



**PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MECÁNICOS DE
TRANSPORTES DE LA CIUDAD DE RAFAELA:
PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN
HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES.**

Autores:

Albrecht Brina DNI 43.715.245

Henzen Gustavo DNI 44.235.779

Docentes:

Delfini, Marcelo.

Zenobi, María José.



Agradecimientos:

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias y amigos, por su amor incondicional, su apoyo constante y por acompañarnos en cada etapa de este camino. Gracias por motivarnos y sostenernos en los momentos difíciles.

Una mención especial para Victoria, que nos acompañó a lo largo de toda la carrera. Gracias por tu amistad y por estar en cada paso del proceso. Tu apoyo fue fundamental y forma parte de este logro.

Índice	1
Introducción.....	3
Objetivos del proyecto de intervención	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Marco Teórico	4
Habilidades	4
Habilidades socioemocionales	5
Otras caracterizaciones conceptuales relacionadas a habilidades socioemocionales	6
Diferenciación y relación entre habilidades socioemocionales y habilidades técnicas	8
Clasificación de las habilidades	10
Capacitación	13
Necesidades de capacitación	15
Plan de capacitación	16
Relación entre capacitación y desarrollo de habilidades socioemocionales	18
Indicadores de gestión	19
Estado del arte	20
Metodología y proyecto de intervención.....	25
Marco Espacial	25
Marco temporal	25
Diseño y Estrategia	26
Sujetos y población a la que va dirigida	26
Acciones y cronograma de nuestro TFE	27
Técnicas de recolección de datos	28
Aspectos éticos	29
Análisis de datos	29
Resultados esperados	30
Análisis de datos cualitativos	30
Análisis de datos cuantitativos	32
Análisis integral de respuestas	33
Gráfico 1: Percepción sobre la división de tareas	35
Gráficos 2: Percepción sobre comunicación y trabajo en equipo.	35

Gráfico 3: Nivel de participación en la toma de decisiones.....	37
Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	38
Justificación del plan de capacitación.....	38
Estructura del plan de capacitación	39
Metodología	39
Cronograma	40
Desarrollo mensual del plan de capacitación	40
Mes 1	40
Mes 2.....	42
Mes 3.....	44
Facilitador	47
Evaluación de la capacitación	48
Formulario.....	48
Indicadores de gestión.....	49
1. Indicador de aplicación de habilidades en el puesto de trabajo.....	49
2. Índice de compleción del programa de capacitación	49
3. Indicador de impacto en el desempeño Individual	50
4. Indicador de Calidad del Servicio Post-Capacitación	50
Reflexión grupal	52
Anexo	53
Referencias Bibliográficas:.....	59

Introducción

La elección de nuestro proyecto de intervención responde a la necesidad y la escasa presencia de habilidades socioemocionales dentro de una empresa de servicios mecánicos de transportes de la ciudad de Rafaela. Un proyecto de intervención es una herramienta clave dentro del ámbito profesional cuyo propósito es diagnosticar una problemática y articular acciones para su solución (Stagnaro & da Representaçã, 2012). Optamos por utilizar un nombre ficticio con el fin de preservar la confidencialidad y proteger la identidad de la empresa en la que se desarrollará el presente proyecto de intervención.

En nuestro proyecto de intervención mencionamos a las habilidades blandas, más conocidas como "soft skills", con las cuales nos referimos a aquellas habilidades socioemocionales que nos permiten adquirir nuevas herramientas para generar vínculos y relaciones positivas dentro de las organizaciones (Rivas García et al., 2019). Hemos identificado que la ausencia de capacitaciones en habilidades socioemocionales, al ser una empresa con un grupo reducido de personas, provoca interacciones poco profesionales con clientes, afectando la empresa y poniendo en riesgo la marca que representa, entre otras.

Debido al tamaño y cultura, la prioridad dentro de la empresa de servicios mecánicos de transporte está en garantizar eficientes servicios técnicos, además de proporcionar a sus clientes con repuestos de buena calidad. Comprendemos que la productividad de los trabajadores en la ejecución y entrega de los trabajos del taller es su ventaja competitiva con respecto a otras empresas, por lo tanto, la promoción y desarrollo de habilidades socioemocionales puede servir para obtener y fortalecer herramientas que permitan dentro de la empresa generar relaciones laborales positivas que tengan impacto directo en el negocio y marca de la empresa.

Como equipo de trabajo, identificamos que existe en la empresa mayor formación en habilidades técnicas, entre ellas el uso de herramientas y equipos, diagnóstico de fallas mecánicas, control de inventarios y respuestas. Sin embargo, la empresa se enfrenta a desafíos complejos, donde el éxito organizacional o del negocio en la zona, no solo depende de habilidades técnicas, sino que aspectos como el comportamiento del personal, se volvieron fundamentales para lograrlo.

La detección de necesidades de capacitación en habilidades socioemocionales y el desarrollo de un plan capacitaciones sobre habilidades socioemocionales, en definitiva, permitirán a los colaboradores de la empresa de servicios mecánicos de transportes adquirir herramientas que beneficien a su desarrollo profesional y personal, que impactará en el desempeño organizacional, la satisfacción de los clientes y la competitividad de la empresa dentro de la ciudad de Rafaela.

Objetivos del proyecto de intervención

Objetivo General

1. Diseñar y evaluar un plan de capacitación en habilidades socioemocionales para los colaboradores de una empresa de servicios mecánicos de transporte de la ciudad de Rafaela, a partir de un diagnóstico de necesidades, con el fin de promover relaciones laborales positivas y fortalecer el desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos

1. Detectar oportunidades de mejora en el desarrollo de habilidades socioemocionales.
2. Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo de habilidades socioemocionales.
3. Evaluar a través de indicadores de gestión la viabilidad e impacto potencial del plan propuesto en la empresa.

Marco Teórico

Habilidades

Según Berniell (2016), las habilidades pueden definirse como las capacidades que poseen las personas para resolver eficazmente distintos problemas o enfrentar situaciones nuevas o complejas. Estas comprenden una amplia gama de componentes: conocimientos, valores, destrezas motoras, habilidades cognitivas y rasgos de carácter o temperamento, los cuales se desarrollan a lo largo de toda la vida, incluso desde etapas prenatales. En este sentido, el

concepto de habilidades abarca múltiples dominios, mentales, físicos y emocionales, y no se limita únicamente al saber técnico o académico.

El desarrollo de habilidades es un proceso dinámico y continuo, influido tanto por factores individuales (como la educación, la experiencia o la socialización) como por factores estructurales (como el acceso a oportunidades, las condiciones laborales y el entorno socioeconómico). Desde esta perspectiva, las habilidades constituyen una dimensión clave del capital humano, ya que condicionan la capacidad de las personas para integrarse y adaptarse a contextos laborales en constante transformación.

En el ámbito del trabajo, las habilidades resultan fundamentales para la adaptación a nuevas demandas, el crecimiento profesional y la resiliencia frente a los cambios del mercado. A través de ellas, los individuos no sólo pueden desempeñarse correctamente en sus funciones, sino también contribuir al éxito organizacional, mejorando su productividad, su eficiencia y su capacidad para innovar o resolver problemas complejos.

Además, en la actualidad se reconoce que las habilidades necesarias para un buen desempeño laboral no se limitan únicamente a las técnicas o específicas del puesto, sino que incluyen también habilidades socioemocionales, cognitivas y de autogestión, que permiten una mejor interacción, comunicación, toma de decisiones y manejo de emociones. En este marco, el desarrollo de habilidades no solo impacta en la empleabilidad, sino también en la calidad de vida, la autonomía y la capacidad de agencia de las personas en un entorno laboral y social en permanente cambio.

Habilidades socioemocionales

Múltiples dimensiones pueden caracterizar la habilidad de un individuo, y la literatura especializada suele agruparlas en dos grandes categorías: habilidades cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Estas últimas pertenecen al ámbito del comportamiento, se derivan de los rasgos de personalidad y comúnmente se consideran habilidades blandas (Bassi et al., 2012)

Las habilidades socioemocionales, según Bisquerra (2008), conforman un conjunto de hábitos, pensamientos y emociones que facilitan relaciones interpersonales satisfactorias mediante la adecuada expresión de las emociones y la consideración de su impacto en los

demás. Estas habilidades, como señala Goleman (1995), son esenciales para una ciudadanía efectiva y responsable, contribuyendo al bienestar interpersonal.

Según Ospina et al., (2022), las habilidades socioemocionales representan la amalgama intrincada de competencias fundamentales que abarcan, desde la comprensión y expresión efectiva de las emociones hasta la promoción de la empatía, las habilidades sociales y la toma de decisiones acertadas.

En el entorno laboral actual, las habilidades socioemocionales son altamente valoradas por los empleadores, ya que contribuyen significativamente al desempeño y a la integración en los equipos de trabajo. Según Acosta et al. (2017), los trabajadores que poseen mayores niveles de estas habilidades tienden a tener mejores perspectivas de empleo. Asimismo, las personas que están empleadas obtienen puntuaciones más altas en pruebas de perseverancia y toma de decisiones, y presentan con mayor frecuencia rasgos de personalidad agradables y extrovertidos, en comparación con quienes se encuentran desempleados.

Según Berniell (2016) los trabajadores con mayor desarrollo socioemocional son capaces de mostrar conductas más previsibles y armónicas con compañeros, subalternos y jefes (empatía y cooperación), faltar menos al trabajo (responsabilidad o diligencia), tardar menos en encontrar un trabajo luego de caer en el desempleo (resiliencia), entre otras razones que se asocian con mayor éxito en el mundo laboral.

Otras caracterizaciones conceptuales relacionadas a habilidades socioemocionales

A lo largo de la literatura académica y profesional, estas habilidades “blandas” también se han identificado bajo términos como habilidades socioemocionales, competencias interpersonales, habilidades no cognitivas o incluso competencias transversales. Esta diversidad de nombres responde a la amplitud del concepto y a los distintos enfoques desde los cuales ha sido abordado: psicológico, educativo, organizacional y sociológico.

Cuando hablamos de habilidades socioemocionales nos referimos a su vez al concepto de habilidades blandas, es por eso que son conceptos que se relacionan mutuamente y pueden entenderse como sinónimos. Estas habilidades socioemocionales son consideradas habilidades blandas y se enfocan en la dimensión emocional y social del individuo, adquiriendo

competencias que permitan manejar las emociones en diferentes contextos laborales y la interacción con los demás.

Las habilidades blandas y las socioemocionales tienen una base conceptual similar, ya que ambas abarcan un conjunto de capacidades relacionadas con el ámbito personal, social y emocional del individuo. Estas habilidades no corresponden a conocimientos técnicos ni son fáciles de medir de forma objetiva, pero desempeñan un papel clave en el crecimiento integral de las personas y en su capacidad para desenvolverse eficazmente en diversos entornos, particularmente en el mundo del trabajo.

La Organización Mundial de la Salud (2003) define las habilidades blandas como competencias de tipo socioafectivo, fundamentales para la interacción interpersonal. Estas habilidades permiten a las personas enfrentar diversas situaciones sociales con pensamiento crítico, tomar decisiones adecuadas, reconocer las emociones ajenas y establecer vínculos en los planos físico, emocional y afectivo.

De acuerdo con la aportación de Hidalgo (2020) afirma que las “habilidades blandas” son un conjunto de cualidades personales tales como: comunicación, resoluciones de conflictos, trabajo en equipo y empatía, que le permiten a las personas tener éxito en el mercado laboral y promover su trabajo.

Las Habilidades Blandas también conocidas como Soft Skills, son rasgos de la personalidad, atributos personales y habilidades de comunicación que favorecen a la interrelación personal y al éxito profesional, social y personal (Roux, R. 2019). El uso del término soft skills se ha generalizado a nivel global debido a su amplia adopción en literatura académica y empresarial en inglés, y su traducción en español se denomina “habilidades blandas”.

Por su parte Emanuel (2021) afirma que las habilidades blandas son habilidades socioemocionales intra e interpersonales; críticas para el desarrollo personal, la participación social y el éxito laboral y académico. Se les conoce como habilidades porque pueden enseñarse y desarrollarse a través de una capacitación.

En las empresas, las habilidades blandas son un tema muy importante porque determinan el éxito de la empresa y del trabajador (Robles, 2012). De ahí es que este tema se trabaja directamente por el área de Gestión del talento humano, quien lo toma en cuenta desde el proceso de reclutamiento hasta el momento de seleccionar el personal, donde se recogen y

clasifican a los candidatos que posean las habilidades solicitadas; las que también son tomadas en cuenta para ascensos y decisiones sobre la estabilidad laboral del personal en la empresa (Chiavenato, 2008)

Las habilidades blandas o sociales se constituyen como herramientas necesarias para que toda persona pueda afrontar con éxito su vida laboral y desarrollo personal, en ese sentido las empresas no solo buscan talento humano con fortalezas en habilidades duras. Por el contrario, están demandando habilidades blandas, que les permita interactuar con un equipo de trabajo, saber cómo, cuándo y dónde transmitir un mensaje; por ello, dichas habilidades deben ser adquiridas y desarrolladas durante la vida académica (Mansour et al., 2020).

Diferenciación y relación entre habilidades socioemocionales y habilidades técnicas

Las habilidades técnicas, también conocidas como habilidades duras, hacen referencia al conjunto de competencias específicas necesarias para el desempeño eficiente de tareas profesionales concretas. Estas incluyen el manejo de herramientas, tecnologías, lenguajes, procedimientos y conocimientos especializados propios de una disciplina. Son fácilmente medibles, evaluables y transferibles, ya que suelen estar vinculadas a la formación formal, a certificaciones y a la experiencia laboral (DuBrin, 2023).

Andrew DuBrin (2023), en su obra *Essentials of Management*, señala que estas habilidades están relacionadas con la ejecución de procesos y métodos definidos, y pueden ser verificadas objetivamente a través de pruebas prácticas o evaluaciones estandarizadas. De modo similar, Robles (2016) las define como aquellos conocimientos técnicos requeridos para cumplir con las responsabilidades de un puesto de trabajo específico. Su carácter cuantificable facilita su enseñanza, transmisión y validación, lo que las convierte en un componente fundamental para el ingreso al mercado laboral.

Por otro lado, las habilidades blandas, también denominadas competencias socioemocionales o interpersonales, son aquellas capacidades personales y sociales que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva con los demás, adaptarse a diferentes contextos y gestionar sus emociones adecuadamente. Estas habilidades incluyen la comunicación asertiva, la empatía, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, el liderazgo, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional (Goleman, 1995). Estas competencias, a

diferencia de las habilidades técnicas, no son fácilmente mensurables ni estandarizables, ya que están influenciadas por factores contextuales, emocionales y culturales.

Es fundamental comprender la relación y la integración de ambos tipos de habilidades dentro de un contexto laboral, para complementarse y potenciarse mutuamente. Diversos estudios han evidenciado que la sola posesión de habilidades técnicas no garantiza un desempeño laboral exitoso (Goleman, 1995; Robles, 2012). En este sentido, la capacidad de comunicarse eficazmente, adaptarse al cambio o resolver conflictos interpersonales se vuelve fundamental para el trabajo colaborativo y la permanencia en entornos dinámicos.

Cano y Lledó (2016) proponen el concepto de “perfil de competencias integrales”, el cual contempla la articulación equilibrada de conocimientos técnicos con habilidades socioemocionales. Según estos autores, el desarrollo integral del profesional debe contemplar no solo lo que sabe hacer, sino también cómo se relaciona, cómo lidera y cómo enfrenta desafíos.

Organismos internacionales como el Foro Económico Mundial (2020) refuerzan esta perspectiva al señalar que los perfiles laborales más demandados del futuro requerirán una combinación de conocimientos técnicos sólidos y competencias emocionales complejas, tales como la creatividad, el pensamiento crítico, la resiliencia y la gestión del tiempo. En este contexto, las habilidades blandas no sustituyen a las duras, pero sí determinan la forma en que estas se aplican en escenarios reales de trabajo.

En consecuencia, se hace evidente la necesidad de fomentar entornos formativos que integren ambas dimensiones del desarrollo de competencias. Mientras las habilidades técnicas siguen siendo el punto de partida para acceder a un empleo, las habilidades blandas son determinantes para la permanencia, el crecimiento y el liderazgo dentro de las organizaciones. Su enseñanza, sin embargo, representa un desafío mayor, ya que requiere enfoques pedagógicos que promuevan la reflexión, el trabajo colaborativo, la resolución de problemas y la conciencia emocional.

Clasificación de las habilidades

Las habilidades blandas pueden agruparse en tres categorías fundamentales. En primer lugar, se encuentran las habilidades interpersonales, que incluyen la comunicación asertiva, la capacidad de negociación, la confianza, la cooperación y la empatía. En segundo lugar, están las habilidades cognitivas, que abarcan la resolución de problemas, la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la autoevaluación, el análisis y la comprensión de consecuencias. Finalmente, se identifican las habilidades de control emocional, también conocidas como habilidades para el manejo y reconocimiento de emociones ante situaciones de estrés y sentimientos intensos, entre las que se destacan el manejo de la ira, la tristeza y la frustración. Estas tres categorías no operan de manera independiente, sino que se interrelacionan y se potencian mutuamente (Zambrano, 2014).

En esta línea, uno de los autores más influyentes en el estudio de las habilidades blandas es Daniel Goleman, quien en su obra *Emotional Intelligence* (1995) propuso un modelo estructurado basado en cinco dimensiones clave que constituyen la inteligencia emocional. Estas dimensiones comprenden tanto competencias personales como sociales, y permiten entender cómo los individuos se relacionan consigo mismos y con los demás en diferentes contextos, especialmente en el ámbito laboral y educativo. Las categorías propuestas por Goleman son:

- Autoconciencia, entendida como la capacidad de reconocer las propias emociones, comprender su origen y evaluar con precisión las fortalezas y limitaciones personales. Incluye la autoconfianza como un elemento central para el desarrollo personal.
- Autorregulación, que implica la habilidad de controlar o redirigir impulsos y emociones negativas. Las personas con buena autorregulación demuestran autocontrol, confiabilidad, adaptabilidad y apertura al cambio.
- Motivación, referida al impulso interno para alcanzar metas que van más allá de recompensas externas. Se relaciona con la iniciativa, la orientación al logro, el compromiso y el optimismo.

- Empatía, definida como la capacidad de comprender los estados emocionales de los demás. Goleman destaca que esta dimensión es clave para liderar equipos, ofrecer un servicio de calidad y construir relaciones efectivas.

- Habilidades sociales, que engloban un conjunto de competencias interpersonales necesarias para la comunicación eficaz, el liderazgo, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Estas habilidades permiten influir, inspirar y colaborar con los demás de forma eficiente.

Este modelo ha sido ampliamente adoptado en campos como la psicología organizacional y la educación, consolidándose como una herramienta clave para el desarrollo de habilidades socioemocionales (Goleman, 1995).

Por su parte, el autor Robles (2012) realizó una investigación orientada a identificar las habilidades más críticas y valoradas en el entorno laboral, conocidas comúnmente como habilidades blandas. El autor determinó que los empleadores valoran no solo las competencias técnicas de los trabajadores, sino también aquellas relacionadas con la conducta, la ética y la interacción social. En este sentido, estableció un conjunto de habilidades clave que influyen directamente en el desempeño profesional y en la capacidad de las personas para integrarse de manera efectiva en las organizaciones.

Dentro de las principales habilidades identificadas se encuentran:

- **Integridad:** entendida como la coherencia entre los valores personales y profesionales, así como el actuar con honestidad y ética en el cumplimiento de responsabilidades.

- **Comunicación:** la capacidad de transmitir ideas con claridad, tanto de manera oral como escrita, junto con la escucha activa, que favorece la comprensión mutua.

- **Cortesía:** el uso adecuado de modales y normas de etiqueta profesional, demostrando respeto y consideración hacia los demás.

- **Responsabilidad:** asociada con la fiabilidad, el cumplimiento de compromisos y la ejecución oportuna de las tareas asignadas.

- **Habilidades sociales:** implican la facilidad de interactuar con otros de manera positiva, fomentando relaciones interpersonales constructivas.

- **Actitud positiva:** la disposición optimista ante situaciones desafiantes, manteniendo la motivación y la resiliencia.
- **Profesionalismo:** el comportamiento que refleja seriedad, madurez y compromiso con el rol desempeñado.
- **Flexibilidad:** la capacidad de adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a contextos dinámicos.
- **Trabajo en equipo:** la disposición para colaborar, aportar y coordinar esfuerzos con otros para alcanzar objetivos comunes.
- **Ética laboral:** la disciplina, puntualidad y constancia en el trabajo, reflejando compromiso con la organización.

Con el fin de sistematizar estas habilidades, Robles las organizó en tres grandes categorías:

1. **Rasgos personales:** incluyen aquellas características vinculadas a la dimensión ética y actitudinal del individuo. Dentro de este grupo se encuentran la integridad, la cortesía, la responsabilidad, la actitud positiva y la ética laboral. Estas cualidades representan la base del comportamiento personal y reflejan la forma en que un profesional se relaciona consigo mismo y con su entorno de trabajo.
2. **Habilidades interpersonales:** corresponden a las capacidades que permiten la interacción efectiva con los demás. Se destacan la comunicación, las habilidades sociales y el trabajo en equipo. Estas competencias son esenciales para generar un ambiente colaborativo, prevenir conflictos y fomentar la construcción de relaciones laborales sólidas y productivas.
3. **Competencias de liderazgo:** hacen referencia a la disposición del profesional para asumir roles de mayor responsabilidad y dirección, independientemente de si ocupa formalmente una posición jerárquica. Dentro de este grupo se ubican el profesionalismo y la flexibilidad, entendidas como actitudes que permiten inspirar confianza, adaptarse a diferentes contextos y guiar a otros en la consecución de metas organizacionales.

La clasificación de las habilidades blandas constituye un paso esencial para diseñar planes de capacitación efectivos, sobre todo en el contexto de pequeñas empresas de servicios, como puede ser una dedicada al rubro mecánico. En estos entornos laborales, donde los equipos

suelen ser reducidos y los roles multifuncionales, el desarrollo de habilidades como la comunicación, la responsabilidad y el trabajo en equipo es crucial no solo para el desempeño individual, sino también para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Una categorización clara permite además detectar con mayor precisión las áreas de mejora en los equipos de trabajo.

En un contexto más amplio, el World Economic Forum (WEF), a través de sus informes The Future of Jobs (2020, 2023), ha destacado la creciente importancia de las habilidades blandas en un mundo laboral afectado por la automatización, la inteligencia artificial y la transición ecológica. En estos reportes se agrupan las habilidades más demandadas en tres categorías: cognitivas, interpersonales y de autogestión.

- Las habilidades cognitivas incluyen el pensamiento analítico, la creatividad y la resolución de problemas, competencias necesarias para adaptarse a entornos de alta incertidumbre.
- Las habilidades interpersonales engloban el liderazgo, la influencia social, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo, fundamentales en equipos diversos.
- Finalmente, las habilidades de autogestión se refieren a la capacidad de manejar las emociones, adaptarse a los cambios y actuar con resiliencia ante situaciones de presión. Entre ellas se destacan la flexibilidad, la tolerancia al estrés y la autorregulación emocional.

En definitiva, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas no solo incrementa la empleabilidad individual, sino que también potencia la competitividad organizacional. En este marco, se observa una transición hacia modelos de gestión del talento centrados en habilidades, donde tanto las capacidades técnicas como las socioemocionales adquieren un rol central en la construcción del capital humano del futuro.

Capacitación

La Revolución Industrial comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro, por lo cual se favoreció la expansión del comercio al mejorar las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril. Dentro de las innovaciones tecnológicas más importantes estuvo la máquina de vapor y otras para la

industria textil. Estas nuevas máquinas creadas en las dos primeras décadas del siglo XIX, favorecieron enormes incrementos en la capacidad de producción y facilitaron la manufactura en otras industrias. La Revolución Industrial propició que la capacitación se transformara en la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. (Infante Becerra, et al. 2019)

Hacia el fin del siglo XX se aprecia la capacitación, «como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones» (Lagan, 2004, citado en Mitnik y Coria, 2012). Cómo desarrollan en su texto, Infante Becerra, et al. (2019) hoy en la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizacional en el mundo entero por constituir una vía de transmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

En los párrafos anteriores, se constituye la explicación de algunos aspectos que conformaron a la capacitación a lo largo de la historia. Esta información permite contextualizar y comprender el desarrollo de las formaciones y el aprendizaje por medio de la capacitación.

La capacitación laboral hace referencia a la capacitación que se realiza dentro del ámbito laboral en las organizaciones, en donde se desarrollan habilidades, capacidades y competencias que ameritan para las actividades que realizan los trabajadores como recursos humanos valiosos, para que mejoren su desempeño y puedan ser más productivas teniendo un beneficio tanto en el trabajador como para organización (Alayo Jara, 2025). A la capacitación Chiavenato (2009) la describe como una herramienta esencial para aportar valor a las organizaciones e instituciones, permitiéndoles adaptarse a los desafíos de una sociedad en constante cambio y evolución. La capacitación es muy importante para que las empresas puedan crecer y mejorar. Permite que las personas que trabajan en esas empresas puedan desarrollar y adquirir conocimientos nuevos. Es lograr que las personas cambien lo que saben, cómo hacen su trabajo, cómo piensan sobre lo que hacen o cómo se llevan con los demás. Es decir, que aprendan y mejoren en distintos aspectos para poder ser eficientes en el trabajo.

Para Chiavenato, capacitar implica generar transformaciones en los conocimientos, habilidades, actitudes y formas de interacción de los empleados, promoviendo una mejora integral en su eficiencia. Así, Alayo Jara retoma y amplía esta perspectiva al destacar el beneficio mutuo que la capacitación genera tanto para los trabajadores como para la organización, reforzando su papel como motor de productividad y desarrollo.

La capacitación es un aspecto estratégico que deben tomar de manera sistemática y continúa las organizaciones de hoy, el objetivo es que las personas creen los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, en el sentido de mayor productividad y competitividad (Tomalá Uribe, et al. 2023). Los autores a lo largo del texto comprenden que la capacitación en las pymes y medianas empresas permite un buen desempeño y eficiencia en ellas. Las habilidades que adquieren en los determinados puestos de trabajo permiten la planeación y mejora continua dentro de las empresas.

La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas esperados. La ausencia de capacitación trae como consecuencia el incurrir en costos de tipo económico: baja productividad, menor calidad, deficiencia en la atención al cliente, desperdicio en materia prima, infrautilización de máquinas; así como gastos sociales: absentismo, impuntualidad, abandono de puesto de trabajo, accidentes, bajas por invalidez e incluso muertes (Tomalá Uribe, et al. 2023).

Necesidades de capacitación

En muchos casos, se sabe que es lo que se debe hacer, se dispone de parámetros para evaluar si ese hacer es el esperado o no, si sus diferencias están dentro de lo admirable y tolerable o no. Esta percepción del “deber hacer” es una parte importante de la detección de la necesidad. (Blake, 2025) “Nuestro alguien está en problemas, más o menos sabe lo que debe hacer, sabe que debe hacerlo, pero no lo sabe hacer. ¡Ha aparecido la necesidad de capacitación!” (Blake, 2025).

Oscar Blake (2025), menciona como principal detalle que diferencia una necesidad de capacitación de los otros factores por los cuales tampoco se podría realizar una tarea o función

deseada en su causa: la carencia de los conocimientos, habilidades, y/o actitudes necesarias para el desempeño adecuado.

El autor menciona que se presentan necesidades de capacitación cuando una persona reconoce la tarea que debe realizar, pero no sabe cómo. Nosotros llevamos esta idea dentro de las empresas, por ejemplo, en el caso que un líder de equipo detecte que alguno de sus colaboradores reconoce una tarea, pero no puede ejecutarla, debe identificar la necesidad y dar comienzo a un plan de capacitación, que permita a aquellos empleados que deben capacitarse para adquirir o desarrollar una habilidad, conocimientos y la motivación para realizar sus tareas.

La capacitación continua del personal se vuelve una necesidad estratégica para las organizaciones, especialmente en contextos altamente competitivos y dinámicos. Un trabajador que no está constantemente aprendiendo las nuevas tendencias de su área, rápidamente se volverá obsoleto y con ello, la empresa se verá afectada. Principalmente, porque es muy posible que su competencia si esté implementando planes de capacitación laboral en su talento humano (SMC LATAM, 2023).

Además, la capacitación es necesaria dentro de las empresas para que el colaborador sienta que la misma se involucra por su crecimiento laboral, valorará muchísimo más ese lugar de trabajo, que una que no lo hace. Las organizaciones se están volviendo cada vez más importantes para las personas, quienes ya no solo consideran el sueldo monetario como la única razón para decidir trabajar en algún lugar.

Plan de capacitación

Un plan de capacitación empresarial es una estrategia que define los programas y acciones de formación que se implementarán en una empresa para mejorar las competencias de los empleados. Este plan abarca desde habilidades técnicas hasta competencias blandas, adaptándose a las necesidades específicas de la organización y sus objetivos (Upturnco, 2024). Según la Revista Recursos Humanos (2024), un plan bien estructurado permite que las empresas respondan de manera eficiente a los cambios del entorno, favoreciendo tanto el crecimiento organizacional como el individual. Por su parte, Upturnco (2024) destaca que implementar un plan de capacitación mejora la calidad del trabajo y la motivación del personal.

Para la definición conceptual del plan de capacitación se considera a Chiavenato (1998) quien lo define como un proceso sistemático y organizado de corto plazo a través del cual, las personas obtienen habilidades y conocimientos en función a unos objetivos definidos. Posee cuatro puntos importantes:

- Detección y Análisis de las Necesidades
- Diseño del Plan de Capacitación
- Ejecución del Plan de Capacitación
- Evaluación del Plan de Capacitación.

Esta necesidad de capacitar se da cuando existe una diferencia entre lo que la persona debería saber y lo que sabe realmente.

Chiavenato (2008) quien plantea que las empresas evalúan de forma permanente el desempeño de los trabajadores; identificando las necesidades y carencias que pueden tener, lo que lleva a la empresa a hacer uso de una estrategia de capacitación y a desarrollar planes de capacitación orientados a desarrollar habilidades blandas para lograr la mejora del aspecto humano del trabajador y el crecimiento de los grupos de trabajo.

Para la elaboración de un plan de capacitación laboral, SCM Latam (2023) propone cuatro pasos fundamentales a tener en cuenta, que a su vez coinciden en parte con los cuatro puntos que considera Chiavenato (1998) que conforman al plan de capacitación.

- El primero consiste en pensar en los colaboradores, es decir, considerar sus necesidades, capacidades, intereses, tiempos y disposición para asegurar que la capacitación sea pertinente.
- En segundo lugar, se sugiere identificar las necesidades de la empresa, lo cual implica detectar qué habilidades deben desarrollar los colaboradores en función de los objetivos organizacionales.
- El tercer paso es planificar una estructura y desarrollar el contenido. Esto incluye definir aspectos como duración, modalidad, destinatarios, posibles capacitadores externos, y los temas que se abordarán en función de las necesidades detectadas.
- Finalmente, se destaca la importancia de la evaluación constante, entendida como el proceso de recabar la percepción de los participantes sobre la capacitación, a fin de ajustar y mejorar su impacto.

Relación entre capacitación y desarrollo de habilidades socioemocionales

En el contexto organizacional actual, la capacitación laboral ha dejado de centrarse exclusivamente en el desarrollo de competencias técnicas para dar lugar a una formación más integral, que contemple también las habilidades socioemocionales, conocidas como soft skills. Estas habilidades se consideran esenciales para enfrentar los desafíos de un entorno laboral cada vez más dinámico y complejo.

De la Riva Araluce (2019), sostiene la importancia de capacitar en habilidades blandas también, denominadas habilidades socioemocionales, dentro del ámbito organizacional. Estas competencias, como la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación, resultan fundamentales para mejorar la productividad, el clima laboral y la competitividad de las empresas. La autora sostiene que las soft skills aportan soluciones eficaces frente a los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. En este sentido, capacitar en este tipo de habilidades no sólo es relevante, sino necesario para potenciar el capital humano y alinear el talento con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La relación entre la capacitación y el desarrollo de habilidades socioemocionales es estrecha, ya que la formación laboral no debe centrarse únicamente en habilidades técnicas, sino también en el fortalecimiento de competencias personales e interpersonales, esenciales para el desempeño profesional integral.

En esta misma línea, Bayton (2022) señala que el 75 % del éxito en el ámbito laboral depende del desarrollo de habilidades socioemocionales, mientras que solo el 25 % se relaciona con los conocimientos técnicos. El autor destaca que “el desarrollo de las soft skills permite a los colaboradores adaptarse a los cambios, comunicarse de manera efectiva y trabajar de forma colaborativa en ambientes cada vez más complejos y dinámicos” (Bayton, 2022, párr. 5).

De este modo, la formación en habilidades socioemocionales permite mejorar el desempeño individual, fomentar un ambiente laboral positivo y aumentar la productividad. Asimismo, estas competencias son altamente valoradas por los empleadores, ya que contribuyen a una mejor adaptación al cambio, a la resolución de conflictos y a la consolidación de equipos de trabajo eficientes, aspectos claves en un mercado laboral en constante transformación.

La capacitación laboral, por tanto, cumple un rol fundamental en el desarrollo de estas habilidades, al ofrecer espacios de aprendizaje, reflexión y práctica continua. En un contexto

organizacional cambiante, contar con habilidades socioemocionales sólidas puede marcar una diferencia significativa en la empleabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad de los equipos de trabajo.

Indicadores de gestión

Los indicadores son parámetros que son usados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o de un evento, para ello (Lu & Tian, 2015) es necesario identificar algunos factores críticos que se vinculen, los resultados con el nivel de objetivos, los cuales garantizar el alcance de las metas. Los indicadores presentan soluciones a (Croes & Kubickova, 2013) puntos críticos dentro de los procesos de gestión, con la finalidad de que estos sean evaluados a través de mecanismo que les permitan medir los puntos de inflexión en un servicio o proceso (Quispe, et al., 2024).

En su texto Vieira Vieira (2014) plantea otro concepto para Indicadores de Gestión, indica que la gestión de los recursos humanos es, en cierta forma, el instrumento de acción administrativa a través del cual, la organización del trabajo formaliza, viabiliza e instrumenta las acciones de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, dentro de una concepción que apuntala los requisitos y demandas implícitas en la organización del trabajo. De acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014: 148) “Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad”.

De igual manera, Alles (2015:69) expresa que los indicadores de recursos humanos “son aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen”. En tal sentido los indicadores miden el resultado de gestión en la organización en su conjunto o en un área específica.

Chirino de Sanchez (2014) aclara que los indicadores “son herramientas estadísticas, matemáticas financieras que nos permiten conocer las tendencias y resultados de la gestión de Recursos Humanos para la toma de decisiones acertadas”. Por su parte Londoño (2012:15) establece que los objetivos de los indicadores son “conducir los procesos, predecir y aumentar la eficacia y la eficiencia”. (p.25-31)

Medir un proceso de Recursos Humanos es fundamental porque permite evaluar su eficacia, detectar oportunidades de mejora y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. La utilización de indicadores facilita este análisis, ya que proporciona datos objetivos y comparables que respaldan la toma de decisiones informadas.

Estado del arte

Ospino Hernández (2019), en su estudio “El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI”, destaca la creciente importancia que tienen estas competencias en el contexto laboral actual. Basándose en el trabajo de Cunningham y Villaseñor (2016), el autor señala que el 51% de los empleadores identifica las habilidades socioemocionales como las más relevantes, mientras que un 42% considera que en ellas se encuentran las mayores brechas a nivel global. Particularmente en América Latina, los empleadores priorizan habilidades como el trabajo en equipo, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad, la honestidad y las habilidades interpersonales, situándose incluso por encima de las habilidades cognitivas (p. 5).

Ospino Hernández (2019) señala que, según Cunningham y Villaseñor (2016), el lugar de trabajo es uno de los espacios ideales para la formación de habilidades socioemocionales en adultos jóvenes y maduros, ya que estos se encuentran en una etapa en la que están preparados tanto psicológica como fisiológicamente para este tipo de aprendizaje. Además, el autor recoge también el aporte de Berniell et al. (2016), quienes destacan al entorno laboral como un escenario clave para el desarrollo de dichas habilidades, las cuales pueden fortalecerse a través de tres vías principales: el entrenamiento formal, la experiencia adquirida en el empleo y la interacción cotidiana con compañeros de trabajo o supervisores (p. 6).

Fiszbein, Cosentino y Cumsille (2016) en su trabajo destacan que, según una encuesta realizada por The Economist Intelligence Unit en 2009 a 192 altos ejecutivos de América Latina, las habilidades socioemocionales se consideran entre las más necesarias en el ámbito laboral. Asimismo, citan un estudio de McKinsey & Company (2012) que encuestó a 2.832 empleadores en nueve países, donde el 80% de los participantes identificó la capacidad para trabajar en equipo como una de las habilidades más importantes para los empleados, seguida por las habilidades de comunicación oral, mencionadas por el 72% de los encuestados (p. 20).

En el contexto del proceso de selección laboral, un estudio citado por Canossa (2019) y presentado por CNN Chile, elaborado por la plataforma digital de reclutamiento KeyClouding, reveló que nueve de cada diez organizaciones evalúan a sus candidatos principalmente en función de sus competencias blandas. Dentro de las habilidades más valoradas por los empleadores se encuentran el trabajo en equipo, la orientación al cliente, el compromiso, la capacidad de adaptación al cambio y la comunicación (p.7).

Estos resultados reflejan la creciente importancia que adquieren las habilidades socioemocionales en el entorno laboral actual, tanto para la incorporación como para el desarrollo efectivo del talento humano en las organizaciones.

Según un estudio citado por Gonzalez Molina et al. (2021), elaborado por el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon reveló que aproximadamente el 75 % del éxito a largo plazo en el ámbito laboral se atribuye a las habilidades blandas, mientras que solo el 25 % se relaciona exclusivamente con habilidades duras (p. 2). Esto evidencia que los trabajadores que poseen habilidades socioemocionales sólidas presentan un desempeño laboral más eficiente y efectivo. Estas habilidades, que incluyen aspectos como la empatía, la comunicación asertiva, a diferencia de las habilidades duras, no solo mejoran la calidad de sus interacciones interpersonales, sino que también potencian la productividad individual y colectiva. Por lo tanto, el desarrollo de habilidades blandas no debe considerarse únicamente un complemento, sino un componente esencial para el éxito profesional y el crecimiento sostenible de las organizaciones en contextos laborales cada vez más dinámicos y exigentes.

Según el trabajo de investigación “El efecto de las habilidades blandas y la metodología de formación en el desempeño de los empleados”, citado por Chaca y Contreras (2022) y elaborado por Ibrahim et al. (2017), se tuvo como propósito investigar el efecto de la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación adoptada sobre el desempeño laboral de los empleados. Dentro del estudio, los autores estudian las tendencias de la investigación en la formación y el desempeño laboral en las organizaciones que se enfocan en la adquisición de habilidades técnicas o “duras” para la capacitación de los empleados y la evaluación del desempeño laboral. Esta investigación adoptó un enfoque de investigación cuantitativa, se administraron cuestionarios a gerentes y ejecutivos seleccionados de algunas empresas privadas de Malasia. El cuestionario fue diseñado específicamente para 32 examinar

las competencias de varios gerentes, ejecutivos y supervisores de empresas con sede en Malasia que se habían sometido a un programa de capacitación en habilidades blandas durante un período de unas pocas semanas o meses.

La población objetivo de este estudio consistió en 810 empleados de nueve empresas. Los resultados indican que los dos predictores, la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación, predicen significativamente el desempeño de los empleados. La investigación también enfatizó que la adquisición de habilidades blandas genera un aumento en el desempeño laboral de los empleados. Esta investigación muestra un aumento del 14,5 por ciento en el desempeño laboral de los empleados en las empresas seleccionadas debido a la adquisición de habilidades sociales por parte de sus empleados y un aumento del 27,9 por ciento en el desempeño de los empleados se basa en la metodología de capacitación espaciotemporal (p 31).

Esta investigación resulta fundamental para nuestro trabajo ya que analiza en profundidad cómo la adquisición de habilidades blandas influye en el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. Asimismo, cobra especial relevancia hay que destacar qué tipo de metodologías de capacitación son más efectivas para desarrollar estas competencias, eje central de nuestro proyecto.

Como mencionamos anteriormente, diversos estudios han señalado la creciente importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral contemporáneo. McKinsey & Company (2020) sostiene que, a medida que las tareas repetitivas y operativas son progresivamente automatizadas por la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes, las habilidades sociales y emocionales se vuelven fundamentales para el desarrollo profesional y organizacional. Entre estas competencias destacan la comunicación efectiva, la empatía, la adaptabilidad y el liderazgo, las cuales son esenciales en roles que requieren interacción humana compleja y toma de decisiones estratégicas. En su informe *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*, McKinsey estima que la demanda de estas habilidades aumentará en más de un 20% hacia el año 2030, lo que evidencia un cambio profundo en las capacidades requeridas por el mercado laboral. Este escenario plantea la necesidad de que los profesionales no solo desarrollen competencias técnicas, sino también habilidades blandas que les permitan

liderar equipos, resolver problemas de manera creativa y adaptarse con flexibilidad a contextos en constante transformación.

En esta misma línea, el informe Global Talent Acquisition Insights 2024, publicado por Mercer (2024), señala que las habilidades blandas más valoradas por las organizaciones a nivel global son:

- Comunicación efectiva (76%)
- Resolución de problemas (73%)
- Capacidad analítica (66%)
- Agilidad para aprender (66%)
- Pensamiento crítico (65%)
- Liderazgo (48%)
- Creatividad (40%)

Estas competencias son consideradas estratégicas para la innovación, la colaboración y la adaptabilidad dentro de las organizaciones. Mercer enfatiza que, además de las entrevistas tradicionales, se están implementando metodologías conductuales para evaluar estas habilidades, observando variables como la toma de decisiones, la empatía y el trabajo en equipo.

Para comprender metodologías utilizadas en investigaciones externas a este proyecto de intervención, es esencial recuperar capacitaciones, y la importancia de ella dentro de diferentes rubros y empresas. Como principal resultado de la investigación de Obando Changuán (2020), se obtuvo que existen empresas que consideran al talento humano parte fundamental de la organización y es por esto por lo que se enfoca en que los trabajadores deben tener formación en ámbitos sociales y en relación acorde a su trabajo, para así lograr un ambiente de confianza con las instrucciones y temas adecuados a su empleo y esto les permita tener un máximo nivel de contribución a la empresa. El autor en su investigación considera al talento humano como una pieza fundamental para el desarrollo de una organización por lo cual una capacitación no solo debe ser acorde a su área de trabajo sino abarcar temas más complejos como aspectos emocionales. Sin embargo, los hallazgos demuestran que algunas empresas no realizan capacitación a su talento humano, lo cual no garantiza una competitividad de estos, es decir, no existe un desarrollo individual, profesional ni tampoco organizacional (p 171-172)

En los resultados de la investigación que realizan Tomalá Uribe, J. I., Saenz Romero, Y. S., Mite Mejía, C. I., & Palacios Meléndez, J. G. (2023). Se puede observar que las grandes empresas a pesar de que no son las mayores en cantidad de establecimiento tienen un alto número de personal capacitado. En Durán existen 943 establecimientos de grandes empresas, contando con 87% de personal capacitado, representando así el 68 % del personal que labora en los distintos tamaños de las empresas. En algunas encuestas que fueron realizadas por los autores de la investigación, demuestra que el 20.6 % de las personas indican que deberían de realizar capacitaciones de acorde a los niveles de formación de cada trabajador para elevar el desempeño e incrementar productividad.

En la investigación que desarrolla Sanchez Vazquez (2005) se observa que el 95% de los 179 derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz encuestados respondieron positivamente con respecto a la importancia de la capacitación; dejando con esto en claro que para el paciente cada día es más importante que el personal que lo atiende se encuentre mejor capacitado, pues esto le inspira mayor confianza al paciente al ponerse en manos de los médicos y demás personal que labora en esta clínica. En la investigación de los 220 trabajadores encuestados, 95 de ellos prefieren que la capacitación laboral sea dada por competencias laborales, y no de manera tradicional o contractual, esto debido a que anteriormente se consideraba oportuna la capacitación en los casos de ascenso generado por un movimiento escalafonario (p 52).

En las investigaciones algunos autores permiten observar la importancia de la capacitación, pero a su vez, la necesidad de realizar un plan de capacitación para poder obtener conocimientos y formación que favorezca a los trabajadores y su productividad en el área de trabajo. En la investigación que realiza Sanchez Vazquez (2005), en la encuesta para su muestra pregunta a los colaboradores del hospital, la importancia de detectar las necesidades de capacitación, antes de desarrollar un plan de capacitación. La pregunta fue respondida por 220 trabajadores, el 60% encuestados consideran necesario que antes de realizar un programa de capacitación se realice un diagnóstico de capacitación, y el 30% opina que en este deben participar directamente los involucrados. El 10% restante prefiere que se pregunte directamente al jefe de servicio o departamento, pues se considera que este conoce mejor las carencias o necesidades que su área o departamento tiene. La realización del diagnóstico de necesidades de capacitación es bianual,

aunque a principios de cada año se efectúa una revisión de las necesidades ya satisfechas y de las que aún quedan pendientes por satisfacer, pudiendo incorporarse otras nuevas y urgentes que se presenten (55). Es relevante que se detecten necesidades de capacitación, ya que no existen las mismas necesidades o falta de competencias y/o habilidades en todas las áreas o puestos por igual.

Metodología y proyecto de intervención

Marco Espacial

La intervención se llevará a cabo en una empresa familiar de servicios mecánicos de transporte, ubicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Es una organización con pocos empleados, tanto en el área administrativa como en el taller, donde las tareas se reparten entre un número reducido de personas y el vínculo entre los integrantes es cercano. Esto hace necesario que el abordaje del trabajo tenga en cuenta las características particulares de la empresa y sus formas de organización interna.

Marco temporal

El trabajo de recolección de datos se organizará en tres etapas, las desarrollaremos entre los meses de julio a noviembre. El cronograma previsto es el siguiente, en el mes de julio y agosto realizaremos la recolección de datos. En esta etapa vamos a llevar a cabo las entrevistas a los referentes de la empresa y se enviarán las encuestas al resto del personal. Se estima que todo este proceso demandará unas cuatro semanas, incluyendo la organización de las entrevistas, el envío de encuestas y la recopilación de las respuestas.

En septiembre se destinará al análisis de la información recolectada. A su vez, se van a revisar y ordenar los datos obtenidos tanto de las entrevistas como de las encuestas. Identificamos a partir de esto, las necesidades de capacitación más importantes. Por último, en el mes de octubre y noviembre, vamos a diseñar el plan de capacitación en base a lo que se haya detectado en el diagnóstico. En esta etapa se definirán los contenidos a trabajar, las actividades que se propondrán y cómo se llevará adelante la capacitación dentro de la empresa.

Diseño y Estrategia

El objetivo principal de esta etapa es obtener información que permita comprender en profundidad cómo se organizan y funcionan los equipos dentro de la empresa, detectar qué habilidades socioemocionales necesitan fortalecerse y, a partir de ello, diseñar un plan de capacitación acorde a las verdaderas necesidades del contexto.

Para lograr esto, empleamos una estrategia metodológica que combina herramientas cualitativas y cuantitativas. Las entrevistas permiten acceder a relatos detallados y profundos sobre la experiencia de trabajo desde el punto de vista de quienes toman decisiones. Las encuestas, por su parte, nos permiten relevar datos de forma más amplia y sistemática entre el resto del personal. Esta combinación metodológica busca ofrecer una comprensión integral, articulando las distintas miradas que conviven dentro de la organización.

La encuesta se distribuyó a través de WhatsApp, lo cual permitió y facilitó su acceso. Elegimos esta modalidad ya que resguarda la confidencialidad de las respuestas, permitiendo que cada persona se exprese con mayor libertad y sin condicionamientos.

Sujetos y población a la que va dirigida

Las entrevistas las llevamos a cabo con tres personas que ocupan posiciones clave dentro de la empresa de servicios mecánicos de transporte de la ciudad de Rafaela. En primer lugar, entrevistamos al gerente general, quien también es uno de los propietarios de la empresa y tiene a su cargo la conducción estratégica y operativa del negocio. En segundo lugar, entrevistamos a la jefa del área administrativa, también copropietaria, quien cumple un rol central en la gestión financiera y organizativa.

Por último, llevamos a cabo la entrevista con la jefa del área de cobranzas, responsable del seguimiento de pagos y del vínculo con los clientes en lo relativo a cuentas por cobrar. Además de estas entrevistas, se aplicó una encuesta al resto del personal operativo y administrativo de la empresa.

La elección de esta población responde a nuestro interés de generar una intervención integral, que contemple tanto la mirada de los dueños y superiores, como la de los equipos que ejecutan las tareas diarias. La participación de ambos niveles resulta fundamental para diseñar un plan de capacitación contextualizado y con impacto efectivo en el desarrollo organizacional.

Acciones y cronograma de nuestro TFE

- Nos comunicamos vía WhatsApp con una de las jefas de la organización para compartirle la propuesta de nuestro Proyecto de Intervención Final de Grado, con el fin de que transmitieran a la dirección nuestro interés en realizar el Trabajo Final de Egreso con la empresa.
- Con el objetivo de lograr un primer acercamiento con la organización, realizamos una visita a sus instalaciones, donde conocimos los procesos que se llevaban adelante y los equipos de trabajo.
- Definimos y redactamos los objetivos generales y específicos que sirvieron como guía para el desarrollo del TFE.
- Llevamos a cabo una revisión bibliográfica sobre habilidades socioemocionales y capacitación, que permitió elaborar el marco teórico y los antecedentes del trabajo.
- Diseñamos los instrumentos de recolección de datos (guía de entrevista y encuesta).
- Realizamos entrevistas presenciales y virtuales con las jefas y el gerente de la empresa para la recolección de información.
- Posteriormente, enviamos las encuestas al personal administrativo, técnico y de ventas para complementar la obtención de datos.
- Analizamos las entrevistas mediante una matriz de categorías y procesamos las encuestas a través de gráficos y porcentajes, con el fin de realizar el análisis de datos correspondiente.
- Elaboramos el diagnóstico de necesidades de capacitación, identificando las habilidades socioemocionales prioritarias a desarrollar dentro de la empresa.
- Diseñamos el plan de capacitación, definiendo sus objetivos, contenidos y estrategias, acompañado del cronograma interno de implementación.
- Establecimos los indicadores de gestión para evaluar el plan de capacitación.
- Redactamos y revisamos el informe final del proyecto de intervención.

- Presentamos el trabajo al tutor, incorporando los ajustes sugeridos.
- Finalmente, preparamos la defensa oral del Trabajo Final de Egreso.

ACTIVIDADES	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Acercamiento a la empresa																																								
Planificación y organización inicial del proyecto																																								
Revisión bibliográfica y marco teórico																																								
Recolección de datos																																								
Análisis de la información																																								
Diseño del plan de capacitación																																								
Evaluación del plan de capacitación																																								
Conclusiones																																								

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar son, entrevista semiestructurada, de acuerdo con Sampieri et al. (2022), la entrevista es una técnica de recolección de datos que “implica una serie de preguntas formuladas por el entrevistador a una persona con el propósito de obtener información” (p. 489). Las entrevistas semi estructuradas permiten a los entrevistados expresarse y aportar información desde su experiencia. Esta técnica se aplicará a personas cuya visión estratégica permite identificar dinámicas de trabajo, conflictos y competencias socioemocionales que consideran relevantes para el funcionamiento de la empresa.

Como segunda técnica, utilizaremos unas encuestas autoadministradas, es una técnica estructurada que “permite recolectar datos mediante un cuestionario previamente diseñado, aplicado a una muestra o al total de la población objetivo” (Sampieri et al., 2022, p. 477). En este caso, será autoadministrada y anónima, lo cual permite a los trabajadores completar el cuestionario sin nuestra presencia. Esta modalidad permite recopilar información relevante, manteniendo la privacidad y promoviendo respuestas sinceras.

Para poder analizar los datos cualitativos de la entrevista y detectar estas necesidades, utilizamos una matriz de doble entrada. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014) señalan que, en la investigación cualitativa, el empleo de matrices categoriales constituye una estrategia fundamental para sistematizar los datos provenientes de entrevistas y observaciones. Estas matrices, que pueden estructurarse en forma de doble entrada, permiten

organizar la información de acuerdo con categorías y subcategorías previamente definidas, lo que facilita la identificación de patrones y la comparación entre casos.

Los autores destacan que este tipo de herramientas proporcionan un soporte visual que ayuda al investigador a ordenar grandes volúmenes de información, relacionar conceptos y establecer vínculos entre las diferentes categorías. Esto resulta fundamental para nuestro proyecto de intervención, ya que permite visualizar las habilidades socioemocionales más importantes y a su vez proporciona información acerca de la presencia o ausencia de las mismas. Además, el uso de la matriz de doble entrada no solo favorece la claridad en la interpretación de los datos, sino que también aporta rigurosidad metodológica, al permitir que el análisis cualitativo sea más transparente y organizado.

Aspectos éticos

Los empleados y propietarios tienen el derecho de participar y saber el propósito de las entrevistas y encuestas que se llevarán a cabo dentro de la empresa. Aunque alguien haya aceptado participar, tiene derecho a cambiar de opinión. Como equipo, nos comprometemos a resguardar toda la información recolectada, garantizando la confidencialidad de las respuestas. En ningún caso se revelará la identidad de quienes participan; los datos serán utilizados únicamente con fines de análisis para nuestro proyecto de intervención.

Análisis de datos

Una vez que recolectemos la información, organizaremos el análisis en dos partes. Por un lado, revisaremos y leeremos lo que surgió en las entrevistas, realizaremos un diagnóstico de acuerdo con las respuestas obtenidas, que nos ayuden a comprender el recorrido de los empleados en sus trabajos dentro de la empresa y qué habilidades socioemocionales necesitamos reforzar. Este análisis será cualitativo, es decir, interpretaremos lo que las personas expresan en la entrevista.

Por otro lado, analizaremos las respuestas de las encuestas utilizando porcentajes y gráficos simples para identificar cómo perciben los trabajadores aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, el ambiente laboral. Esto nos permitirá observar y comparar opiniones entre diferentes áreas. Por último, integraremos los resultados de las entrevistas y encuestas para

tener una visión completa e integrada que nos permita tomar decisiones claras sobre qué incluir en el plan de capacitación.

Resultados esperados

Nuestra intervención tiene como propósito detectar oportunidades de mejora en el desarrollo de habilidades socioemocionales. Consideramos que estas habilidades son fundamentales para que los colaboradores puedan gestionar adecuadamente sus emociones, actitudes y vínculos en el trabajo. Buscamos que el clima laboral sea más respetuoso, ordenado y colaborativo, que impacte de manera positiva en la calidad del servicio que brinda la empresa. A partir del diagnóstico realizado mediante entrevistas y encuestas, se diseñará un plan de capacitación orientado a fortalecer estas habilidades dentro de la empresa.

Análisis de datos cualitativos

Categoría	Jefa de cobranza	Director y Gerente general	Directora y Jefa de cobranza
<u>Medios de comunicación</u>	WhatsApp (principal, ágil) y Gmail (formal).	WhatsApp (rápido, operativo) y Gmail (formal).	WhatsApp (interno y externo), comunicación personal; también redes, mail y web.
<u>Comunicación y confianza</u>	Existe buena comunicación, clima de respeto, confianza entre compañeros.	Entre los empleados hay buena comunicación y confianza, los empleados pueden expresarse con libertad.	Buena comunicación, ágil, existe confianza en el equipo de trabajo, confianza, siempre buscando mejorar.

<u>Trabajo en equipo</u>	Entre los empleados existe predisposición y buscan ayudar, aunque no sea la tarea propia.	Las áreas son complementarias (administración y taller).	En algunos momentos se ayudan y reemplazan entre sectores.
<u>Relaciones interpersonales</u>	Algunos son reservados con sus problemas personales, otros abiertos; nosotros respetamos la decisión de cada uno.	Somos un grupo unido, podemos hablar de asuntos personales o no. Compartimos momentos.	Depende de la personalidad de cada empleado, pero existe confianza, la mayoría comparte con el equipo.
<u>Resolución de conflictos</u>	Primero entre empleados buscan solucionar los problemas, luego reuniones. Se busca resolver de inmediato, buscar repuestos externos si es un problema en el arreglo de un transporte.	En los equipos de trabajo se busca resolver de inmediato, sin buscar culpables; luego analizar causas del problema o error.	Lo resolvemos hablando y mediando. Se habla, se corrige y buscamos que no vuelva a ocurrir.
<u>Coordinación en el equipo de trabajo</u>	Entre los empleados hay coordinación porque	Existe coordinación entre	Entre sectores y empleados existe la coordinación, pero

	también existe la comunicación entre áreas para ajustar tiempos.	administración y taller.	siempre trabajando para mejorarla.
<u>Responsabilidad individual</u> y <u>compromiso</u>	Opino que hay pocos empleados muy comprometidos y responsables.	En la empresa hay empleados responsables que trabajan con autonomía; otros cumplen con lo justo de su trabajo.	Se destaca el jefe de taller por su rol organizativo, los demás son eficientes, pero no se destacan.

Análisis de datos cuantitativos

Con respecto al análisis cuantitativo, se aplicó un cuestionario con escala Likert, las respuestas obtienen valor de acuerdo con la escala, teniendo en cuenta que la opción 1 representa estar totalmente en desacuerdo, y la opción 5 indica estar totalmente de acuerdo. La muestra incluye empleados de diferentes roles (Administrativo/a, Técnico/a, Vendedor/a), rangos de edad y antigüedad en la empresa. A su vez para mejorar la lectura de las respuestas y datos obtenidos, realizamos diferentes gráficos, en donde relacionamos el porcentaje de respuestas con respecto a las habilidades emocionales.

Es importante señalar que la empresa cuenta con 13 empleados, y la encuesta fue respondida por 11 de ellos, lo que refleja una tasa de respuesta del 84,6 %, ya que el cuestionario fue distribuido a todo el personal.

Rango de edad:

- 25 a 34 años: 1 persona.
- 35 a 44 años: 3 personas.
- 45 a 54 años: 5 personas.
- 55 años o más: 2 personas.

Antigüedad en la empresa:

- 1 a 3 años: 4 personas.
- 4 a 6 años: 1 persona.
- Más de 6 años: 6 personas.

Rol dentro de la empresa:

- Técnico: 8 personas.
- Administrativo: 2 personas.
- Vendedor: 1 persona.

En el análisis de los datos obtenidos se observa que la distribución de participantes no es homogénea en todas las categorías. Por ejemplo, en el rango etario de 25 a 34 años se cuenta únicamente con una persona, mientras que en el grupo de 45 a 54 años participan cinco. De manera similar, en la variable “antigüedad en la empresa” el grupo de 4 a 6 años incluye solo un caso, en contraste con los seis correspondientes a “más de 6 años”.

Respecto al rol ocupado en la empresa, la mayoría de los participantes se desempeñan como técnicos, seguidos por administrativos, y un vendedor. Dado que la mayor proporción corresponde al grupo de técnicos, sin dejar de reconocer ni restar importancia a las percepciones de los administrativos y vendedores, cuyas respuestas también aportan una perspectiva relevante para la comprensión integral de la muestra.

Análisis integral de respuestas

El análisis de los cuatro gráficos permite identificar diferencias significativas en la percepción de los empleados respecto a la equidad en el reparto de tareas, el reconocimiento de las ideas y la participación en la toma de decisiones.

En primer lugar, la variable vinculada a la división justa de tareas evidencia el mayor nivel de disconformidad dentro de la organización. El 45,45% de los encuestados seleccionó la opción 2, lo que indica una valoración predominantemente negativa sobre la equidad en la asignación de responsabilidades. Si bien un 18,18% manifestó niveles medios, opción 3, y otro 36,36% agrupado en los niveles más altos, 4 y 5, la tendencia general refleja un malestar o percepción de injusticia en la distribución de las tareas, especialmente en el sector técnico, que

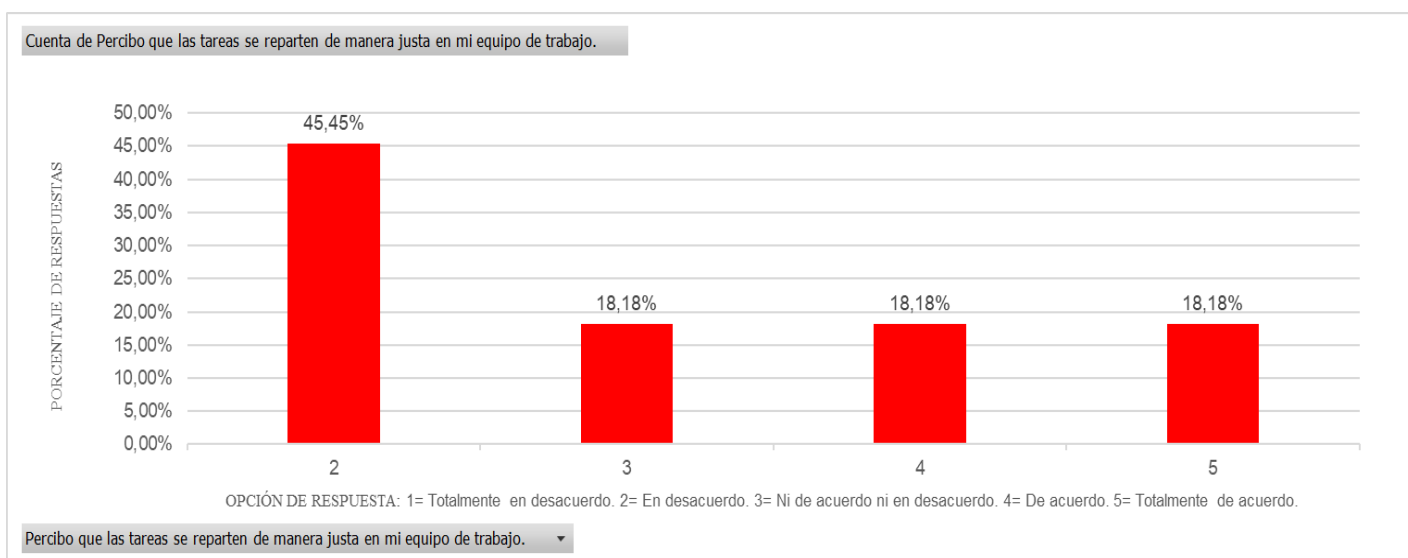
concentra la mayoría de las respuestas. Esta variable aparece, por tanto, como el aspecto más afectado dentro del equipo de trabajo y constituye un punto crítico a abordar.

En cuanto a la variable de comunicación y respeto por las ideas, los resultados presentan un panorama algo más equilibrado. El 45,45% de los empleados marcó la opción 3, mientras que el 54,54% restante se distribuye entre las opciones 4 y 5 (27,27% cada una). Esto sugiere que, si bien existe una base importante de trabajadores que perciben cierto nivel de escucha y respeto hacia sus aportes, todavía se observa una franja significativa que no siente plenamente reconocido su punto de vista. La mejora en esta dimensión podría favorecer la comunicación interna y la cohesión entre los equipos.

Por último, la variable participación en la toma de decisiones muestra resultados más polarizados. Si bien un 45,45% de los encuestados indicó la opción 5, es decir, una percepción alta de participación, un 36,36% se ubicó en el nivel 2, lo cual refleja que coexisten experiencias muy diferentes dentro de la misma organización. Este contraste sugiere que la posibilidad de involucrarse en los procesos decisorios no se distribuye de manera homogénea entre los distintos roles o áreas.

En síntesis, el análisis comparativo de las tres variables permite concluir que la equidad en el reparto de tareas es la dimensión más afectada y representa el principal desafío organizacional. Las percepciones vinculadas al reconocimiento de las ideas y a la participación en la toma de decisiones presentan un panorama más equilibrado, aunque todavía requieren ser fortalecidas. En conjunto, los resultados ponen de manifiesto la necesidad de revisar los criterios de asignación de tareas, favorecer espacios de comunicación más horizontales y garantizar instancias equitativas de participación, de modo que todos los trabajadores se sientan escuchados y valorados en el marco de un trabajo colaborativo y justo.

Gráfico 1: Percepción sobre la división de tareas



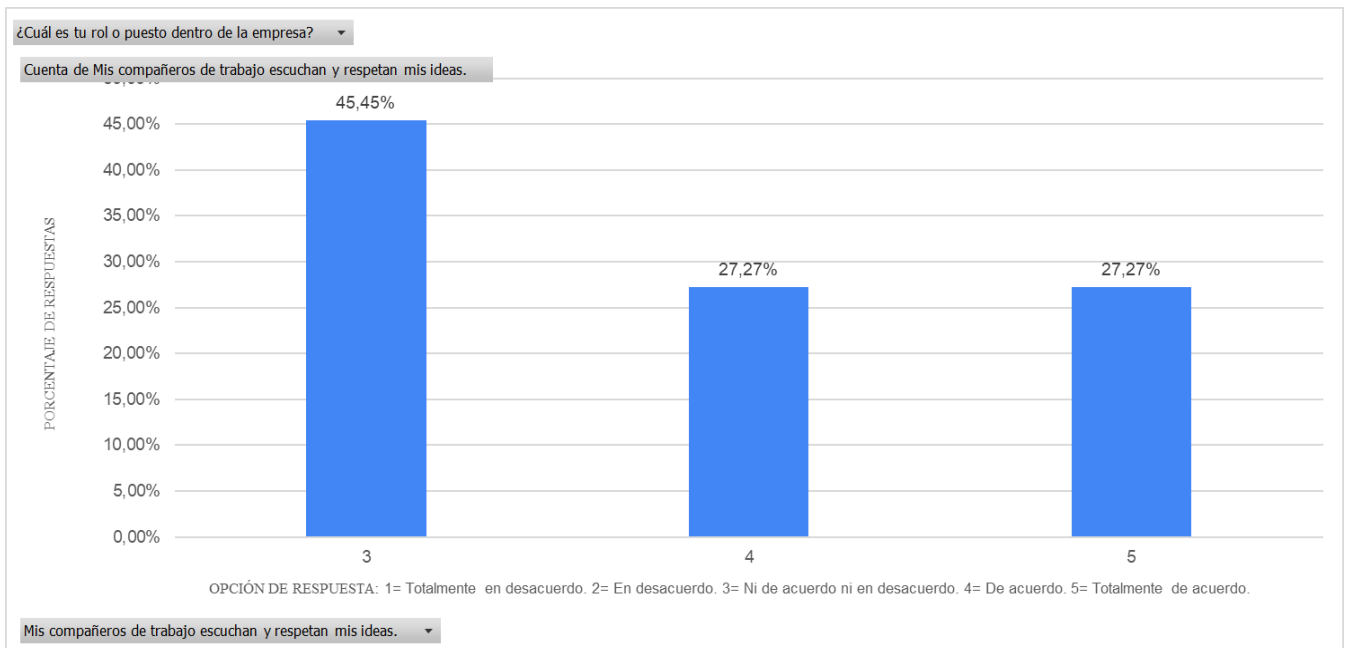
Fuente: Cuestionario, elaboración propia.

Nota: La escala utilizada en el gráfico corresponde a un rango de 1 a 5, con el siguiente significado:

- 1 = Totalmente en desacuerdo*
- 2 = En desacuerdo*
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- 4 = De acuerdo*
- 5 = Totalmente de acuerdo.*

El gráfico permite concluir que la percepción sobre la equidad en la distribución de tareas constituye un desafío para la organización. Aunque una parte de los empleados expresa conformidad, predomina una valoración negativa respecto al reparto de tareas. Esto evidencia la necesidad de revisar los criterios de asignación para promover una mayor equidad y equilibrio en las cargas de trabajo dentro de los equipos.

Gráficos 2: Percepción sobre comunicación y trabajo en equipo.



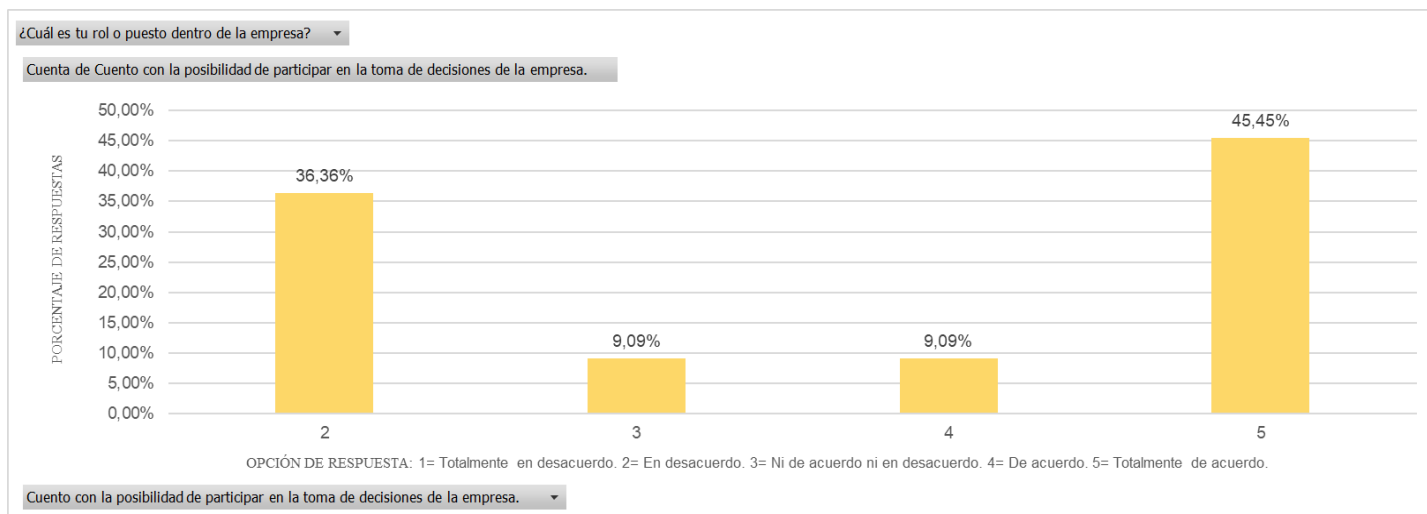
Fuente: Cuestionario, elaboración propia.

Nota: La escala utilizada en el gráfico corresponde a un rango de 1 a 5, con el siguiente significado:

- 1 = Totalmente en desacuerdo*
- 2 = En desacuerdo*
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- 4 = De acuerdo*
- 5 = Totalmente de acuerdo.*

La variable refleja ciertas limitaciones en la percepción de reconocimiento de las ideas y la comunicación, dentro de los equipos de trabajo, particularmente desde el área técnica, que concentra la mayor parte de las respuestas. Este resultado pone de relieve la necesidad de fortalecer la comunicación interna, promoviendo espacios de intercambio más equitativos y mecanismos que aseguren que todos los participantes sean valorados dentro del trabajo colectivo.

Gráfico 3: Nivel de participación en la toma de decisiones.



Fuente: Cuestionario, elaboración propia.

Nota: La escala utilizada en el gráfico corresponde a un rango de 1 a 5, con el siguiente significado:

- 1 = Totalmente en desacuerdo*
- 2 = En desacuerdo*
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- 4 = De acuerdo*
- 5 = Totalmente de acuerdo.*

El gráfico refleja percepciones diversas en relación con la posibilidad de participar en la toma de decisiones dentro de la empresa. Mientras que los roles administrativos y de venta tienden a manifestar una valoración alta de participación, desde el área técnica se observan respuestas más heterogéneas: algunos trabajadores perciben que son considerados en los procesos decisorios, mientras que otros expresan una menor inclusión. En este sentido, resulta necesario fortalecer la comunicación interna y promover dinámicas de trabajo colaborativo que garanticen espacios claros y equitativos de participación para todos los sectores.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

A partir del análisis realizado, detectamos dificultades relacionadas con la comunicación interna, la falta de liderazgo en la distribución de tareas y la coordinación del trabajo en equipo. Estas problemáticas están relacionadas directamente y reflejan la necesidad de fortalecer habilidades socioemocionales, como la comunicación efectiva, la escucha activa, el liderazgo colaborativo, la empatía, y la toma de decisiones.

Para la empresa es importante reforzar las habilidades que mostraron resultados negativos en la encuesta, y también aquellas que deberían mejorar, ya que también son claves para el desempeño diario. Además, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones están estrechamente relacionados y deben fortalecerse de manera conjunta para mejorar la organización y el funcionamiento general de la empresa.

En el contexto de una empresa con una estructura reducida, donde la cooperación y la comunicación diaria son fundamentales para el logro de los objetivos, el desarrollo de las habilidades socioemocionales resulta esencial para sostener un buen clima laboral y garantizar resultados positivos. La comunicación efectiva permite expresar ideas con claridad, escuchar activamente y prevenir malentendidos que pueden afectar la organización del trabajo. A su vez, el trabajo en equipo depende de la comunicación y la empatía, dado que en equipos pequeños es indispensable la colaboración, la confianza mutua y la resolución conjunta de problemas. El liderazgo, por su parte, implica guiar, motivar y coordinar al grupo, comunicando con precisión los objetivos y asignando tareas de forma clara, también se promueve la participación y la escucha. Finalmente, la toma de decisiones se relaciona con todas las anteriores, requiere información clara, diálogo entre los miembros y una actitud reflexiva que priorice el bien común. En conjunto, estas habilidades socioemocionales fortalecen los vínculos entre los empleados, mejoran la coordinación del trabajo y contribuyen a mantener un entorno laboral eficiente.

Justificación del plan de capacitación

La implementación de un plan de capacitación en habilidades socioemocionales dentro del taller resulta necesaria para mejorar el desempeño diario del equipo y optimizar la dinámica de trabajo. En la empresa se identificaron dificultades vinculadas a la comunicación interna, la

coordinación entre sectores y la gestión del trabajo en grupo, lo que en algunos casos afecta la eficiencia y la organización general.

El plan de capacitación propuesto busca fortalecer estas áreas, brindando herramientas prácticas que permitan mejorar la comunicación, el liderazgo y la cooperación entre los distintos integrantes del taller. A través de espacios de formación y reflexión, se busca que los trabajadores desarrollen recursos personales y grupales que contribuyan a un clima laboral más colaborativo y ordenado.

Si bien el personal cuenta con un alto nivel técnico y experiencia en sus tareas, se observó que la falta de habilidades socioemocionales limita la fluidez del trabajo, la resolución de problemas y la coordinación entre los sectores. Por este motivo, la capacitación se orienta a potenciar la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartidas, adaptando los contenidos a las necesidades reales del taller.

Este plan de capacitación surge como una respuesta concreta a las problemáticas detectadas durante el diagnóstico y busca promover una mejora sostenida en la organización, fortaleciendo tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los trabajadores.

Estructura del plan de capacitación

En la empresa de servicios de transporte se considera necesaria la realización de una dinámica grupal que permita desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo, guiada por los líderes de la organización. La capacitación está diseñada para ejecutarse en un esquema de tres módulos que se desarrollarán a lo largo de un periodo total de cuatro semanas. Esta estructura escalonada garantiza la cobertura de temas fundamentales para toda la empresa, seguida de una especialización para los roles directivos, en donde se abordan temas sobre liderazgo.

Metodología

Se priorizará el aprendizaje práctico e inmersivo mediante dinámicas de grupo y la técnica de Role-Playing. Estas actividades están diseñadas para simular situaciones reales del entorno laboral, permitiendo a los participantes practicar las habilidades clave en un ambiente seguro y guiado.

Cronograma

El plan de capacitación se llevará a cabo durante un período de tres meses, con una frecuencia de un encuentro semanal de aproximadamente dos horas de duración. A lo largo de este tiempo, se abordarán de manera integrada y progresiva los tres módulos propuestos: Comunicación efectiva, Trabajo en equipo y Liderazgo, articulando instancias teóricas, prácticas y de aplicación. Esta metodología permitirá que los participantes incorporen los conceptos fundamentales, los ejerciten a través de dinámicas participativas y finalmente los apliquen en situaciones reales del ámbito laboral, promoviendo un aprendizaje sostenido y significativo. Todas las sesiones se realizan dentro del horario laboral, ya sea por la mañana o por la tarde, buscando la menor interrupción en las tareas diarias.

Una vez finalizadas las instancias de capacitación, se destinará un cuarto mes al proceso de evaluación integral, con el propósito de analizar los resultados alcanzados durante los tres meses de formación y verificar el grado de desarrollo de las habilidades socioemocionales trabajadas.

Mes / Semana	Módulo	Dinámica	Dirigido a	Duración	Materiales / Espacio
Mes 1 - Semana 1	Comunicación efectiva y trabajo en equipo	Escuchar para entender	Todo el equipo	45 min	Tarjetas, hojas de observación, espacio interno
Mes 1 - Semana 2	Trabajo en equipo y distribución de tareas	Misión en marcha	Todo el equipo	60 min	Casos escritos, hojas de observación, espacio interno
Mes 1 - Semana 3	Liderazgo	Liderar para organizar	Directivos	80 min	Presentación teórica, guía impresa, pizarra
Mes 2 - Semana 1	Comunicación efectiva y trabajo en equipo	Origami de comunicación	Todo el equipo	30 min	Hojas A4, mesas de trabajo
Mes 2 - Semana 2	Trabajo en equipo y distribución de tareas	La torre	Todo el equipo	30 min	Palitos, cinta adhesiva, malvaviscos, patio trasero
Mes 2 - Semana 3	Liderazgo	Liderar desde el ejemplo	Directivos	45 min	Hojas A4, marcadores
Mes 3 - Semana 1	Comunicación efectiva y trabajo en equipo	Feedback en rueda	Todo el equipo	45 min	Sillas en círculo, hojas de anotación
Mes 3 - Semana 2	Trabajo en equipo y toma de decisiones	Decidir juntos	Todo el equipo	40 min	Tarjetas, hojas A4, marcadores
Mes 3 - Semana 3	Liderazgo	Diagnóstico interno y plan de acción	Directivos	60 min	Resultados impresos, hojas de registro
Mes 4 - Etapa 1	Evaluación integral	Evaluación por formularios	Todo el personal		Formularios digitales o impresos
Mes 4 - Etapa 2	Evaluación integral	Evaluación teórico-práctica	Todo el personal		Guías de observación, espacio interno
Mes 4 - Cierre	Evaluación integral	Informe final de evaluación	Directivos y equipo de intervención		Informe escrito, reunión final

Desarrollo mensual del plan de capacitación

Mes 1

Semana 1 – Módulo: Comunicación efectiva y trabajo en equipo

Dinámica: *Escuchar para entender*.

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

Se divide al grupo en tríos: un emisor, un receptor y un observador. Cada emisor recibe una tarjeta con una situación problemática laboral (por ejemplo, un malentendido con un compañero o una confusión en una entrega). El receptor debe escuchar activamente y reformular lo que entendió, aplicando técnicas de escucha activa y comunicación clara. El observador anota comportamientos positivos y aspectos a mejorar. Finalmente, se realiza una puesta en común guiada por el facilitador, donde se reflexiona sobre los aprendizajes y los desafíos observados.

Temas para abordar:

- Comunicación verbal.
- Escucha activa.
- Dirigido para todo el equipo.
- Duración: 45 minutos (30 de práctica + 15 de reflexión grupal)
- Materiales: Tarjetas con situaciones, hojas para observación.

Semana 2 – Módulo: Trabajo en equipo y distribución de tareas

Dinámica: *Misión en marcha.*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

Se forman equipos de 5 a 6 personas. Cada grupo recibe un caso simulado, por ejemplo:

“El equipo debe organizar un servicio especial de transporte con poco tiempo y recursos limitados.”

El grupo debe acordar un plan de acción en 20 minutos, definiendo tiempos, roles y responsabilidades. Luego, otro equipo realiza una observación cruzada, evaluando la cooperación, el liderazgo y la comunicación. Finalmente, se comparte una reflexión conjunta sobre los obstáculos y aprendizajes de la experiencia.

Tema para abordar:

- Qué es trabajar en equipo.
- Roles dentro del equipo.
- Organización y distribución de tareas.
- Toma de decisiones.

- Dirigido para todo el equipo.
- Duración: 60 minutos (30 de simulación + 30 de devolución y análisis)
- Materiales: Casos escritos, hojas de observación

Semana 3 – Módulo: Liderazgo

Dinámica: *Liderar para organizar.*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

Encuentro teórico–guiado con espacios de intercambio y reflexión sobre las dinámicas actuales de liderazgo en la empresa. El facilitador acompaña el proceso, promoviendo el análisis de situaciones reales y la búsqueda de estrategias para mejorar la organización interna.

Temas para abordar:

- Conceptos clave de liderazgo y estilos de conducción.
 - Organización y distribución de tareas: criterios de asignación y control.
 - Motivación y comunicación con el equipo: cómo dar indicaciones, acompañar y brindar feedback.
 - Herramientas de planificación: objetivos, cronogramas y seguimiento.
 - El rol del líder en pequeñas empresas: toma de decisiones y relación con los colaboradores.
- Dirigido para los directivos.
 - Duración: 80 minutos.
 - Materiales: Presentación teórica, guía impresa, papelógrafo o pizarra

Mes 2

Semana 1 – Módulo: Comunicación efectiva y trabajo en equipo

Dinámica: *Origami de comunicación.*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

Cada participante recibe una hoja A4 y se le pide que cierre los ojos. Una persona designada da instrucciones verbales para doblar el papel y formar una figura de origami. Nadie puede

mirar durante el proceso. Al finalizar, todos abren los ojos y comparan sus resultados, reflexionando sobre la importancia de la claridad en la comunicación y la escucha atenta.

Temas para abordar:

- Escucha activa.
 - Retroalimentación y feedback positivo.
- Dirigido para todo el equipo.
 - Duración: 30 minutos (20 de práctica + 10 de análisis grupal)
 - Materiales: Hojas A4, mesas de trabajo.

Semana 2 – Módulo: Trabajo en equipo y distribución de tareas

Dinámica: *La torre.*

Se desarrollará en el patio trasero de la empresa.

Descripción:

Los equipos deben construir la torre más alta posible usando palitos de madera, cinta adhesiva y un malvavisco en la cima. El desafío promueve la creatividad, la comunicación y la planificación conjunta. Además, fortalece la distribución de tareas, fomentando que cada integrante asuma un rol y cumpla su parte dentro del tiempo disponible para alcanzar el objetivo común.

Temas para abordar:

- Cooperación y toma de decisiones en conjunto.
 - Manejo de conflictos dentro del equipo.
 - Distribución de tareas.
- Dirigido para todo el equipo.
 - Duración: 30 minutos (20 de construcción + 10 de cierre y reflexión)
 - Materiales: palitos de madera, cinta adhesiva, malvaviscos
 - Espacio recomendado: Patio de la empresa.

Semana 3 – Módulo: Liderazgo

Dinámica: *Liderar desde el ejemplo.*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

El facilitador inicia con una breve introducción teórica sobre los estilos de liderazgo (directivo, participativo y delegativo), destacando ejemplos concretos del funcionamiento diario de la empresa. Luego, los tres líderes trabajan sobre situaciones reales que hayan enfrentado en su rol.

Cada líder elige una de esas situaciones y explica cómo la abordó, mientras los otros observan y brindan retroalimentación, analizando qué estilo de liderazgo predomina y qué resultados generó.

Finalmente, se realiza una reflexión grupal sobre qué comportamientos fortalecen el clima de trabajo, cómo influye el liderazgo en la motivación del equipo y qué aprendizajes pueden aplicar en su día a día. La dinámica busca favorecer la autocrítica, el intercambio de experiencias y la construcción de un estilo de liderazgo compartido dentro de la empresa.

- Dirigido para los directivos.
- Duración: 45 minutos (15 teóricos + 25 de análisis de casos + 5 de reflexión conjunta).
- Materiales: Hojas A4, marcadores.

Mes 3

Semana 1 – Módulo: Comunicación efectiva y trabajo en equipo

Dinámica: *Feedback en rueda.*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

Los participantes forman un círculo. Cada persona brinda una devolución positiva sobre la comunicación de su compañero de la derecha y sugiere un aspecto a mejorar. Las intervenciones deben ser respetuosas, específicas y constructivas, fortaleciendo la confianza y la comunicación dentro del grupo. Esta dinámica ayuda a normalizar el feedback, promueve la autoobservación y consolida la cohesión del equipo.

Temas para abordar:

- Comunicación verbal y no verbal.
- Escucha activa.
- Motivación y sentido de pertenencia.

- Dirigido para todo el equipo.
- Duración: 45 minutos (30 de intercambio + 15 de reflexión)
- Materiales: Sillas en círculo, hojas para anotaciones.

Semana 2 – Módulo: Trabajo en equipo y toma de decisiones

Dinámica: *Decidir juntos.*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

El facilitador presenta una serie de situaciones laborales que requieren tomar decisiones en grupo. Los participantes se dividen en dos equipos pequeños y cada uno recibe una situación diferente (por ejemplo, la organización de tareas ante un imprevisto o la resolución de un conflicto por licencias). Cada equipo debe analizar el problema, compartir ideas, debatir y llegar a una decisión consensuada. Luego exponen su resolución y explican cómo lograron el acuerdo.

La actividad busca fortalecer la comunicación, la escucha activa y la toma de decisiones compartidas, promoviendo la cooperación y el sentido de responsabilidad colectiva dentro del grupo.

Temas para abordar:

- Toma de decisiones en equipo.
 - Comunicación efectiva y confianza en el grupo.
 - Cooperación y empatía.
- Dirigido para todo el equipo.
 - Duración: 40 minutos (30 de trabajo en grupo + 10 de exposición y reflexión).
 - Materiales: Tarjetas con situaciones laborales, hojas A4, marcadores.

Semana 3 – Módulo: Liderazgo

Dinámica: *Diagnóstico interno y plan de acción*

Se desarrollará dentro de la empresa.

Descripción:

El encuentro tiene como objetivo que los líderes observen en conjunto los resultados de las

encuestas, identificando las áreas que necesitan fortalecerse: distribución de tareas, trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación.

El facilitador comienza presentando los principales hallazgos de las encuestas, destacando los aspectos más valorados y aquellos que obtuvieron resultados bajos. Luego, los tres directivos trabajan de manera colaborativa con la siguiente consigna:

- Identificar causas posibles detrás de los resultados negativos.
- Definir acciones concretas que puedan implementar desde su rol para mejorar esas áreas.
- Diseñar un plan de seguimiento, que incluya, por ejemplo, reuniones quincenales de coordinación, revisión de tareas, acuerdos de comunicación.

El facilitador orienta la reflexión para que las propuestas sean realistas y acordes al tamaño de la empresa, y promueve que cada líder se comprometa con al menos una acción personal de mejora.

Esta dinámica busca transformar los datos de la encuesta en un plan de acción, promoviendo la comunicación y el liderazgo colaborativo dentro de la organización.

- Dirigido para los directivos.
- Duración: 60 minutos (15 de análisis de datos + 35 de trabajo colaborativo + 10 de cierre y acuerdos).
- Materiales: Resultados impresos, y hojas para registro o anotaciones.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Este módulo se centra en mejorar la calidad de la comunicación dentro del equipo, fortalecer la escucha activa y promover interacciones claras, respetuosas y colaborativas.

Las dinámicas apuntan a desarrollar la capacidad de transmitir ideas con precisión, comprender al otro y resolver malentendidos.

También se trabaja la importancia del apoyo mutuo, el sentido de pertenencia y la confianza entre compañeros.

TRABAJO EN EQUIPO

Este módulo aborda cómo organizarse colectivamente para realizar tareas de manera eficiente.

Incluye actividades para identificar roles, distribuir responsabilidades, planificar acciones y tomar decisiones en grupo.

Se trabaja la coordinación, la cooperación, la resolución de problemas y el manejo de conflictos dentro del equipo.

El objetivo es mejorar la organización interna y la efectividad del trabajo conjunto.



LIDERAZGO

Este módulo está orientado a los directivos y se centra en fortalecer su rol como líderes dentro de una empresa pequeña.

Se analizan estilos de liderazgo, comunicación con el equipo, motivación, asignación de tareas, toma de decisiones y gestión del clima laboral.

A partir de reflexiones y análisis de situaciones reales, se busca construir un liderazgo más claro, participativo y coherente con las necesidades de la organización.

Facilitador

La formación será conducida por un profesional externo especializado en el área de Recursos Humanos o Psicología Laboral. La elección de un facilitador externo garantiza una perspectiva objetiva y la aplicación de metodologías especializadas.

A lo largo de los tres meses de trabajo, el rol del facilitador se mantiene constante. En las semanas 1, 2 y 3 de sus intervenciones siguen una misma estructura: introducir brevemente el tema, acompañar el desarrollo de las dinámicas orientando y observando al grupo, y finalizar con una reflexión conjunta que permita vincular los aprendizajes con la práctica diaria.

El rol del facilitador en la semana 1 será dar inicio al tema, introduciendo la importancia de la escucha activa para mejorar la comunicación y prevenir malentendidos en el trabajo. Durante la dinámica, el facilitador observa y orienta al grupo cuando sea necesario, reforzando el uso de la reformulación y la empatía en la conversación. Al finalizar la actividad, cierra el encuentro con una breve reflexión sobre las principales dificultades encontradas y cómo pueden superarse para aplicarse en las tareas diarias del equipo.

En la semana 2, el facilitador inicia el módulo presentando el objetivo de la actividad, destacando cómo la cooperación y la claridad en los roles fortalecen la eficiencia del grupo.

Durante la dinámica, acompaña a los equipos observando la interacción, promoviendo la participación equitativa y el respeto por las ideas de los demás. Finaliza el encuentro guiando un análisis grupal que resalta las estrategias efectivas de organización y las formas de mejorar la comunicación en la distribución de tareas.

En la semana 3, el facilitador abre el encuentro explicando los distintos estilos de liderazgo y su influencia en la organización del trabajo. Durante la dinámica, modera el intercambio entre los directivos, orientando la reflexión sobre experiencias reales y promoviendo la autocrítica constructiva. Para cerrar, facilita una síntesis colectiva de los aprendizajes, destacando la importancia del liderazgo participativo y de la comunicación con el equipo.

Evaluación de la capacitación

En el cuarto mes luego de realizar las capacitaciones, se realizará una evaluación con el propósito de analizar los resultados alcanzados durante los tres meses de formación y verificar el grado de desarrollo de las habilidades socioemocionales trabajadas.

Formulario

La evaluación se llevará a cabo a través de un formulario de google form, en donde se aplicará un formulario a todos los participantes, tanto empleados como directivos, con el fin de relevar su percepción sobre los contenidos abordados, la dinámica de los encuentros, la utilidad de las herramientas adquiridas y los cambios observados en la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. Este instrumento permitirá obtener información cuantitativa sobre el nivel de satisfacción y evaluación de las habilidades desarrolladas.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScbpk1mBOxnpaKwUrWbhUwaksw22j1__ep0dU6IwtGU0j61rQ/viewform?usp=publish-editor

Indicadores de gestión

Se realizará a su vez una evaluación sobre el impacto que obtuvo a largo plazo las capacitaciones dentro de la empresa, se realizará a través de indicadores. Esta evaluación busca determinar si los aprendizajes adquiridos se lograron incorporar en la práctica laboral.

En el marco del proyecto de intervención desarrollado en el taller de servicio mecánico, consideramos que la KPI de aplicación del aprendizaje resulta fundamental para evaluar la efectividad de las capacitaciones implementadas.

1. Indicador de aplicación de habilidades en el puesto de trabajo

Este indicador permite conocer el porcentaje de empleados que incorporan las habilidades adquiridas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, en sus tareas cotidianas. Su cálculo se realiza a partir de observaciones directas y de las respuestas obtenidas en la encuesta interna aplicada a los trabajadores y supervisores al finalizar los módulos de capacitación. Se comparan las respuestas de quienes manifiestan poder aplicar los conocimientos adquiridos después de la capacitación con aquellas que indican que ya podían aplicarlos previamente, con el fin de evaluar el grado de aplicabilidad de la formación en el entorno laboral.

La fórmula utilizada es:

(Número de empleados que aplican las nuevas habilidades / Total de empleados capacitados) x 100.

Este indicador es clave para medir la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y valorar si las estrategias formativas realmente logran un cambio en las prácticas diarias, aspecto esencial en un entorno donde la coordinación y la comunicación influyen directamente en la calidad del servicio.

2. Índice de completación del programa de capacitación

El índice de completación mide el porcentaje de participantes que completó satisfactoriamente el programa de capacitación. Refleja la participación en cada módulo de capacitación. Un alto índice de finalización indica el compromiso y la satisfacción del empleado con el contenido del curso. Por el contrario, una tasa de finalización baja puede sugerir dificultad en la accesibilidad

del curso, lo que plantea la necesidad de tomar acciones de apoyo adicionales por parte del equipo de formación.

La fórmula de este índice de capacitación se calcula:

$$\text{(Número de participantes)} / \text{(Total de inscriptos)} \times 100$$

3. Indicador de impacto en el desempeño Individual

Por otro lado, el KPI de impacto en el desempeño individual busca medir la evolución del desarrollo profesional de cada trabajador. Cabe aclarar que, actualmente, en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño, aunque su implementación se encuentra prevista a largo plazo. En este sentido, el indicador podrá aplicarse una vez que dicho proceso se ponga en práctica, permitiendo medir de manera más precisa la efectividad y aplicabilidad de las capacitaciones.

Este indicador se calcula a partir del seguimiento de las evaluaciones periódicas realizadas por los encargados o gerentes, observando la mejora en las competencias identificadas durante el diagnóstico de necesidades. También se consideran el cumplimiento de metas individuales y los resultados obtenidos en proyectos o tareas asignadas.

El cálculo se expresa como:

$$\text{(Número de empleados que mejoraron su desempeño individual} / \text{Total de empleados capacitados)} \times 100.$$

Este indicador refleja la eficacia del plan de formación no sólo en términos de productividad, sino también de crecimiento personal, elemento fundamental para el fortalecimiento del compromiso y la motivación en el puesto de trabajo.

4. Indicador de Calidad del Servicio Post-Capacitación

Al no contar con un índice previo de calidad del servicio, el indicador se construye a partir de observaciones posteriores a la capacitación, considerando como fuentes de información la opinión del jefe del taller, los registros de cumplimiento de plazos, la disminución de errores y el grado de satisfacción de los clientes.

La fórmula se expresa como una tasa de cumplimiento de calidad, calculada de la siguiente manera:

(Número de servicios realizados con los estándares de calidad esperados / Total de servicios realizados) × 100.

De esta manera, el indicador refleja el porcentaje de trabajos que alcanzan los niveles de calidad definidos internamente, la entrega en tiempo y forma, y la colaboración entre los miembros del equipo. Su análisis permite identificar si la capacitación tuvo un impacto positivo en el trabajo en equipo y la comunicación interna, en la mejora de la calidad del servicio.

Conclusión

El presente proyecto de intervención nos permitió evidenciar la relevancia que tienen las habilidades socioemocionales en el funcionamiento interno de una empresa, especialmente en aquellas de menor tamaño donde las relaciones laborales son cercanas y el trabajo en equipo constituye un pilar fundamental.

En el caso de la empresa de servicios mecánicos de transporte, la capacitación en habilidades socioemocionales resulta esencial para fortalecer el trabajo en equipo y consolidar una cultura interna basada en la colaboración y la comunicación efectiva. Implementar un plan de capacitación permite alinear las necesidades reales del equipo con los objetivos de la empresa, generando un impacto directo en la calidad del servicio.

Nuestro proyecto demuestra que invertir en el desarrollo socioemocional de los colaboradores no solo potencia su crecimiento personal y profesional, sino que también favorece el crecimiento de la empresa. Este proceso contribuye a generar equipos de trabajo más comprometidos, colaborativos y orientados a la mejora continua.

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa donde lo técnico constituye el eje central, ya que es aquello de lo que depende su actividad, resultó especialmente interesante e innovador poder abordar una capacitación centrada en el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales. Este enfoque representó un desafío para nosotros ya que implicó ir más allá de una formación meramente técnica y promover la reflexión sobre la importancia de estas habilidades. Consideramos que, sin importar el rubro o la especialización, las habilidades socioemocionales deben desarrollarse al mismo nivel que las técnicas, dado que ambas son indispensables para el desempeño laboral y la convivencia organizacional.

Finalmente, estas propuestas constituyen recomendaciones a futuro para la empresa, orientadas al fortalecimiento de lo aprendido en los módulos de capacitación. Además de identificar las necesidades en el desarrollo de habilidades socioemocionales, consideramos fundamental implementar una evaluación de desempeño que contemple estas competencias, permitiendo observar si los trabajadores las incorporaron efectivamente en su práctica diaria y en el vínculo con sus compañeros.

Esta herramienta no solo facilitaría el seguimiento del impacto de la capacitación, sino que también contribuiría al crecimiento y la mejora continua. De este modo, la evaluación se convierte en una instancia de aprendizaje que impulsa el desarrollo personal y colectivo dentro de la empresa.

Reflexión grupal

Este proyecto representó una valiosa oportunidad para vincular los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de nuestra formación con la realidad concreta de una organización local. A través del contacto directo con la dinámica interna de una pyme, pudimos comprender los desafíos cotidianos que atraviesan las empresas y la complejidad que implica trasladar la teoría al contexto real. Sin embargo, esta experiencia también nos permitió confirmar la importancia de detectar las necesidades específicas de cada organización y de diseñar propuestas que aporten soluciones significativas y sostenibles.

Como futuros profesionales, este acercamiento nos brindó la posibilidad de visualizar cómo herramientas o procesos como el análisis de puestos, los procesos de selección, la gestión del desarrollo o la capacitación pueden convertirse en soluciones de mejora tanto para los equipos de trabajo como para la calidad del servicio ofrecido.

En conclusión, este recorrido no solo fortaleció nuestras competencias técnicas, sino también nuestra convicción de que nuestro trabajo tiene un profundo valor, contribuir al crecimiento de las personas y, a través de ellas, al desarrollo de las organizaciones.

Anexo

→ [ENCUESTA](#)

→ Entrevistas:

Entrevista 1

¿Qué medios de comunicación utilizan en la empresa?

Principalmente usamos WhatsApp y Gmail. WhatsApp es la herramienta más frecuente porque permite una comunicación rápida, tanto entre los empleados como con los clientes. Es muy práctico para consultas, recordatorios o coordinación de tareas. Gmail lo utilizamos más para cuestiones formales, como presupuestos, envío de documentación, facturación o notificaciones oficiales. Sin embargo, en el día a día, WhatsApp termina siendo el canal más ágil y efectivo.

¿Crees que hay buena comunicación en la empresa? ¿Hay confianza?

Sí, creo que la comunicación en la empresa es buena y también hay confianza. Aunque se trata de una empresa familiar, separamos lo laboral de lo personal, y eso genera un ambiente de respeto. Los empleados saben que pueden hablar de lo que necesiten y que van a ser escuchados. También entre compañeros hay un buen nivel de confianza, lo cual ayuda a que las tareas fluyan mejor.

¿Existe colaboración mutua entre sectores?

Sí, existe colaboración, cada uno dentro de lo que puede. Aunque todos tenemos tareas y roles específicos, se nota que hay predisposición para ayudar. Por ejemplo, en el taller hay un chico que se dedica exclusivamente a la electricidad de camiones, pero cuando ve que el resto necesita ayuda, colabora igual. Esa actitud de apoyar, aun cuando no sea tu tarea principal, fortalece mucho el trabajo en equipo y permite que la empresa funcione de manera más coordinada ya que un sector depende del otro.

¿Notas si alguien está mal o disperso?

Sí, después de tantos años de trabajo juntos, se nota cuando alguien está atravesando un problema o se encuentra distraído. Al ser una empresa familiar, hay una cercanía especial entre todos, y no solo yo lo percibo: los mismos compañeros también se dan cuenta. Esa sensibilidad ayuda a acompañar a quien lo necesite.

¿Hay personas que prefieren no hablar de los problemas personales?

Sí, algunos empleados son más reservados y prefieren no compartir sus problemas personales. Otros, en cambio, son más abiertos y buscan apoyo en sus compañeros o en la empresa. Creo que es importante respetar ambas posturas: no todos necesitan o desean hablar de lo que les pasa fuera del trabajo.

¿Cómo se resuelven los conflictos?

Cuando surgen problemas en el taller, lo primero que hacen los empleados es intentar resolverlos entre ellos. Generalmente no son conflictos graves, sino desacuerdos puntuales. Si no logran solucionarlo solos, se organizan reuniones para conversar y llegar a un acuerdo. La idea siempre es resolver de manera rápida y sin generar un mal clima, porque todos entienden que el trabajo debe continuar.

¿Crees que trabajan en forma coordinada?

Sí, tanto en el área administrativa como en el taller se trabaja de manera coordinada. Cada área entiende sus responsabilidades y las cumple, pero al mismo tiempo hay una comunicación que permite ajustar los tiempos y las prioridades en función de las necesidades.

¿Si se comete un error, cómo lo resuelven?

Los errores se buscan resolver de inmediato, porque sabemos que los camiones no pueden detenerse mucho tiempo. El cliente necesita volver a la ruta cuanto antes, por eso la respuesta tiene que ser rápida y efectiva. Muchas veces, si falta un repuesto, se consigue de otro comercio para no frenar el trabajo. Lo importante es que hay compromiso de todos para encontrar una solución y seguir adelante sin demoras.

¿Dentro del taller hay alguien que se destaca trabajando?

Sí, hay tres personas que se destacan mucho por su compromiso, responsabilidad y capacidad técnica. Son empleados que van más allá de lo básico y se nota que tienen ganas de superarse. El resto cumple sus tareas, pero sin mostrar ese plus de querer mejorar o progresar. En ese sentido, la diferencia es clara.

Entrevista 2

¿Qué medios de comunicación utilizan en la empresa?

Principalmente usamos WhatsApp y Gmail. Gmail queda más para lo formal, como presupuestos, facturas o envío de documentación a clientes y proveedores. Pero en el día a día, lo que más usamos es WhatsApp porque es rápido, directo y nos permite resolver cuestiones operativas de forma instantánea, tanto con clientes como con los empleados de la empresa. Eso facilita mucho la dinámica en el taller y en la parte administrativa.

¿Crees que hay buena comunicación en la empresa? ¿Hay confianza?

Sí, considero que hay una buena comunicación interna y también confianza. A pesar de que es una empresa familiar, tratamos de separar lo laboral de lo personal. Se da un clima en el que los empleados sienten que pueden expresar sus opiniones y aportar ideas. Esa confianza también ayuda a que los problemas se puedan hablar de frente y con respeto.

¿Hay compromiso en la empresa?

Sí, aunque de forma variada. Algunos empleados están muy comprometidos, van más allá de lo que se les pide y se nota que quieren crecer dentro de la empresa. Otros, en cambio, cumplen su horario y sus tareas, pero no muestran un interés extra. En esos casos, por más que uno intente dar incentivos, el compromiso depende mucho de la persona.

¿Existe colaboración mutua entre sectores? ¿Crees que hay buena colaboración entre las diferentes áreas?

Sí, existe colaboración, sobre todo entre el taller y la parte administrativa. Cada área tiene tareas muy distintas, pero se entienden como complementarias. Por ejemplo, el área administrativa organiza los repuestos, compras y facturación, mientras que el taller depende de esa información para trabajar con agilidad. Siempre hay cosas para mejorar, pero se busca que el flujo de información sea claro y constante.

¿Notas si alguien está mal o disperso?

Sí, lo noto bastante rápido. Paso mucho tiempo en el taller y en la oficina, entonces es fácil identificar cuando alguien no está en su mejor día. En esos casos, si la persona quiere hablar, estoy abierto a escuchar. Y si no, me acerco y pregunto, para mostrar que me importa y que pueden confiar en que su problema se va a respetar.

¿Hay personas que prefieren no hablar de los problemas personales?

Sí, siempre hay empleados más reservados y otros más abiertos. Algunos prefieren guardarse sus problemas personales y mantener el enfoque en el trabajo, mientras que otros sienten la

necesidad de expresarse. En cualquiera de los dos casos lo respetamos: no obligamos a nadie a hablar, pero siempre dejamos la puerta abierta.

¿Cómo se resuelven los conflictos?

Tenemos tres encargados que toman decisiones sobre los equipos de trabajo. Según el tipo de inconveniente, puede intervenir uno solo o todos juntos. Buscamos resolver los conflictos lo más rápido posible, escuchando a todas las partes, marcando límites claros y priorizando siempre el respeto entre los empleados.

¿Consideras que hay buen equipo de trabajo?

Sí, considero que sí. A pesar de ser una empresa familiar, logramos separar bien lo personal de lo laboral. El clima de trabajo en general es bueno, hay compañerismo y se nota que todos entienden la importancia de que la empresa funcione bien.

¿Crees que la relación que tienen los chicos de taller afecta en el trabajo?

Sí, porque al tener un vínculo cercano, tanto para bien como para mal, eso repercute en la dinámica del taller. Cuando se llevan bien, el trabajo fluye con más rapidez y hay mejor ambiente. Y cuando aparecen diferencias, lo que hago es marcar límites, pedir cordialidad y fomentar el diálogo. Es clave que los conflictos personales no interfieran en la productividad.

¿Existe comunicación en el equipo de trabajo?

Sí, hay comunicación tanto en el taller como en la administración. Se busca que todos estén al tanto de lo que pasa, de los tiempos de entrega y de las prioridades del día.

¿Crees que trabajan en forma coordinada?

Sí, en general hay coordinación. El área administrativa organiza mucho del trabajo, y el taller ejecuta. Ambos se comunican para que no haya errores. La coordinación también se nota cuando hay picos de trabajo: todos se organizan para poder cumplir con los plazos.

¿Si se comete un error, cómo lo resuelven?

Tratamos de resolverlo de inmediato, dentro del mismo equipo del taller. Lo más importante es no buscar culpables, sino encontrar la solución para que el trabajo salga bien. Luego, se analiza qué pasó para evitar que vuelva a repetirse.

¿Dentro del taller hay alguien que se destaca trabajando?

Sí, hay empleados que se destacan por su compromiso y responsabilidad impecable. Son personas que aprendieron, se capacitaron y no necesitan estar encima constantemente. Al

mismo tiempo, también tenemos otros empleados que cumplen lo justo y necesario, sin involucrarse más allá de sus tareas. A veces no muestran interés por crecer dentro de la empresa, pero sí plantean reclamos salariales. Esa diferencia entre perfiles es un desafío de gestión.

Entrevista 3

1. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la empresa?

Internamente, los medios de comunicación que utilizamos con mayor frecuencia son principalmente WhatsApp, dado que resulta práctico para la interacción entre las distintas áreas: ventas, repuestos, administración y compras. Además, al tratarse de una empresa de tamaño reducido, muchas veces recurrimos a la comunicación personal y directa. Hacia el exterior, también empleamos WhatsApp como canal principal, complementado por nuestras redes sociales, página web, correo electrónico e Instagram.

2. ¿Cree que hay buena comunicación en la empresa? ¿Hay confianza?

Considero que existe una buena comunicación interna, ya que procuramos que sea ágil y que las consultas de los diferentes sectores sean respondidas de manera oportuna. Siempre trabajamos en la mejora continua de este aspecto. En cuanto a la confianza, sí, existe un clima de confianza mutua que favorece la interacción y el trabajo diario.

4. ¿Existe colaboración mutua entre sectores/áreas?

Sí, hay una colaboración constante entre los sectores. Al ser una empresa pequeña, entendemos que es la única manera de garantizar que las tareas se cumplan. Nos reemplazamos cuando alguien no puede estar en su puesto y siempre buscamos apoyarnos mutuamente.

5. ¿Nota si alguien está mal/disperso o necesita ayuda?

Sí. La cercanía que tenemos en el ámbito laboral nos permite detectar cuando un compañero atraviesa una dificultad y, en consecuencia, podemos brindarle el apoyo necesario.

6. ¿Hay personas que prefieren no hablar de los problemas personales?

Sí, depende mucho de la personalidad de cada integrante y del nivel de confianza que tengan. La mayoría suele expresarse, aunque algunos prefieren mantener sus cuestiones personales en reserva.

7. ¿Cómo se resuelven los conflictos que pueden surgir?

Generalmente, los conflictos se resuelven a través del diálogo y la mediación, procurando que las partes involucradas lleguen a un acuerdo. Afortunadamente, los conflictos no son frecuentes.

7. ¿Cree que trabajan en forma coordinada?

Sí, se trabaja de manera coordinada y, además, se realizan esfuerzos permanentes para optimizar la coordinación entre las distintas áreas.

8. ¿Si se comete un error, ¿cómo lo resuelven?

Normalmente, se aborda el error conversando y analizando la situación para evitar que vuelva a ocurrir. Asimismo, se procura que la persona responsable pueda subsanar el inconveniente de manera adecuada.

9. ¿Dentro del taller hay alguien que se destaca trabajando?

Cada persona cumple con la función que le corresponde y lo hace con compromiso, ya que la mayoría lleva varios años en sus puestos. Sin embargo, se puede destacar especialmente al jefe de taller, quien es responsable de gran parte de la organización y el funcionamiento del área.

Referencias Bibliográficas:

- Acosta, P., Igarashi, T., Olfindo, R., & Rutkowski, J. (2017). Demand for socioemotional skills in the Philippine labor market. En *Developing socioemotional skills for the Philippines labor market* (pp. 21-34). World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1191-3_ch2
- Alayo Jara, L. Y. (2025). Capacitación laboral y desempeño de los obreros municipales Distrital de Laredo 2024 [Tesis, institución no especificada]. Trujillo, Perú. (Nota: Asegúrate de agregar el tipo de tesis y la universidad entre los corchetes).
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos. Granica.
- Arango Benítez, P. A., Orjuela Roa, C. H., Buitrago Roa, A. F., & Lesmes Martínez, O. M. (2024). Importancia de las habilidades socioemocionales en la educación: Una revisión documental. *Rhs-Revista Humanismo y Sociedad*, 12(2), 1-26. <https://doi.org/10.22209/rhs.v12n2a05>
- Avelino Rodríguez, R. M. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4(12), 33-46. <https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id242>
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bayton. (2022). Capacitación laboral: ¿Por qué es importante desarrollar las soft skills? <https://blog.bayton.com/capacitacion-laboral-desarrollar-soft-skills>
- Berniell, L., & de la Mata, D. (2016). Habilidades: Medición, situación actual y perspectivas en América Latina. En *Más habilidades para el trabajo y la vida: Los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral* (pp. 24–25).
- Bisquerra, R. (2008). Educación emocional. Desclée de Brouwer.
- Blake, O. (2025). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. *Untref Virtual*. <https://shre.ink/MQ28>
- Cano, E., & Lledó, A. (2016). Las competencias en la universidad: Debates sobre su significado y evaluación. Narcea.

- Canossa Montes de Oca, H. (2019). Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2(2), 5–13.
- Chaca Contreras, J. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters [Ponencia]. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chirinos de Sánchez, N. (2014). *Guía-texto para la selección de personal*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. (2020). What is SEL? <https://casel.org/what-is-sel/>
- De la Riva Araluce, M. I. (2019). Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas].
- DuBrin, A. J. (2023). *Essentials of management*. South-Western Cengage Learning.
- Emanuel, F., Colombo, L., & Ghislieri, C. (2021). Soft skills and their impact on professional behaviors: A study on Italian healthcare professionals. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 181–197. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2020-0099>
- Emanuel, F., Ricchiardi, P., Sanseverino, D., & Ghislieri, C. (2021). Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100096. <https://doi.org/10.1016/j.ije-dro.2021.100096>
- Fiszbein, A., Cosentino, C., & Cumsille, B. (2016). *Habilidades para la vida: Cómo mejorar las habilidades socioemocionales de los estudiantes latinoamericanos*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- García, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: Aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 19(6), 1-17. <https://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Vergara.
- Gonzales, V. (2024, 5 de enero). Las habilidades socioemocionales mejoran el aprendizaje y la inserción laboral; ¿cómo fomentarlas en el aula? *Infobae*. <https://www.infobae.com/educacion/2024/01/05/socioemocional-como-fomentar-las-habilidades-blandas-en-el-aula/>
- González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- Gore, E. (2023). *Aprendizaje y organización: El cambio organizativo y el diseño de la capacitación*. Granica.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2013). *Fostering and measuring skills: Interventions that improve character and cognition* (Documento de trabajo N° 19656). National Bureau of Economic Research.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios – RBU* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3967>
- Huerta, M. del C. (2019). *Evaluación de habilidades socioemocionales y transversales: Un estado del arte*. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1419>

- Infante Becerra, V., & Breijo Woroz, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Mendive. Revista de Educación*, 15(1), 57-64. <http://www.scielo.sld.cu/pdf/men/v15n1/men05117.pdf>
- Instituto de Administración Pública. (2020). Guía para la aplicación de detección de necesidades de capacitación (DNC) en la administración pública. Gobierno de la República Dominicana.
- Mansour, M., Jamama, A., Al-Madani, M., Mattukoyya, R., & Al-Anati, A. (2020). Reconciling assertive communication skills with undergraduate nursing education: Qualitative perspectives from British and Saudi newly graduated nurses. *Health Professions Education*, 6(2), 176-186. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2020.02.001>
- McKinsey & Company. (2020). Skill shift: Automation and the future of the workforce. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Mercer. (2024). Perspectivas globales sobre adquisición de talento 2024. <https://www.mercer.com/es-es/solutions/talent-and-rewards/talent-assessment/perspectivas-globales-adquisicion-talento-2024/>
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. (Nombre de la revista no especificado en el original), 11(2), 166-173.
- Organización Mundial de la Salud. (2003). Skills for health. Skills-based health education including life skills: An important component of a child-friendly/health-promoting school [Habilidades para la salud. Educación para la salud basada en habilidades, incluidas las habilidades para la vida: Un componente importante de una escuela amigable con la infancia y promotora de la salud]. Health and Education Resource Centre. <https://healtheducationresources.unesco.org/library/documents/skills-health-skills-based-health-education-including-life-skills-important>
- Ospina-Carmona, J. F., Tobón-Vásquez, G. del C., Montoya-Londoño, D. M., & Taborda-Chaurra, J. (2022). Filosofía de la mente y algunos paradigmas del aprendizaje en Psicología de la educación. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (33), 43–69.

- Quispe, J., Cujano, G., Arias, D., & Tipan, C. (2024). Indicadores de gestión para emprendimientos turísticos en el Ecuador. *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*, (E68), 319-331.
- Revista Recursos Humanos. (2024, 20 de septiembre). Capacitación empresarial: ¿Por qué es importante tener un plan? <https://revistarecursoshumanos.com/2024/09/20/capacitacion-empresarial-por-que-es-importante-tener-un-plan/>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Robles, M. M. (2016). Soft skills and their role in employability – A qualitative research approach. *International Journal of Management*.
- SCM Latam. (s.f.). Importancia de la capacitación laboral en grandes empresas. <https://scmlatam.com/blog/importancia-capacitacion-laboral-en-grandes-empresas/>
- Soto, S. (2024, 4 de septiembre). El papel de las habilidades socioemocionales en el desarrollo profesional. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/El-papel-de-las-habilidades-socioemocionales-en-el-desarrollo-profesional--20240904-0007.html>
- Stagnaro, D., & Da Representação, N. (2012). El proyecto de intervención. UNGS.
- Tomalá Uribe, J. I., Saenz Romero, Y. S., Mite Mejía, C. I., & Palacios Meléndez, J. G. (2023). Incidencia de la capacitación profesional en el desarrollo empresarial de las pymes del sector industrial de Durán. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3551-3563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6425
- Tomasini, L. E. (2024). Impacto de las capacitaciones en perspectiva de género: El caso de Ley Micaela en la Municipalidad de Rafaela (2021-2022) [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Rafaela].
- Upturnco. (2024, 8 de octubre). Plan de capacitación empresarial: Qué es, beneficios y mucho más. <https://www.upturnco.com/blog/2024/10/8/plan-de-capacitacion-empresarial-que-es-beneficios>

Vieira Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: Indicadores y herramientas. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 7(13), 23-33.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849002.pdf>

Wheeler, R. E. (2016). Habilidades blandas: La importancia de cultivar la inteligencia emocional. Boston University School of Law.

World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>