas las ideas y planteamientos de diversas áreas, para evaluarlas en incluirlas en los procedimientos habituales cuando se determina que es factible.
 - Análisis de mejoras en procesos habituales: se busca la forma óptima para que la innovación propuesta pueda ser incluida en las tareas frecuentes.
- b) La estrategia de esperar: lo que busca esta estrategia es beneficiarse de la experiencia de las organizaciones similares. Tal estrategia tiene un riesgo bastante evidente y es que en proceso de aplicación se vuelva más difícil a medida que el tiempo transcurre. Se caracteriza por ser conservadora y aunque permite ser flexible con los procedimientos, no garantiza que estos lleguen en el momento oportuno, por ello, es necesario poner en marcha las siguientes medidas:
- Espera activa: esperar tanto los cambios, innovaciones o propuestas, ya que facilitará reaccionar rápido a la información que se reciba.

- Espera selectiva: estar a la espera de posibles innovaciones para flexibilizar los procedimientos o para mejorar determinada área, descartando aquellos planteamientos que no encajen en la organización.
- Espera anticipada: se basa principalmente en la detección de una actuación anticipada, es decir, deducir por donde y en qué sentido se obtendrá la información.
- Búsqueda de alternativas: luego de recibir una idea de acción, no se debe optar por una replicación exacta de la misma, sino analizarla y personalizarla conforme el entorno.
- Remediar los atrasos: buscar soluciones estratégicas, actuaciones que en alguna medida solventen y a su vez resulten eficaces, permitiendo optimizar el tiempo de acción.

4.7.2.1.2 Pensamiento crítico y toma de decisiones

Saiz y Rivas (2008) en su libro “Intervenir para transferir en pensamiento crítico” explican que las habilidades de pensamiento solo se adquieren con la práctica, siendo procesos con los que se busca conocimiento que luego se aplicará a la realidad con el fin de comprenderla. Lo que se interviene es su mecanismo de adquisición para que este sea más eficaz, entre los modos distintos de lograr una mejora en el pensamiento y cambios en el funcionamiento intelectual planteados por diversos autores, se enfocan en la enseñanza directa.

La enseñanza o aprendizaje directo de las habilidades intelectuales posibilitan la transferencia, dejando abierta la posibilidad de que se aplique en cualquier contexto. El procedimiento que sugieren es el siguiente:

Enseñanza directa de habilidades fundamentales dentro del proceso:

- a) Razonamiento (formal/informal) y su solidez
- b) Solución de problemas (bien/mal definidos) estrategias de solución, estrategias creativas y enseñar a pensar
- c) Toma de decisiones (abordaje de incertidumbre y probabilidad)

Su abordaje debe ser esencialmente procedimental, enfocado en “el hacer” y no “describir cómo hacer”, por lo tanto, es necesario adquirir cada uno de los procedimientos

que lo forman tales como razonar, solucionar y decidir. El objetivo principal sería generalizar todos estos procedimientos a contextos cotidianos.

Para transferir este conocimiento es necesaria la utilización de tareas o problemas semejantes a los de la vida diaria, ya que posee ventajas tales como que puede despertar interés (que repercutirá en la eficacia del aprendizaje) y el contexto es semejante al real (lo que facilita una mayor aplicación de las capacidades adquiridas o mejoradas).

4.7.2.1.3 Empatía

Según Castillo (2016) ya que el proceso empático está compuesto por diversas áreas, tales como la fisiológica (respuesta afectiva), cognitivo (autoconciencia, toma de perspectiva y autorregulación emocional) y conductual (toma de decisiones para la acción empática), es necesario incrementar cada una de las competencias para potenciar de forma general esta habilidad.

- Fisiológica: siendo la respuesta afectiva de carácter involuntario y con un componente fisiológico que genera la expresión de gestos faciales, muchas veces fuera del control de la persona y no necesariamente como resultado de razonamientos previos, siendo casi automática, por lo cual, las personas pueden manifestarlo de manera inconsciente, no percatándose que es una petición de ayuda, del significado que tiene y sobre todo la forma en que se puede interpretar por los demás.

La intervención, por ende, iría enfocada a la comprensión de las emociones en los demás, en aprender a percibir y leer los gestos faciales, de manera reflexiva, tratando de entender que le sucede a la persona en ese momento y qué es lo que lo ocasiona.

De igual manera, por el lado del receptor, es necesario tomar en consideración las mismas variables, ya que el lenguaje no verbal indicará las emociones respecto a la información que recibe, de lo cual el emisor generará una valoración.

Entre las acciones que se pueden aplicar:

- a) Aprender a identificar y controlar las respuestas fisiológicas, observándolas en los demás y en uno mismo

- b) Conocer cómo se reacciona y cómo reaccionan los demás ante determinados estímulos
 - c) Interpretar de forma racional, no de forma intuitiva y/o deliberada los gestos espontáneos e involuntarios de los demás
- Cognitivo: es necesario de igual manera priorizar los procesos que interpretan las emociones y las respuestas fisiológicas del organismo. Entre los mecanismos cognitivos que se encuentran se pueden mencionar:
- a) Autoconciencia o toma de conciencia de sí: percibir de forma consciente el estado de ánimo, recursos e intuiciones propias, saber dónde está, que se tiene y que se necesita, siendo un pilar importante en la gestión de emociones. Esta autoconciencia resultará importante permitirá analizar de qué manera las situaciones que se están viviendo pueden influir en las respuestas y decisiones que tomen y en las relaciones que establezcan.
 - b) Flexibilidad mental o toma de perspectiva: en la medida posible que la persona se aproxime al punto de vista del otro serán capaces de evaluar la situación sin juzgar a la persona y por lo tanto facilitará el proponer alternativas de acción con el fin de que la persona mejore, por supuesto, tomado en consideración la separación emocional, estableciendo límites perceptivos, para evitar verse afectado por las situaciones y experimentar tales sentimientos como propios.
 - c) Regulación o autorregulación emocional: se refiere al reconocimiento de la emoción, entender el significado y el contexto en el que se produce, usando estrategias específicas para reducir su intensidad si esta es excesiva. En la regulación emocional también se incluye el estar abierto tanto a emociones positivas como negativas, conocer sobre las emociones y la forma en que afectan, así como reflexionar sobre las emociones propias y los demás, sin minimizarlas o exagerarlas. Entre las acciones que pueden implementarse:
 - Diálogo interno
 - Cambiar la situación incómoda por otra más confortable o familiar
 - Control de reacciones físicas y/o verbales
- Conductual: la toma de decisiones consciente permite orientar la respuesta empática a una dirección, este proceso tiene diferentes fases:

- a) Detenerse a sentir y reflexionar acerca de los sentimientos propios y ajenos
- b) Pensar en las opciones existente y su idoneidad con la situación
- c) Análisis de las consecuencias de la decisión tomada
- d) Elección de alternativas
- e) Comunicación de la decisión de manera asertiva
- f) Ejecución de la decisión

Esta capacidad puede entrenarse a través de role playing o psicodrama con el fin de estimular en situaciones similares que pueden encontrarse a futuro, favoreciendo una respuesta más efectiva y empática.

4.7.2.1.4 Inteligencia emocional

Sánchez (2019) en su tesis enfocada a la inteligencia emocional aplicada en las relaciones laborales y sus efectos en la productividad plantea una recopilación de estrategias para incrementar y fortalecer la inteligencia emocional.

Explica que en el proceso de cambio es necesario flexibilizar las ideas, pensamientos y enfoques, de igual manera ir modificando el proceso de toma de decisiones en un mundo tan cambiante, siendo necesario para que este proceso sea posible, ser receptivo a la información tanto intelectual, como emocionalmente, al igual que centrarse en que el cambio sea posible, por tanto, especifica diversas acciones a considerar:

- a) Análisis de la situación actual y establecimiento del punto de partida: para ello es importante ser sincero con uno mismo, ya que de esta forma se tendrá un punto de vista lo más objetivo posible. En el análisis se debe incluir aquellas fortalezas o puntos fuertes, así como los aspectos que requieren mejorar, las relaciones interpersonales y vínculos sociales establecidos y el comportamiento que se tiene con los mismos. Se debe establecer un punto de partida, así como también una meta en el camino que se inicia.
- b) Creación de hábitos: se debe introducir los principios de la psicología positiva, no relacionando la felicidad con el éxito, sino con el camino. El entrenamiento del cerebro debe ser constante, mediante la modificación de comportamientos y actitudes que estén más acordes a la meta que buscamos alcanzar, de esta manera,

- al repetir estos comportamientos y actitudes, terminarán por convertirse en hábitos adquiridos de forma inconsciente, los cuales facilitarán la adaptación al entorno.
- Percepción de la felicidad y el éxito: no relacionar la culminación de una meta con la consecución de la felicidad, ya que, según investigaciones recientes, se obtienen mejores resultados y éxito cuando se incrementan los niveles de optimismo y felicidad en la actualidad.
 - Tolerancia a la frustración: visualizar los problemas como un desafío y/u oportunidad en lugar de percibirlos como amenaza, en diversos panoramas y áreas tales como económico, político o cualquier circunstancia del entorno que nos afecta de manera directa o indirecta.
 - Redes de apoyo: como seres sociales que somos, cuando la cantidad de trabajo aumenta, se debe tener una mayor dedicación a los vínculos sociales establecidos, ya que contribuye a un mejor afrontamiento de las situaciones estresantes, contrario a las estrategias que las personas implementan en tales casos, como el aislamiento.
 - Expresar el agradecimiento: puede realizarse haciendo uso de herramientas digitales, tales como las apps de mensajería o el correo electrónico, está comprobado que los pequeños gestos resultan más significativos a largo plazo, la incorporación de estos hábitos puede influir positivamente en las relaciones interpersonales, específicamente en el establecimiento de una cohesión social y en la mejoría del trabajo en equipo.
 - Regla de los 20 segundos: aplicada a facilitar el inicio de una actividad, agilizando su inicio en 20 segundos, por ejemplo: dejar preparada la ropa y zapatillas de ejercicio, para que, por la mañana, fuese más fácil iniciar la actividad. Una facilitación 3 a 20 segundos puede ser significativa ya que la parte difícil de adquirir hábitos suele ser empezar.
- c) Estrategias de afrontamiento: la confrontación de retos con actitud determina la forma en que se enfrenta a la diversidad de situaciones difíciles de la vida cotidiana, tales como retos académicos o laborales, en los que es necesario llevar a cabo tareas que inicialmente parecen difíciles. Puede que, en ocasiones, ante estos retos se tome la actitud de no actuar, reflejando una falta de iniciativa propia, ya que, si no se tuviera una presión externa para llevar a cabo tales tareas,

probablemente no se realizarían, es el mismo caso en las tareas para las que esperamos instrucciones o un guion específico para su ejecución, mostrando poca autonomía y más bien una actitud dependiente y con falta de proactividad. Por tanto, el enfoque en una actitud más positiva contribuirá a un aprendizaje de la experiencia, ya que la iniciativa propia por la realización de una tarea, es lo que más contribuirá al éxito personal.

De igual manera, una actitud proactiva se ve reflejada en la anticipación de eventos o problemas futuros, las condicionantes para esta habilidad principalmente se derivan de qué tan activa sea una persona, de la seguridad que tiene en sí misma, lo cual se retribuye porque en la realización de estas tareas su autoestima se refuerza al hacer las cosas bien.

d) Adopción de patrones de conducta positivos:

- Gestos faciales: la expresión de sonrisas tiene un papel fundamental en el bienestar emocional, como también transmite una sensación de compañía a los demás que potencia las relaciones interpersonales.
- Enfocar la atención: valorar las relaciones y actividades a las que se les dedica tiempo y energía que resultan ser contraproducentes, que no aportan ningún valor a la persona que es y se quiere ser.
- Diálogo abierto: en los distintos tipos de autocrítica es importante mantener la autocrítica constructiva, es decir, señalar lo que se ha hecho mal y debería haberse hecho de otra forma, pero se asume de forma que permite construir y alcanzar los objetivos que se tienen. Los elementos que deben evitarse en este tipo de críticas son: juzgar, criticar, culpabilizar, avergonzar y rumiar. Para determinar el tipo de autocrítica que se está realizando es determinante realizarse estas preguntas:
 - o ¿Cómo te hablas a ti mismo?
 - o ¿Te escuchas y solo oyes cosas negativas?
 - o ¿Eres tu peor enemigo a la hora de criticar un acto en concreto?
 - o ¿Te sientes responsable de todo lo malo y nunca eres capaz de hacerte una autocrítica constructiva?
 - o ¿Crees que ser tan crítico y duro contigo mismo está afectando a tu calidad de vida y repercutiendo en tu estado de ánimo y en tu autoestima?
- Proyección a futuro: incluir una misión, que consiste en la declaración de propósitos y objetivos a los que se aspira llegar en la consecución de una meta. Es

necesario reflexionar sobre la misión que se tiene en la vida, la cual involucra diversas áreas, tales como personales, familiares y laborales, si se están realizando las acciones concretas que lo acercan a la meta y que las relaciones establecidas estén acordes a las mismas.

4.7.2.1.5 Resiliencia

Según Rivero (2021) el ser resiliente no significa no sentir dolor, malestar o no encontrar dificultades ante las adversidades; la resiliencia parte de un punto de vista realista, de la confianza de que el golpe recibido no nos desestabilizará si hacemos frente a él, lo asumimos y lo utilizamos para mejorar nuestra vida. No podemos vivir convencidos de que no existen problemas porque eso nos aleja de la realidad y provoca que ésta nos golpee con más fuerza cuando decidamos volver a acercarnos a ella.

En síntesis, se entiende entonces que la resiliencia puede ayudar a afrontar los momentos de crisis con una actitud fortalecida y realista.

En el actual contexto de pandemia y post pandemia se deben intervenir diversas áreas y llevar a cabo ciertas pautas para mantener un estado resiliente frente a la situación actual

Intervención individual:

- *Confianza en sí mismo*: Hace referencia a la autosuficiencia (capacidad de depender de sí mismo reconociendo fortalezas y debilidades) que caracteriza al ser humano, también a la creencia en sí mismo y las capacidades propias.

Los temas pertinentes a tratar en esta sesión según Wagnild y Young (1998) son: creencias de sí mismo, reconocimiento de capacidades, fortalezas y debilidades.

- *Ecuanimidad*: Hace referencia a la perspectiva equilibrada que tiene el ser humano de su vida y sus experiencias, de tal modo que pueda moderar respuestas extremas a la adversidad. Se hace importante que la persona tome las cosas como vienen (Papalia, Duskin, y Martorell, 2012).

Los temas pertinentes a tratar según Wagnild y Young (1998) son: perspectiva de su propia vida, experiencias personales y congruencia entre lo que se piensa y se hace. • Los juegos de roles permiten discutir un tema de la vida real, y su objetivo final es aprender desde la experiencia y reflexión sobre un tema específico

(Universidad Nacional de Colombia, 2009; Green y Scott, 2011; Abramson, Seligman y Teasdale, 1978).

- *Introspección:* Manteniéndonos activos, reflexivos y sabiendo cómo comportarnos con el entorno es fundamental para poder evaluar lo vivido, lo superado y las acciones por realizar. Tener presente estos espacios aumentan la creatividad, permiten evaluar soluciones no vistas que fomentan la resistencia y capacidad de superación.
- *Reconocimiento y búsqueda de apoyo:* El aceptar que no podremos siempre solos con todo debemos disponer de apoyo externo; profesores, familiares o amigos significativos (tutores de resiliencia), y de instituciones o grupos: escuelas, servicios de salud, servicios sociales, congregaciones religiosas u otros.
- *Potenciar el humor:* resiliencia no consiste en una venda que nos mantiene alejados de la realidad o en un filtro que nos hace verlo todo de color rosa. Muy al contrario, podemos sufrir, sentir angustia, dolor, pero gracias a la resiliencia, lo sobrellevaremos primero y lo superaremos después. Enfrentarse con humor a la adversidad no quiere decir otra cosa que aceptar su parte positiva, o encontrar su lado absurdo, o descubrir lo que tiene de extraordinario y utilizarlo para hacernos sentir mejor, para reír. No se trata, por tanto, de negar el problema, sino de afrontarlo con una actitud diferente, positiva.

4.7.2.1.6 Autodirección

La autodirección está relacionada conceptualmente con el locus de control. Es decir, una baja autodirección se asocia con un locus de control externo, mientras que una alta se asocia con un locus de control interno.

En el entendido que la autodirección es un proceso en el que los individuos asumen la iniciativa, con o sin ayuda de otros para su intervención se busca intervenir en:

Autodisciplina: fomentar los aprendizajes orientados a realizar elecciones, aprender a seguir un horario, iniciar actividades adecuadas a sus necesidades e intereses personales y poder completar las tareas requeridas.

Autorregulación emocional: Se ha comprobado que las personas que poseen elevado autocontrol suelen ser personas con mayor éxito en la vida. Esta relación podría deberse

a la influencia de las emociones sobre el proceso de toma de decisiones, que en definitiva son las que guían comportamientos e impulsos, y por tanto la vida en general de las personas. Aprender a identificar nuestras emociones, a comprenderlas, para así después poder controlarlas y regularlas, y con ello, regular nuestro comportamiento es crucial para ser personas totalmente autodirigidas.

Estimulación: El aprendizaje continuo a lo largo de nuestra carrera profesional conlleva un sinnúmero de ventajas que no debemos dejar pasar por alto. Sobre todo por el acelerado avance de la tecnología, el cual se ve aplicado en el desarrollo empresarial, en los procesos de esta, en la innovación de nuevas propuestas y en los modelos de negocio, para todo ello es que se requieren colaboradores que tengan, personas motivados, capaces de enfrentar retos, que sepan adaptarse comprometidamente a los cambios y que a través de su curiosidad puedan formular alternativas eficaces y acelerar los métodos en beneficio del desarrollo empresarial.

4.7.2.1.7 Voluntad y proactividad

En cuanto al abordaje de intervención de la voluntad y proactividad en el contexto laboral pueden detallarse diversas estrategias a implementar, ya que la aplicación en conjunto de todas estas acciones forman estas dos habilidades blandas interrelacionadas. Entre ellas se pueden enumerar según Carillo (2020):

- Adopción de una actitud proactiva y de resolución de problemas: analizando aspectos que permitan elaborar un plan de acción que contemple las oportunidades y posibles obstáculos para lo que se quiere conseguir.
- Motivación mediante objetivos bien definidos: identificar los beneficios que se desean conseguir o las consecuencias negativas que se quieren reducir o eliminar, luego describirlas y expresarlas de forma escrita y/o verbal.
- Toma de decisiones: evaluación de ventajas y desventajas, recursos necesarios y posibles obstáculos, valoración de consecuencias positivas y negativas, beneficios a corto y a largo plazo.
- Regulación emocional: prever al actuar ante cada posible escenario, de manera que no interfiera con el plan de acción y evitar ceder ante impulsos o tentaciones inmediatas.

- Establecimiento de metas: tanto a corto, mediano y largo plazo, con indicadores y objetivos específicos para evaluar el proceso y realizar modificaciones en caso sea necesario.
- Autocontrol: evitar el agotamiento psicológico asociado a la sobrecarga de estrés.
- Utilización de técnicas de productividad: con el fin de disminuir en la mayor medida posible el hábito de la procrastinación.
- Anticipación y prevención de problemas: analizar los posibles escenarios con el fin de contar con herramientas que permitan una respuesta eficiente y eficaz a los imprevistos.
- Priorización de actividades: determinar que tareas requieren una atención inmediata, así como también en cuales resulta necesario delegar.
- Métodos de organización: tales como agendas físicas o virtuales, apuntes o recordatorios y horarios de trabajo.
- Formación profesional: capacitarse en nuevos conocimientos de forma constante.
- Autoestima: confiar en las habilidades, capacidades y cualidades propias.
- Participación activa: involucramiento en solución de problemas no únicamente enfocado en funciones propias de su puesto de trabajo.

4.7.2.1.8 Liderazgo

Según la EAE Business School (2020) el liderazgo se compone de una diversidad de habilidades, por lo tanto, para su potenciación es necesario intervenir en cualidades específicas, tales como:

- Equilibrio emocional: logrando un equilibrio en las emociones que respaldan decisiones.
- Motivación: principalmente en situaciones de crisis o baja productividad, generando influencia en los colaboradores con el fin de producir cambios.
- Justicia y ponderación: las cuales deben someterse a una evaluación y monitoreo constante para ponderar resultados basados en criterios.
- Imagen proyectada: realizar acciones acordes a lo inculcado.

De igual manera, entre las estrategias principales para incrementar la gestión eficaz del liderazgo según la VIU⁹ (2016) se pueden mencionar:

- a) Toma de iniciativa: abordaje lo más rápido posible de las oportunidades que surgen en la empresa y que nadie está desarrollando. Es necesario, al margen de las funciones establecidas, dedicar tiempo a la empresa en alguna tarea que mejore su funcionamiento.
- b) Establecimiento de redes de apoyo: generación de contactos con personas influyentes, manteniendo un contacto constante con personas claves en la organización o relacionadas a la misma.
- c) Autogerencia personal y laboral: realizar tareas en pro de la empresa con anticipación a lo asignado.
- d) Visión estratégica: mantenerse al día de temas que acontecen en la empresa, abordando los mismos desde diferentes puntos de vista y no solo del propio.
- e) Aprendizaje constante: toma de referente con el fin de imitar e intentar aplicar lo aprendido en el contexto desempeñado.
- f) Trabajo en equipo: sacar el máximo rendimiento del equipo de trabajo, convirtiéndose en mentor de las personas con menos experiencia.
- g) Comunicación: saber comunicar las ideas que se tienen, para su logro resulta necesario entrenar la forma en la que se transmiten los conocimientos.

4.7.2.1.9 Gestión adecuada del tiempo y capacidad de concentración

La VIU (2016) plantea cuatro puntos fundamentales para diseñar una estrategia de gestión de tiempo que tenga por objetivo mejorar la eficiencia en los procesos, mencionan:

- a) Definición de las tareas y los puestos de trabajo: se basa en la identificación del trabajo a realizar y el tiempo que requiere su realización. De igual manera, es necesario evitar la duplicidad de tareas, por lo cual la información que genera la empresa debe tener encargados en concreto y estar a disposición de quienes lo requieran.

⁹ VIU: Universidad Internacional de Valencia

- b) Fomentar un trabajo consciente y un buen clima laboral: es indispensable que se cuente con un ambiente adecuado para realizar las tareas, que cuente con las condiciones necesarias como orden, iluminación, ergonomía, etc. Los medios técnicos que se requieran deben estar al alcance, así como también se debe promover una actitud colaborativa entre los empleados, con el fin de potenciar los tiempos de realización del trabajo.
- c) Delegar tareas: es necesario que la cadena de mando tenga colaboradores confiables para delegar responsabilidades, esto permitirá generar un modelo de responsabilidad compartida y a su vez, involucra a más personas en un mismo objetivo.
- d) Gestión de las urgencias: es necesario darle valor a lo que se está realizando y a su repercusión, ya que muchas veces una actividad va enlazada a otra, por lo tanto en algunas ocasiones se puede llegar a ralentizar una tarea y perjudicar en la ejecución de otros procesos, por tanto, es necesario valorar cada tarea nueva que se presente y valorar si vale la pena anteponerla a lo que se está haciendo.
- e) Identificación y evitación de “ladrones de tiempo”: como visitas inesperadas, reuniones demasiado largas, excesivo papeleo o lectura de documentos innecesarios, sistema de archivo ineficiente que alargue el tiempo de búsqueda de un documento, información poco delimitada que puede llevar a repetir trabajos o realizarlos mal, distracciones, interrupciones, exceso de llamadas o ruidos.

De igual manera, existen ciertas reglas a seguir para lograr una gestión eficaz del tiempo, entre ellas se puede mencionar:

- Fijación de objetivos: tomarse el tiempo para analizarlos, ver qué debe hacerse, para cuándo y que pasos son los necesarios para conseguir los objetivos. Puede resultar útil escribirlos con el fin de recordarlos y delimitarlos, con el fin de motivarse al indicar la consecución de una acción que acerca al cumplimiento total de un objetivo.
- Aprender a decir no: evitar desbordarse con las demandas de los demás, por lo que en ocasiones es necesario saber decir “no”, estableciendo la importancia de cada una de las cosas. Es importante enseñarle a los demás a respetar el tiempo propio.

- Centrarse y dedicarse a una sola tarea: con el fin de sacar el mayor provecho al tiempo invertido y no agitarse por las tareas restantes.
- No procrastinar: no posponer tareas, en especial aquellas que parecen más pesadas o difíciles, evitando que esto se vuelva un hábito. Acciones específicas para cada situación:
 - ✓ Tareas desagradables: conceder una recompensa luego de la tarea.
 - ✓ Tareas complicadas: dividir la tarea en etapas con el fin de que sea más manejable.
 - ✓ Miedo al fracaso: entender al fracaso como inherente a la tarea, se pueden realizar tareas correctamente y no necesariamente “perfectas”
 - ✓ No se tienen las suficientes habilidades para realizarlas: pedir ayuda o asesoría, así como también actualizar esos conocimientos obsoletos (Montejano, 2012).

4.7.2.1.10 Responsabilidad

Barrero, Valenzuela y Pedreño (2009) tomando en consideración los niveles de responsabilidad personal como social, abarcando comportamientos y actitudes que permitan ser responsables de sí mismos y de los demás, mediante la incorporación de estrategias a favor del bien común, delimitan su plan de intervención enfocado en niveles, de la siguiente manera:

- a) Nivel de conductas y actitudes irresponsables: en el caso de personas indisciplinadas que rechazan toda responsabilidad en sus comportamientos, culpando a los demás y a su entorno de sus acciones. La intervención en este nivel va en función de explicar los objetivos, así como las ventajas de adquirir un comportamiento responsable.
- b) Nivel de respeto por los derechos y sentimientos de los demás: el objetivo fundamental en este nivel es el desarrollo de la responsabilidad personal mediante la práctica del respeto por los derechos y sentimientos de los demás. Las acciones a realizar van dirigidas a crear un clima laboral adecuado donde los colaboradores no se sientan intimidados, ni amenazados, pudiendo de esta forma manifestarse sin temor a ser objeto de burlar o que minimicen sus emociones. Los comportamientos que buscan reforzarse en este nivel son:

- ✓ Respeto a opiniones, forma de ser y actuar
 - ✓ Respeto a reglas y políticas institucionales, así como normas de convivencia general que faciliten la interacción entre compañeros de trabajo y el clima organizacional. Se incluyen aspectos relativos al cuidado de las instalaciones y herramientas de trabajo.
 - ✓ Autocontrol y autorregulación de la propia conducta, autoevaluación constante de comportamientos, expresiones y emociones.
- c) Nivel de participación y esfuerzo: el objetivo de este nivel es propiciar experiencias positivas, mediante la elaboración de criterios de éxito propios, así como de los objetivos para alcanzarlos. Se requiere en este nivel la utilización de tareas que proporcionen a los colaboradores la oportunidad de experimentar y elegir aquellas que más les gusten y motiven y a su vez tratar de generar consciencia sobre la nueva definición de éxito, la cual estará identificada por alcanzar objetivos y esforzarse, aunque la tarea no salga al inicio. Los componentes básicos en este nivel son la motivación autodeterminada, el coraje de persistencia, intentar y probar cosas nuevas y la redefinición personal de éxito.
- d) Nivel de autonomía personal: este nivel se enfoca en fomentar la autonomía, incrementando la independencia y la capacidad de asumir responsabilidades. Se espera que los colaboradores tomen decisiones responsables y sean capaces de trabajar por su cuenta sin la supervisión directa de sus jefes inmediatos. Se busca que la persona sea capaz de tomar decisiones y planificar su trabajo de modo autónomo.
- e) Nivel de ayuda a los demás y liderazgo: se centra en dos aspectos importantes de la responsabilidad social que son la empatía, entendida como el respeto a puntos de vista diferentes, aprendiendo a ponerse en el lugar del otro y liderazgo, el cual se fomentará poniendo a cargo de un grupo, promoviendo el trabajo cooperativo y recayendo la decisión final en el responsable del mismo. Se busca que el colaborador ayude a los demás sin arrogancia, siempre que se solicite y evitar comportamientos egocéntricos en favor de los solidarios.
- f) Nivel de transferencia fuera del contexto laboral: se busca que el trabajador aplique a otros ámbitos de su vida lo que ha aprendido en los niveles anteriores, mostrando respeto, autonomía y liderazgo fuera del trabajo.

Entre otras medidas que los jefes inmediatos pueden tomar en cuenta para fomentar la responsabilidad de los colaboradores, se pueden mencionar:

- Establecimiento de normas y límites
- Ayuda en la toma de decisiones
- Expresar expectativas
- Fomentar la autonomía y el enfrentamiento a situaciones desconocidas
- Facilitar redes de apoyo y herramientas ante la posibilidad de un fracaso
- Asignar tareas a desempeñar
- Establecimiento de horarios
- Disposición a apoyo cuando se requiera
- No responsabilizarse de tareas del empleado
- Valorar sus esfuerzos
- Explicar las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones

4.7.2.1.11 Productividad

La organización El Prado Psicólogos (2019) plantea la productividad como una habilidad que no se mejora de un día a otro, sino más bien se trabaja a diario mediante la incorporación de diversos hábitos de forma constante. Por tanto, plantean las siguientes estrategias a incluir en la rutina diaria con el fin de incrementar la productividad:

- Aplicación de la regla de los dos minutos: a lo largo del día se tienen tareas pendientes por hacer y a su vez van surgiendo otras, para tomar una decisión de cual tarea debe realizarse y cual resulta conveniente aplazar, se aplica la regla de los dos minutos. Es tan sencillo como preguntarse si la tarea que se tiene demanda tan solo dos minutos y si es así, llevarla a cabo, ya que de esa forma se eliminará de la lista de cosas por hacer.

Si, por el contrario, la tarea exige más de dos minutos debido a su nivel de complejidad, lo mejor es aplazarla hasta el momento que se tenga tiempo porque puede influir de forma negativa en la productividad, ya que si se abandona una tarea luego requeriría de un mayor esfuerzo retomarla.

- Hacer una lista de tareas paralela con las tareas imprevistas: con el fin de mantener los proyectos bajo control y asegurar que se está teniendo un ritmo de avance en los mismos, cuando se indiquen tareas imprevistas, es necesario anotarlas.

Al hacer esto, se tendrán diversidad de ventajas como tener la impresión de tener todo bajo control, lo que reducirá la sensación de estrés y de igual manera permitirá delimitar cuales son las tareas importantes y cuales son las secundarias, así como también, permitirá tener una visión más clara de lo que estas tareas imprevistas implican y si están ocasionando un gasto de tiempo excesivo.

- Elegir el momento adecuado para cada tarea: se debe identificar cuales son las horas del día en que se es más productivo y concentrar en esas horas las tareas más importantes que permitan avanzar hacia los objetivos.

Las tareas imprevistas no demandan demasiada concentración, por lo que se tiene la oportunidad de realizarlas en cualquier momento del día, por tanto, es recomendable su realización en aquellas horas donde se considera que se es menos productivo.

Garrido (2020) de igual manera, plantea un artículo en el que recopila y profundiza sobre aspectos relacionados a la productividad y cómo potencializarlos:

- Incrementar energía: mediante hábitos de alto rendimiento, mediante el cambio del esquema del pensamiento y la incorporación de ideas relacionadas a:
 - a) Tener la energía mental para estar presente y concentrado a lo largo del día
 - b) Tener la energía física para alcanzar las metas diarias
 - c) De manera general, sentirse feliz y optimista
- Disminuir el estrés: mediante estrategias de la meditación.
 - a) Respirar de forma pausada y profundamente 10 veces mientras se piensan en cosas que generen placer
 - b) Sentarse de forma cómoda y relajante durante 10 o 15 minutos al inicio de la jornada laboral, realizando de 3 a 5 respiraciones profundas, dejando que los pensamientos fluyan de forma libre hasta llegar a un estado de paz mental, sin dormirse.

- Mentalidad positiva: agradecer por lo que se tiene y mantener el buen humor. Se pueden colocar mensajes de motivación en objetos que se utilizan con frecuencia
- Mejora de salud: consumir alimentos saludables y ejercitarse.
- Eliminar las distracciones: como smartphones y móviles, conversaciones con colaboradores de la oficina, noticias, fiestas no planificadas y personas con mentalidad negativa.
- Organizar y prestar atención a lo que se realiza: en áreas como la salud, familia, amigos, pareja, misión en el trabajo, finanzas, aventuras, aficiones, espiritualidad, emociones, organización del entorno y organización personal.
- Mejorar concentración: mediante descansos de 2 a 5 minutos, música o lo que más resulte para su persona.

4.7.2.1.12 Creatividad e innovación

La innovación es un proceso secundario, ya aplicado, en donde la creatividad se aplica a la creación de un nuevo proceso, un producto o un servicio. Por ello entre las principales estrategias que se pueden emplear para promover su desarrollo son:

Focalización: Dirigir el interés y esfuerzo a identificar todas las fortalezas del individuo y luego poder potencializarlas a través de la transferencia de conocimiento a la práctica profesional empresarial. Los profesionales que por su parte logran este cometido dan respuesta a las demandas profesionales inesperadas de la manera más exitosa a través de la innovación.

Por su parte es de reconocer que dentro de la competencia en innovación y *creatividad* toma relevancia el termino de emprendimiento este es imprescindible, en la sociedad del conocimiento del siglo XXI que nos ha tocado vivir, especialmente, con la actual crisis económica, y con el devenir de los grandes cambios que se producen en los modelos de profesión y de negocio. Por ello, con base a las aportaciones de las investigaciones psicológicas sobre innovación y emprendimiento, se pueden establecer algunas características comportamentales de la competencia para la innovación y el emprendimiento.

Áreas de intervención

- a) Personales: (competencia en innovación)
 - Necesidad de cambio
 - Autorregulación
 - Apertura a la experiencia
 - Gestión emocional
- b) Sociales:
 - Habilidades de gestión de grupo
- c) Cognitivo:
 - Pensamiento divergente
- d) Lingüístico:
 - Gestión de información
 - Comunicación asertiva y habilidades de persuasión

4.7.2.1.13 Facilidad de aprendizaje y retentiva

Gómez (2016) plantean sobre la aprendibilidad diversas estrategias para incrementar esta capacidad:

- Buscar metas concretas, específicas y temporales con el fin de motivarse de forma constante a la consecución de las mismas.
- Identificar las carencias en el currículum, con el fin de identificar puntos de mejora y potenciarlos mediante la formación profesional y ser competitivo en el mercado laboral.
- Tomar como referente a vocación, como un motor de desarrollo.
- Desarrollar el hábito de la lectura, de forma que la misma se vuelva placentera en tiempos libres, lo que permitirá no solo el desarrollo de un lenguaje más fluido, sino también estimularan la mente y la creatividad.
- Mantener una actitud positiva ante el aprendizaje, de forma que se logre adquirir un mayor compromiso personal.
- Observación de actitudes de referentes profesionales, con el fin de interiorizar aquellos comportamientos que se admiran en los mismos.

- La incorporación de diversos tipos de inteligencia, como la inteligencia emocional propician ambientes de trabajo que facilitan el aprendizaje.
- Ser autodidactas, buscando oportunidades, participando en un proceso continuo de reeducación y aprendizaje, sin necesidad de pautas y apoyos en cursos reglados, manteniendo una dinámica de aprender.

4.7.2.1.14 Capacidad de resolver problemas complejos

La capacidad para resolver problemas se puede definir como la eficacia y agilidad a la hora de encontrar soluciones a los problemas surgidos. Entre los modelos de intervención la mayoría se evoca a fortalecer las áreas deficientes en el proceso cognitivo que conlleva la resolución de problemas. Se vuelve imprescindible la detección del problema y su completa comprensión, ya que solo de esta manera se podrá describir correctamente las vertientes de la situación a resolver.

La meta del entrenamiento en resolución de problemas complejos (RPC) es ayudar a las personas a identificar y resolver los problemas complejos que se presentan a lo largo de la vida. Al mismo tiempo se pretende enseñar a las personas habilidades generales que le permitan manejar más eficaz e independientemente futuros problemas (D’Zurilla, 1986/1993).

Además de resolver estos problemas, la intervención en RPC puede ser también útil si se centra directamente en las respuestas desadaptativas –tales como ansiedad, depresión, dolor, comer o beber en exceso– y las ve como problemas a ser resueltos. Sin embargo, el énfasis de entrenamiento en resolución de problemas complejos será siempre la identificación y resolución de problemas actuales que están relacionados con estas respuestas, ya que es más probable que esta estrategia produzca cambios duraderos y generalizados.

Cuando el entrenamiento en resolución de problemas complejos se emplee con otros métodos de tratamiento como parte de un programa de intervención más amplio, no debe aplicarse aparte de estos métodos, como una intervención distinta y separada. En lugar de esto, es aconsejable que el programa de tratamiento sea conducido dentro de una

perspectiva general de RPC en la que todos los miembros del proceso tengan una experiencia directa con los métodos aplicados en dichas resoluciones.

4.7.2.1.15 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que conseguimos transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas. Dicha habilidad es de vital importancia en el ámbito laboral ya que permite a los trabajadores comprender de manera rápida la información y actuar en consecuencia de lo comunicado.

Para potenciar dicha habilidad es necesario enfocarse en la importancia de las acciones individuales, por lo que se prioriza el uso de la escucha activa ya que para que exista una comunicación exitosa es necesario el saber escuchar. Además, es importante entrenar la comunicación no verbal con el fin de que el mensaje enviado verbal y no verbalmente tenga coherencia.

Finalmente, el uso de preguntas complementa la información recibida por lo que será de vital importancia que ante el surgimiento de cualquier duda o consulta que ponga en riesgo la comprensión del mensaje enviado sea resuelto en la brevedad posible. Haciendo preguntas de manera clara y empática se logra completar la deficiencia de información y se garantiza el mejor resultado posible en la toma de decisiones dentro la empresa.

4.7.2.1.16 Asertividad

Psicología y comunicación (2016) señalan acciones prácticas para mejorar la asertividad en el entorno laboral, entre ellas:

- Plantearse un objetivo definido: lo cual no implica decir “no” a cualquier petición, o intentar defender los propios derechos cuando no se tiene en claro qué se desea decir. Por ello, es necesario plantearse objetivos en una conversación, tales como qué se quiere conseguir, de forma que se tenga la mejor estrategia para decirlo y cuando se ha hecho, evaluar cómo se realizó y si se logró lo requerido.

- Respetar los derechos de los demás: no se debe olvidar de escuchar a los demás y enfocarse únicamente en las propias necesidades, ya que, por el contrario, eso se relacionaría con el egocentrismo y arrogancia.
- Tomar en consideración la evaluación externa: consultar la forma en la que los demás visualizan las habilidades de comunicación que posee, con el fin de conocer la imagen que se está proyectando en las personas, e indicar que la evaluación sea lo más honesta posible.
- Ser directo al comunicar ideas: en ocasiones puede ocurrir que con la finalidad de disminuir la “agresividad” en un mensaje, el mismo sea camuflajeado y saturado de información adicional innecesaria, lo que ocurrirá que la atención sea desviada del punto realmente importante.
- Utilización de una comunicación subjetiva: al expresar opiniones o necesidades es recomendable utilizar la comunicación en primera persona para hacer saber al interlocutor que se están expresando los propios pensamientos, la utilización de la misma, agrega respeto y añade sinceridad e importancia a las palabras, así como reducir la culpabilización.
- No disminuir la importancia del mensaje: no se deben devaluar los propios argumentos, es necesario evitar la utilización de expresiones que indiquen que no se confía en lo que se está diciendo, ya que este tipo de expresiones alertaran a los oyentes a confirmar y buscar motivos de que no tiene relevancia como previamente se pudo haber indicado.

De igual manera, existen diversas pautas a considerar que resultan claves en el proceso de adquirir y potenciar la asertividad, de las cuales Corbin (2019) comparte:

- Valía propia y aceptación de diferencias: el mantenimiento de una adecuada autoestima es necesaria ya que permitirá expresar lo que se piensa y a la vez reconocer que los demás también tienen necesidades y opiniones. Es necesario un nivel de confianza que permita dirigirse a los demás, así como también el respeto propio y a los demás.
- Aprender a negociar: lograr un ganar-ganar y mantener un equilibrio.
- Escuchar de forma activa: comprender no solo el mensaje que el interlocutor está transmitiendo, sino también su lenguaje no verbal y su comunicación

emocional. No se debe interrumpir a alguien mientras habla, ni pensar en una respuesta antes de que se haya expresado en totalidad.

4.7.2.1.17 Resolución de conflictos

En lo que respecta a la intervención enfocada a la resolución de conflictos, es necesario implementar estrategias que no solamente puedan solventar la problemática en cuanto se esté experimentando, sino que también permitan evitar este tipo de situaciones. Por ello, Pever (2021) señala diversas estrategias a implementar, las cuales toman en consideración el contexto actual de pandemia, entre ellas explica:

- Comunicación adecuada: en el caso de los colaboradores, deben tener en claro las tareas a realizar y las indicaciones de su procedimiento, así como plazos de ejecución. La comunicación debe estar sobre la base del respeto mutuo.
- Definición de las políticas de la empresa: se debe tener en claro la jerarquía en la empresa, organigrama, objetivos y responsabilidades asignadas al personal, así como las vías de comunicación.
- Nombramiento de responsables: dedicados a evitar este tipo de discusiones, así como de detectar sus posibles causas y actuar sobre las mismas.
- Empatizar y negociar: propiciar el desarrollo de habilidades sociales, con el fin de que las personas sean más conscientes de los demás.
- Detección oportuna de la disputa: con el fin de evitar mayores complicaciones.
- Elaborar un plan de actuación: que facilite el manejo de conflictos laborales y su respuesta efectiva y oportuna.

De igual forma, señala diversas pautas sobre la forma en la que debe abordarse un conflicto en el entorno laboral cuando este está ocurriendo:

- Reunirse con las partes implicadas para tratar de solventar el problema.
- Mantener la calma y escuchar la versión de ambas personas con atención.
- Comprender qué busca cada una de las partes implicadas.
- Señalar que, en la resolución de conflictos, se trata de un ganar-ganar, por lo que se tendrá que ceder en ciertos aspectos hasta llegar a una solución.
- Impedir los ataques de forma personal.

- Identificar en lo que se está de acuerdo y en lo que no, para proporcionar soluciones.

Es necesario implementar estrategias específicas que constituyen cada una de las etapas de resolución de conflictos, para lo cual se requiere:

- a) Detectar el conflicto
- b) Identificar las personas involucradas
- c) Estudiar la situación
- d) Definir el objetivo a conseguir
- e) Crear las condiciones necesarias para resolver el conflicto
- f) Debatir entre las partes
- g) Buscar soluciones
- h) Dar seguimiento de las acciones implementadas

4.7.2.1.18 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se encuentra ampliamente difundido en las empresas, pero frecuentemente la productividad de dichos equipos es disminuida con respecto a su potencial por problemas en la dinámica del grupo. Los modelos de intervención hacen énfasis en el desarrollo de una dinámica de grupo positiva, esto se logra cuando cada integrante confía en sus compañeros, persigue una decisión colectiva y divide responsabilidades. Para esto se vuelve de vital importancia inicialmente asegurar una comunicación fluida entre los miembros del equipo, ya sea a través de correos electrónicos, reuniones y documentos compartidos para mantener al equipo conectado entre sí. Mantener la comunicación permanente evita el desperdicio del tiempo destinado a la toma de decisiones.

Luego será necesaria la delimitación de responsabilidades, el grupo debe tener una clara dirección hacia la cual apuntar, por lo que cada trabajador será responsable de cumplir tareas específicas y equitativas que llevaran a la solución del problema. Para facilitar la comprensión de dichas responsabilidades se elabora un documento con los objetivos generales y particulares que se deben alcanzar y se realiza copias individuales para que cada trabajador comprenda lo que se espera de la instancia colectiva.

Finalmente es de vital importancia la identificación de un líder en el grupo que se encargue de la constante intervención e identificación de indicadores de una dinámica de grupo pobre, además deberá alentar al equipo para encontrar soluciones alternativas y decidir en base a una variedad moderada de ideas aportadas por cada uno de los participantes. Dicho líder sebera ser elegido de manera democrática entre los miembros del grupo.

4.7.2.1.19 Sociabilidad

Cabello (2017) al explicar la relevancia de la sociabilidad en el trabajo y los beneficios de la práctica de la misma, plantea diversos consejos para la mejora de esta habilidad:

- Reestructuración cognitiva: lo que implica convencerse a sí mismo de los beneficios de incorporar esta habilidad en la vida diaria.
- Participación activa en proyectos que requieran la colaboración colectiva.
- Asistir y fomentar convivios que permitan la interacción entre compañeros de trabajo, fuera del entorno laboral.
- Mejorar los componentes de la comunicación: utilización de un tono de voz adecuado, evitar la impulsividad emocional, no usar expresiones groseras o toscas, ser flexible, amable y asertivo, así como también cuidar de la comunicación no verbal como gestos y acciones.
- Expresar opiniones e ideas sin temor.
- Aprovechar oportunidades que requieran hablar en público.
- Hablar con todos: tanto con las personas que se tiene afinidad, como con las que no, realizando saludos cordiales y mostrando interés genuino.
- Evitar la crítica no constructiva
- Ofrecer ayuda, con el fin de generar confianza en los demás

VI. CONTENIDOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Habilidades blandas
- Habilidades duras
- Pandemia por COVID-19
- Preexistencia de las habilidades blandas (Soft Skills)
- Orígenes de las habilidades blandas
- Orígenes del COVID-19
- Primer caso de COVID-19 en El Salvador
- La sociedad antes y durante el COVID-19
- Teorías del aprendizaje de las habilidades blandas
- Habilidades blandas necesarias en un contexto de pandemia
- Tipos de habilidades blandas
- Importancia de habilidades blandas en el proceso de reclutamiento y selección
- Importancia de la intervención y desarrollo de las habilidades blandas en el personal de la organización
- Importancia de habilidades blandas en los líderes de las organizaciones
- Beneficios de las Habilidades Blandas que aportan a las empresas
- Evaluación, medición e intervención de las habilidades blandas

VII. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Cuali-Cuantitativo con un alcance exploratorio; por su parte el estudio cualitativo tiene como objetivo describir las cualidades de un fenómeno, en este caso se pretende conocer las diferentes habilidades blandas existentes en la población profesional y por su parte el estudio cuantitativo en este caso nos permite medir en qué grado dichas habilidades se encuentran en cada uno de los trabajadores.

El alcance de estudio es de tipo exploratorio ya que este tipo de estudios buscan indagar en profundidad los temas y desde diferentes perspectivas lo que ayuda a identificar con mayor claridad cada una de las variables de tema en la población.

6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental-transversal, dado que lo que se pretende es recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único para describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se llevará a cabo una investigación diagnóstica, la cual, según Cazau (2006) consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, especificar características, perfiles de personas grupos o comunidades y cualquier objeto que se someta a un análisis. Se decidió por este tipo de investigación ya que se pretende analizar las habilidades blandas de la población en un periodo de tiempo y espacio determinado.

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.4.1 Población

La empresa Euro Telecomunicaciones S.A de C.V cuenta con la cantidad de 249 empleados, segmentados en las áreas administrativas, contabilidad, operativa y ventas. Dichos empleados oscilan entre las edades de 18 a 60 años.

6.4.2 Muestra

La muestra elegida para la presente investigación es una muestra simple, aleatoria e intencionada ya que permite seleccionar casos característicos y relevantes a la investigación. Se encuentra conformada por 152 trabajadores los cuales serán seleccionados a través del muestreo probabilístico, esto debido a que los participantes serán seleccionados al azar y no se estipularán criterios por los cuales se excluya o exonere a los trabajadores para su posible participación dentro de la muestra.

6.5 MÉTODOS

Entre los métodos que se utilizarán para la realización de la presente investigación está la observación y la entrevista, los cuales se detallarán a continuación.

6.5.1 Observación

La observación se realizará de tipo cualitativa, lo cual es un proceso que requiere atención voluntaria e inteligencia, orientado por un objetivo terminal y organizador, y dirigido hacia un objeto con el fin de obtener información. La observación permite al investigador extraer descripciones e información a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, entre otros.

6.5.2 Entrevista

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Debido a lo mencionado la entrevista permite recolectar la información sobre la existencia de las habilidades blandas en la población trabajadora salvadoreña, la importancia de su intervención en un contexto laboral y en general la entrevista permite dar respuesta a los distintos cuestionamientos a realizarse en la población muestra de la investigación

6.6 TÉCNICAS

Entre las técnicas que se utilizaran para la obtención de la información se utilizaran las siguientes:

6.6.1 Observación dirigida

La observación dirigida es una técnica a través de la cual el observador selecciona con antelación el objetivo concreto en el que se centrará dicha observación, se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar, para alcanzar tal objetivo.

6.6.2 Entrevista dirigida

La entrevista dirigida es un tipo de entrevista que se realiza a partir de un cuestionario, formulario o guion previamente elaborado por la persona que realizará las preguntas, la cual nos permite la recolección de información específica sobre el tema abordado.

6.7 INSTRUMENTOS

6.7.1 Guía de observación

Se utilizará una guía de observación con el fin de registrar los datos con un orden cronológico, concreto y práctico, para derivar de ellos el análisis del problema determinado. (Ver Anexo 3)

6.7.2 Guía de entrevista

Con el fin de obtener la información más precisa posible se utilizará una entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa Euro Telecomunicaciones S.A de C.V., la cual constará de ocho ítems para el empleador o área gerencial, seis ítems para el personal administrativo y siete ítems dirigidos a los colaboradores; a través de estos se explorará las diversas habilidades blandas o la carencia de las mismas en los trabajadores. (Ver Anexo 1)

6.7.3 Cuestionario

Se utilizará un cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa Euro Telecomunicaciones S.A de CV., el cual consta de 23 ítems. Dicho instrumento no facilita la posibilidad de intervención del entrevistador, por lo que permite enriquecer y profundizar en la información necesaria en nuestro estudio. (Ver anexo 2)

6.7.4 Instrumento evaluación en campo

Por la naturaleza de las habilidades blandas su evaluación no puede reducirse a la aplicación de reportes o cuestionarios, es necesario realizar observaciones directas y de esta manera obtener datos confiables y directos, para esto se simularán diversos escenarios por medio de la técnica del role playing a través de los cuales se les presentaran a los empleados retos que vivencian en la cotidianidad en los que se evidenciará el uso de las habilidades blandas que poseen. (Ver Anexo 7)

6.7.5 Rúbrica de evaluación

Para el registro de la observación en la aplicación de dicha técnica se ha desarrollado una rubrica de evaluación; la cual se dirige a la valoración de indicadores y conductas asociadas a las habilidades blandas presentadas por el grupo en general en el desarrollo de las actividades de role playing. (Ver Anexo 7)

6.7.6 Autorregistro

El registro objetivo de los mismos trabajadores en cuanto a los acontecimientos vividos y la respuesta de estos a los mencionados, permiten una apertura a la evaluación de las habilidades blandas que poseen en distintos contextos y que pudieran considerarse un rasgo en los individuos. Para ello se utilizarán autorregistros los cuales permiten evaluar y definir los parámetros elegidos según los objetivos de estimación. (Ver anexo 7)

6.8 RECURSOS

6.8.1 Humanos

El total de personas involucradas dentro de la investigación es de 253; conformado por el licenciado tutor asignado, 249 trabajadores pertenecientes a las áreas gerencial, administrativa, operativa y ventas de la empresa y 3 integrantes del grupo de trabajo.

6.8.2 Materiales

Los materiales utilizados dentro de la investigación están constituidos por hojas de papel bond tamaño carta (21.59 cm x 27.94 cm), 5 lapiceros (19 cm x 0.7 cm), folders, fotocopias e impresiones.

6.9 ACTIVIDADES

Ver cronograma de actividades (ver anexo 10)

- Formación de grupos de trabajo
- Búsqueda de asesor de tesis
- Aceptación del asesor de tesis
- Presentación de propuesta de tema de investigación
- Aceptación de propuesta de tema de investigación
- Presentación de primer avance de investigación
- Aceptación de primer avance de investigación
- Asesoría virtual sobre el desarrollo del trabajo
- Presentación del segundo avance de la investigación
- Aceptación del segundo avance de investigación
- Presentación de propuesta final de tesis

6.10 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Ante la temática manifestada y sus bases teóricas indicadas en los apartados anteriores, podemos mencionar que los beneficiarios directos estarán conformados por 249 empleados de la empresa Euro Telecomunicaciones S.A. de C.V. Dichos beneficiarios se encuentran conformados por el gerente general, jefe de ventas multimedia, jefe de recursos humanos, jefe de agencias y call center, jefe de back office, supervisores y colaboradores.

Es necesario manifestar, que existirán otras personas que también se verán beneficiadas de esta propuesta, pero de una forma indirecta, como lo son los familiares de los colaboradores, ya que estos observaran los avances y cambios producidos durante las jornadas pudiendo adoptar las nuevas conductas observadas a su entorno y su diario vivir.

VIII. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Geográficamente el área de estudio se encuentra ubicada en 45 Av. Sur y 4a Calle Poniente, Colonia Flor Blanca, Casa #2335, esquina opuesta al Estadio Mágico González, ubicado en la capital de San Salvador. Constituye una zona urbanizada de carácter residencial en continuo crecimiento urbanístico. El ámbito de aplicación de dicha investigación será en el área laboral, la cual permitirá obtener la información basada en las actividades cotidianas realizadas en la jornada laboral de cada trabajador.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos de la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- A lo largo de la presente investigación se logró determinar la importancia y existencia de las habilidades blandas dentro del mundo laboral. Siendo entre las más destacables dentro de las investigaciones teóricas la solución de problemas, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, la resolución de conflictos y la sociabilidad. La existencia de dichas habilidades blandas en los trabajadores es de vital importancia ya que propician la existencia de ambientes de trabajo sanos en los cuales prevalece la salud mental de los trabajadores.
- Con base a la investigación y recopilación teórica sobre el tema se puede concluir que las habilidades blandas con más demanda en el mundo laboral actual y sobre todo en un contexto de pandemia por COVID-19, son aquellas que propician la regulación y atenuación de la crisis y la adaptación a la nueva realidad tales como: la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad muy de la mano con la habilidad de autodirección y gestión emocional, sin olvidar todas aquellas habilidades directamente sociales como la empatía y el trabajo en equipo dirigidas primordialmente por las habilidades cognitivas que rigen al ser humano tales como el pensamiento crítico y la toma de decisiones.
- Para poder realizar una evaluación objetiva y poder determinar las habilidades blandas que poseen los colaboradores empresariales, no basta la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas, se requiere de instrumentos y actividades que permitan la observación directa de sus actuaciones para poder percibir las capacidades, habilidades natas y adquiridas de los mencionados de la manera más objetiva posible.

- Con la realización de la investigación teórica se lograron recopilar los principales modelos de intervención psicolaboral y las áreas a intervenir de forma específica en cada habilidad blanda enfocado al contexto laboral, recopilando las estrategias idóneas, con mayor validez científica y garantía de eficacia que sirvió como base para la elaboración de un programa psicolaboral.
- Se elaboró un programa psicolaboral que aborda las principales habilidades blandas requeridas en el contexto de pandemia por COVID-19 previamente determinadas con una intervención enfocada al área empresarial y tomando en consideración el contexto de pandemia que dará respuesta a las necesidades actuales de las empresas.

8.2 Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos de la investigación se obtuvieron las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a las organizaciones realizar una investigación exhaustiva en cuanto a las habilidades blandas que poseen los trabajadores dentro de la misma, con el fin de detectar de manera temprana posibles deficiencias en las mismas y poder prevenir a largo plazo el surgimiento de situaciones problemáticas que atenten contra la salud mental y el sano ambiente laboral de los trabajadores.
- Se recomienda a las organizaciones no focalizar su atención para el desarrollo empresarial únicamente al área de automatización de procesos para mejorar sus resultados, si no también se retorne la importancia al aspecto humano implicando un mejor desarrollo y capacitación de competencias socioemocionales y de comunicación.
- Se recomienda considerar una amplia batería de instrumentos y actividades que permitan tanto la autoevaluación, así como la evaluación externa de los colaboradores con respecto a las habilidades blandas que puedan poseer, para obtener una mejor precisión y objetividad de las mismas.

- Es necesario actualizar los modelos de intervención en habilidades blandas existentes que incorporen variables presentes tales como el contexto de pandemia, puesto que requiere la personalización del enfoque de evaluación, diagnóstico e intervención.
- Se recomienda realizar evaluaciones de forma constante para elaborar diagnósticos certeros sobre las necesidades presentadas y las habilidades blandas específicas que requieren un mayor abordaje.

X. PLANES OPERATIVOS (Guías Didácticas)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Flexibilidad y adaptabilidad

Objetivo general: incrementar las habilidades interrelacionadas de flexibilidad y adaptabilidad en los colaboradores con el fin de contribuir a la calidad de su rendimiento laboral.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Propiciar un clima de confianza entre los miembros del grupo, que contribuya a una participación activa en el desarrollo de la jornada.	<p>Bienvenida y presentación: “Tres verdades y una mentira”</p> <p>Los participantes deberán escribir sus nombres en el gafete, se presentan y dirán tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismos en una hoja grande de papel. Por ejemplo, ‘Me llamo Alfonso me gusta cantar, me encanta el fútbol, tengo cinco esposas y me encanta</p>	Equipo facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Lana - Lapiceros - Gafetes - Hojas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> -Grupo facilitador -Participantes 	15 min.	Que los participantes denoten confianza en el grupo, lenguaje corporal de comodidad a la sesión y con los demás participantes.

	la ópera'. Luego los participantes de manera voluntaria intentarán adivinar cuál información es mentira.					
Explicar las temáticas de flexibilidad y adaptabilidad de forma creativa con el fin de que los participantes interioricen el conocimiento proporcionado	Introducción al tema: Se les brindará la información relevante sobre la flexibilidad y adaptabilidad, enfatizando que para diseñar estrategias laborales con flexibilidad se debe adaptar a las nuevas situaciones que la organización este vivenciando y las variables que están interviniendo: -Variables internas -Variables externas	Equipo facilitador	-Papelografos .Manual del usuario referente a la temática	-Grupo facilitador -Participantes	20 min	Que los participantes puedan expresar dudas respecto a la temática y así mismo responder las requeridas sobre el tema tratado
Promover la práctica de la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad mediante la aplicación de las estrategias y	Actividad practica: “Conociendo la flexibilidad y adaptabilidad” -Se les brindará a los participantes un caso práctico titulado “Rol de	Equipo facilitador	-Proyector -Páginas de caso práctico	-Grupo facilitador -Participantes	20 min	Que los participantes sean capaces de identificar las situaciones en las que no se permiten

herramientas previamente abordadas teóricamente.	Vendedor” al cual deberán dar lectura y decidir por una de las soluciones ahí planteadas, posteriormente en feedback con el grupo y con base a sus respuestas se explicarán y desarrollarán las estrategias para flexibilizar los procedimientos a los que nos enfrentamos a diario.					ser flexibles y las consecuencias de la resistencia al cambio que pueden enfrentar en su diario vivir, así mismo deberán identificar las posibles soluciones a sus comportamientos.
Evaluar el desempeño de los facilitadores y los conocimientos adquiridos por los participantes durante el desarrollo de la jornada	Cierre: Los facilitadores harán una invitación a los participantes a que expresen un comentario u opinión que tengan respecto a la jornada desarrollada y la temática abordada. A través de los siguientes comentarios: -Lo que más me agradó de la jornada fue... Y lo que mejoraría de la jornada sería...	- Participantes del grupo		-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Pensamiento crítico y toma de decisiones

Objetivo general: incrementar las habilidades interrelacionadas del pensamiento crítico y la toma de decisiones en los colaboradores con el fin de contribuir a la calidad de su rendimiento laboral.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación General
Propiciar un clima de confianza entre los miembros del grupo, que contribuya a una participación activa en las actividades a realizarse durante la jornada.	Dinámica rompe hielo “Lo que tenemos en común” El coordinador de esta actividad, deberá decir diferentes características que ayuden a las personas del grupo a identificarse unos con otros, como, por ejemplo: ‘las personas que tienen hijos’. Todos aquellos que tengan hijos deben moverse hacia un lado del salón. Y así sucesivamente hasta realizar 3 rondas de coordinación.	- Colaboradores - Equipo facilitador	- Papel - Lapiceros	-Grupo facilitador -Participantes	10 minutos	Que los participantes denoten confianza en el grupo, lenguaje corporal de comodidad a la sesión y con los demás participantes

<p>Facilitar la contextualización de la temática mediante la utilización de material audiovisual que invite a la reflexión y comprensión del tema a desarrollar</p>	<p>Inducción al tema: Se les brindará la información relevante sobre el entrenamiento en la toma de decisiones; abarcando puntos claves como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción del problema • Definición del problema • Generación de alternativas • Selección de alternativas • Puesta en práctica y evaluación de la alterativa 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>-Proyector -Laptop -Material didáctico</p>	<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>-15 minutos</p>	<p>Que los participantes amplíen su conocimiento sobre el tema, así mismo que puedan expresar dudas respecto a la información brindada y respondan lo solicitado sobre el tema tratado</p>
<p>Aplicar las técnicas y estrategias para incrementar las habilidades de toma de decisión y el pensamiento crítico comprendido en el desarrollo de la</p>	<p>Actividad práctica “Practicando la toma de decisiones y el pensamiento crítico” Los participantes se dividirán en dos grandes grupos. Se solicitarán al azar a una persona de cada equipo, el</p>	<p>-Participantes del grupo</p>	<p>-Papelografos con check list de “pros y contras” -Bolígrafos</p>	<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Que los participantes de manera activa serán capaces de gestionar su capacidad de pensamiento critico y toma de decisión pese a la presión</p>

<p>jornada, con el fin de que los participantes logren un aprendizaje más significativo y experiencial</p>	<p>cual planteará una situación real a la cual se ha enfrentado y que represente el reto más grande en su vida, sin mencionar la solución o decisión que tomó para enfrentarlo. (situación actual o una definición del problema)</p> <p>Posteriormente se invitará a los demás integrantes de los grupos a tratar de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel importante, sin embargo, se hará énfasis en que ninguna decisión será desaprovechada.</p> <p>Una vez realizado estos pasos se procederá a intercambiar con el otro grupo la situación planteada y las soluciones propuestas, el grupo contrario valorará la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar y</p>					<p>social que puede vivenciar.</p>
--	---	--	--	--	--	------------------------------------

	<p>emitirá respetuosamente sus valoraciones al respecto. Con esto se pretende extraer las consecuencias de cada resultado de una manera “objetiva”</p> <p>Una vez finalizado el intercambio de casos, los grupos iniciales deben elegir la acción que se llevará a cabo y se discutirá así mismo el porqué de dicha decisión, así como las consecuencias de esta. Para esta fase se apoyarán de un listado de “pros y contras” de la decisión tomada.</p>					
<p>Evaluar el desempeño de los facilitadores y los conocimientos adquiridos por los participantes durante</p>	<p>Cierre: Los facilitadores harán una invitación a los participantes a que expresen un comentario u opinión que tengan respecto a la jornada desarrollada y la temática</p>	<p>-Participantes del grupo</p>		<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>5 minutos</p>	<p>Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se</p>

<p>el desarrollo de la jornada</p>	<p>abordada. A través de los siguientes comentarios: -Lo que más me agradó de la jornada fue... Y lo que mejoraría de la jornada sería...</p>					<p>evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada</p>
------------------------------------	---	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Empatía

Objetivo general: Facilitar técnicas y herramientas que permitan desarrollar competencias para mejorar la capacidad de empatía de los colaboradores con el fin de contribuir a la calidad de su rendimiento laboral.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Propiciar un clima de confianza entre los miembros del grupo, que contribuya a una participación activa en las actividades a realizarse durante la jornada.	<p>Bienvenida y presentación: La caja de los sentimientos</p> <p>Los facilitadores colocaran una caja con tarjetas al lado para que los participantes escriban los malestares que hayan sentido a lo largo del día. Posteriormente cada participante leerá un papel aleatorio y propondrá una solución o un comentario agradable para aliviar el problema de la otra persona.</p>	Equipo facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Caja - Tarjetas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> -Grupo facilitador -Participantes 	- 10 minutos	Que los participantes sean capaces de identificar y comprender el sentimiento vivenciado por sus demás compañeros en las situaciones planteadas

<p>Facilitar la contextualización de la temática mediante la utilización de material audiovisual que invite a la reflexión y comprensión del tema a desarrollar</p>	<p>Inducción al tema: Se les dará la indicación del vídeo a proyectar, haciendo una invitación a mantenerse atentos al mismo, ya que posteriormente se requerirá de su participación: Al finalizar la proyección del vídeo se solicitará la participación de 3 personas, indicando que tendrán un tiempo aproximado de 3 minutos para comentar, realizar una reflexión del vídeo o explicar de qué manera considera que puede aplicarlo a su vida laboral. Cuando finalice la participación de los estudiantes, el facilitador aportará una breve reflexión</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>-Proyector -Laptop -Equipo de sonido -Vídeo: Patch Adams –Escucha empática.</p>	<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>-10 minutos</p>	<p>Que los participantes sean capaces de tener una introducción adecuada a la temática que permita en la siguiente fase profundizar los conocimientos en sintonía de los facilitadores.</p>
<p>Brindar una breve explicación de los aspectos más importantes de la</p>	<p>Profundización del tema: Se expondrá la temática de la empatía en el trabajo, abarcando los aspectos más</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>-Proyector -Laptop -Diapositivas</p>	<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>15 minutos</p>	<p>Que los participantes amplíen su conocimiento</p>

temática con el fin de incrementar el conocimiento de los participantes sobre la misma	esenciales, haciendo uso de material didáctico (diapositivas) con el fin de presentar el tema de una manera llamativa para los participantes. Se dará un espacio al finalizar la exposición para aclarar conceptos					sobre el tema, así mismo que puedan expresar dudas respecto a la información brindada y respondan lo solicitado sobre el tema tratado
Aplicar las técnicas y estrategias para incrementar las habilidades empáticas adquiridas en el desarrollo de la jornada, con el fin de que logren un aprendizaje más significativo y experiencial	Actividad práctica: “conociendo la empatía” Se le entregará a cada participante un post-it tamaño grande y un bolígrafo, indicándoles que deberán escribir en él una situación o problema que les genere algún tipo de malestar: tristeza, preocupación incomodidad, vergüenza, etc., detallando el sentimiento, sin colocar su nombre o algún indicador de su persona, luego deberán doblarlo por la mitad y depositarlo en una caja que	-Participantes del grupo	-Post-it -Bolígrafos	-Grupo facilitador -Participantes	30 minutos	Que los participantes de manera activa serán capaces de gestionar y desarrollar habilidades empáticas en su entorno laboral.

	se les facilitará. Posteriormente, se pedirá la participación de 5 voluntarios, quienes deberán tomar de los post-it que se encuentran en la caja, deberán desarrollar un role playing en donde dos vivencian la situación planteada y los otros 3 deben dar respuesta de manera empática.					
Evaluar el desempeño de los facilitadores y los conocimientos adquiridos por los participantes durante el desarrollo de la jornada	Cierre: Los facilitadores harán una invitación a los participantes a que expresen un comentario u opinión que tengan respecto a la jornada desarrollada y la temática abordada. A través de los siguientes comentarios: -Lo que más me agradó de la jornada fue... Y lo que mejoraría de la jornada sería...	-Participantes del grupo		-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencie la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Inteligencia emocional

Objetivo general: Facilitar técnicas y herramientas que permitan desarrollar competencias para mejorar la inteligencia emocional de los participantes.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Propiciar un clima de confianza entre los miembros del grupo, que contribuya a una participación activa en las actividades a realizarse durante la jornada.	<p>Bienvenida y actividad rompehielo: La rueda de la vida</p> <p>El equipo facilitador brindara una hoja de papel que contenga un círculo para que cada participante pueda poner qué áreas de su vida son importantes para ellos y desean trabajar. Por ejemplo, trabajo, amistades, pareja, familia, ocio...</p> <p>Después, es necesario evaluar cada variable con una</p>	- Equipo facilitador	- Papel - Lápiz	-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes denoten confianza en el grupo, lenguaje corporal de comodidad a la sesión y con los demás participantes

	puntuación que muestre la preferencia. Por ejemplo, si el trabajo es lo más importante, pondremos el número “1”. Una vez tengamos claro el orden de preferencia, es necesario anotar diferentes acciones para mejorar nuestra vida.					
Facilitar la contextualización de la temática mediante técnicas lúdicas que orienten a la identificación, reconocimiento y regulación de sus emociones.	Introducción del tema: Se les dará la introducción a los participantes sobre las emociones básicas, haciendo una invitación a normalizarlas y aceptarlas, Ya conocidas las dos primeras emociones primarias, con un bollo de lana; uno de color rojo y otro de color verde, se procederá a explicar que el color rojo lo asociamos a la tristeza y el color verde a la felicidad. Se dará un bollo a cada participante de un lado opuesto de la clase y la actividad consistirá en, dependiendo que color de lazo tenga, decir algo que en algún	Equipo facilitador	-Material de apoyo psicoeducativo -Bollos de lana	-Grupo facilitador -Participantes	15 minutos	Que los participantes sean capaces de tener una introducción adecuada a la temática que permita en la siguiente fase profundizar los conocimientos en sintonía de los facilitadores.

	momento te ha hecho sentir triste o alegre. Entonces el niño o niña se quedará con el trozo de lazo cogido y tendrá que lanzar la bovina a otro compañero. Finalmente, todos tendrán cogido un trozo de cada color y obtendremos una figura bastante curiosa con los lazos entrecruzados.					
Brindar una breve explicación de los aspectos más importantes de la temática con el fin de incrementar el conocimiento de los participantes sobre la misma	Profundización del tema: Se expondrá la temática del autocontrol emocional en el trabajo, abarcando los aspectos más esenciales, haciendo uso de material didáctico (diapositivas) con el fin de presentar el tema de una manera llamativa para los participantes. Se dará un espacio al finalizar la exposición para aclarar conceptos	Equipo facilitador	-Proyector -Laptop -Diapositivas	-Grupo facilitador -Participantes	15 minutos	Que los participantes amplíen su conocimiento sobre el tema, así mismo que puedan expresar dudas respecto a la información brindada y respondan lo solicitado sobre el tema tratado
Aplicar las técnicas y estrategias para incrementar las	Actividad práctica: “Práctica de la autorregulación emocional”	-Participantes del grupo	-Post-it -Bolígrafos	-Grupo facilitador -Participantes	20 minutos	Que los participantes de manera activa serán

<p>habilidades de gestión emocional adquiridas en el desarrollo de la jornada, con el fin de que logren un aprendizaje más significativo y experiencial</p>	<p>Se le entregará a cada participante un post-it tamaño grande y un bolígrafo, indicándoles que deberán escribir en él una situación o problema que les genere algún tipo de malestar: tristeza, preocupación incomodidad, vergüenza, etc., detallando el sentimiento, sin colocar su nombre o algún indicador de su persona, luego deberán doblarlo por la mitad y depositarlo en una caja que se les facilitará. Posteriormente, se pedirá la participación de 5 voluntarios, quienes deberán tomar de los post-it que se encuentran en la caja, deberán desarrollar un role playing en donde dos vivencian la situación planteada y los otros 3 deben dar respuesta de manera empática.</p>					<p>capaces de gestionar y desarrollar habilidades empáticas en su entorno laboral.</p>
<p>Evaluar el desempeño de los facilitadores y los conocimientos</p>	<p>Cierre: Los facilitadores harán una invitación a los participantes a que expresen un</p>	<p>-Participantes del grupo</p>		<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>5 minutos</p>	<p>Que los participantes expresen de forma</p>

<p>adquiridos por los participantes durante el desarrollo de la jornada</p>	<p>comentario u opinión que tengan respecto a la jornada desarrollada y la temática abordada. A través de los siguientes comentarios: -Lo que más me agradó de la jornada fue... Y lo que mejoraría de la jornada sería...</p>				<p>honesto lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada</p>
---	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Resiliencia

Objetivo general: Facilitar técnicas y herramientas que permitan desarrollar competencias para mejorar la capacidad de resiliencia de los participantes.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación General
Propiciar un clima de confianza entre los miembros del grupo, que contribuya a una participación activa en las actividades a realizarse durante la jornada.	<p>Bienvenida y dinámica rompehielo: Si pudieras ver lo que está en mi cabeza.</p> <p>Los facilitadores crean pareja, se decide quién va hablar primero y quién le escuchará. Mientras escucha la persona 2, la persona 1 dice, “Si pudieras ver lo que está en mi cabeza, sabrías que...” y termina la oración con algo sobre sí mismo/a. Después, la persona 2 toma su turno para completar la oración sobre sí</p>	Equipo facilitador	- Gafetes	-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes denoten confianza en el grupo, lenguaje corporal de comodidad a la sesión y con los demás participantes

	mismo, mientras le escucha la persona 1					
Facilitar la contextualización de la temática mediante técnicas psicoeducativas que permitan concienciar al consultante de sus niveles de autosuficiencia, como elemento base de la capacidad de resiliencia.	<p>Profundización del tema:</p> <p>Inicialmente se identifican de manera teórica las creencias y consecuencias de las ideas que la persona posee frente a su autosuficiencia. Los temas pertinentes para tratar en esta sesión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creencias de sí mismo • Reconocimiento de capacidades, fortalezas y debilidades <p>Posteriormente en la sesión se inducirá al consultante a responder un cuestionario con el fin de conocerse a sí mismo</p>	Equipo facilitador Participantes del grupo	-Material de apoyo psicoeducativo -Cuestionario de autoconocimiento	-Grupo facilitador -Participantes	-20 minutos	Que los participantes amplíen su conocimiento sobre el tema, así mismo que puedan expresar dudas respecto a la información brindada y respondan lo solicitado sobre el tema tratado
Brindar una breve demostración a los participantes respecto a que cada	<p>Actividad práctica:</p> <p>“Solo y feliz”</p> <p>se indagará con los participantes sobre las elecciones que hayan</p>	Equipo facilitador	-Proyector -Laptop -Diapositivas	-Grupo facilitador -Participantes	15 minutos	Que los participantes de manera activa serán capaces de gestionar

<p>ser humano necesita momentos de soledad existencial.</p>	<p>hecho en su vida. Si no se identifican elecciones, se realizan preguntas con supuestos (ej. Qué haría si...?) Induciendo a una respuesta. Los temas pertinentes para tratar con estas preguntas son: soledad y sentido de unicidad.</p> <p>Posteriormente se solicitará a los participantes hacer una reflexión con un escrito sobre la importancia de sentirse bien solo, y así mismo, se le obsequia un libro digital (si el consultante le gusta leer, de lo contrario un video alusivo al tema), del cual podrá leer y anotar ideas aprendidas. El nombre del libro es “El hombre en busca de sentido”, se leerá el segundo capítulo que habla de factores importantes para sentirse bien solo. En el libro de Martínez (2009) se pueden evidenciar los comentarios de diferentes</p>	<p>Participantes del grupo</p>				<p>y desarrollar habilidades resilientes en su entorno laboral y vida cotidiana.</p>
---	--	--------------------------------	--	--	--	--

	especialistas, los cuales recomiendan leer para hacerse consciente de diferentes situaciones que a veces es difícil evidenciar en la vida diaria.					
Aplicar las técnicas y estrategias para incrementar las habilidades de planeación individual adquiridas en el desarrollo de la jornada, con el fin de que logren un aprendizaje más significativo y experiencial fortaleciendo la capacidad de resiliencia	Actividad práctica: Practicando la perseverancia y planeación personal: Para fomentar la autodisciplina de mantener la voluntad de continuar se les explicará a los participantes que se deben plantear objetivos, planearlos y realizar una evaluación objetiva de los mismos (¿son posibles?) y posteriormente se les invitará a ejecutarlos enfatizando en que la planeación es un factor importante para llevar una vida con sentido y así mismo la perseverancia en esos planes permite el éxito de estos.	- Participantes del grupo	-Bolígrafos -Páginas de papel bond -Reflexiones	-Grupo facilitador -Participantes	30 minutos	Que los participantes de manera activa serán capaces de gestionar y desarrollar habilidades resilientes en su entorno laboral y vida cotidiana.
Evaluar el desempeño de los facilitadores y los conocimientos	Cierre: Los facilitadores harán una invitación a los participantes a que expresen un comentario u opinión que tengan respecto a la	- Participantes del grupo		-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes expresen de forma honesta lo que

<p>adquiridos por los participantes durante el desarrollo de la jornada</p>	<p>jornada desarrollada y la temática abordada. A través de los siguientes comentarios: -Lo que más me agradó de la jornada fue... Y lo que mejoraría de la jornada sería...</p>					<p>vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada</p>
---	--	--	--	--	--	---



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Autodirección

Objetivo general: Facilitar técnicas y herramientas que permitan desarrollar competencias para mejorar la capacidad de autodirección de los participantes.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación General
Propiciar un clima de confianza entre los miembros del grupo, que contribuya a una participación activa en las actividades a realizarse durante la jornada.	Bienvenida y dinámica rompe hielo: “Nudos” los participantes de pie forman un círculo y se toman de las manos. Manteniendo las manos unidas, se mueven en cualquier dirección que ellos quieran, torciéndose y volteándose para crear un ‘nudo’. Luego tienen que desatar este nudo, sin soltar las manos de las otras personas.	Equipo facilitador	- Gafetes	-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes denoten confianza en el grupo, lenguaje corporal de comodidad a la sesión y con los demás participantes
Facilitar la contextualización de la temática mediante	Profundización del tema:	Equipo facilitador	-Material de apoyo psicoeducativo	-Grupo facilitador -Participantes	-20 minutos	Que los participantes amplíen su

<p>técnicas psicoeducativas que permitan concienciar a los participantes sobre la importancia de la autodirección</p>	<p>En el entendido que la autodirección es un proceso en el que los individuos asumen la iniciativa, con o sin ayuda de otros para su intervención se busca profundizar en la temática sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodisciplina • Autorregulación emocional. • Estimulación 	<p>Participantes del grupo</p>	<p>-Cuestionario de autoconocimiento</p>			<p>conocimiento sobre el tema, así mismo que puedan expresar dudas respecto a la información brindada y respondan lo solicitado sobre el tema tratado</p>
<p>Brindar una breve demostración a los participantes respecto a que cada ser humano necesita autogestionar su vida, sus acciones en fin de la consecución de cualquier objetivo que tendría si otra persona lo liderara.</p>	<p>Practicando la autodirección: Se expondrán a los participantes de manera individual a diversas situaciones/retos en los cuales serán persuadidos por el grupo, sin embargo, debe predominar sus decisiones ante los escenarios planteados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar elecciones en diferente grado de complejidad: en el contexto de una 	<p>Equipo facilitador Participantes del grupo</p>	<p>-Proyector -Laptop -Diapositivas</p>	<p>-Grupo facilitador -Participantes</p>	<p>15 minutos</p>	<p>Que los participantes de manera activa serán capaces de gestionar y desarrollar habilidades de autodirección en su entorno laboral y vida cotidiana.</p>

	<p>actividad; entre dos o más actividades, regulando el valor motivacional de cada una de ellas; elegir cuándo terminar una tarea; seleccionar personas con las que llevar a cabo las actividades; elegir dónde completar una tarea; rechazar participar en una actividad; elegir terminar una tarea; elegir ni A ni B; elegir ni A ni B, sino C; elegir A y B; elegir no elegir (Palomo y Tamarit, 2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prever alternativas ante eventos 					
--	--	--	--	--	--	--

	<p>Desconocidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persistir en el cumplimiento de un plan dirigido a una meta 					
	<p>Actividad reflexiva: Se les solicitará a los participantes escriban en la hoja proporcionada como planifican su futuro personal, identificando y aceptando las responsabilidades y consecuencias derivadas de las decisiones tomadas, además reflejando evidentes cambios que pudiese sufrir su planificación, las razones de los cambios y la manera en la que los toleraría.</p>	-Participantes del grupo	-Bolígrafos -Páginas de papel bond	-Grupo facilitador -Participantes	30 minutos	Que los participantes de manera activa serán capaces de gestionar y desarrollar habilidades de autodirección en su entorno laboral y vida cotidiana.
Evaluar el desempeño de los facilitadores y los conocimientos adquiridos por los participantes durante	Cierre: Los facilitadores harán una invitación a los participantes a que expresen un comentario u opinión que tengan respecto a la jornada desarrollada y la temática abordada. A través de	-Participantes del grupo		-Grupo facilitador -Participantes	5 minutos	Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivieron en la jornada y que de

<p>el desarrollo de la jornada</p>	<p>los siguientes comentarios: -Lo que más me agradó de la jornada fue... Y lo que mejoraría de la jornada sería...</p>					<p>igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada</p>
------------------------------------	---	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Voluntad y proactividad en el trabajo

Objetivo general: incrementar las habilidades interrelacionadas de la voluntad y proactividad en los colaboradores con el fin de contribuir a la calidad de su rendimiento laboral.

Objetivo específico	Actividad	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo a emplear	Evaluación
Propiciar un clima agradable y ameno que facilite la apertura y participación de los colaboradores.	<p>Bienvenida y presentación: “El cartero”</p> <p>Se les proporcionará a los colaboradores un gafete para que coloquen su nombre preferido por el que serán identificados en la jornada.</p> <p>Luego, se les indicará que se pongan de pie, siempre en el espacio correspondiente a su silla y el facilitador tomará una pelota e indicará “Traigo una carta para todos aquellos que...” y agregará lo que él desee, por ejemplo “para todos aquellos que traigan calcetines” los colaboradores que cumplan con lo especificado, deberán cambiarse de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gafetes de papel - Lana - Plumones - Pelota - Sillas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	10 minutos	Que los participantes manifiesten expresiones verbales y gestuales de encontrarse cómodos en el equipo de trabajo y se logre una interacción entre los mismos.

	<p>puesto, a la última persona en movilizarse, el facilitador le lanzará la pelota y le hará una pregunta con el fin propiciar la presentación de los empleados, tales como: “¿Cuál es tu pasatiempo favorito?”, esa misma persona pasará al centro y será la encargada de continuar la dinámica de la misma forma, sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.</p>				
<p>Determinar los conocimientos previos de los participantes con el fin facilitar el abordaje de la temática y enseñanza de la misma.</p>	<p>Evaluación de conocimientos previos: “Lluvia de ideas”</p> <p>Los facilitadores entregaran a los participantes un pedazo de papel en forma de gota de lluvia, de distintos colores a cada uno, luego se colocará frente a ellos un cartel ilustrado con una nube y espacios para colocar las gotas que previamente les fueron entregadas, se realizarán preguntas generadoras por grupo, según el color de papel que se les ha dado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celeste: ¿qué es lo primero que se te viene a la mente cuando escuchas la palabra “voluntad”? - Verde: ¿cuál es tu definición de “proactividad” 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartel ilustrado - Hojas de papel de colores - Lapiceros - Cinta adhesiva - Pizarra 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>20 minutos</p>	<p>Que las personas se muestren participativas al responder las preguntas relacionadas a los conocimientos que ya poseen respecto a la temática a abordar.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Amarillo: señala una característica de una persona proactiva - Blanco: ¿qué beneficios tiene el ser proactivo en el trabajo? <p>Cada participante deberá responder brevemente en el pedazo de papel que se le entregó, que posteriormente será recogido por los facilitadores, quienes lo ubicarán en el cartel y luego darán lectura y consolidarán la información recopilada mediante una corta lectura de la misma.</p>				
Explicar las temáticas de voluntad y proactividad de forma creativa con el fin de que los participantes interioricen el conocimiento adquirido.	<p>Profundización del tema: “La voluntad y la proactividad de la mano en el entorno laboral”</p> <p>La temática se desarrollará de forma expositiva, haciendo uso de material audiovisual como presentaciones, vídeos y audios que faciliten la asimilación y comprensión del tema, brindado espacio de participación para que los trabajadores manifiesten sus dudas u opiniones.</p> <p>Los temas a abordar serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la voluntad? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Diapositivas - Manual psico educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	30 minutos	Que los participantes generen preguntas respecto a la temática, aporten su conocimiento y ejemplifiquen la información adquirida en el abordaje del tema.

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la proactividad? - Beneficios de su práctica en el trabajo - Estrategias para aumentar las habilidades - Voluntad y proactividad en un contexto de pandemia 				
<p>Propiciar la reflexión sobre la temática a un nivel significativo con el fin de que los participantes comprendan la importancia de la práctica de estas habilidades.</p>	<p>Vídeo reflexivo: “El árbol en tu camino”</p> <p>Se les presentará a los participantes un vídeo que aborda y ejemplifica el tema de la voluntad y proactividad, luego se les plantearán preguntas generadoras para facilitar la asimilación del vídeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué trataba el vídeo? - ¿Qué actitud suele tomar cuando se enfrenta a este tipo de situaciones (la del niño o el resto de personas)? - Comente una situación similar que se le presentó en su entorno laboral y la forma en la que actuó - ¿Qué lección personal aprendió del vídeo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=2ont7Ab7280 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 minutos	<p>Que las personas se muestren participativas al opinar y de igual manera generalicen el conocimiento adquirido ejemplificando en que situaciones puede aplicarse.</p>
<p>Evaluar los conocimientos adquiridos por</p>	<p>Evaluación de la jornada y despedida: “Mi cuaderno de aprendizaje”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Portafolio - Páginas de papel - Bolígrafos 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 min	<p>Que los participantes expresen de forma</p>

<p>los participantes durante la jornada y de igual manera el desempeño de los facilitadores en la aplicación de la misma.</p>	<p>Se le proporcionará una página a cada uno de los participantes para que respondan a cada una de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que más me gustó de la jornada fue... - Lo que puede mejorarse de la jornada es... - Nuevo conocimiento que adquirí: - Lo que pondré en práctica a partir de ahora en mi entorno laboral es: <p>Una vez hayan dado respuesta a las interrogantes, se dará un breve espacio para la socialización de las mismas y luego la colocaran en un portafolio con el título “Mi cuaderno de aprendizaje” en el cual se recopilarán la experiencia de la jornada en cada persona.</p> <p>Una vez finalizada la actividad, se despedirá de los participantes, agradeciendo su participación durante la jornada y compartiendo un refrigerio con ellos.</p>		<p>- Refrigerio</p>	<p>honesto lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada.</p>
---	--	--	---------------------	---



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Liderazgo en el trabajo

Objetivo general: incrementar la capacidad de liderazgo en los colaboradores mediante la facilitación de herramientas y estrategias que puedan aplicar en su entorno laboral.

Objetivo específico	Actividad	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo a emplear	Evaluación
Propiciar un clima agradable y ameno que facilite la apertura y participación de los colaboradores.	<p>Bienvenida y dinámica rompe hielo: “Verdades y mentiras”</p> <p>Se les proporcionará a los colaboradores un gafete para que coloquen su nombre preferido por el que serán identificados en la jornada.</p> <p>Luego, se colocará a los participantes formando una media luna y se les entregará una pelotita, la cual deberán de ir pasando a sus compañeros conforme la música que el facilitador coloque, hasta que esta se detenga. La persona que se quede con la pelotita deberá indicar 3 verdades y 1 mentira sobre sí mismo,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gafetes de papel - Lana - Plumones - Pelota - Sillas - Reproductor de música - Pistas de música entretenida: https://www.youtube.com/watch?v=SQJfs3epJ-c 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	10 minutos	Que los participantes manifiesten expresiones verbales y gestuales de encontrarse cómodos en el equipo de trabajo y se logre una interacción entre los mismos.

	<p>mientras las demás personas deberán adivinar cuál de esas afirmaciones es una mentira.</p> <p>Se continuará la dinámica de la misma forma, sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.</p>				
<p>Determinar los conocimientos previos de los participantes con el fin de facilitar el abordaje de la temática y enseñanza de la misma.</p>	<p>Evaluación de conocimientos previos: “Ruleta preguntona”</p> <p>Los facilitadores pasaran por cada uno de los participantes con una bolsa llena de tiras de papel con un número específico, cada participante deberá tomar una y esperar las indicaciones del facilitador.</p> <p>Se pondrá una ruleta frente a los participantes, la cual tiene diversas interrogantes y por turnos pasaran a girarla según el número indicado en la tira de papel que previamente tomaron. Se realizarán preguntas generadoras tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué entiendes por liderazgo? - ¿Qué cualidades posee un líder? - ¿Qué es el liderazgo negativo y qué características tienen las personas que lo practican? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ruleta con preguntas - Bolsa de papel con números en secuencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	20 minutos	<p>Que las personas se muestren participativas al responder las preguntas relacionadas a los conocimientos que ya poseen respecto a la temática a abordar.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué es importante el liderazgo en el trabajo? <p>Responderán a las preguntas frente a los demás y se finalizará hasta que la mayoría de personas hayan participado.</p>				
Explicar la temática del liderazgo de forma creativa con el fin de que los participantes interioricen el conocimiento adquirido.	<p>Profundización del tema: “El liderazgo en el trabajo”</p> <p>La temática se desarrollará de forma expositiva, haciendo uso de material audiovisual como presentaciones, vídeos y audios que faciliten la asimilación y comprensión del tema, brindado espacio de participación para que los trabajadores manifiesten sus dudas u opiniones.</p> <p>Los temas a abordar serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el liderazgo? - Tipos de liderazgo - Beneficios de su práctica en el trabajo - Estrategias para aumentar el liderazgo - Liderazgo en contexto de pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Diapositivas - Manual psico educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	30 minutos	Que los participantes generen preguntas respecto a la temática, aporten su conocimiento y ejemplifiquen la información adquirida en el abordaje del tema.
Promover la práctica del liderazgo	<p>Actividad práctica: “Hacia lo más alto del liderazgo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Espaguetis - Cuerdas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores 	15 minutos	Que los colaboradores elijan de forma

<p>adecuado mediante la aplicación de las estrategias y herramientas previamente abordadas.</p>	<p>El facilitador se colocará frente a los participantes e iniciará a enumerarlos del 1 al 3, una vez finalizado el conteo, deberán organizarse por grupos según el número asignado.</p> <p>Cuando los participantes se encuentren en el grupo, el facilitador dará las indicaciones de la actividad a realizarse a continuación: “Por grupo, se les entregará espaguetis y una cuerda para construir la estructura más alta, se les dará de igual forma una estrella de cartón que se deberá colocar en la parte superior de la estructura, así que de igual manera debe ser estable. Deberán elegir a la persona idónea dentro del grupo que se encargará de darle los lineamientos a seguir”</p> <p>Se les dará 8 minutos para organizarse y construir la torre, una vez pasado el tiempo establecido se evaluará que torre es la que más cumple con los requisitos (alta y estable) y posteriormente se hará una reflexión de la actividad, planteando preguntas generadoras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Les costó realizar la actividad? Sí/No ¿Por qué? 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrellas de cartón 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador 		<p>democrática y reflexiva al líder de cada grupo, reconociendo el impacto del mismo en un equipo, así como también que se vea reflejada la aplicación de las estrategias y herramientas de un liderazgo efectivo que previamente se han abordado en el desarrollo de la jornada.</p>
---	--	---	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles fueron las principales dificultades? - ¿Qué fue lo que más se les facilitó? - ¿Cómo evaluarían el desempeño del grupo y el liderazgo recibido? - ¿Cuál es el papel que un líder cumple en un equipo de trabajo y por qué es importante? 				
<p>Evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la jornada y de igual manera el desempeño de los facilitadores en la aplicación de la misma.</p>	<p>Evaluación de la jornada y despedida: “El semáforo”</p> <p>Se les proporcionará a los participantes una página de papel con la figura de un semáforo (con los círculos en blanco), tres círculos de papel con los colores correspondientes (verde, amarillo y rojo), un bolígrafo y pegamento.</p> <p>Luego se les brindará la siguiente indicación: “En los círculos correspondientes deberán escribir lo siguiente según el color de cada círculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rojo: lo que más me gustó de la jornada - Amarillo: lo que puede mejorarse de la jornada 	<ul style="list-style-type: none"> - Páginas de papel con ilustraciones de semáforos - Círculos de papel de colores (rojo, amarillo y verde) - Bolígrafos - Pegamento - Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 min	<p>Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencie la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada.</p>

	<p>- Verde: el nuevo conocimiento que aprendí y que pondré en práctica en mi entorno laboral.</p> <p>Una vez respondidas cada una de las interrogantes en los círculos correspondientes, deberán pegar cada círculo en el espacio correspondiente”</p> <p>Cuando hayan dado respuesta a las interrogantes, se dará un breve espacio para la socialización de las mismas de forma voluntaria.</p> <p>Una vez finalizada la actividad, se despedirá de los participantes, agradeciendo su participación durante la jornada y compartiendo un refrigerio con ellos.</p>				
--	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Gestión adecuada del tiempo y capacidad de concentración en el desempeño laboral

Objetivo general: contribuir a la gestión adecuada del tiempo y capacidad de concentración de los colaboradores, con el fin de que los mismos se desempeñen de forma más productiva en su entorno laboral.

Objetivo específico	Actividad	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo a emplear	Evaluación
Propiciar un clima agradable y ameno que facilite la apertura y participación de los colaboradores.	<p>Bienvenida y dinámica rompe hielo: “Citas rápidas”</p> <p>Se les proporcionará a los colaboradores un gafete para que coloquen su nombre preferido por el que serán identificados en la jornada.</p> <p>Luego, se colocarán sillas en columnas, una frente a otra y se ubicarán a los participantes de la misma forma, se les indicará la siguiente consigna: “A continuación realizaremos el juego de citas rápidas, tendrán aproximadamente 1 min. para conversar con cada uno de los participantes del grupo, deberán hacerles las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gafetes de papel - Lana - Plumones - Sillas - Cronómetro 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	10 minutos	Que los participantes manifiesten expresiones verbales y gestuales de encontrarse cómodos en el equipo de trabajo y se logre una interacción entre los mismos.

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué fue lo que más te gustó de la semana? - ¿Qué es lo más divertido que te ha pasado en la semana? <p>Cuando el facilitador de la señal, los participantes deberán cambiarse de puesto los de la columna 1 deberán movilizarse una silla a su derecha y los de la columna 2 una silla a su izquierda, y continuaremos de la misma manera con la nueva pareja asignada”</p> <p>Se continuará la dinámica de la misma forma, sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.</p>				
Determinar los conocimientos previos de los participantes con el fin de facilitar el abordaje de la temática y enseñanza de la misma.	<p>Evaluación de conocimientos previos: “Bingo”</p> <p>El facilitador le entregará a cada persona una hoja con preguntas sobre ideas que puedan tener del tema a trabajar, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la gestión adecuada del tiempo? - ¿De qué forma gestionas tu tiempo? - ¿Estas conforme con la forma en que gestionas tu tiempo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Páginas de Bingo con preguntas - Bolígrafos 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	20 minutos	Que las personas se muestren participativas al responder las preguntas relacionadas a los conocimientos que ya poseen respecto a la temática a abordar.

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué herramientas conoces o implementas para gestionar tu tiempo de forma adecuada? - ¿Qué estrategias implementas para concentrarte en una tarea que te han asignado? - ¿En qué puede beneficiar a una persona tener una adecuada gestión de su tiempo y capacidad para concentrarse en sus tareas? <p>Luego se les proporcionará la siguiente consigna: “A continuación jugaremos algo que todos conocemos, ¡Bingo! Se les ha entregado una página con 6 preguntas, ustedes deberán de completar cada una de las casillas con la ayuda de sus compañeros, deberán entrevistarlos y hacerle una pregunta a cada uno (no se permite realizar más de una pregunta a cada participante). Una vez hayan completado todas las casillas deberán gritar ¡Bingo!”</p> <p>Se irá organizando por grupos a las personas que han finalizado para que socialicen las respuestas previamente recopiladas hasta que todos los participantes hayan finalizado.</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>Explicar las temáticas de la gestión adecuada del tiempo y la capacidad de concentración de forma creativa con el fin de que los participantes interioricen el conocimiento adquirido.</p>	<p>Profundización del tema: “La gestión adecuada del tiempo y la capacidad de concentración en las tareas laborales”</p> <p>La temática se desarrollará de forma expositiva, haciendo uso de material audiovisual como presentaciones, vídeos y audios que faciliten la asimilación y comprensión del tema, brindado espacio de participación para que los trabajadores manifiesten sus dudas u opiniones.</p> <p>Los temas a abordar serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la gestión adecuada del tiempo? - Estrategias de gestión de tiempo - Reglas en la gestión del tiempo - ¿Qué es la capacidad de concentración? - Procrastinación - Beneficios de la eficiencia y eficacia en el trabajo - Gestión adecuada del tiempo y capacidad de concentración en contexto de pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Diapositivas - Manual psico educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>30 minutos</p>	<p>Que los participantes generen preguntas respecto a la temática, aporten su conocimiento y ejemplifiquen la información adquirida en el abordaje del tema.</p>
<p>Promover la práctica de una adecuada gestión del</p>	<p>Actividad práctica: “Tiempos de entrega de las tareas”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Páginas con artículo de 300 palabras escrito 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>15 minutos</p>	<p>Que los colaboradores participen de forma activa en la</p>

<p>tiempo mediante la aplicación de las estrategias y herramientas previamente abordadas y de la reflexión en la utilización de las mismas.</p>	<p>Se enumerarán a los participantes del 1 al 4 y se armarán grupos según el número asignado.</p> <p>El facilitador solicitará a 1 o 2 participantes voluntarios para realizar tareas, por cada voluntario habrá otro número igual de voluntarios para cronometrar las actividades.</p> <p>La actividad constará de 3 etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: <ul style="list-style-type: none"> - Se asignará la tarea (transcribir un artículo de 300 palabras - Se establecerán los tiempos a emplear por cada voluntario - Otro número igual de voluntarios se encargará de revisar el trabajo realizado y los errores de transcripción • Etapa 2: <ul style="list-style-type: none"> - Se asignará otro artículo similar al primero para que lo transcriban - Adicionalmente el facilitador reproducirá un vídeo y le asignará como una tarea simultánea solicitando que presten atención a la vez que transcriben el artículo 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Cronómetro - Proyector - Vídeo animado (serie Los Simpson https://www.youtube.com/watch?v=Uq4gmElz-Ko) 		<p>actividad asignada mediante la aplicación de las estrategias y herramientas que previamente se han abordado en el desarrollo de la jornada, reflexionando sobre la importancia de su aplicación en las tareas cotidianas.</p>
---	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - De igual forma, se deberá cronometrar las tareas y se revisará el trabajo hecho • Etapa 3: Se reflexionará y se compararan los resultados obtenidos mediante la socialización de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué resultados se obtienen? - ¿Cuál es la diferencia en tiempos de transcripción de los textos para la etapa 1 y la etapa 2? - ¿Qué diferencia hay en la cantidad de errores entre las etapas? - ¿Pueden explicar los voluntarios el contenido del audio o vídeo? 				
<p>Evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la jornada y de igual manera el desempeño de los facilitadores en la</p>	<p>Evaluación de la jornada y despedida: “Recordatorios importantes”</p> <p>Se les proporcionará a los participantes una bolsita con diferentes figuras (estrella, vela, corazón) una vez se les haya entregado, se les dará la siguiente indicación: “Se les hizo entrega de una bolsita con recordatorios importantes, iremos sacando una por una las figuras que se encuentran dentro y responderemos según lo indicado...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsas de tela pequeñas - Figuras (estrella, vela y corazón) - Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 min	<p>Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada.</p>

<p>aplicación de la misma.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrella: indicarán que fue lo que más les gustó de la jornada 2. Vela: comentaran cuales son los conocimientos aprendidos y que retomaran para su vida cotidiana 3. Corazón: qué momento de la jornada fue el que más les gustó compartir con sus compañeros” <p>Una vez los participantes hayan señalado lo correspondiente a cada figura, se les pedirá que de forma voluntaria indiquen aquellos aspectos que consideran que podrían mejorarse de la jornada.</p> <p>Una vez finalizada la actividad, se despedirá de los participantes, agradeciendo su participación durante la jornada y compartiendo un refrigerio con ellos.</p>				
--------------------------------	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Responsabilidad en el trabajo

Objetivo general: fomentar la realización de hábitos y estrategias que permitan incrementar la responsabilidad en las tareas asignadas con el fin de que los colaboradores mejoren su desempeño laboral.

Objetivo específico	Actividad	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo a emplear	Evaluación
Propiciar un clima agradable y ameno que facilite la apertura y participación de los colaboradores.	<p>Bienvenida y dinámica rompe hielo: “Pasemos el globo”</p> <p>Se les proporcionará a los colaboradores un gafete para que coloquen su nombre preferido por el que serán identificados en la jornada.</p> <p>Para iniciar con la actividad inicial se les pedirá a los participantes que se coloquen formando un círculo y se les dará un globo el cual deberán de ir pasando al compañero de su derecha siguiendo las indicaciones de la consigna indicada: “A continuación haremos la primera dinámica que consistirá en algo tan sencillo como pasar un globo, pero deberá ser con la parte del cuerpo indicada por el compañero de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gafetes de papel - Globos 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	10 minutos	Que los participantes manifiesten expresiones verbales y gestuales de encontrarse cómodos en el equipo de trabajo y se logre una interacción entre los mismos.

	<p>al lado, luego de haber mencionado su nombre, hasta que todos hayamos participado, lo realizaremos de la siguiente forma...”</p> <p>El facilitador ejemplificará la forma en que se realizará la actividad, pasando el globo al participante de su derecha, mencionando su nombre y la parte del cuerpo (en este caso: cabeza), la persona de al lado deberá pasar el globo al compañero de su derecha de la forma indicada mientras menciona su nombre e indica una parte del cuerpo a su compañero.</p> <p>Se continuará la dinámica de la misma forma, sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.</p>				
<p>Determinar los conocimientos previos de los participantes con el fin de facilitar el abordaje de la temática y enseñanza de la misma.</p>	<p>Evaluación de conocimientos previos: “Cuadro SQA”</p> <p>Se colocará en la pizarra un cuadro con el título “Responsabilidad en el trabajo” el cual tendrá tres columnas con los siguientes encabezados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sabe - Quiere saber - Aprendió 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartel con cuadro SQA - Cartel con título llamativo - Plumones 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	20 minutos	<p>Que las personas se muestren participativas al responder las preguntas relacionadas a los conocimientos que ya poseen respecto a la temática a abordar.</p>

	<p>Por turnos cada una de las personas se dirigirá a la pizarra y colocará en la primera columna de “Sabe” aquellas cosas que sabe del tema, una vez todas hayan colocado sus conocimientos previos, se proseguirá de la misma forma a completar la columna “Quiere saber” aquellas cosas que le gustaría saber sobre el tema.</p> <p>Cuando todos los participantes finalicen, se socializarán aquellos aspectos que mayoritariamente fueron señalados y que más se repiten, dejando el espacio de la columna “Aprendió” que completarán en la actividad final.</p>				
<p>Explicar la temática de la responsabilidad en el trabajo de forma creativa con el fin de que los participantes interioricen el conocimiento adquirido.</p>	<p>Profundización del tema: “Responsabilidad en las tareas laborales y el entorno laboral”</p> <p>La temática se desarrollará de forma expositiva, haciendo uso de material audiovisual como presentaciones, vídeos y audios que faciliten la asimilación y comprensión del tema, brindado espacio de participación para que los trabajadores manifiesten sus dudas u opiniones.</p> <p>Los temas a abordar serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad con las tareas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Diapositivas - Manual psico educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	30 minutos	<p>Que los participantes generen preguntas respecto a la temática, aporten su conocimiento y ejemplifiquen la información adquirida en el abordaje del tema.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad familiar - Responsabilidad personal - Responsabilidad sanitaria - Estrategias para mejorar el nivel de responsabilidad en el trabajo - Beneficios de ser un trabajador responsable 				
<p>Propiciar la reflexión sobre la temática a un nivel significativo con el fin de que los participantes comprendan la importancia de la práctica de esta habilidad.</p>	<p>Actividad práctica: “Una tarea para tres”</p> <p>Se enumerarán a los participantes del 1 al 3 y se armarán grupos según el número asignado.</p> <p>El facilitador se dirigirá a cada uno de los grupos por separado, dará lectura a diversas consignas y luego les dará un tiempo para resolverlas. El escenario a considerar será el siguiente:</p> <p>“José comparte la oficina con María y Pedro. Han llegado al acuerdo que cada uno ordenará y limpiará su escritorio y que se turnaran para la limpieza general de la oficina. Durante los primeros días todos cumplen con lo acordado, pero luego José comienza a poner excusas para no hacerlo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Páginas de papel con la información a utilizar (narración de escenarios, excusas) - Pliegos de papel bond - Plumones 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 minutos	<p>Que las personas se muestren participativas al opinar y que de igual manera generalicen el conocimiento adquirido ejemplificando situaciones en que puede aplicarse y las implicaciones de la misma en el entorno laboral.</p>

	<p>El facilitador les proporcionará las consignas en el siguiente orden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Piensen y luego escriban por lo menos 3 excusas de las que podría poner José para no cumplir con su parte del acuerdo”. Se les proporcionará un listado de posibles excusas que José dio a sus compañeros para no cumplir con el acuerdo y un cartel para que las escriban: <ul style="list-style-type: none"> - Tuvo mucho trabajo - Se sentía muy cansado porque el día anterior se fue de fiesta - No sabe utilizar bien las herramientas de limpieza - Cree que ya está limpio y ordenado y que no hace falta - Dice que no ordenará porque al siguiente día volverá a estar de la misma forma 2. “Discutan entre todos cuáles de las excusas que dio José son razones suficientes para no realizar las tareas que acordaron” 				
--	---	--	--	--	--

	<p>El facilitador se acercará nuevamente a cada uno de los grupos y les planteará la continuación del escenario: “Los compañeros de José le plantean que su falta de responsabilidad les afecta a ellos también. En respuesta a esto, José dice que si él no limpia u ordena su escritorio el único perjudicado es él mismo”</p> <p>3. “A continuación les daré un rol a cada equipo, según lo indicado prepararán una argumentación que apoyará la postura de José o que apoye a sus compañeros”</p> <p>Se dará un espacio para que el equipo arme sus argumentos y luego se finalizará con la última parte de la actividad, que será un debate.</p> <p>4. “Para finalizar haremos un debate en torno a las siguientes preguntas:”</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿La falta de responsabilidad hacia uno mismo termina afectando a los demás? - ¿En qué situaciones podríamos decir que esto se cumple? 				
--	---	--	--	--	--

	<p>- ¿El entorno laboral y las tareas grupales obliga a que se tenga un compromiso mayor que en el trabajo individual?</p> <p>Se dará espacio para que 3 participantes opinen de forma voluntaria a las interrogantes antes señaladas.</p>				
<p>Evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la jornada y de igual manera el desempeño de los facilitadores en la aplicación de la misma.</p>	<p>Evaluación de la jornada y despedida: “Cuadro SQA”</p> <p>Se completará el cuadro utilizado en la actividad inicial, completando la columna última de “Aprendió” para lo cual el facilitador brindará la siguiente consigna: “Completaremos el cuadro de la actividad inicial para lo cual se deberá escribir en la columna “Aprendió” aquellas cosas que anteriormente no sabía y que en la jornada desarrollada pudo aprender”</p> <p>Se le entregará a cada uno de los participantes un plumón para que por turnos se acerquen a la pizarra y escriban en la columna correspondiente lo señalado con anterioridad. Luego, de forma voluntaria se les pedirá que compartan qué fue lo que más les agradó de la jornada y que aspectos podrían mejorarse.</p>	<p>- Cartel con cuadro SQA</p> <p>- Cartel con título llamativo Plumones Refrigerio</p>	<p>- Colaboradores</p> <p>- Equipo facilitador</p>	<p>15 min</p>	<p>Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencie la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada.</p>

	Una vez finalizada la actividad, se despedirá de los participantes, agradeciendo su participación durante la jornada y compartiendo un refrigerio con ellos.				
--	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Productividad en el trabajo

Objetivo general: propiciar el aumento de la productividad en las tareas laborales asignadas a los colaboradores mediante la utilización de técnicas y herramientas a implementar en su trabajo con el fin de que el desempeño de los mismos se vea mejorado de forma significativa.

Objetivo específico	Actividad	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo a emplear	Evaluación
Propiciar un clima agradable y ameno que facilite la apertura y participación de los colaboradores.	<p>Bienvenida y dinámica rompe hielo: “Batalla de bolas de papel”</p> <p>Se les proporcionará a los colaboradores un gafete para que coloquen su nombre preferido por el que serán identificados en la jornada.</p> <p>Luego, se le entregará a cada participante una página de papel y se le dará la siguiente consigna para la actividad a realizar: “En la página que se les entregó previamente, deberán escribir tres oraciones para hablar sobre ustedes mismos (no deben colocar su nombre) después arrugarán la hoja para formar una bola.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gafetes de papel - Lana - Plumones - Bolígrafos - Hojas de papel - Cronómetro 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	10 minutos	Que los participantes manifiesten expresiones verbales y gestuales de encontrarse cómodos en el equipo de trabajo y se logre una interacción entre los mismos.

	<p>Una vez que todos los participantes terminen de escribir en la hoja y formen la bola de papel se les darán las siguientes indicaciones: “Lo que haremos a continuación es una batalla de 1 minuto con las bolas de papel, pueden utilizar cualquiera que encuentren en el suelo. Procuraremos lanzar las bolas de forma suave con el fin de no lastimar a ningún compañero”</p> <p>Se les dará un minuto para que los compañeros lancen las bolas de papel entre ellos, una vez pase el minuto se detendrá la actividad y se les brindará la última consigna: “Lo que haremos a continuación será tomar la bola de papel que se encuentre más cercana a nosotros. Un voluntario dará lectura a las oraciones que se encuentran en la página e intentará averiguar de que persona se trata, una vez que adivine la persona a la que pertenecía la hoja de papel deberá continuar”</p> <p>Se continuará la dinámica de la misma forma, sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.</p>				
Determinar los	Evaluación de conocimientos previos: “Palabras clave”	- Cartel con título de	- Colaboradores	20 minutos	Que las personas se muestren

<p>conocimientos previos de los participantes con el fin facilitar el abordaje de la temática y enseñanza de la misma.</p>	<p>El facilitador colocará un cartel con el título “Productividad en el trabajo” en la pizarra y entregará a cada participante un rectángulo de papel pequeño junto con un plumón. Le dará la siguiente consigna al grupo: “En el rectángulo de papel proporcionado deberán escribir una sola palabra que ustedes consideren que resume, sintetice o tenga relación con el tema”</p> <p>Una vez que todos hayan finalizado, se les pedirá que de forma voluntaria se acerque cada uno a la pizarra a colocar la palabra que escribieron y que de forma breve socialicen porqué motivo decidieron elegirla hasta que todas las personas hayan participado.</p>	<p>productividad en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rectángulos de papel - Plumones 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador 		<p>participativas al responder las preguntas relacionadas a los conocimientos que ya poseen respecto a la temática a abordar.</p>
<p>Explicar la temática de la productividad en el trabajo de forma creativa con el fin de que los participantes interioricen el conocimiento adquirido.</p>	<p>Profundización del tema: “La productividad en las tareas laborales”</p> <p>La temática se desarrollará de forma expositiva, haciendo uso de material audiovisual como presentaciones, vídeos y audios que faciliten la asimilación y comprensión del tema, brindado espacio de participación para que los trabajadores manifiesten sus dudas u opiniones.</p> <p>Los temas a abordar serán los siguientes:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Diapositivas - Manual psico educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>30 minutos</p>	<p>Que los participantes generen preguntas respecto a la temática, aporten su conocimiento y ejemplifiquen la información adquirida en el abordaje del tema.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la productividad en el trabajo? - Estrategias de productividad en la rutina diaria - ¿Cómo potenciar la productividad? - Beneficios de la productividad en el trabajo - Productividad en el trabajo en tiempos de pandemia 				
<p>Promover la aplicación de las estrategias y herramientas previamente abordadas para el incremento de la productividad laboral mediante la identificación de situaciones en que se requiere su uso y de la reflexión en la</p>	<p>Actividad práctica: “Más horas en el día”</p> <p>El ejercicio se dividirá en etapas para su realización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: <p>El facilitador entregará a los participantes una hoja de papel y un bolígrafo y les indicará que elaboren una lista de actividades que efectúan a lo largo del día, tanto en su trabajo como en su vida personal, se les recalcará de igual manera que el ejercicio no consiste en buscar culpables, sino en desarrollar personas más eficientes con el fin de que las personas señalen cada una de sus tareas con total confianza. Áreas sugeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo - Familia - Actividades sociales - Tiempo personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel - Bolígrafos - Sillas - Mesas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 minutos	<p>Que los colaboradores participen de forma activa en la actividad asignada mediante la aplicación de las estrategias y herramientas que previamente se han abordado en el desarrollo de la jornada, reflexionando sobre la importancia de su aplicación en las tareas cotidianas.</p>

<p>utilización de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 2: El facilitador les brindará la siguiente consigna: “Asumamos que el día tiene 3 horas adicionales y responda: <ul style="list-style-type: none"> - ¿A qué dedicarán ese tiempo extra? - ¿Qué actividades les gustaría incluir? • Etapa 3: De forma voluntaria se pedirá que 5 personas compartan su lista original, las actividades añadidas y explicará que lo motivaría a realizarlas. • Etapa 4: El facilitador propiciará un espacio de reflexión sobre la cantidad de horas que realmente tiene el día y luego les pedirá responder al reverso la siguiente pregunta: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué se necesita para efectuar las tareas de la lista aumentada? - ¿Qué cambios debo realizar a la agenda diaria para hacer espacio para las tareas adicionales? <p>De forma voluntaria se les pedirá a 5 voluntarios que compartan sus propuestas dirigidas ya sea a la optimización del tiempo, determinación de relevancia de tareas e</p>				
-----------------------------------	--	--	--	--	--

	identificación de momentos de procrastinación durante el día.				
Evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la jornada y de igual manera el desempeño de los facilitadores en la aplicación de la misma.	<p>Evaluación de la jornada y despedida: “Portada de libro”</p> <p>Los facilitadores prepararan una mesa con diversos materiales decorativos y para realización de manualidades y se les proporcionará a los participantes un folleto con una portada y contraportada en blanco.</p> <p>Luego se les dará la siguiente consigna para la realización de la actividad: “Lo que haremos a continuación es el diseño de la portada y contraportada de un libro, cuyo título será “¿Cómo ser más productivo en la vida y el trabajo?”, simularemos que un personaje importante escribe el prólogo donde narra brevemente porqué es importante conocer el contenido del libro y cómo se puede aplicar en la vida práctica. Queda a su disposición la toma de materiales para que ustedes lo hagan de la forma más creativa posible”</p> <p>Se les dará un espacio para que los participantes decoren la portada y contraportada del libro,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Folletos de cartón en blanco - Materiales para manualidades (brillantina, figuras de papel, stickers, foamy, lana, etc.) - Pegamento - Tijeras - Plumones - Bolígrafos - Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	15 min	Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencia la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada.

	<p>luego se proseguirá a la socialización voluntaria y muestra de lo realizado, pidiéndoles a su vez que indiquen qué fue lo que más les gustó de la jornada y qué aspectos de mejora pueden señalar.</p> <p>Una vez finalizada la actividad, se despedirá de los participantes, agradeciendo su participación durante la jornada y compartiendo un refrigerio con ellos.</p>				
--	---	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Sociabilidad en el trabajo

Objetivo general: contribuir al establecimiento de relaciones laborales positivas en el entorno laboral mediante la práctica de estrategias de sociabilidad con el fin de mejorar el clima organizacional en la empresa donde se encuentran los colaboradores.

Objetivo específico	Actividad	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo a emplear	Evaluación
Propiciar un clima agradable y ameno que facilite la apertura y participación de los colaboradores.	<p>Bienvenida y dinámica rompe hielo: “La entrevista”</p> <p>Se les proporcionará a los colaboradores un gafete para que coloquen su nombre preferido por el que serán identificados en la jornada.</p> <p>Se enumerarán a los participantes del 1 al 4 y se formarán grupos según el número asignado. Luego el facilitador indicará la siguiente consigna: “A continuación jugaremos a ser entrevistadores y luego cambiaremos de rol a ser entrevistados, cada uno podrá realizar una pregunta al grupo, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gafetes de papel - Lana - Plumones - Sillas - Páginas de papel con preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	10 minutos	Que los participantes manifiesten expresiones verbales y gestuales de encontrarse cómodos en el equipo de trabajo y se logre una interacción entre los mismos.

	<p>cual pueden inventar o elegir de la siguiente lista:”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué súper poder te gustaría tener? 2. ¿Con qué personaje de ficción te identificas más? 3. ¿Qué canción describe tu personalidad y por qué? 4. ¿Cuál es el recuerdo feliz más significativo que tienes de tu infancia? 5. ¿Qué personaje histórico elegirías para cenar y por qué? 6. ¿Qué animal serías y por qué? 7. ¿En qué época te hubiera gustado vivir y por qué? 8. Describe el sueño más extraño que has tenido 9. ¿Qué canción te desagrada y sin embargo te sabes de memoria? 10. ¿Cuál es tu pasatiempo preferido? <p>Participará cada uno de los integrantes por turnos cumpliendo con el rol de entrevistador y luego pasando al rol de entrevistado, se continuará la dinámica de la misma forma, sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>Determinar los conocimientos previos de los participantes con el fin de facilitar el abordaje de la temática y enseñanza de la misma.</p>	<p>Evaluación de conocimientos previos: “Juan, el sociable”</p> <p>Se pegarán carteles en la pizarra con la figura de un hombre sonriente y se continuará con la organización de grupos previamente establecida en la actividad anterior, asignando un cartel por equipo. El facilitador señalará la siguiente consigna: “Juan es una persona muy sociable en el trabajo, describiremos aquellas características que hacen a Juan una persona sociable alrededor de la figura, se le entregará a cada participante un plumón y todos deben participar”</p> <p>Una vez finalizado, el grupo elegirá a un representante que será el encargado de socializar las características que señalaron hasta que todos los equipos hayan participado y expuesto su cartel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Carteles con una figura de un hombre sonriente - Plumones - Sillas - Mesas - Cinta adhesiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>20 minutos</p>	<p>Que las personas se muestren participativas al responder las preguntas relacionadas a los conocimientos que ya poseen respecto a la temática a abordar.</p>
<p>Explicar la temática de la sociabilidad en el trabajo de forma creativa con el</p>	<p>Profundización del tema: “La sociabilidad en el trabajo”</p> <p>La temática se desarrollará de forma expositiva, haciendo uso de material audiovisual como presentaciones, vídeos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales (proyector) - Diapositivas - Material psico educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>30 minutos</p>	<p>Que los participantes generen preguntas respecto a la temática, aporten su conocimiento y ejemplifiquen la</p>

<p>fin de que los participantes interioricen el conocimiento adquirido.</p>	<p>audios que faciliten la asimilación y comprensión del tema, brindado espacio de participación para que los trabajadores manifiesten sus dudas u opiniones.</p> <p>Los temas a abordar serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la sociabilidad en el trabajo? - Elementos de la sociabilidad - Relevancia de la sociabilidad en el trabajo y sus beneficios - Estrategias para la mejora de la sociabilidad en el entorno laboral - Sociabilidad en tiempos de distanciamiento social 				<p>información adquirida en el abordaje del tema.</p>
<p>Fomentar la práctica de los elementos previamente abordados que conforman la sociabilidad (escucha, memorización y comunicación) para el</p>	<p>Actividad práctica: “Pelota rodante”</p> <p>Se les pedirá a los participantes que se sienten en el suelo de forma cómoda, formando un círculo en conjunto con los facilitadores. Se les darán las siguientes indicaciones mientras el facilitador toma una pelota mediana en sus manos: “La actividad que realizaremos consistirá en comentar datos interesantes sobre nosotros mismos al resto del grupo, puede ser lo que ustedes quieran, como su pasatiempo favorito, el color o la música que</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pelota de plástico mediana 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>15 minutos</p>	<p>Que los colaboradores participen de forma activa en la actividad asignada mediante la aplicación de las estrategias y herramientas que previamente se han abordado en el desarrollo de la jornada,</p>

<p>incremento de la sociabilidad en las interacciones laborales.</p>	<p>les gusta, de dónde son, etc., de igual manera, el resto de participantes pueden realizar preguntas sobre lo que la persona está comentando. Una vez hayan comentado sobre ustedes, lanzarán la pelota a la persona que deseen que continúe”</p> <p>Uno de los facilitadores dará inicio a la actividad con el fin de que los participantes adquieran confianza y posteriormente pasará la pelota a uno de los participantes, hasta que todos hayan cumplido con su turno.</p>				<p>reflexionando sobre la importancia de su aplicación en las tareas cotidianas.</p>
<p>Evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la jornada y de igual manera el desempeño de los facilitadores en la aplicación de la misma.</p>	<p>Evaluación de la jornada y despedida: “Los manteles”</p> <p>Los facilitadores colocarán 1 mesa en cada una de las esquinas del salón, en total serán 4 mesas con manteles y un título en cada uno, serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que más me gustó de la jornada - Lo que puede mejorarse de la jornada - Conocimientos que adquirí - Lo que pondré en práctica <p>Se trabajará nuevamente con el grupo que previamente se había formado y se hará un</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mesas - Manteles - Post-it - Bolígrafos - Cinta adhesiva - Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Equipo facilitador 	<p>15 min</p>	<p>Que los participantes expresen de forma honesta lo que vivenciaron en la jornada y que de igual manera se evidencie la adquisición de conocimiento adquirido durante la jornada.</p>

	<p>carrusel, se les entregará cinta adhesiva, un bolígrafo y 4 post-it a cada integrante. Los grupos irán haciendo una parada en cada una de las mesas y escribirán lo indicado en el título en cada post-it para luego pegarlo en el espacio correspondiente. Se continuará de la misma forma hasta que todos los equipos hayan completado las paradas.</p> <p>Una vez finalizada la actividad, se despedirá de los participantes, agradeciendo su participación durante la jornada y compartiendo un refrigerio con ellos.</p>				
--	--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Creatividad e innovación

Objetivo general: Fortalecer en los empleados su creatividad e innovación para desempeñarse en su trabajo de manera efectiva, logrando un ambiente de sana convivencia.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Fomentar la bienvenida a cada participante en el grupo.	Rompehielos: Los participantes prepararan con relación a ellos mismos una declaración verdadera y una falsa, por ejemplo: Soy dueño de dos gatos y tengo un Ferrari. Luego cada persona presenta sus declaraciones y sus compañeros deben adivinar si su afirmación es falsa o verdadera y explicarán las razones detrás de su suposición.	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.
Demostrar a los trabajadores que sin el uso de la	Desarrollo de la temática: ¿Cómo superar los bloqueos de pensamiento?	Equipo facilitador	- Papel bond - Hojas de papel bond	- Trabajadores - Facilitadores	20 min	Motivación en los participantes para señalar e identificar

<p>creatividad e innovación una tarea sencilla se puede volver complicada.</p>	<p>Los participantes deberán utilizar patrones de pensamiento diferente a los normales para poder resolver los ejercicios de creatividad. Se entregara a cada trabajador una hoja con dos ejercicios, y deberán resolverlos de manera individual en el menor tiempo posible.</p>		<p>- Plumones - Lapiceros</p>			<p>pensamientos de bloqueo frecuentes.</p>
<p>Fomentar en los participantes la generación de ideas que permita demostrar que haciendo uso de la innovación se puede encontrar soluciones modernas a problemas antiguos.</p>	<p>Generación de ideas: Se realizará con los participantes una sesión de generación de ideas en la cual se dividirá inicialmente a los trabajadores en 3 grupos con partes iguales. Posteriormente se anotará en una pancarta dos problemas que deseen tratar en la sesión de generación de ideas. Cada grupo deberá nombrar a un facilitador y a la persona que tome nota de las soluciones propuestas para al finalizar el tiempo pasen al frente a exponer sus ideas para resolver dicho problema. Los facilitadores colgaran</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>- Papel bond - Hojas de papel bond - Plumones - Lapiceros</p>	<p>- Trabajadores - Facilitadores</p>	<p>30 min</p>	<p>Participación activa de los participantes al momento de identificar y generar ideas que de manera innovadora encuentren soluciones a problemas antiguos.</p>

	<p>un papelgrafo en la pared que recuerde los cuatro principios de la sesión de generación de ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cualquier tipo de crítica está estrictamente prohibido - No hay límites a la fantasía - Cantidad viene antes de calidad - Tome las ideas de los otros y desarróllelas 					
<p>Promover un ambiente de sana interacción entre los participantes con el fin de que reflexionen acerca del</p>	<p>Acto reflexivo: El árbol de logros</p> <p>Se pedirá a los participantes que dibujen un árbol y que en las raíces escriban los conocimientos que tenían previo a la sesión sobre el ser creativos e innovar, en el tronco lo aprendido durante la sesión y en las hojas como pondrá en práctica los conocimientos adquiridos. Al finalizar se elegirá al azar a 5 participantes para que expongan su árbol.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel bond - Plumones - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores - Facilitadores 	<p>15 min</p>	<p>Comprensión de los participantes sobre la importancia de los conocimientos adquiridos.</p>

contenido desarrollado.						
Indagar acerca de la opinión de los participantes respecto a las actividades realizadas y las temáticas tratadas con el fin de determinar el grado de satisfacción con la actividad misma.	<p>Evaluación final: El dado preguntón</p> <p>Se hará uso de un dado con preguntas asignadas a cada cara. Se pedirá a participantes elegidos al azar que tiren el dado y respondan la pregunta que corresponda a la cara en la que cayo. Las preguntas estarán relacionadas a el grado de satisfacción y aprendizaje logrado durante la jornada.</p>	Equipo facilitador	- Dado	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar de manera animada los beneficios descubiertos en el desarrollo de la actividad y como se espera aplicar estos a futuras situaciones de problemas o conflictos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Facilidad de aprendizaje y retentiva

Objetivo general: Desarrollar en los empleados la aprendibilidad la cual les permita integrar nuevos conocimientos teóricos y prácticos que faciliten su vida diaria.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Dar la bienvenida a cada participante en el grupo, creando un ambiente relajado y divertido.	<p>Rompehielos:</p> <p>La facilitadora pedirá a cada participante que imite a los animales que indique:</p> <p>Jirafa</p> <p>Rana</p> <p>Garza</p> <p>Mariposa</p> <p>Canguro</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.

	Búho Vaca Perro Gato					
Fomentar en los trabajadores una estrategia que les facilite la aprendibilidad y retención de nueva información.	<p>Desarrollo de la temática: Técnica de la historia-imagen</p> <p>Para saber cómo aprender y retener información a largo plazo, la mejor manera es leer la información en alto y asociar cada dato o frase a una imagen para crear una historia. Se leerá a los participantes una lista de 20 palabras, y tendrán 2 minutos para intentar memorizar el mayor número de palabras posibles.</p> <p>Una vez finalizados los 2 minutos se pedirá a 5 voluntarios que verbalicen el mayor posible número de palabras memorizadas.</p> <p>Posteriormente se dividirá a los participantes en 3 grupos con</p>	Equipo facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Hojas de papel bond - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores - Facilitadores 	30 min	Motivación de los participantes realizar la técnica y retener la mayor cantidad de información posible.

	cantidades iguales de participantes, y con el mismo listado de 20 palabras se les pedirá que formulen una historia que contenga a las mismas. Luego de 5 minutos se pedirá a los participantes de cada grupo que pasen al frente y que verbalicen el mayor número de palabras que les sea posibles recordar.					
Conocer las estrategias comúnmente utilizadas por los trabajadores para mejorar su aprendizaje y evaluar la eficacia de las mismas en su diario vivir.	<p>Generación de ideas: “Lluvia de ideas”</p> <p>Se proporcionarán a los participantes unos trozos de papel con forma de gotas de agua, en las cuales deberán escribir cuáles son las estrategias que normalmente utilizan para mejorar el aprendizaje y la retención de este a lo largo del tiempo.</p> <p>Luego se les pedirá que compartan a los demás sobre ello y se observara las estrategias que se utilicen con mayor frecuencia.</p>	Equipo facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Hojas de papel bond - Plumones - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores - Facilitadores 	20 min	Actitud animada y participativa de los participantes al momento de señalar las estrategias de aprendizaje utilizadas.
Desarrollar un ambiente optimo que permita a los	<p>Acto reflexivo: “Cara a cara”</p> <p>Se pedirá a los participantes que busquen una pareja con la cual frente</p>	Equipo facilitador	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores - Facilitadores 	15 min	Expresar de manera animada los beneficios descubiertos en el

participantes reflexionar sobre la utilidad de la aplicación en la vida diaria de los conocimientos adquiridos.	a frente le explicaran en que situaciones de su vida diaria puede poner en práctica los conocimientos adquiridos y que consejo puede darle la otra persona para poder tener un mejor resultado.					desarrollo de la actividad y como se espera aplicar estos a futuras situaciones de problemas o conflictos.
Conocer la opinión y parecer de los participantes ante los conocimientos adquiridos durante la sesión.	Evaluación final: “Balance del día” Se pedirá a los participantes que formen un círculo en el centro de la sala para verbalizar o expresar lo más sobresaliente o relevante que podrían llevar consigo del aprendizaje adquirido en el día.	Equipo facilitador	- Hojas de papel bond - Lapiceros	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Evaluación de los conocimientos adquiridos por los participantes durante la jornada.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Capacidad de resolver problemas complejos

Objetivo general: Brindar estrategias las cuales permitan en los trabajadores reforzar la capacidad de resolver problemas complejos, facilitando su desempeño en sus actividades diarias.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Fomentar la bienvenida a cada participante en el grupo.	<p>Rompehielos:</p> <p>El grupo de participantes se organiza en círculo, con amplia distancia entre cada uno, unos detrás de otros, dando el lado izquierdo al centro del círculo.</p> <p>A la señal de la facilitadora los participantes se desplazarán en círculo, cantando en voz baja una melodía que todos se sepan. En forma inesperada la facilitadora pronunciara un número</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.

	<p>menor a seis. Todos procuran formar grupos con la cantidad mencionada por la facilitadora, tomándose de las manos. Los participantes que no logren quedar en los grupos anunciados tienen un punto menos y de inmediato se forma nuevamente el círculo, para reanudar la actividad.</p>					
<p>Observar en los participantes los procesos comúnmente utilizados al momento de resolver problemas complejos.</p>	<p>Generación de ideas: “Lluvia de problemas”</p> <p>Se formarán parejas y se entregará a cada participante una hoja de papel bond con cinta adhesiva y un plumón. En ella escribirán el problema al que comúnmente se enfrentan durante su jornada laboral y se lo pegaran en la espalda.</p> <p>Luego cuando todos tengan anotado su problema en la espalda empezarán a caminar entre si y leerán los problemas que los demás han escrito en su espalda. Si el participante cree tener la solución para el problema del compañero le pedirá</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Hojas de papel bond - Plumones - Lapiceros - Cinta Adhesiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores - Facilitadores 	<p>20 min</p>	<p>Comunicación de los participantes sobre cuáles son los problemas a los que se enfrentan frecuentemente y que tipo de solución se le puede dar a los mismo.</p>

	<p>que se dé la vuelta y la anotara en su espalda.</p> <p>Al finalizar la ronda los participantes se quitaran su hoja de la espalda y podrán observar las soluciones que sus compañeros les proponen.</p>					
<p>Desarrollar en los trabajadores estrategias que permitan la resolución de problemas complejos.</p>	<p>Desarrollo de la temática:</p> <p>“1, 2, 3, ya”</p> <p>Se explicará a los trabajadores los pasos a seguir para resolver problemas complejos.</p> <p>Se dividirá a los trabajadores en dos grupos y luego se les presentara un problema complejo, el cual deberán resolver en el menor tiempo posible y haciendo uso de los pasos aprendidos anteriormente.</p> <p>Entre los miembros del grupo descifrarán la resolución al problema, y cuando consideren tener la respuesta llamarán a un facilitador para que este evalúe si han llegado de manera idónea a la solución.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Hojas de papel bond - Plumones - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores - Facilitadores 	<p>30 min</p>	<p>Motivación de los participantes para trabajar en equipo y encontrar la solución más óptima al problema.</p>

	El grupo que finalice en menor tiempo gritara “1, 2, 3, ya”.					
Indagar acerca de la opinión de los participantes respecto a las actividades realizadas y las temáticas tratadas con el fin de determinar el grado de satisfacción con la actividad misma.	<p>Evaluación final: “Semáforo de calidad”</p> <p>Se entregará a los participantes 3 papeles, uno color rojo, uno amarillo y uno verde. En el papel verde escribirán lo que aprendieron durante la sesión y que definitivamente pondrán en práctica en su vida cotidiana.</p> <p>En el papel amarillo las cosas que no está seguro si podrá poner en práctica en su vida diaria, y finalmente en el papel rojo las que definitivamente no pondrá en práctica y el motivo por la cual ha decidido esto.</p> <p>Luego se depositarán los papeles en el lugar que corresponda según su color, y los facilitadores elegirán al azar papeles para proceder a su lectura.</p>	Equipo facilitador	- Papeles de colores - Lapiceros	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar de manera animada los beneficios descubiertos en el desarrollo de la actividad y como se espera aplicar estos a futuras situaciones de problemas o conflictos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Comunicación efectiva

Objetivo general: Fortalecer en los trabajadores la comunicación efectiva como estrategia para desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y generar ambientes de sana convivencia

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Fomentar la bienvenida a cada participante en el grupo.	<p>Rompehielos: “El rey de los elementos”</p> <p>Se forma un círculo con todos los participantes, el animador tendrá la pelota y se la pasará a cualquiera, cuando la tire debe mencionar un elemento (Aire, Agua o Tierra) el que atrape la pelota debe mencionar un animal que pertenezca al elemento que mencionaron ejemplo. (Agua: tiburón) y pasársela a otro diciendo un elemento antes que la atrape el otro participante, no se vale repetir animales y debe responderse rápido,</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.

	los que pierden van saliendo hasta elegir al ganador.					
Fomentar en los participantes habilidades de comunicación efectiva las cuales les permitan resolver y evitar conflictos de manera óptima.	<p>Desarrollo de la temática: “cara con cara”</p> <p>En esta actividad se pretende estimular un ambiente a través del cual los participantes logran experimentar de manera directa diferentes posibilidades de comunicación con los demás miembros de su grupo, dentro de las que se encuentra la capacidad para expresar y manifestarse por medio de gestos, abrazos, sonrisas, miradas, etc. teniendo en cuenta que las habilidades sociales se relacionan con la facilidad con que un individuo asuma este tipo de comunicación. Se distribuirá al grupo en círculo y en un ambiente lo suficientemente amplio.</p> <p>Luego se conforman parejas quienes en principio siguen las instrucciones del coordinador, quien nombra</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	30 min	Motivación de los participantes para completar la actividad y comunicarse de una manera en la que se sientan orgullosos.

	<p>diferentes partes del cuerpo que se tendrán que unir con la pareja, por ejemplo: “mano con mano, pie con pie, espalda con espalda, frente con frente, mirada con mirada, etc., en esta última se solicita a los participantes repetir un diálogo tratando de sentir al máximo la comunicación y sosteniendo todo el tiempo la mirada con el compañero. El diálogo puede ser el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oye • A partir de hoy • Yo te prometo • Que voy a hacer • Todo lo posible • Para que tú y yo • Y nuestros compañeros • Salgamos adelante • En nuestro estudio • En nuestro trabajo 					
--	--	--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • En nuestra vida • Desde hace tiempo • Quería darte un consejo • Sonríe • Vive feliz • Aprovecha lo que tienes • Y lo más importante • Vive en paz • Contigo mismo • Y con los de más <p>Finalizado el diálogo la orden es: “abrazo con abrazo”. Finalmente, todos vuelven a sus sitios.</p>					
Potenciar en los participantes las habilidades de	<p>“Adivina lo que digo”:</p> <p>Se divide el grupo en dos. Un miembro de cada grupo tomará una tarjeta de una urna que contiene una acción, dicha acción debe ser representada por</p>	Equipo facilitador	- Hojas de papel bond	- Trabajadores - Facilitadores	20 min	Evaluación de los participantes sobre las ventajas del uso del lenguaje no verbal y sus

comunicación a través del lenguaje no verbal.	el grupo para que el contrario adivine. La representación debe realizarse únicamente con el cuerpo, deben permanecer en silencio.					posibles consecuencias.
Desarrollar un ambiente optimo en el que los participantes identifiquen los logros durante la sesión.	Acto reflexivo: “Arboles y manzanas” Se pegará en la pared la figura de un árbol y se entregará a cada participante un dibujo de manzana. En la manzana deberá escribir un aprendizaje que tuvo en la jornada. Una vez anotado lo pegara sobre el árbol.	Equipo facilitador	- Papeles de colores - Lapiceros - Plumones	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Participación activa de los participantes mencionando los aprendizajes logrados durante la jornada.
Indagar sobre las opiniones de los participantes en cuanto a los logros desarrollados durante la jornada.	Evaluación final: “Lluvia de yo” Se pedirá a los participantes de forma voluntaria expresar frente a los demás compañeros los aprendizajes logrados durante la sesión, que parte les agrado más y como pondrán estos aprendizajes en uso en su vida diaria.	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar de manera animada los beneficios descubiertos en el desarrollo de la actividad y como se espera aplicar estos a futuras situaciones de problemas o conflictos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Asertividad

Objetivo general: Desarrollar en las participantes estrategias que permitan el uso de la asertividad como herramienta del diario vivir y que cailliten su desempeño en el ambiente laboral.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Fomentar la bienvenida a cada participante en el grupo.	<p>Rompehielos: “Casa, inquilino y terremoto”</p> <p>Se dividen todos los participantes en tríos, solo debe quedar una persona suelta</p> <p>(animador), los tríos se deben formar de la siguiente manera: dos personas se toman de la mano frente a frente para formar la casa y dentro de ella se coloca la otra persona que será el inquilino.</p> <p>La persona que quedo fuera iniciará el juego, y dirá cualquiera de las siguientes palabras: Casa, Inquilino, Terremoto. Si grita Casa: Todas las</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.

	<p>casas, sin romperse, deben salir a buscar otro inquilino. Los inquilinos no se mueven de lugar. Si grita Inquilino: Los inquilinos salen de la casa donde están en busca de otra. Las casas no se mueven de lugar. Si grita Terremoto: Se derrumban las casas y escapan los inquilinos, para formar nuevos tríos.</p> <p>La lógica del juego es que el animador busque como quedar en uno de los trío una vez.</p>					
<p>Fomentar en los participantes la capacidad de responder de manera asertiva ante las críticas comúnmente recibidas por las demás personas.</p>	<p>Desarrollo de la temática: “¿Será o no será?”</p> <p>Esta técnica consiste en pensar que la crítica que estamos recibiendo por parte de otra persona está hecha desde la buena intención.</p> <p>Los facilitadores realizaran un ensayo en el que mostraran como responder de manera asertiva ante las acusaciones.</p> <p>Luego los participantes formaran parejas y se realizarán acusaciones con el fin de que la otra persona argumente de manera calmada sus ideas y</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Ninguno</p>	<p>- Trabajadores - Facilitadores</p>	<p>15 min</p>	<p>Expresar de manera asertiva el sentir provocado ante el surgimiento de críticas por los demás participantes.</p>

	entendamos mejor que nos está diciendo.					
Desarrollar en los participantes la respuesta asertiva ante las diversas situaciones conflictivas que se suelen presentar en el diario vivir.	<p>Desarrollo de la temática: “Aplazamiento asertivo”</p> <p>Esta técnica puede ser utilizada en aquellos momentos en los que nos sentimos incómodos o superados por la situación y no seamos capaces de dar una respuesta a la crítica que estamos recibiendo. Consiste en aplazar la respuesta, hasta que nos sintamos relajados y podamos responder con claridad y de forma correcta.</p> <p>Los facilitadores realizaran un ensayo en el que mostraran como utilizar el aplazamiento asertivo.</p> <p>Posteriormente los participantes ensayaran en parejas el recibir una acusación y responder utilizando el aplazamiento asertivo.</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Motivación de los participantes para utilizar el aplazamiento ante los comentarios negativos o desafiantes recibidos.
Desarrollar un ambiente optimo en el que los	<p>Acto reflexivo: “Mis raíces”</p> <p>Se pedirá a los participantes que hagan un círculo en el centro de la sala para</p>	Equipo facilitador	- Papeles de colores - Lapiceros	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar de manera animada los usos que se dará a las

participantes identifiquen los logros durante la sesión.	verbalizar o expresar lo más sobresaliente o relevante que podrían llevar consigo del aprendizaje adquirido en el día.		- Plumones			técnicas aprendidas durante la sesión.
Indagar sobre las opiniones de los participantes en cuanto a los logros desarrollados durante la jornada.	Evaluación final: “La ruleta preguntona” Haciendo uso de una ruleta de papel se elegirá participantes al azar para realizar preguntas sobre los contenidos desarrollados durante la sesión.	Equipo facilitador	- Ruleta de papel	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Participación activa de los participantes para expresar los aprendizajes adquiridos durante la jornada.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Resolución de conflictos

Objetivo general: Fomentar en los participantes las habilidades necesarias para resolver conflictos, las cuales permitan un mejor desarrollo en sus jornadas laborales.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Fomentar la bienvenida a cada participante en el grupo.	<p>Rompehielos: “Refranes”</p> <p>Se le pedirá a los participantes en general que formen un círculo; a continuación cada participante deberá pensar un refrán y decirlo a los demás, agregando en la primera parte: Por delante y en la segunda: por detrás, así:</p> <p>Más vale pájaro en mano...</p> <p>Por delante</p> <p>Que cien volando....</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.

	Por detrás					
Fomentar en los participantes el uso de estrategias en equipo que les permitan encontrar soluciones optimas a los conflictos afrontados.	<p>Desarrollo de la temática: “La sabana inversa”</p> <p>Los participantes se colocan en pie sobre una tela o papel, ocupando la mitad de la superficie aproximadamente. El objetivo es que las personas consigan darle la vuelta a la sábana sin salirse de ella. Tras realizar el ejercicio, cada individuo aportará sus impresiones sobre los fallos y aciertos que se han cometido, las causas de los mismos y las decisiones tomadas por cada miembro del grupo.</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	20 min	Motivación en los participantes para resolver de forma conjunta el conflicto afrontado.
Desarrollar en los participantes la generación de estrategias que les permitan	<p>Desarrollo de la temática: “Tela de araña”</p> <p>Para el desarrollo se requiere de un espacio al aire libre y cuerdas lo suficientemente largas para recrear la tela de araña. La facilitadora explicara a los</p>	Equipo facilitador	- Lana	- Trabajadores - Facilitadores	20 min	Comunicación y sugerencia de ideas por los participantes, lo que les permita llegar a la solución y ponerse de acuerdo

resolver problemas complejos.	participantes en qué consiste la actividad, la cual tiene que ver con atravesar de un lado a otro de la tela de araña sin tocarla ni moverla. Una vez todos los miembros del grupo lograron pasar se hará un análisis sobre la actividad y como resolvieron las situaciones inesperadas.					en el menor tiempo posible.
Reflexionar con el grupo sobre la importancia de la unión grupal donde todos tienen la oportunidad de compartir las actividades vivenciadas.	<p>Acto reflexivo: “Círculo de sentimientos”</p> <p>Se pedirá a los participantes que se reúnan en el centro de la sala y se tomen de las manos para finalizar el día con un abrazo colectivo.</p> <p>Luego se comentarán unos a otros que conocimientos adquirieron durante la sesión.</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar de manera activa la satisfacción del cumplimiento de la actividad.
Indagar sobre las opiniones de los participantes	<p>Evaluación final: “El dado preguntón”</p> <p>Se hará uso de un dado con preguntas asignadas a cada cara.</p>	Equipo facilitador	- Dado	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar de manera animada los beneficios descubiertos en el

<p>en cuanto a los logros desarrollados durante la jornada.</p>	<p>Se pedirá a participantes elegidos al azar que tiren el dado y respondan la pregunta que corresponda a la cara en la que cayo. Las preguntas estarán relacionadas a el grado de satisfacción y aprendizaje logrado durante la jornada.</p>					<p>desarrollo de la actividad y como se espera aplicar estos a futuras situaciones de problemas o conflictos.</p>
---	---	--	--	--	--	---



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Modelo propuesto: cognitivo-conductual

Área a trabajar: habilidades blandas

Temática: Trabajo en equipo

Objetivo general: Dar a conocer los principios básicos de actuación que permitan eficazmente el trabajo en equipo, trabajando las áreas de comunicación, delegación, motivación, toma de decisiones y gestión de conflictos.

Objetivo Especifico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Tiempo	Evaluación
Fomentar la bienvenida a cada participante en el grupo.	<p>Rompehielos: “Rueda de números”</p> <p>Se organizará el grupo de participantes en círculo, con amplia distancia entre cada uno, unos detrás de otros, dando el lado izquierdo al centro del círculo.</p> <p>A la señal del facilitador los participantes se desplazarán en círculo, cantando en voz baja una melodía que todos se sepan. En forma inesperada el</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	10 min	Actitud positiva, participativa e inclusión de cada participante en la actividad.

	<p>facilitador pronuncia un número menor a seis. Todos procuran formar grupos de ese número, tomándose de las manos. Los participantes que no logren quedar en los grupos anunciados tienen un punto menos y de inmediato se forma nuevamente el círculo, para reanudar la actividad.</p>					
<p>Generar un ambiente que propicie la puesta en práctica de la comunicación y escucha activa que permita resolver la actividad designada.</p>	<p>Desarrollo de la temática: “El lazarillo”</p> <p>Se dividirá a los participantes en dos grupos, cada uno deberá elegir una persona al azar, quien ocupará el rol de líder y será el único que tenga los ojos sin vendar, ya que los demás deberán ser vendados.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>- Vendas - Pliego de papel bond</p>	<p>- Trabajadores - Facilitadores</p>	<p>20 min</p>	<p>Comunicación asertiva la cual permita un flujo de ideas entre los participantes para llevar al “lázar” a su destino.</p>

	Ubicados en una hilera deberá guiar al grupo sin poder tocarlos por el laberinto, el cual previamente se ha construido en el suelo del lugar.					
Fomentar en los participantes la generación y puesta en práctica de ideas orientadas a la resolución de conflictos.	<p>Desarrollo de la temática: “El nudo”</p> <p>El facilitador pedirá a uno de los miembros del grupo que se ubique en el centro mientras el resto de los participantes se colocan a su alrededor. Luego se les solicitará a las personas en círculo que le den la mano a otra persona, a quien deseen.</p> <p>Cuando todos los participantes estén agarrados, la persona del centro deberá dar las instrucciones para que el nudo se desenrede.</p>	Equipo facilitador	Ninguno	- Trabajadores - Facilitadores	25 min	Participación y escucha activa de los participantes para en sincronía poder finalizar la actividad.
Reflexionar con el grupo sobre la	Acto reflexivo: “La importancia del trabajo en equipo” (Video)	Equipo facilitador	- Material audiovisual (https://www.youtube.com/watch?v=nYhliY)	- Trabajadores - Facilitadores	15 min	Expresar los conocimientos observados en el

<p>importancia de la unión grupal donde todos tienen la oportunidad de compartir las actividades vivenciadas.</p>	<p>Se pedirá a los participantes que tomen asiento y se presentara un video en el que se refleje a manera de historia la importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Al finalizar el video se pedirá a los participantes de forma voluntaria que comenten una breve reflexión sobre lo reflejado.</p>		<p>nTIUo&ab_channel=AldeasVerdes)</p> <p>- Bocinas</p> <p>- Laptop</p>			<p>material audiovisual que se hayan presentado en la jornada y como el uso de estos son necesarios en el diario vivir.</p>
<p>Identificar los logros alcanzados durante la jornada y el uso de los mismos en la vida diaria.</p>	<p>Evaluación final: “Balance del día”</p> <p>Se pedirá a los participantes que formen un círculo en el centro de la sala para verbalizar o expresar lo más sobresaliente o relevante que podrían llevar consigo del aprendizaje adquirido en el día.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Ninguno</p>	<p>- Trabajadores</p> <p>- Facilitadores</p>	<p>15 min</p>	<p>Expresar de manera animada los beneficios descubiertos en el desarrollo de la actividad y como se espera aplicar estos a futuras situaciones de problemas o conflictos.</p>

I

XI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araluce, M.I. (2019). Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones. Repositorio Institucional UN. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/29671/TFG-%20De%20la%20Riva%20Araluce%2C%20MarAa%20InAs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barba M., Coterón, J., Prieto, M. y Berrecil, V. (2016, enero). El aprendizaje motor: evolución histórica y fundamentación teórica de las actuales concepciones. Modelos teóricos explicativos del aprendizaje motor. Secundaria educación física. <https://www.preparadores.eu/secundaria/Educacion-Fisica/Educacion-Fisica-Tema.pdf>

BBC News Mundo (2020, 03 mayo). Coronavirus: 12 aspectos en los que cambiará radicalmente nuestras vidas (según especialistas de la BBC). Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52512680>

Cadillo, G. S. y Valentin L. M. (2020). LAS HABILIDADES BLANDAS DURANTE LA PANDEMIA: UN ESTUDIO EN VARONES Y MUJERES ADOLESCENTES DE LIMA METROPOLITANA. [tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Noyola]. Repositorio. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10699/4/2020_Cadillo%20Leiva-Resumen.pdf

Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor PUCP (2020, 21 de mayo). Liderazgo en época de pandemia: 3 razones para contar con un jefe con inteligencia emocional. <https://redescidepucp.medium.com/liderazgo-en-%C3%A9poca-de-pandemia-3-razones-para-contar-con-un-jefe-con-inteligencia-emocional-d2e3545ec37d>

Delgado, P. (2019, 11 de Julio). El complejo mundo de enseñar, adquirir y evaluar habilidades blandas. Edu News RSS. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/el-complejo-mundo-de-ensenar-adquirir-y-evaluar-habilidades-blandas>

Everitt, J. (2020, 21 de agosto). Consejos sobre comunicación efectiva en tiempos de crisis para equipos de servicios al cliente. Colaboración.

<https://www.wrike.com/es/blog/consejos-sobre-comunicacion-efectiva-en-tiempos-de-crisis-para-equipos-de-servicios-al-cliente/>

Fernández, J. R. (s.f.). 9 habilidades de un buen directivo en tiempos de pandemia. Consultado el 01 de marzo del 2021. <https://www.cef.es/sites/cef.es/files/9-habilidades-buen-directivo-tiempo-pandemia.pdf>

Ferrera, L. (2015, 28 de octubre). ¿Cómo se desarrolla la empatía en una empresa?. Blog. <https://www.lauraferrera.com/p-Como-desarrollar-empatia-en-una-empresa.html>

Fondo Social para la Salud FOSALUD (2020). Presidente Nayib Bukele confirma primer caso de COVID-19 en El Salvador. <http://www.fosalud.gob.sv/presidente-nayib-bukele-confirma-primer-caso-de-covid-19-en-el-salvador/#:~:text=El%20Presidente%20de%20la%20Rep%C3%ABblica,municipio%20de%20Metap%C3%A1n%2C%20Santa%20Ana.>

Gamelearn (2019) El origen de las soft skills, las habilidades que determinan el éxito. Comunicación organizacional Liderazgo y Gestión de Equipos. <https://www.gamelearn.com/el-origen-de-las-soft-skills-las-habilidades-que-determinan-el-exito/#:~:text=El%20nacimiento%20de%20este%20t%C3%A9rmino,Comunicaci%C3%B3n>

Granados, O. (2021, 10 de febrero). Cómo gestionar equipos de trabajo en tiempos de pandemia. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-10/como-gestionar-equipos-de-trabajo-en-tiempos-de-pandemia.html>

Juárez, B. (2020, 03 de abril). Falta de empatía durante la pandemia le pasará factura a empresas: Mercer. Mundo del Trabajo. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/falta-de-empatia-durante-la-pandemia-le-pasara-factura-a-las-empresas-mercer/2020/04/>

López, M. (2020, 14 de agosto). Modelo Dreyfus de adquisición de habilidades. Coaching. <https://www.imarv.in/modelo-dreyfus-de-adquisicion-de-habilidades/>

- Maya, M.D. y Orellana B.S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA, 1 (12), 59-76. <https://drive.google.com/file/d/1ePK5R-X0ErFhtNhXVq3arG4d1Ljuetxr/view?usp=sharing>
- Mujica, J. (2015, enero). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? [presentación de diapositivas]. Educrea. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Organización Mundial de la Salud OMS (2021). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID 19). <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Pérez, A. (2017, 14 de abril). Orientación a resultados, ¿cómo ponerla en práctica?. Blog. <https://www.obsbusiness.school/blog/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica#:~:text=Autodirecci%C3%B3n%3A,al%20inicio%20de%20los%20procesos.>
- Pérez, E. (2020). HABILIDADES BLANDAS (SOFT SKILLS) HERRAMIENTAS COMPETITIVAS DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ELBROS, C.A. [tesis de licenciatura, Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología]. Base de datos. <http://www.idi-unicyt.org/wp-content/uploads/2020/06/INFORME-PASANT%C3%8DA-EMANUEL-PEREZ-DEFINITIVA.pdf>
- Silvia, J.J. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de yanahuara – arequipa, 2016. Repositorio Institucional UN. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3787/Risichjj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toro, L. Y. (2015). LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES [tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ;jsessionid=F6B98EF8943896628713117CA1AAD5A1?sequence=2>
- Torres, E.L. (2018). Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la empresa aegocep peru s.a.c. Repositorio Institucional UN.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7259/RItorael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ulsen, J. (s.f.). El gran desafío de la empatía en el Teletrabajo. Tendencias. Consultado el 07 de marzo del 2021. <https://www.hrconnect.cl/tendencias/el-gran-desafio-de-la-empatia-en-el-teletrabajo/>

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



Guías de entrevista

Preguntas dirigidas al empleador o área gerencial

1. ¿Como empleador considera que busca determinar habilidades personales o habilidades blandas al momento de entrevistar a los candidatos?
2. ¿Puede suponer un obstáculo el no poseer habilidades blandas a la hora de decidirse por contratar entre uno u otro empleado?
3. ¿Considera que determinado sector de la organización puede no requerir habilidades blandas en su desempeño diario?
4. ¿Considera que existen habilidades blandas de las que se puede prescindir en la organización?
5. ¿Usted considera que las Habilidades Blandas influyen en los resultados de la empresa?
6. ¿Cuáles diría que son las 5 habilidades blandas más importantes o con mayor impacto en su organización?
7. ¿Considera que las habilidades blandas pueden desarrollarse en el transcurso de la carrera profesional de los individuos o son inherentes a las personas?
8. ¿Considera que las habilidades blandas están ligadas al desempeño laboral de cada trabajador o no afectan en absoluto?

Preguntas dirigidas al personal administrativo (RRHH)

- Conocimiento e impacto de las soft skills en el mundo laboral
1. ¿Si yo le menciono las palabras soft skills o habilidades blandas, qué es lo primero que se le viene a la mente?

2. ¿Con la actual y creciente automatización de los procesos en las organizaciones, considera que las habilidades blandas ocupan un lugar más importante que tiempo atrás?
3. ¿Dejando a un lado diversas causas en relación al desempleo como las económicas, considera que la falta de oportunidades reales puede deberse a la falta de aptitudes técnicas o a la falta de habilidades sociales y si es así, en qué medida?
4. ¿Considera que el personal posee las habilidades blandas necesarias para el correcto desempeño de sus actividades?
5. ¿Considera que el poseer habilidades blandas es necesario para tener un mejor desempeño laboral o por el contrario estas no están relacionadas en cuanto a una mayor eficiencia?
6. ¿Qué habilidades blandas considera que le han sido de mayor utilidad al momento de resolver alguna problemática dentro de la empresa?

Preguntas dirigidas a los colaboradores

- Conocimiento e impacto de las soft skills en el desempeño laboral
1. ¿Si yo le menciono las palabras soft skills o habilidades blandas, qué es lo primero que se le viene a la mente?
 2. ¿Cuáles habilidades blandas considera predominan en su persona?
 3. ¿Nota la diferencia en su ambiente de trabajo cuando sus compañeros actúan con respeto, comunicación, creatividad o iniciativa en sus actividades diarias que cuando no?
 4. ¿En una escala del 1 al 10, en qué medida considera que sus compañeros poseen dichas habilidades blandas?
 5. ¿Alguna vez se ha enfrentado a una nueva tarea o función diferente donde haya hecho uso de sus habilidades blandas?
 6. ¿Considera que sus compañeros de trabajo poseen habilidades blandas o por el contrario carecen de ellas?
 7. ¿En su tiempo trabajando en la empresa, qué nuevos procesos ha desarrollado para responder a una problemática?

ANEXO #2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS

Esta breve encuesta tiene por objetivo conocer su percepción respecto a sus habilidades blandas. Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones. Conteste con sinceridad.

Marque con una (X) según crea por cada ítem:

1 Nunca 2 Casi nunca 3 Casi siempre 4 Siempre

N°	Comunicación Asertiva	1	2	3	4
1	Considera que su nivel de locución es adecuado				
2	Considera que tiene la habilidad necesaria de persuasión cuando es requerido ya sea con el cliente, compañeros de trabajo y superiores				
3	Su manera de afrontar y expresar sus opiniones ante situaciones de conflicto o una acusación falsa tiene buenos resultados				
4	Para ti la comunicación en tu puesto de trabajo es muy importante				

N°	Adaptación	1	2	3	4
1	¿Con qué factibilidad se adapta a los cambios o ajustes inmediatos que surgen en la empresa?				
2	Cómo describiría su adaptación al trabajo en el contexto por la pandemia por COVID-19				
3	En una escala del 1 al 10 con qué factibilidad te adoptarías en un cambio imprevisto de área o puesto de trabajo				
4	¿Alguna vez se ha enfrentado a una nueva tarea o función diferente a aquellas que desempeñaba en su puesto?				

N°	Trabajo en Equipo	1	2	3	4
1	¿Considera que recibe el apoyo necesario de parte de sus compañeros de trabajo?				
2	¿En qué medida considera se le facilita el trabajo en equipo?				
3	¿Durante la pandemia se sintió más cómodo realizando sus labores de manera individual?				
4	¿Sus experiencias de trabajo en equipo son buenas?				

N°	Comunicación Efectiva	1	2	3	4
1	¿Escucha atentamente a los demás cuando estos le brindan información?				
2	¿Al escuchar a sus compañeros, usted tiene una buena actitud?				
3	¿Considera haber tenido una buena comunicación con sus compañeros de trabajo durante la pandemia por COVID 19?				
4	¿Se comunica en forma clara, simple y concreta con los demás?				

N°	Resiliencia	1	2	3	4
1	¿Se ha sentido preocupado o con temor de no poder realizar su trabajo?				
2	¿Cuando se presenta un nuevo problema logra darle respuesta rápidamente?				
3	¿Tuvo dificultades para adaptarse a los cambios producidos por la pandemia por COVID 19?				

N°	Resolución de Problemas	1	2	3	4
1	¿Encuentra soluciones rápidamente para los problemas que se le presentan?				
2	¿Consulta con sus compañeros de trabajo para resolver algún problema?				
3	¿Las decisiones que ha tomado han tenido buenos resultados?				
4	¿Generalmente no tiene mayores dificultades para resolver un conflicto?				

ANEXO #3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



Guía de observación

Habilidad	Aspecto a observar	Si	No	Observaciones
Comunicación	Escucha activamente y con atención lo que otros dicen durante la conversación			
	Busca entender lo que otros expresan durante la conversación.			
	Interviene para armonizar o evitar conflictos.			
	Verificar lo que la persona trata de expresar.			
Empatía	Procura entender el punto de vista de la otra persona.			
	Es capaz de compartir sentimientos de sus compañeros.			
	Pide disculpas cuando ofende a alguien con palabras o acciones.			
	Entiende el lenguaje gestual de las personas con las que conversa.			
Comunicación Efectiva	Identifica sus cambios de humor.			
	Puede controlar sentimientos negativos antes de que le afecten.			
	Identifica ambientes o situaciones que provocan intranquilidad.			
	Es consciente de los cambios físicos que acompañan a sus emociones.			
Resolución de problemas	Compara cada solución posible con otras para encontrar la mejor solución a al problema.			
	Pide ayuda a personas con más experiencia para la solución del problema.			
	Solucionado un problema, analiza las consecuencias.			
	Es consciente de cómo afecta a los demás la solución a su			

	problema.			
Toma de decisiones	Considera los riesgos de una elección antes de poner en práctica una decisión.			
	Examina toda la información que dispone sobre las diferentes opciones.			
	Escucha atentamente diferentes opiniones.			
	Desarrolla una lista de prioridades que le ayuden a reflexionar sobre el problema.			
Trabajo en equipo	Espera a llegar a un acuerdo, antes de iniciar una acción.			
	Incluso si puede trabajar solo, procura trabajar en equipo.			
	Reconoce el éxito de los compañeros de equipo.			
	Cuando le demuestran que estaba equivocado se disculpa y sigue colaborando sin rencores.			
Manejo de estrés	Comparte preocupaciones con sus compañeros cuando lo necesita.			
	Cuenta con técnicas para calmarse ante situaciones de tensión.			
	Prepara con anticipación lo necesario para evitar preocupaciones.			
	Mantiene buen humor ante situaciones estresantes.			
Autodirección (Autoevaluación)	Evita cometer los mismos errores			
	Escucha y pide opinión a los demás para conocer y evaluar sus acciones.			
	Evita dejarse llevar ciegamente por lo que piensan o hacen los demás.			
	Es consciente de las consecuencias de su comportamiento.			

ANEXO #4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES EN EL ÁREA SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS

1. Según su experiencia, ¿Qué tipo de habilidades blandas son las que se están buscando actualmente en el mercado?
2. ¿Qué se debe hacer si en la empresa se cuentan con colaboradores que no tienen dichas habilidades desarrolladas?
3. ¿Que se debería hacer si la empresa busca un cambio de actitud y mentalidad en sus trabajadores?
4. ¿Cuáles podrían ser algunas acciones que las personas que se encuentran en búsqueda de empleo en un contexto de pandemia o post pandemia pueden tomar para facilitar dicho proceso y qué elementos debe tener en cuenta?



ANEXO #5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



VACIADO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A PROFESIONALES EN EL ÁREA SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA

Entrevista realizada a Esther U. Human Talent Manager de profesión

Con respecto a la interrogante sobre qué tipo de habilidades blandas son las que se están buscando actualmente en el mercado, la profesional expresaba lo siguiente:

El trabajar en tiempo de COVID hizo que se reconfigurara todo el mapa de competencias que se debe estar reclamando o solicitando, se cambió en gran medida nuestra forma de trabajar y estos cambios no son pasajeros, hemos visto que la mayoría de los cambios han llegado para quedarse. Por ende, los trabajadores también deben sufrir cambios, ya que no alcanza solo asumir los cambios a un nivel tecnológico.

Hay muchas habilidades que se están buscando actualmente en los trabajadores, a mi punto de vista la más importante es el *pensamiento crítico*, ya que nos permite resolver problemas, procesar adecuadamente la información, por ende dar soluciones idóneas a cada situación, evaluar los resultados y poder realizar las modificaciones necesarias, en general nos permite tener control de cada situación, esto para no caer en un vacío sin fondo y no perder el control con respecto a nuestras emociones, nos permite no quedarnos únicamente con los obstáculos y poder ver las oportunidades que tenemos en cada situación, porque las hay.

Esto se complementa mucho con la *colaboración*, con el *trabajo en equipo* que es otra habilidad blanda muy necesaria en este contexto, los proyectos no siempre se pueden desarrollar de manera individual, se necesita aprender a colaborar con otros y esto va muy de la mano con la capacidad de *sabernos comunicar*, si quieres verlo como otra habilidad. Estábamos acostumbrados a una comunicación de manera personal, ahora de un año acá hemos tenido en su gran mayoría que lograr por otros medios llevar a cabo esa comunicación indispensable, es un reto muy complejo, porque muchas empresas en esta nueva normalidad ya la comunicación a distancia es una nueva norma, hemos sabido adaptarnos, pero no siempre con los mejores resultados.

Esto y muchos cambios que hemos tenido nos lleva a tener que contar con la capacidad de autogestionarse, ya nuestros jefes, o nuestros colaboradores no tienen ese acceso inmediato que tenían antes, ya no pueden estar encima de nosotros ni nosotros sobre ellos como lo estábamos acostumbrados, ahora cada persona tiene que estar en búsqueda de lograr los objetivos que tenemos, sin que haya nadie a quien reportar o quien nos esté observando, esto tiene que ver con los objetivos que yo tengo que lograr estando desde mi casa que en estos casos es la dificultad.

Con esto no quiero decir que el teletrabajo esté mal, no, pero el hecho de tomar la iniciativa y tener *responsabilidad social* es muy importante, esto va sobre todo a los jefes, hay que pensar en nuestra comunidad, nuestros seres queridos, los de mis colaboradores porque si mis trabajadores no están bien, si no tienen salud, tampoco mi economía ni mi empresa va a ir bien, si mis colaboradores están preocupados, agobiados, si tienen un familiar enfermo, no van a rendir como se debe y los objetivos comunes no se van a cumplir, por eso la empatía también es importante siempre, no olvidarnos ni entrar en esa unicidad de velar solo por mi economía, todo está relacionado, siempre pero sobre todo el día de hoy.

Con respecto a la interrogante sobre el qué hacer si se cuentan con colaboradores que no tienen dichas habilidades desarrolladas y se busca un cambio de actitud y mentalidad, la profesional nos expresaba lo siguiente:

Estas habilidades no surgen de la noche a la mañana, esto ya es un trazo de metas tanto individual como a un nivel empresarial, se deben plantear metas reales y establecer un tiempo para poder gestionar esas habilidades y empezar a enriquecernos de varias maneras, a través de cursos, a través de la lectura, de la práctica sobre lo que nos indique la teoría, Podemos incluso apoyarnos de especialistas, coach, scrum master, etc, una persona que me oriente, hay diversas formas pero debemos establecer esa programación y realizar una lista de cotejos que nos permita concluir este periodo de formación.

Esta habilidad de la *autogestión*, retomando un poco y este proceso de autoformación se ve demostrado en las personas que han tenido la capacidad de emprender, esas personas que se quedaron sin un empleo fijo y han decidido iniciar su propio negocio y ver de qué forma consiguen sus ingresos. Es que todas las personas ya sean dependientes o independientes deben gestionar este tipo de habilidades, a la larga, todo es un campo laboral, todo es trabajo, teniendo en cuenta y presente su clara definición

En esta coyuntura en la que nos encontramos las empresas necesitan personas emprendedoras, comprometidas, honestas, que aporten a la empresa, que se comporten como si fuera su propia empresa, porque de la crisis tenemos que salir todos.

Con respecto a la interrogante sobre las acciones a tomar de las personas que se encuentran en búsqueda de empleo en un contexto de pandemia o post pandemia que elementos deben tenerse en cuenta, la profesional expresó:

Para iniciar es entender que toda crisis presenta necesidades, entonces lo inicial es comprender qué necesidades existen en el mercado, es plantearse: ¿qué me están demandando y qué talentos tengo yo? O que talentos tiene la persona; ¿Qué pueden aportar a la organización? y de esta manera iniciar la búsqueda, una búsqueda crítica como comentaba al inicio, ir empezando de igual manera a hacer uso de los recursos que tenemos, la tecnología por ejemplo, hacer uso del autoaprendizaje para poder llegar a cada una de las necesidades que las empresas están requiriendo, no es quedarnos a lamentarnos y estancarme, Podemos comenzar a estudiar a enriquecernos con habilidades que más adelante pueden sernos de uso, teniendo en cuenta que el aprendizaje no termina nunca, por eso siempre tenemos que estarnos empapando de nuevas habilidades, salir de nuestra zona de confort.

Entrevista realizada a Katerin I. Head Hunter Manager de profesión

Con respecto a la interrogante sobre qué tipo de habilidades blandas son las que se están buscando actualmente en el mercado, la profesional expresaba lo siguiente:

Lo primero que estamos poniendo a prueba en situaciones como las vividas es nuestra *inteligencia emocional*, este termino es muy amplio, pero destaca el manejo de las emociones, ¿Cómo fue la actitud ante las situaciones extremas que hemos vivido estos días? ¿Los jefes son empáticos con los colaboradores? ¿Respetan sus horarios? Todo es parte de una reflexión, sobre todo de nuestra gestión.

La comunicación efectiva es otra habilidad muy requerida, pero no sólo efectiva, si no sobre todo *asertiva*, cómo se está transmitiendo el mensaje, en qué momento se está transmitiendo, volviendo con la empatía, teniendo en cuenta los medios, las tareas que se les están planteando, esto con los jefes, cada uno de los miembros es parte del equipo, por ello el *trabajo en equipo* se ve reflejados en todos y con todos los niveles, no se limita a una autoridad de mando y ya, es parte del juego.

Aquí es importante tocar entonces la *confianza y delegación de tareas*, pareciera que no es una habilidad importante, sin embargo si no hay confianza en que tu equipo esté 100% comprometido, si no conoces a tus colaboradores, si no sabes que tanto tus colaboradores te conocen a ti, la tarea del trabajo en equipo se ve limitada, esto se acompaña de la delegación, de pronto los jefes no pueden estar encima de los trabajadores todo el tiempo, tienen mil video conferencias, reuniones etc, por lo que tiene que delegar, ¿Qué tanto funcionaría este otro equipo sin la presencia del jefe? ¿Qué tanto conozco las fortalezas de quienes confío? Es por ello que es una habilidad que se tiene que desarrollar, no es al azar a quien delego estas acciones y hasta para delegar hay que aprender a hacerlo.

ANEXO #6 MANUAL PRACTICO

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

¿Qué es?

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

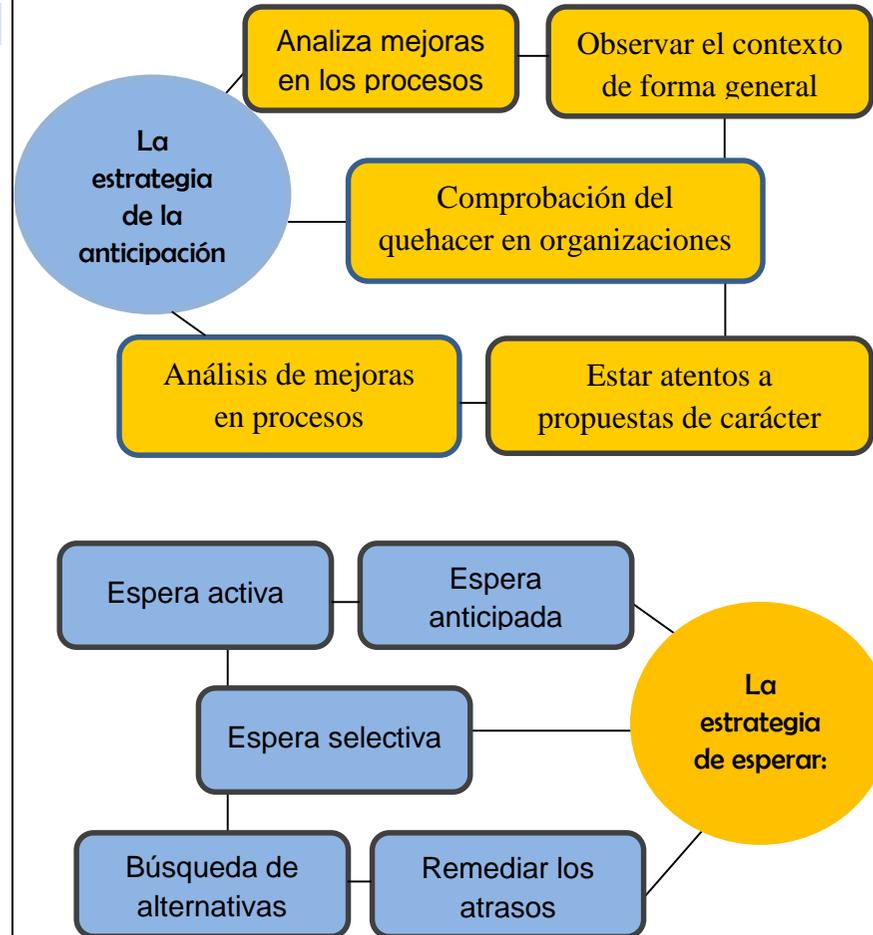
-Charles Darwin



Para diseñar estrategias laborales con flexibilidad se debe adaptar a las nuevas situaciones que la organización este vivenciando y las variables que están interviniendo. La elección de una estrategia dependerá de tales factores:



Estrategias de flexibilización



“Rol de vendedor”



Durante 3 años, has sido el mánager de ventas de la empresa Steka River.

Has estado usando con productos estándar. Mientras el estar en los locales de los clientes potenciales, están en el pasado.

Puedes conseguir pedidos fácilmente, ahora muchos clientes potenciales te dicen algo inesperado. “Estamos consiguiendo algunos productos muy personalizables por algunos nuevos competidores tuyos. Se amoldan mejor a nuestras necesidades específicas”.

Esto tiene un fuerte impacto en tu trabajo.

¿Qué haces? ¿Cómo responderás a esta situación?

Por favor, elige una de las tres propuestas.

- a) *Tratas hablar con el propietario o con alguien la dirección, incluso si no es fácil ponerse en contacto con ellos/as.*
- b) *Eres consciente de que cambiar el producto que de hecho está bien establecido es poco posible en la empresa.*
- c) *Estás en contacto con tus compañeros de empresa y consultas sobre opciones que tienen ante el problema con el cambio en el mercado, fuera de la empresa*

PENSAMIENTO CRÍTICO Y TOMA DE DECISIONES

¿Qué es?

El pensamiento crítico constituye un tipo de pensamiento complejo que permite al individuo reflexionar sobre asuntos no resueltos o sobre otros ya establecidos, con el objetivo de generar nuevas respuestas.

La toma de decisiones es el elemento esencial para y al desarrollar el pensamiento crítico; abarcando puntos claves en un proceso cognitivo y conductual, los cuales son:

- Percepción del problema
- Definición del problema
- Generación de alternativas
- Selección de alternativas
- Puesta en práctica y evaluación de la alternativa



Critica y autocrítica

Critica

- Análisis de los errores e insuficiencias
- Análisis de éxitos y logros
- Repetir lo exitoso y evitar errores

- No debe ser autocrítica masoquista
- Debe enfocarse en los puntos anteriores desde una perspectiva individual y colectiva

Autocrítica



EMPATÍA

¿Qué es?



Una habilidad social, tanto cognitiva como emocional, que permite ponerse en la situación emocional de otra persona. Tener empatía es entender actitudes, acciones o sentimientos de

otras personas, conectar con sus emociones y entender los deseos, miedos o enfados. Y no sólo pasa por entender cómo sienten otras personas, sino también por responder correctamente ante esos sentimientos. (Ferrera, párr. 9)

Determinantes

Conciencia de los sentimientos, necesidades y problemas de los demás.

Capacidad para responder a los demás, expresando que les hemos comprendido.

Destreza para comprender, expresar y regular los fenómenos emocionales.

Esfuerzo por comprender los sentimientos y actitudes de las personas.

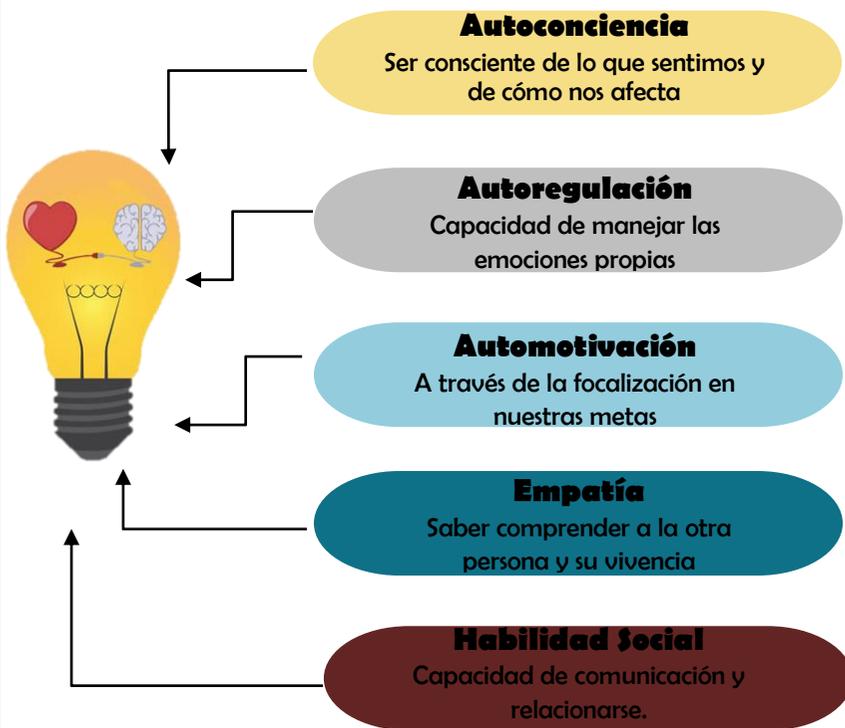
Esfuerzo por entender las circunstancias que afectan a otros.

DESARROLLA TU EMPATÍA



INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Ser asertivo, decir las cosas en la manera en que se debe y poder integrarse a los equipos, socializar” “Reconocer tus propias emociones y la de los demás”



Inteligencia emocional en el trabajo

ENOJO

No hables enojado para evitar que la discusión aumente y digas cosas de las que te puedes

ALEGRÍA

La alegría puede derivar a euforia, llevándote a tomar decisiones poco acertadas



FRUSTRACIÓN

Comprende que las cosas no siempre están bajo tu control, enfoca la energía en lo que sí puedes cambiar.

RECHAZO

Practica la tolerancia, abraza las diferencias y aprovéchalas para crecer.

ENVIDIA

Enfócate en dar lo mejor de ti, proponte logros y alcánzalos y celebra con los demás los suyos.

RESILIENCIA

“La capacidad de reponerse a una situación adversa con éxito. Una persona es resiliente cuando tiene la capacidad de recuperarse de un momento difícil” (Cotter, 2020, párr. 4).



La resiliencia aplicada a una empresa puede entenderse de igual manera como una habilidad directiva. Una organización se convierte en resiliente cuando es capaz de superar los obstáculos derivados de una circunstancia determinada y adaptarse a la misma, recuperando la normalidad y garantizar su continuidad.

1 Reconocimiento de sí mismo



Análisis del entorno		
	Oportunidades	Amenazas
	1-	1-
	2-	2-
	3-	3-
Análisis interno		
Fortalezas	Estrategias ofensivas (Maxi-Maxi)	Estrategias Defensivas (Maxi-Mini)
1-		
2-		
3-		
Debilidades	Estrategias adaptativas (Mini-Maxi)	Estrategias de supervivencia (Mini-Mini)
1-		
2-		
3-		

Cuestionario de autoconocimiento



- Me defino como: _____
- Los demás me definen como: _____
- He fracasado en: _____
- He triunfado en: _____
- Yo brillo o encuentro mi luz, cuando: _____
- Me siento valioso (a) / importante cuando: _____
- Confío en: _____
- Mi vida vale porque: _____
- Para mí el equilibrio es: _____

AUTODIRECCIÓN



¿Qué es?

La autodirección está relacionada conceptualmente con el locus de control. Es decir, una baja autodirección se asocia con un locus de control externo, mientras que una alta se asocia con un locus de control interno.

En el entendido que la autodirección es un proceso en el que los individuos asumen la iniciativa, con o sin ayuda de otros para su intervención se busca intervenir en:

Autodisciplina: fomentar los aprendizajes orientados a realizar elecciones, aprender a seguir un horario, iniciar actividades adecuadas a sus necesidades e intereses personales y poder completar las tareas requeridas.

Autorregulación emocional: Las personas que poseen elevado autocontrol suelen ser personas con mayor éxito en la vida. Esta relación se debe a la influencia de las emociones sobre la toma de decisiones, que son las que guían comportamientos e impulsos, y por tanto la vida en general. Aprender a identificar, comprender, controlar y regular nuestras emociones, es crucial para ser personas autodirigidas.

Estimulación: El aprendizaje continuo a lo largo de nuestra carrera profesional conlleva un sinfín de ventajas que no debemos dejar pasar por alto. Sobre todo, por el acelerado avance de la tecnología, el cual se ve aplicado en el desarrollo empresarial, en los procesos de esta, en la innovación de nuevas propuestas y en los modelos de negocio, para todo ello es que se requieren colaboradores que tengan, personas motivadas, capaces de enfrentar retos, que sepan adaptarse comprometidamente a los cambios y que a través de su curiosidad puedan formular alternativas eficaces y acelerar los métodos en beneficio del desarrollo empresarial.



¿Y tú qué haces para fomentar la autodirección?

VOLUNTAD Y PROACTIVIDAD

¿Qué es la voluntad y la proactividad?

Definidas como la capacidad de tomar iniciativa en las diversas circunstancias y de igual manera crearlas. Hace alusión a la actitud de hacerse responsable de las propias acciones, responder de forma consciente, creativa y libre de los estímulos que el contexto podría determinar, con el fin de dar alternativas y nuevas formas de solucionar los problemas.



¿Qué es para mí la voluntad y proactividad?



Voluntad y proactividad de la mano

La proactividad va de la mano con la voluntad, ya que esta es independiente y autoconsciente, lo cual repercute en su actividad diaria. Implica tales acciones:

Responsabilidad de las propias acciones

Utilizar los estímulos del contexto antes de actuar

Autoconciencia

Aportar ideas

Creatividad para trabajar

Tener iniciativa

Buscar soluciones, crear distintas

Habilidad para elegir respuestas y dar soluciones

“La forma de lograr el cambio es ser proactivo y activo”

+ Voluntad y proactividad en tiempos difíciles



En un contexto de pandemia, donde se enfrentan a problemáticas y situaciones no experimentadas con anterioridad, así como la exigencia continua de adaptar los procesos comúnmente conocidos a las variables actuales, es totalmente indispensable tal habilidad, ya que

permitirá actuar de forma efectiva, en el momento oportuno y a la brevedad posible.

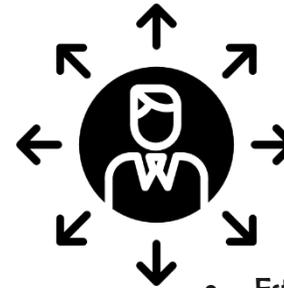
¿De qué forma se puede aplicar la voluntad y la proactividad en estas áreas que fueron afectadas como resultado de la pandemia?

• Trabajo en equipo:

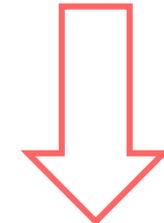
• Uso de tecnología:

• Resolución de problemas:

+ ¿Cómo tener más voluntad y ser más proactivo?



- Adopción de una actitud proactiva y de resolución de problemas
- Motivación mediante objetivos bien definidos
- Toma de decisiones
- Regulación emocional
- Establecimiento de metas
- Autocontrol
- Utilización de técnicas de productividad
- Anticipación y prevención de problemas
- Priorización de actividades
- Métodos de organización
- Formación profesional
- Autoestima
- Participación activa



De las acciones mencionadas con anterioridad, escribe aquí las que consideras que debes potenciar en tu persona:

LIDERAZGO

¿Qué es el liderazgo?



Definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por grupo debe entenderse un grupo

pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

¿Cómo es un líder para ti?

Señala las características de un líder:





Cualidades de un líder

Equilibrio emocional

□ logrando un equilibrio en las emociones que respaldan decisiones.

Motivación

• en situaciones de crisis o baja productividad, generando influencia en los colaboradores con el fin de producir cambios.

Justicia y ponderación

• las cuales deben someterse a una evaluación y monitoreo constante para ponderar resultados basados en criterios.

Imagen proyectada

• realizar acciones acordes a lo inculcado.

“Los líderes exitosos ven oportunidades en cada dificultad, en lugar de dificultades en todas las oportunidades”

+ Importancia del liderazgo en situaciones críticas

La pandemia del COVID-19 ha sumergido a la humanidad en general en un proceso de constante adaptación, del cual previamente se hizo mención, por lo tanto, en el ámbito laboral como señala Reátegui:

“Los líderes pueden ayudar a sus equipos de trabajo a desarrollar capacidad de adaptarse. Para es importante desarrollar una relación con ellos a largo plazo y lograr una conexión en el plano emocional, a través de diversas habilidades comunicacionales”



la
ello

Ejemplifica una situación vivenciada en pandemia en la que tu o alguien de tu entorno laboral ejerció un liderazgo eficaz



+ Estrategias para ser un líder eficaz

1. Toma de iniciativa: aborde lo más rápido posible de las oportunidades que surgen.
2. Establecimiento de redes de apoyo: generación de contactos con personas influyentes.
3. Autogestión personal y laboral: realizar tareas en pro de la empresa con anticipación a lo asignado.
4. Visión estratégica: mantenerse al día de temas que acontecen.
5. Aprendizaje constante: toma de referente con el fin de imitar e intentar aplicar lo aprendido.
6. Trabajo en equipo: sacar el máximo rendimiento del equipo de trabajo.
7. Comunicación: saber comunicar las ideas que se tienen.



¿Qué estrategias de liderazgo no estoy aplicando y podría empezar a practicar?



GESTIÓN ADECUADA DEL TIEMPO Y CAPACIDAD DE CONCENTRACIÓN

¿Qué es la gestión del tiempo y la capacidad de concentración?



La gestión del tiempo hace referencia a la forma en que cada persona organiza y planifica cuanto tiempo invierte en actividades específicas, va de la mano con la capacidad de concentración, ya que en la mayor medida posible que una persona se enfoque en sus actividades diarias,

tendrá una gestión más adecuada de su tiempo.

¿Cómo evaluarías tu gestión del tiempo y tu capacidad de concentración? Encierra en un círculo tu respuesta.



Reglas para una gestión eficaz del tiempo



+ Gestión del tiempo y la capacidad de concentración en el teletrabajo

En la modalidad de teletrabajo, mayoritariamente predominante en un contexto de este tipo, se hace indispensable la gestión adecuada del tiempo y la capacidad de concentración, ya que en la mayoría de los casos no se cuenta con un espacio adecuado y específico para desempeñar el trabajo, con variables externas tales como el ruido, los distractores relacionados al entretenimiento, la presencia de familiares o pareja, entre otros aspectos, sin dejar de tomar en consideración la situación estresante en la que se encuentra inmerso.



+ ¿Cómo diseñar una estrategia de gestión de tiempo?

- f) Definición de las tareas y los puestos de trabajo
- g) Fomentar un trabajo consciente y un buen clima laboral
- h) Delegar tareas
- i) Gestión de las urgencias (nivel de urgencia de las tareas)
- j) Identificación y evitación de “ladrones de tiempo”

Creando mi estrategia de gestión de tiempo

¿Qué trabajo realizo y cuánto tiempo requiere?

¿Qué tareas puedo delegar?

¿Cuáles son mis ladrones de tiempo?



RESPONSABILIDAD

¿Qué se entiende por responsabilidad en el trabajo?

La responsabilidad en el trabajo o laboral puede definirse como aquellas tareas o funciones que se asumen o se delegan a un colaborador en un puesto de trabajo, va de la mano con la actitud de responsabilidad, que es el nivel y grado de compromiso del empleado con el cumplimiento y respuesta a lo encomendado.



Responsabilidad en diversas áreas

Responsabilidad con tareas laborales

Cumplir de manera eficiente con lo asignado, en el período de tiempo establecido, pese a la variación de las condiciones por el contexto en que se está inmerso.

Responsabilidad familiar

Saber delimitar el tiempo de trabajo y el tiempo libre, del cual debe asignarse una parte a la interacción con los seres queridos.

Responsabilidad personal

Realización de las tareas rutinarias del hogar, cuidado, aseo y mantenimiento del entorno físico, así como también el cuidado físico y emocional de sí mismo.

Responsabilidad sanitaria

En la incorporación física o no a la empresa, con el cumplimiento de las medidas sanitarias requeridas para el cuidado personal y de las demás personas en pro de evitar el contagio del virus.

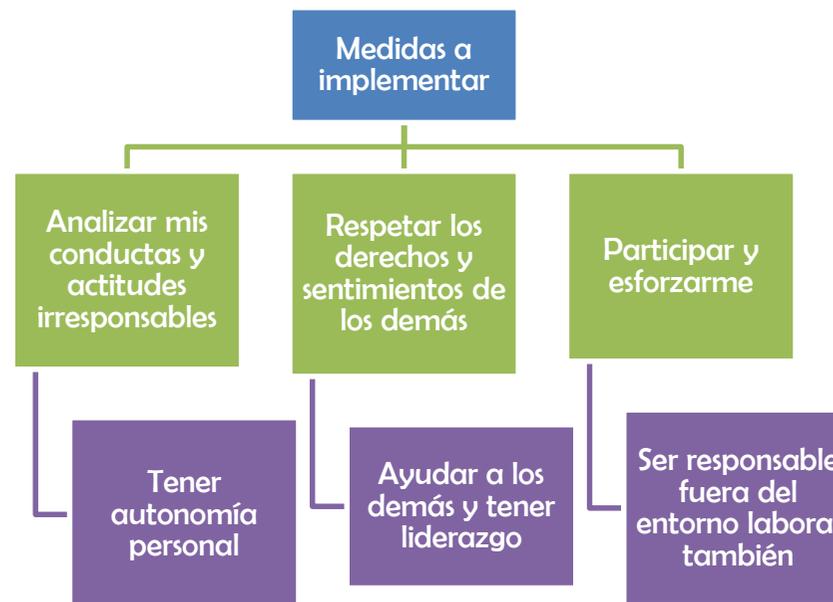
Completa el siguiente cuadro señalando de qué forma eres responsable en cada una de las áreas de tu vida y en qué aspectos es necesario mejorar.

Área	Lo que hago bien	Lo que debo mejorar
Tareas laborales		
Familiar		
Personal		
Sanitaria		



¿Cómo ser más responsable?

La realización de análisis personales y evaluación propia del rendimiento y conducta favorecerán una visión lo más objetiva posible, que permitirá identificar las áreas de mejora y las acciones concretas a llevar a cabo para corregirlas.



PRODUCTIVIDAD

✚ ¿Qué es la productividad en el trabajo?

Se entiende por *productividad personal* como la cantidad de trabajo que una persona puede llevar a cabo en un lapso de tiempo determinado. En relación al término anterior, *productividad laboral* se define como la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.



cabo
entre
los
para

¿Qué es para mí ser productivo?



✚ ¿Cómo ser más productivo?

Estrategias de rutinas diarias

1. *Aplicación de la regla de los dos minutos:* para tomar una decisión de cual tarea debe realizarse y cual resulta conveniente aplazar, se aplica la regla de los dos minutos, preguntarse si la tarea que se tiene demanda tan solo dos minutos y si es así, llevarla a cabo, ya que de esa forma se eliminará de la lista de cosas por hacer.
2. *Hacer una lista de tareas paralela con las tareas imprevistas*
3. *Elegir el momento adecuado para cada tarea:* se debe identificar cuáles son las horas del día en que se es más productivo y concentrar en esas horas las tareas más importantes que permitan avanzar hacia los objetivos.

Hábitos relacionados a la productividad

1. Incrementar energía: mediante hábitos de alto rendimiento y mediante el cambio del esquema del pensamiento.
2. Disminuir el estrés: mediante estrategias de la meditación.
3. Mentalidad positiva: agradecer lo que se tiene y mantener el humor.
4. Mejora de salud: consumir alimentos saludables y ejercitarse.
5. Eliminar las distracciones: como smartphones, conversaciones con colaboradores de la oficina, noticias y fiestas no planificadas.
6. Organizar y prestar atención a lo que se realiza: en áreas como la salud, familia, amigos, pareja, misión en el trabajo, finanzas, aventuras, aficiones, espiritualidad, emociones, organización del entorno y organización personal.
7. Mejorar concentración: mediante descansos de 2 a 5 minutos, música o lo que más resulte para su persona.



por
buen

CARTA COMPROMISO

Yo _____

Me comprometo a partir de hoy a poner
en práctica los siguientes hábitos y
estrategias para mejorar mi
productividad:

Firma

Fecha

SOCIABILIDAD

¿Qué es la sociabilidad en el trabajo?

El término sociabilidad hace referencia al hábito o cualidad de ser sociable, de convivir en armonía con otras personas, en una sociedad. Tal virtud resulta de la práctica de varias virtudes: amabilidad, respeto, cordialidad, entre otras.



¿Qué tan sociable te consideras?
Encierra en un círculo tu respuesta



¿Ser sociable con "distanciamiento social"?

La pandemia cambió la manera de socializar debido a que la humanidad entera en más de algún momento se vio limitada a comunicarse únicamente a través de un dispositivo electrónico o de manera presencial con un distanciamiento físico considerable.

Muchos países han optado por la utilización del término "distanciamiento social", sin embargo, la OMS conviene mejor referirse al término "distanciamiento físico", ya que este no descarta ningún tipo de sociabilidad que las personas llevan a cabo a través de distintos medios y herramientas.



Por tanto, el uso de mascarilla, las medidas de prevención e higiene personal no deberían simbolizar un impedimento para no fortalecer los vínculos ya establecidos.

Medidas como la organización del tiempo para familiares y amigos, la utilización de redes sociales para compartir con personas con gustos afines, así como la utilización de tecnología que permita realizar videollamadas, con el fin de acercarse lo más posible a lo acostumbrado.

Consejos para mejorar la sociabilidad

- Reestructuración cognitiva: lo que implica convencerse a sí mismo de los beneficios de incorporar esta habilidad en la vida.
- Participación activa en proyectos que requieran la colaboración colectiva.
- Asistir y fomentar convivios que permitan la interacción entre compañeros de trabajo, fuera del entorno laboral.

Mejorar los componentes de la comunicación: utilización de un tono de voz adecuado, no usar expresiones groseras, ser flexible, asertivo, así como



también cuidar de la comunicación no verbal.

- Expresar opiniones e ideas sin temor.
- Aprovechar oportunidades que requieran hablar en público.
- Hablar con todos: tanto con las personas que se tiene afinidad, como con las que no, mostrando interés genuino.
- Evitar la crítica no constructiva
- Ofrecer ayuda, con el fin de generar confianza en los demás

RETOS DE SOCIABILIDAD A CUMPLIR

Indica acciones que te gustaría llegar a cumplir para ser más sociable en tu trabajo (ej. Conversar con un compañero nuevo)

- _____
- _____
- _____

CREATIVIDAD EN INNOVACION

¿Qué es?

La creatividad junto con la innovación son elementos que han venido interactuando en el entorno empresarial desde hace mucho tiempo, pero que a medida que los mercados se hacen más competitivos, dichos elementos han tomado un papel protagónico, ya que por medio de éstos las organizaciones pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito.

La creatividad por sí sola, es la capacidad que posee un individuo de crear e idear algo nuevo y original, mientras que la innovación por su lado, es el arte de convertir las ideas en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados que el mercado reconozca y valore.



Actividad

¿Cómo haces uso de la creatividad e innovación en tu trabajo?



¿Sabías qué?

Las ideas y conocimientos que producen la creatividad, conducen a innovaciones:

De la tecnología, permitiéndonos darle un mejor uso apegado a nuestras necesidades.

Económicos, para obtener mayores ganancias con el mínimo esfuerzo.

En la organización interna, promoviendo el encuentro de soluciones óptimas a posibles conflictos.

FACILIDAD DE APRENDIZAJE Y RETENTIVA

¿Qué es?

Conocida también como “aprendibilidad” hace referencia a “La capacidad que tiene el ser humano de integrar nuevos conocimientos teóricos y prácticos, es una habilidad clave para potenciar el desempeño profesional”.



El entorno empresarial cambia de forma constante y trae consigo la incorporación de nuevos conocimientos y la práctica de los mismos, que ayudará a las empresas no solo mantenerse en vanguardia, sino que también a sobrevivir.

Actividad

Marca con una X los métodos utilizas para aprender más fácilmente:

Repetirlo muchas veces en la mente

Repetir muchas veces la

Explicárselo a alguien mas

Preguntar a los demás la manera correcta de hacerlo

Buscar información en internet

Observar como otra persona lo realiza

Construir mapas conceptuales o esquemas

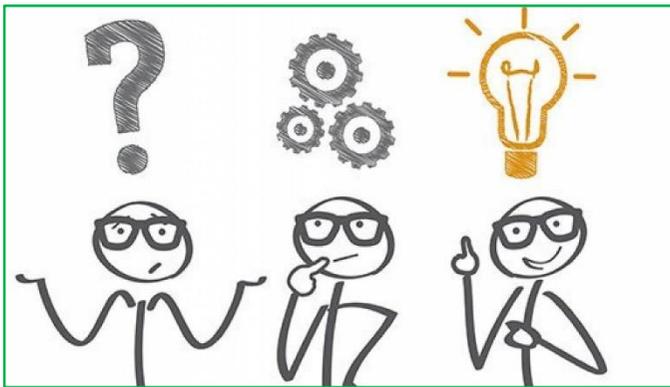
Recibir cursos o capacitaciones sobre el tema



CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS

+ ¿Qué es?

Es una competencia que articula varias características, entre ellas la facultad de entender cómo abordar los retos, mostrar iniciativa para organizar las acciones a realizar y priorizar los pasos a seguir.



La segunda competencia más valorada por el Foro Económico Mundial es la habilidad de resolver problemas complejos, contemplando a su vez que la mejor manera de

resolver un problema es anticipándose al mismo, evitando en la mayor medida posible que este llegue a producirse.

Sin embargo, al no ser posible en todas las ocasiones, resulta necesario que se cuenten con medidas y planes de acción específicos listos para ejecutarse en el momento que se requieran y que su solución sea lo más óptima y certera posible, por ejemplo, la respuesta rápida ante la situación de pandemia, anticipándose a la cresta de la ola del COVID-19 y tomando medidas preventivas antes de su impacto.

+ Actividad

¿Qué acciones tomo tu empresa para resolver los problemas causados por el COVID-19?

- 1.
- 2.
- 3.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

+ ¿Qué es?

La comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que conseguimos transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas.

Como resultado de la pandemia de COVID-19 muchas empresas están sufriendo escasez de mano de obra y suministros, lo que por supuesto genera temor, estrés y sobre todo incertidumbre respecto al desarrollo de la pandemia y cómo esta crisis afectará en sus vidas y a la empresa, lo que muchas veces puede llevar a la toma de decisiones de manera imprudente.



¿Cómo puedo mejorar mi comunicación en el trabajo?

1. **Elaborar un plan con antelación:** se debe planificar cómo será la comunicación antes de enfrentarse a la crisis.
2. **Apoyar al equipo:** elaborar informes y puntos importantes a abordar para que estén en sincronía respecto a la información.
3. **Mostrar interés por los colaboradores:** ponerse en contacto de forma personal para saber cómo están, preguntar sobre cualquier inquietud que tengan y hablar sobre el estado de la tarea asignada.
4. **Ser transparente si se producen dificultades:** si un proyecto es susceptible de sufrir retraso a raíz de la crisis, se debe abordar la situación lo más pronto posible y hablarlo con los colaboradores y jefes inmediatos.
5. **Realizar seguimientos:** no basta solamente con realizar una llamada telefónica o enviar un correo electrónico, es necesario comunicarse con frecuencia.

ASERTIVIDAD

¿Qué es?

Puede definirse como la habilidad psicosocial que tiene una persona para transmitir sus ideas y/o deseos con amabilidad, claridad y franqueza de forma directa, expresando lo que piensa sin perjudicar o herir a las demás personas, simplemente limitándose a defender sus propios derechos con los argumentos apropiados. La asertividad también incluye la capacidad de decir sí y no, dando los motivos que respaldan la postura.



Existen 3 estilos de respuestas:

Pasivo

- La persona deja de lado sus propios derechos y antepone los de los demás. De esta forma, intenta por todos los medios que no se produzca un conflicto o/y evita pasar un mal momento.

Asertivo

- La conducta asertiva implica la expresión directa de nuestros sentimientos, pensamientos y necesidades, respetando los derechos de los demás.

Agresivo

- La persona antepone y defiende sus derechos de una manera ofensiva, deshonesto, manipulativa y/o inapropiada, pasando por encima de los derechos de los demás.

¿Cuál consideras que es tu estilo de respuesta?

Estilo pasivo Estilo asertivo Estilo agresivo



RESOLUCION DE CONFLICTOS

+ ¿Qué es?

Inicialmente se entenderá por conflicto laboral como cualquier discusión, altercado, mal entendido, entre dos o más personas pertenecientes o vinculadas a un mismo contexto laboral, por alguna causa que lo provoque. Por lo tanto, su resolución estaría enfocada a la identificación, abordaje, búsqueda eficaz de una solución, así como la prevención de tales conflictos.



La situación de pandemia por COVID-19 ha acarreado consigo muchos conflictos, ¿Alguno de estos conflictos se han observado en tu empresa? Márcalos con una X.

Dificultades en la comunicación

Acumulación de trabajo

Cansancio emocional

Jornadas de trabajo más largas

Dificultades para realizar un trabajo

Agotamiento mental

¿En cual de todas las anteriores te gustaría trabajar a nivel personal? _____

TRABAJO EN EQUIPO

+ ¿Qué es?

El trabajo en equipo es, en primer lugar, una evolución cualitativa de los grupos de trabajo. Es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes. En el trabajo en equipo las habilidades de los integrantes son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. Generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.



Debido a la situación actual de pandemia por COVID-19 el trabajo en equipo se ha puesto a prueba en un nuevo escenario, el “teletrabajo”.

Por esto te compartimos algunas recomendaciones para que el trabajo en equipo sea el óptimo, aunque estés trabajando desde casa:

1. **Contar con el equipo tecnológico necesario:** lo principal en el trabajo en equipo es la comunicación fluida, para lo cual resulta indispensable el equipo informático, teléfono y una conexión adecuada.
2. **Utilizar las herramientas adecuadas:** dependerá del tipo de mensaje que se quiera transmitir, de la urgencia del mismo y del número de personas involucradas.
3. **Utilizar las plataformas digitales:** correo electrónico, de videollamada grupal (Zoom, Skype o Hangouts) para gestionar tareas y proyectos (ERP, Sesame) para organización de proyectos (Trello) y para compartir documentos (Google Drive, OneDrive).

ANEXO #7 EVALUACIÓN DE CAMPO

EVALUACIÓN DE CAMPO DE HABILIDADES BLANDAS

Actividades: con éstas se pretende evidenciar la ausencia o existencia de las habilidades definidas en el componente anterior. Corresponde a las labores por realizar en el lugar de trabajo que son susceptibles de observación y de medición cuantitativa del desempeño de los trabajadores. Las siguientes son las actividades que definen este componente:

- Entrevistas a los trabajadores; en las cuales se pueda captar el uso de habilidades blandas en el manejo de diversas situaciones cotidianas.
- Observación dirigida; para identificar el uso de las mencionadas habilidades en su interacción diaria y en la realización de sus tareas cotidianas.
- Dinámicas dirigidas por los evaluadores con el fin de identificar las habilidades blandas involucradas en el proceso de toma de decisiones de los trabajadores, tales como: liderazgo, trabajo en equipo o comunicación efectiva, etc.
- Simulaciones de campo: en las cuales los trabajadores son sometidos intencionalmente a situaciones que pueden o pudieron vivenciar, para evaluar su comportamiento real.
- Bitácoras o autorregistro en las que los trabajadores describen los imprevistos que se les presentan y su forma de sortearlos.

EVALUACIÓN:

Actividad de evaluación	
Nombre de la actividad	“Avión de papel”
Descripción de actividades	<i>Descripción de actividad:</i> Se agruparán a los trabajadores en 3 equipos, y se les brindará la siguiente indicación: “se les ha proporcionado un pliego de papel bond tienen un minuto y treinta segundos para poder realizar un avión de papel y que este pueda volar”.
	Responsabilidad de los evaluados
	Responsabilidad de los evaluadores
	Cumplir con las indicaciones
	Observar y evaluar cada uno de los roles que toman

	proporcionadas con la mayor naturalidad de sus funciones posible.	los trabajadores en el desempeño de su actividad. Enfocando su observación en las actitudes que enriquezcan la evaluación sobre las habilidades blandas.
Indicadores por evaluar	Liderazgo, comunicación, gestión de emociones y trabajo en equipo	
Materiales por utilizar	<ul style="list-style-type: none"> - Pliegos de papel bond - Rubrica de evaluación - Lapiceros 	

Actividad de evaluación	
Nombre de la actividad	“Un día de teletrabajo”
Descripción de actividades	<p><i>Descripción de actividad:</i> Se gestionará un ambiente para llevar a cabo la simulación de un día cotidiano de teletrabajo de los empleados, para poder llevar a cabo la observación y evaluación de las habilidades blandas empleadas en el role playing.</p> <p><i>Indicaciones:</i> Se distribuirán a los trabajadores de manera que puedan tener un espacio individual para desempeñar sus funciones como si estuvieran desde su hogar, se indicará que es un día como cualquier otro en el que deben cumplir sus metas, sus deberes y al final del día como todos deberán presentar los resultados de su trabajo diario</p>

<p>El grupo evaluador presentará diversas situaciones particulares a trabajadores en específico, entre las cuales están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un trabajador se contagió de COVID 19, sus síntomas no son graves, pero no se encuentra en las mejores condiciones para poder desempeñar sus labores • Otro trabajador no posee Internet residencial de alta calidad, sin embargo tiene reuniones, reportes y trabajo en general que realizar • El jefe inmediato del personal este día mantiene una agenda muy ocupada y realmente no podrá cumplir con todas sus obligaciones, debe priorizar y poder tomar decisiones para que los trabajadores puedan terminar su jornada con éxito • Otro de los trabajadores no está acostumbrado al uso de la tecnología por lo que seguir el hilo de comunicación en su empresa se le dificulta, sin embargo al igual que todos debe concretar sus tareas conforme a sus metas. <p>Con estas indicaciones se da inicio a la actividad de simulación.</p>	
Responsabilidad de los evaluados	Responsabilidad de los evaluadores
Cumplir con las indicaciones proporcionadas con la mayor naturalidad de sus funciones posible.	Observar y evaluar cada uno de los roles que toman los trabajadores en el desempeño de su actividad. Enfocando su observación en las actitudes que enriquezcan

		la evaluación sobre las habilidades blandas.
Indicadores por evaluar	Liderazgo, comunicación, gestión de emociones, organización, autodirección, innovación, empatía y adaptación.	
Materiales por utilizar	<ul style="list-style-type: none"> - Rubrica de evaluación - Lapiceros 	

Rubrica de evaluación

El modelo de rúbrica base se compone de indicadores y conductas asociadas al grupo en el desarrollo de las actividades.

Indicador (Criterio de evaluación)	Escala			Comentario de los evaluadores
	Presente	Presencia media/irregular	Ausente	
Flexibilidad y adaptabilidad				
Pensamiento crítico y toma de decisiones				
Empatía				
Inteligencia emocional				
Resiliencia				
Autodirección				
Voluntad y proactividad (autodirección)				
Liderazgo				
Gestión del tiempo y concentración				
Responsabilidad				
Productividad				

Creatividad e innovación		
Facilidad de aprendizaje		
Comunicación efectiva		
Asertividad		
Resolución de conflictos		
Trabajo en equipo		
Sociabilidad		

BITACORA/ AUTORREGISTRO

AUTORREGISTRO SEMANAL				
Fecha	Situación	Emoción	Pensamiento	Acción
Comentario sobre las situaciones vivenciadas.				

ANEXO #8
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

#	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	Semanas																																				
1	Formación de grupo de trabajo																																				
2	Búsqueda y aceptación de asesor																																				
3	Elaboración de propuesta de intervención																																				
4	Aprobación de temas por el coordinador general																																				
5	Remisión de propuestas de temas y tutores docentes a JD																																				

