

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



INFORME DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

“PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS PSICOSOCIALES, A TRAVÉS DE UN MÓDULO WEB, DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR”

INFORME DE TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA SER PRESENTADO A LA COMISIÓN EVALUADORA PARA SU REVISIÓN Y APROBACIÓN

PRESENTADO POR

LIC. ROBERTO EFRAÍN REALES RAMÍREZ

LIC. XIOMARA ELIZABETH TICAS

SAN SALVADOR, JUNIO 2021

Autoridades de la Universidad

Dra. Cristina de Amaya
Rectora

Dra. Mirna Garcia de González
Vicerrectora Académica y de facultades

Dr. Darío Chávez Silézar
Vicerrector de Investigación y Proyección Social

Ing. Sonia Rodríguez
Secretaria General

Dra. Nadia Menjivar
Decano de la Escuela de Posgrados

San Salvador, Junio de 2021

Tabla de contenido

CAPÍTULO I. NECESIDAD DE INNOVAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS PSICOSOCIALES..... 4

A. ESTADO ANTERIOR.....	4
1. <i>Objetivos de trabajo</i>	4
General.....	4
Específicos	4
2. <i>Metodología para realizar el diagnóstico</i>	4
3. <i>Resultados de necesidades y problemáticas asociadas a la formación de competencias psicosociales</i>	7
4. <i>Discusión de Resultados</i>	10
B. JUSTIFICACIÓN.....	14
C. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
1. <i>Historia y evolución de la capacitación laboral</i>	18
2. <i>Conceptualizaciones de capacitación y formación</i>	21
3. <i>El proceso de capacitación y formación profesional</i>	24
3.1. Diagnóstico de las necesidades	26
3.2. Diseño del programa de capacitación o formación.....	29
Diseño de capacitación a través de cursos de E-Learning.	35
3.3. Implementación del programa	37
3.4. Evaluación del programa	39
4. <i>Uso de tecnologías para los procesos de enseñanza en los programas de formación</i>	41
5. <i>Enfoque por competencias</i>	43
6. <i>Andragogía</i>	45
7. <i>Necesidades psicosociales de los trabajadores</i>	50
7.1. Habilidades cognitivas	50
7.2. Habilidades conductuales.....	52
7.3. Habilidades emocionales.....	53
7.4. Habilidades sociales	56
7.5. Afectaciones psicológicas en el trabajo.....	56

8. <i>Cambio de cultura organizacional</i>	58
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	61
A. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN (ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA).....	92
1. <i>Organización para la ejecución</i>	92
2. <i>Metodología y estrategias</i>	96
4. <i>Monitoreo y evaluación del proyecto</i>	108
5. <i>Recursos y presupuesto</i>	109
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	111
A. CAMBIOS EN NECESIDADES Y PROBLEMAS ABORDADOS.....	111
B. CAMBIOS OBSERVADOS EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS ..	113
C. PRUEBAS Y DEMOSTRACIONES DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD	113
D. PERCEPCIONES Y EVALUACIONES DE USUARIOS Y BENEFICIARIOS.....	113
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	116
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	117
ANEXOS	119
ANEXO 1. FORMATO DE OBSERVACIÓN NARRATIVA	119
ANEXO 2. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	120
ANEXO 3. CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO PARA EL PERSONAL DOCENTE	123
ANEXO 4. GUÍA PARA REALIZAR GRUPO DE ENFOQUE CON EL PERSONAL DOCENTE...	135
ANEXO 5. CARTA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO EN FORMACIÓN	136

Capítulo I. Necesidad de innovar el programa de formación de competencias psicosociales.

A. Estado anterior

1. Objetivos de trabajo

General

Proponer un programa de formación de competencias psicosociales a través de un módulo web dirigido al personal docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador.

Específicos

- Realizar un diagnóstico de las necesidades y problemáticas asociadas a la formación de competencias psicosociales en el personal docente de la facultad.
- Diseñar la propuesta de estructura del programa de formación de competencias psicosociales a través de un modulo web para el personal docente de la facultad.
- Validar por medio de jueces expertos la propuesta de programa de formación de competencias psicosociales realizado a través de un modulo web para el personal docente de la facultad.

2. Metodología para realizar el diagnóstico

Para llevar a cabo la detección de necesidades se considero importante los siguientes objetivos diagnósticos. El primero fue analizar las competencias que se requiere en el personal docente según los descriptores de puestos. El segundo fue identificar como se encuentra el clima laboral y el proceso de capacitación de la Facultad de Ciencias Sociales y el tercero fue determinar las afectaciones psicosociales que ha sufrido el personal docente.

El estudio diagnóstico se realizó a través del enfoque mixto que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión

conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento de la necesidad bajo estudio.

Las razones por las cuáles se empleo este enfoque son, el uso de la triangulación de técnicas por el incremento de la validez interna y externa de los resultados; la compensación, ya que al usar ambos enfoques se reducen las debilidades y se incrementan las fortalezas que tienen los enfoques cualitativos y cuantitativos; la amplitud o visión integral y completa del problema de estudio, el aumento de la credibilidad y la ultima razón, el proveer al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable. La población a la cual se dirigió el estudio era todo el personal docente incluyendo coordinadores y el decano, haciendo un total de 71 personas; las unidades muestrales a quienes se les aplicó las diferentes pruebas son: un decano, cinco coordinadores y 35 docentes permanentes y hora clase.

La primera técnica a emplear es la observación, que según Ñuapas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013) es el proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos, principalmente la vista, el oído, el tacto y el olfato. La observación también puede ser definida como el registro sistemático y válido de datos e informaciones de los hechos observados. Según estos autores para que la observación sea una técnica científica válida y confiable debe reunir las siguientes exigencias o requisitos, debe servir a un objetivo ya formulado de investigación, ser planificada y controlada sistemáticamente y relacionada con proposiciones más generales en vez de ser presentada como una serie de curiosidades interesantes. Estar sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

El tipo de observación es la observación participante, una de las modalidades más importantes de esta consiste, en que el investigador (observador) participa o comparte la vida de un grupo social o comunidad como invitado o amigo, pero al mismo tiempo observa y registra datos e impresiones sobre los aspectos, variables

de sus hipótesis de investigación, pero no a la vista de los miembros del grupo, sino oportunamente, generalmente cuando se encuentra solo en su habitación. El instrumento utilizado para la adquisición de datos fue el diario de campo u observación narrativa (Ver anexo 1), donde se describió lo que se observa en Facultad.

La segunda técnica, fue la entrevista que Hernández et al (2014) la define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras. El tipo de entrevista utilizado fue semiestructurado que de acuerdo a Hernández et al (2014) se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información, este instrumento fue aplicado al decano de la facultad para identificar desde el punto de vista gerencial las variables que podrían estar generando dificultades en el personal docente.

La tercera técnica fue una encuesta, según Arias y Fernández (1998) es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. El instrumento que se empleo es el cuestionario que de acuerdo con Hernández et al (2014) es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.

Este instrumento permitió identificar como se encuentra el clima laboral de la Facultad evaluando elementos sobre la cultura institucional, dinámica organizacional y el potencial humano; también, como se exploró sobre como se han desarrollado y desarrollan los procesos de capacitación o formación, que tipos de formaciones han recibido; aclarando, si han sido técnicas, psicológicas, sociales y como éstas han ayudado a afrontar los nuevos cambios suscitados; en tercer lugar se indagó sobre las necesidades que el personal tenía en cuanto a la parte

cognitiva, emocional, conductual y social debido a los cambios sociales; por último, se consideró importante evaluar que afectaciones psicológicas están presentes y ha desarrollado el personal docente; todo esto para triangular la información y analizar a profundidad las competencias psicosociales que requiere el personal docente.

La cuarta técnica fue el grupo de enfoque consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. El instrumento utilizado fue una sesión a profundidad a través una videollamada con el personal docente clave, el objetivo era obtener la información necesaria para la elaboración del programa de formación.

3. Resultados de necesidades y problemáticas asociadas a la formación de competencias psicosociales

En la Facultad de Ciencias Sociales, de acuerdo a la aplicación de los diferentes instrumentos, se ha logrado identificar una serie de necesidades, en cuanto a formación de competencias psicosociales, que presentan los docentes. El panorama planteado de manera abrupta por la pandemia por Covid-19 en las modalidades de trabajo, requiere adaptaciones rápidas y desarrollo de una serie de habilidades personales -cognitivas, emocionales y conductuales- y sociales. Según datos obtenidos una buena parte de los docentes se han adaptado de manera exitosa a la modalidad de trabajo virtual; por otra parte esta forma de trabajo ha permitido evidenciar carencias en materia de competencias psicosociales que ofrezcan al personal docente alternativas para solventar o sobrellevar situaciones personales que los afectan en su contexto social.

En este sentido, se vuelve relevante el esfuerzo de la universidad por capacitar a sus docentes en aspectos técnicos relacionados con uso y manejo de las herramientas de tecnología y comunicación. Sin embargo ha dejado en segundo plano la atención psicoemocional de su personal. Es importante tomar en cuenta,

que como Universidad no debe olvidar su misión y visión, la cuál pretende ser una institución líder a nivel nacional, para ello, su personal debe ser altamente competitivo, formándose continuamente en aspectos inherentes a la realidad salvadoreña; El personal docente debe tener las competencias necesarias demostrando así que puede afrontar situaciones difíciles y que puede adaptarse a las nuevas condiciones académicas que tiene en la sociedad.

Al profundizar en la problemática y después de un año de la pandemia por Covid-19 se hacen evidentes las necesidades psicosociales y problemas que presenta el personal de la Facultad de Ciencias Sociales. Considerándose que es el momento oportuno para trabajar sobre las necesidades psicosociales de los docentes, antes de que se agraven o se naturalicen las problemáticas.

Todas las condiciones impuestas por la pandemia generaron una necesidad de modificación en los descriptores de puestos, debido a que los docentes tenían que adaptarse a los cambios, desarrollar una mayor flexibilidad, aprender a planificar y organizar en nuevas modalidades su trabajo, además de fomentar el autodesarrollo en cuanto a conocimientos nuevos y ponerlos en práctica. En otras palabras, el cambio requiere que los docentes innoven y desarrollen nuevas habilidades conductuales, emocionales y cognitivas. Sin dejar de lado un tema muy importante, como lo es la búsqueda de cambios culturales que generan brechas en el desarrollo del personal docente.

Otro elemento que también afectó a los docentes fue el cambio en la rutina, afectando su vida personal. Por ejemplo, las casas se convirtieron en oficinas, el tiempo estuvo disperso entre todas las tareas del hogar y del trabajo. Además no todos tenían las facilidades económicas para cumplir con lo requisitos que los nuevos procesos de la universidad exigían; todo esto, de forma indirecta o directa afecto la calidad académica de la enseñanza.

También afecto el proceso de enseñanza-aprendizaje la reestructuración de los programas presenciales a virtuales, ya que para realizar esas gestiones, es

necesario realizar estudios técnicos de mallas curriculares y de diseños instruccionales que permitan identificar que contenidos pueden lograr sus objetivos en las diversas modalidades. Cabe señalar que los docentes se vieron afectados por los estilos de cada una de las cátedras, los tiempos para brindar las clases, los horarios, las herramientas a utilizar para comunicarse, la forma de preparar los contenidos de clases, los controles de calidad y las evaluaciones.

Además esta nueva modalidad requería que los docentes perdieran un poco de su tiempo personal y estuvieran atendiendo los entornos virtuales de aprendizaje y de comunicación constantemente. Como consecuencia, estos factores se convirtieron en una fuente de agotamiento, estrés y cansancio.

Es importante mencionar, que algunos docentes por ser personal de alto riesgo -adultos mayores o con alguna enfermedad crónica que podía verse agravada con respecto al virus-, despertaron temores que les afectaba su diario vivir, desarrollando síntomas de ansiedad o depresión. La situación de salud mental de algunos docentes empeoró, debido a una gama de afectaciones psicológicas como estrés, compulsión, depresión, temor, ansiedad, hostilidad, frustración y hasta *burn out*. Problemáticas que a medida transcurría el tiempo y su desarrollo, afectaban la calidad de enseñanza académica y de vida de los docentes.

Luego, al momento de regresar a las jornadas laborales el personal debía adaptarse a una nueva forma de trabajo, en donde el distanciamiento físico no permitía adecuadas interacciones entre los mismos compañeros de trabajo, debido a temores de un posible contagio; sumándole una nueva adaptación a medidas de seguridad más exigentes por parte de la institución, afectando directamente el clima organizacional. Agregando a esto, los docentes tenían que adecuarse a los nuevos procesos y procedimientos que tenía la institución para retomar actividades que habían sido frenadas, lo que requería, el desarrollo de otras competencias para cumplir con los estándares que se planteaba la universidad. Por último, están aquellas personas que sufrieron los estragos del virus, donde no solo se requiere

atención médica sino psicológica, para superar un evento que pudo haber causado efectos traumáticos que pueden afectar la jornada laboral.

Es importante reconocer que la universidad aun esta a tiempo de atender estas necesidades que se han evidenciado en el personal docente. Las competencias psicosociales, pueden potenciarse y así permitir una mejor adaptación a los entornos y situaciones laborales; dado que se pueden potenciar aspectos emocionales, conductuales, cognitivos y sociales en los colaboradores, para que el personal desarrolle el sentido de pertenencia, observándose un compromiso por el bienestar personal de los docentes, tal como lo dictaminan los valores institucionales de la universidad, logrando cambios sustanciales en beneficio de conseguir los objetivos estratégicos que se plantee.

4. Discusión de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas se puede inferir que el personal docente de la Facultad de Ciencias Sociales, presentaron una serie de elementos tanto culturales como de clima organizacional que están afectando directamente al personal. El 39% del personal mencionaba que no existía mucho apoyo de parte de otras áreas de la universidad; un 34% mencionaba que no se tenían los mejores controles de calidad; un 32% menciona que a la universidad le falta mejorar los procesos de comunicación y realizar evaluaciones adecuadas; un 37% detalla que la universidad no brinda reconocimiento a su personal generando en ellos la falta de identidad empresarial; además un 46% menciona que la universidad tiene tramites complejos y que no existen incentivos que motiven al personal. Contrastando a esto el Decano de la Facultad confirmaba que la universidad tiene mayores exigencias que se acumularon por los problemas de la pandemia por COVID-19, así mismo se ha hecho mayor uso de requerimiento y se ha observado a mucho personal con sentimientos de frustración por la demanda.

Continuando con la variable de capacitaciones técnicas un 92.5% hace mención que siempre o casi siempre reciben capacitaciones de tipo técnica tales como uso de herramientas, plataformas virtuales, procesos administrativos, funciones y responsabilidades del puesto. De acuerdo con la variable de capacitaciones de índole psicológico un 85% hace mención nunca, casi nunca y a veces se realizan este tipo de formación en el personal. De igual manera un 62.5% respondió que nunca, casi nunca y a veces se realiza capacitación de carácter social. Lo anterior confirma la falta de formación de competencias psicosociales en el personal docente.

Con respecto a la prioridad de competencias que tiene el personal docente evaluado considera que la planificación y organización, la flexibilidad y la adaptación a los cambios del entorno son las competencias cognitivas más importantes. Con referencia a la prioridad de competencias emocionales los docentes consideraron el compromiso organizacional, la solución de problemas y la comunicación eficaz como prioritarias a desarrollar. En cuanto a las competencias conductuales respondieron que la resiliencia, la orientación al cliente y el rasgo de proactividad son primordiales para su formación. Por último, las competencias sociales de conducción de personas, trabajo en equipo y relaciones sociales son las que se requieren formar en el personal. Esto deja en evidencia la necesidad de formar en los docentes nuevas competencias psicosociales que han surgido posterior a la pandemia por covid-19. Y todas tienen implicaciones culturales

Continuando con el análisis se presentan los porcentajes de afectaciones psicológicas presenten en los docentes. Entre ellos se evidencia un 59% al cual le han ocurrido muchas veces los síntomas de estrés laboral. Además un 46% le han ocurrido de forma regular síntomas de ansiedad. También un 14% ha tenido presencia significativa de síntomas de depresión y por último, solo un 7% ha tenido sintomatología significativa de hostilidad, por lo tanto se confirma que el personal ha sido afectado psicológicamente y requiere el desarrollo de habilidades que le permitan afrontar dichas problemáticas.

Por todo lo anterior, se presentan aquellas problemáticas detectadas y trianguladas de acuerdo a las pruebas aplicadas; en primer lugar las necesidades del personal giran en torno a reducir problemas psicológicos, a formarse en cambios sociales, culturales y psicológicos, por último la optimización del desempeño; estas necesidades se contrastan con las fallas que se han identificado estas son:

- Docentes con afectaciones psicológicas en el trabajo
- Falta de programas de formación de competencias psicosociales
- Desproporción en el tipo de formación brindado por la Universidad

Estas fallas detectadas se han potenciado debido a elementos organizacionales, tales como la poca importancia por la formación psicosocial, la priorización solo formación técnica y el pensamiento cultural de un mayor interés en el cumplimiento de objetivos que en la calidad del servicio. Además se potencian por elementos mismos de los trabajadores, como ideas generalizadas que las jornadas de formación son extensas y aburridas, excusas como la sobrecarga de trabajo y pensamientos culturales dirigidos a la poca importancia que le dan a su salud mental. También existen procesos que incrementan las fallas, estos son las mayores exigencias de cumplimiento que tiene la universidad por el cambio inesperado a la modalidad virtual, el incremento en el control de actividades en el campus virtual por parte de los monitores virtuales, la inadecuada adaptación al contexto virtual de los docentes y estudiantes, las exigencias de tiempos extras de trabajo a los docentes hora clase y la falta de planeación curricular en modalidad virtual.

Generando brechas que se requieren solventar; estas brechas son de tipo cultural y de desarrollo de talento, entre los elementos culturales que se requiere cambiar, estan las ideas de los docentes sobre el poco tiempo para recibir los cursos y el poco interes que le brindan a su salud mental, es de tener en cuenta que estos aspectos estan siendo intensificados por las mismas autoridades de la Universidad ya que no se observan cambios en la mentalidad de las jefaturas impidiendo a los

docentes sentirse identificados con la institución y que genere un sentido de pertenencia, el cual permita adaptarse a las nuevas modalidades iniciando desde los puestos estratégicos para permitir en el personal la optimización del tiempo, la reducción de brechas, el desarrollo de competencias.

Por último, los datos más importantes obtenidos en el grupo de enfoque realizado con el personal clave, generaron resultados valiosos, entre ellos exponían cada invitado a la sesión que prefieren que los programas los desarrollen personas externas a la Universidad, con respecto a los programas de formación, el personal alegaba que, que los formadores o capacitadores deben ser seleccionadas por capacidad y no por otras formas. Ellos también solicitaban que los tiempos de las jornadas de formación deben ser flexibles, que se pudieran realizar en cualquier momento y autogestionados, además comunicaban que para que todo el proceso sea funcional, los contenidos no solo deben ser recibidos por los docentes, sino que por los coordinadores y si es posible el decano de la facultad. Solicitaban que los contenidos sean aplicables, adecuados y que si se brindan herramientas que sean pertinentes a la realidad de la Facultad. Por último, los docentes requerían que al terminar el programa se les brindará un diploma o certificación que acreditará el cumplimiento.

Con todo lo anterior, se puede observar que las grandes problemáticas que se evidencian son en primer lugar la necesidad de adaptación a los cambios que han surgido en la institución a partir de la pandemia por covid-19. En segundo lugar, al manejo y control de los niveles de estrés y ansiedad, así como la mejora de la regulación emocional por parte del personal. En tercer lugar, el poco sentido de pertenencia que tienen los docentes y como esto bloquea el cambio cultural. En cuarto lugar, el poco liderazgo que existe en los jefes inmediatos y la poca capacidad de transformar a su personal y al entorno y en quinto lugar, a manejar la incertidumbre de una sociedad cambiante y necesitada de desarrollo psicoemocional. Además se ha determinado que existe en el personal una necesidad de augestionar sus propio proceso de crecimiento profesional, y que los

contenidos temáticos del programa tengan impacto inmediato, donde se brinden herramientas necesarias para el cambio, así como los tiempos que sean amigables con el personal y que los formadores tengan las competencias necesarias para que el aprendizaje sea significativo. Partiendo de todo esto se ha tomado a bien desarrollar las siguientes 5 competencias psicosociales: gestión del cambio, autocontrol, compatibilidad emocional, liderazgo transformacional, manejo de la incertidumbre.

B. Justificación

Los programas de formación profesional están diseñados para desarrollar en los trabajadores habilidades, capacidades, aptitudes o conocimientos, todo esto englobado en una palabra clave, llamada competencia. El no capacitar al personal trae consecuencias graves para la estabilidad de la empresa; según Martínez y Martínez (2009) no basta saber a quienes capacitar, sino también reconocer en qué y para qué, dado que los recursos de las empresas son limitados y, por lo general, no alcanzan para atender todas las necesidades de capacitación. Lo importante es determinar las consecuencias que tendría para la empresa no capacitar en uno u otro caso.

En el personal docente y coordinadores según los resultados obtenidos evidencian que existen necesidades psicosociales que no están siendo atendidas, entre ellas la falta de habilidades para adaptarse a los cambios externos, el poco autocontrol y poca regulación emocional, además de la falta de un liderazgo transformacional y el buen manejo de la incertidumbre por lo tanto está afectando la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es por ello que se vuelve importante proponer un programa de formación de competencias psicosociales a través de un módulo web que facilite a este personal de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador la realización de todo el proceso de formación, con el fin de mejorar, desarrollar o potenciar las nuevas competencias en los trabajadores, permitiendo además disminuir las dificultades o afectaciones psicosociales que presentan.

Para que la propuesta cumpliera con su función se partió de los resultados diagnósticos que determinaron cuáles eran las competencias psicosociales que requiere el personal para su formación y buscar una forma de autogestión que permita a los docentes realizar sus evaluaciones diagnósticas y recibir los programas de formación desde la plataforma de la Universidad, evitando el temor al estigma y fomentando el desarrollo de cada uno; para ello se vuelve imprescindible crear políticas en el programa de formación para su adecuada ejecución. Además, para que el programa de formación logre su meta se pretende realizar una campaña de expectación que permita la modificación cultural a través de técnicas sobre el cambio organizacional, para que el personal docente, coordinadores y decano, cumplan con la realización del programa de formación

Es inevitable que el ser humano no presente deficiencias en aspectos referentes a las competencias. De hecho, el desarrollar una competencia requiere el cumplimiento de varios niveles, por lo cuales se debe ir potenciando en el personal para superar brechas de desarrollo. Estas competencias, en este caso psicosociales, se perfeccionan poniéndolas en práctica en el entorno laboral, siendo este proyecto una propuesta idónea de mejorar las habilidades para todos los trabajadores donde se ofrece el reforzamiento de comportamientos a través de herramientas prácticas y cortas, además de mejorar el entrenamiento y formación de conocimientos; logrando así disminuir aquellas brechas en las competencias conductuales, emocionales, sociales y cognitivas que deben poseer los docentes.

Agregando a esto, el programa también permitirá atender las problemáticas psicológicas y sociales que tiene el personal docente y que ha venido desarrollando como efecto de situaciones externas o internas a la institución, brindando herramientas prácticas para mejorar su bienestar y calidad de vida; es de aclarar que este tipo de formación no reemplaza la terapia psicológica.

La necesidad de este tipo de programas es visible en todas las universidades y en la mayoría de instituciones ya que es a diario donde se evidencian deficiencias en los trabajadores. De acuerdo con el diagnóstico de Alas, Basagoitia y Martínez

(2012) en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social existen algunas fortalezas como competencias generales en el desempeño de sus actividades como el trabajo en equipo, empoderamiento, creatividad, adecuadas relaciones interpersonales y una buena funcionalidad en la labor de su trabajo. Sin embargo, también existen estados de estrés y comunicación inadecuada que no han sido solventados. Así como en este lugar, en la mayoría de las empresas, instituciones y organizaciones, existirán necesidades en el personal y esto requerirá de estrategias viables e innovadoras que permitan la solución de problemas y mejora continua del personal.

La propuesta del programa de formación tiene varios beneficios, Martínez y Martínez, (2009) plantean los factores de éxito de realizar programas de formación, a nivel institucional. En este sentido, los autores describen que se mejorarán o agilizarán los procesos que realizan los trabajadores. A nivel de gestión interna, se abordará la parte psicológica y social debido a que no se está realizando mucho en la universidad con respecto a esto; a nivel de puesto de trabajo, se focalizará el desarrollo de competencias cognitivas, conductuales, emocionales y sociales para que los empleados reduzcan las brechas entre las competencias que se requieren actualmente y por último, a nivel personal, se logrará que los empleados tengan herramientas que les permitan solventar sus problemáticas o guías para buscar atención inmediata -en caso de necesitarla- mejorando el bienestar y la calidad de vida del personal; logrando cumplir con el marco filosófico de la universidad.

La posibilidad de realizar este programa a través de un módulo web es que se cuenta con el apoyo del Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, así como del personal docente, porque consideran que este tipo de proyectos tiene como fin el generarles alternativas de mejora continua; pero dependerá de la puesta en marcha, del desarrollo y la evaluación que resulte de su aplicabilidad, para que la Universidad pueda retomarlo y ponerlo en práctica en las diferentes Facultades con las que cuenta, donde se podrá delimitar nuevas necesidades de formación ya que cada facultad tiene sus propios estilos de trabajo. Además, por ser un módulo web, permitirá tener los instrumentos de evaluación de competencias y de realización de cursos de forma sistematizada; contar con políticas de cumplimiento, actualización

y confidencialidad, así como también el diseñar los cursos a través de personal capacitado de los cuales no se requerirá contratar nuevo personal.

Por último, el programa es de beneficio para la universidad ya que invertir en el personal permitirá a corto plazo diagnosticar y evidenciar las nuevas necesidades y competencias que requiere el personal; a mediano plazo desarrollar al personal a través de una nueva modalidad, implementar las nuevas herramientas de cursos cortos como procesos de desarrollo y aprendizaje; a largo plazo, se posibilitará la mejora del nivel académico de los estudiantes y posicionarse entre las mejores universidades en cuanto al cuidado de su personal.

C. Fundamentación teórica

Los programas de formación son procesos fundamentales que se deben desarrollar en las empresas para generar competencias en el personal; asimismo para poder disminuir las dificultades que pueden estar presentando en los puestos de trabajo. A continuación, se abordarán los siguientes contenidos temáticos que servirán para fundamentar todo el proyecto de innovación.

Se iniciará con la historia y evolución de la capacitación como proceso de formación en donde se retoman subtemas como antecedentes históricos, la evolución del proceso de capacitación y como se realiza actualmente. Posteriormente se explicará la funcionalidad del uso de herramientas tecnológicas y de comunicación para el desarrollo de programas de formación y se explicará sobre las nuevas tendencias en materia de formación y capacitación.

Además, se explicará sobre las competencias, su historia, concepto y las diferentes tipologías y subclasificaciones. También se describirán las necesidades psicológicas que tienen los trabajadores en el ámbito académico, ahondando principalmente en aquellas alteraciones psicológicas menores.

1. Historia y evolución de la capacitación laboral

La capacitación laboral según Mitnik y Coria (2004) estuvo vinculada en sus comienzos a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en aprender haciendo, que fueron modificadas por la Revolución Industrial y por las exigencias de formación de personal asociadas a las dos guerras mundiales. Además los avances en pedagogía y la teoría del aprendizaje del adulto reflejaban mejoras en la calidad de las acciones formativas destinadas a las empresas de mayor tamaño pero que no habrían impactado en las destinadas a las pequeñas empresas.

La expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral que se observa en los últimos años no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones socioeconómicas. De acuerdo con Mitnik y Coria (2004) la capacitación surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla.

Los orígenes de la capacitación inician con los maestros de la filosofía clásica - en los tiempos de Aristóteles ya hay referencias a la técnica- y de la filosofía y la pedagogía modernas. Desde mediados del siglo XX, se integra el extenso movimiento conocido como educación de adultos, educación no formal, andragogía, aprendizaje o formación continua. Las diversas denominaciones -que dependen de tradiciones teóricas y de las prácticas nacionales en esta área- constituyen un signo de los múltiples enfoques posibles, los que determinan, a su vez, que se pueda plantear la historia de la capacitación desde diversas perspectivas (Clarck, 1999; citado por Mitnik y Coria, 2004).

Siguiendo con Mitnik y Coria (2004), ellos identifican momentos clave que permiten reconocer cambios sustantivos de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados y cambios conceptuales vinculados con ellas. Dichos

momentos son: la Antigüedad con la capacitación en el trabajo; la Edad Media con los talleres de aprendices; la Revolución Industrial con la aparición de las aulas; la producción en serie con la inmersión de la capacitación cerca del trabajo, las guerras mundiales con el inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra con la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de las computadoras y; en el fin de siglo, que de acuerdo con Lagan (2004, citado por Mitnik y Coria, 2004) se consideraba a 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.

Las prácticas de capacitación laboral de acuerdo con Mitnik y Coria (2004) se vieron influenciadas por la consolidación de enfoques provenientes de diversas teorías, entre ellas las administrativas, psicológicas y pedagógicas, originarias en los países desarrollados y trasladadas de un contexto a otro.

Conforme a Sleight (1993; citado por Mitnik y Coria, 2004) desde la antigüedad, se encuentran referencias a la formación en el trabajo. En el Código de Hammurabi, en 2100 A.C., se incluyen ciertas pautas para regular la actividad de los aprendices. Según estos autores, en Inglaterra, la capacitación en el trabajo constituyó la clase más temprana de formación para la producción. Se desarrollaba cara a cara en el ámbito laboral y mediante la demostración que alguien que sabía realizar una tarea le enseñaba a otra persona. Dada la escasa complejidad de las tareas –trabajo en granjas, artesanías con herramientas muy simples y bajo volumen de producción– y el fuerte vínculo con la subsistencia, se podía prescindir de la lectura y la escritura. El ámbito de esta instrucción directa era generalmente el familiar o el de los pequeños grupos de artesanos.

En el campo de la capacitación laboral comienza a adoptarse el modelo del aula como un espacio separado. Según Mitnik y Coria (2004) existieron algunos hitos en la configuración del periodo capitalista de desarrollo de las sociedades occidentales que influyeron fuertemente en las prácticas de capacitación laboral. Entre estas están la Revolución Francesa, la industrialización y la racionalización de la

agricultura, junto con la emigración, cambiaron la estructura social del mundo occidental en el siglo XIX.

Mitnik y Coria (2004) hacen mención que a mediados del XIX, se promulgaron las leyes de educación obligatoria en la mayoría de los países europeos, cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificaron las condiciones en cuyo marco se despliega la enseñanza. Algunas de estas condiciones eran la aparición de un maestro único para muchos alumnos -categoría considerada diferente a la de aprendiz-; la emergencia de figuras como el decurión -que anticipa a los sistemas tutoriales- a la adopción de un método y una secuencia para la transmisión en menor tiempo y la división en grados.

De acuerdo con Sleight, (1993; citado por Mitnik y Coria, 2004) fue precisamente la Revolución Industrial y la emergencia del aula lo que marcó la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. En 1800, se crearon las escuelas fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las empresas. La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia del aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes.

El en siglo XX, Sleight (1993; citado por Mitnik y Coria, 2004) explica que las guerras requirieron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces. Como respuesta a ello se desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar. La propuesta suponía una incipiente racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje el motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido.

Retomando el escrito de Mitnik y Coria (2004), la capacitación debía ser realizada dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar; los grupos de trabajadores debían ser de alrededor de diez personas; el tiempo se reducía cuando la capacitación se realizaba en el trabajo y se lograba que el

trabajador desarrollara lealtad cuando se ofrecía atención personal durante la capacitación.

En la segunda mitad del siglo XX, Mitnik y Coria (2004) indican que fue un período de efervescencia en lo que a marcos teóricos y aplicaciones prácticas se refería. Se pasó de una aplicación intuitiva de metodologías a un intento de formular modelos del aprendizaje. A esto se le sumaron los aportes de la escuela conductista que había generado grandes expectativas en lo que respecta a sus potenciales aplicaciones en la elaboración de una teoría sistemática del diseño instruccional - que aún es utilizada en áreas de la capacitación laboral-, al desarrollo de la metodología de instrucción programada y de un sistema de autoinstrucción que permita enseñar.

2. Conceptualizaciones de capacitación y formación

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para mejorar el desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en formación y capacitación, donde la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la formación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Según Chiavenato (2009), la capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas. La capacitación debe obedecer a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistematizada que busca adaptar a la persona al trabajo.

Para Dressler & Valera (2011) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas, gráficas y que analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse.

Para el presente estudio se retomará el concepto formación en un sentido estrictamente pedagógico debido al tipo de institución. Es de reconocer que la formación es un proceso social; que el ser humano se va formando de acuerdo a lo que va asimilando y transformando de su realidad; se construye de las interrelaciones con el medio ambiente y con otras personas.

Ferry (2008) menciona, parafraseando a Foucault que la formación puede ser entendida como una forma de objetivarse y subjetivarse en un movimiento dialéctico, ya que es un trabajo sobre sí mismo. Hablar de formación es hablar de ponerse en condiciones para hacer prácticas profesionales.

Según Ferry (2008), la formación es un conocimiento especializado que adquiere una persona al estarse preparando para ejercer una profesión. En el caso de los docentes también se va construyendo el significado de su profesión y elaborando el papel que consideran deben cumplir ante sus estudiantes y ante la sociedad. La formación es una dinámica de desarrollo personal que consiste en tener aprendizajes, hacer descubrimientos, encontrar gente, desarrollar a la vez sus capacidades de razonamiento y también la riqueza de las imágenes que uno tiene del mundo. Es también descubrir sus propias capacidades y recursos y no es nada evidente que esta dinámica, estos descubrimientos, estas transformaciones sean producidos principalmente por los aprendizajes.

Flores Ochoa (2005) propone a la universalidad, la autonomía, la inteligencia y la diversidad integrada como las dimensiones que le dan dirección y contenido al proceso de formación. Estas dimensiones son los ejes mismos de la evolución de la vida y más específicamente de la esencia humana.

Flores Ochoa y Vivas García (2007), explican cada una de estas dimensiones. La primera, la universalidad es la que permite a los organismos cohabitar en una mayor diversidad ecológica y a los seres humanos compartir otras perspectivas y dialogar con otras culturas. Es la flexibilidad que se manifiesta en la posibilidad aprendida de interactuar creadoramente con diferentes sistemas culturales.

La segunda es la autonomía, la cual es la progresiva emancipación de los organismos respecto a los factores externos, mediante la autorregulación interna, que en el ser humano se eleva hasta la autodeterminación consciente y libre. Esta dimensión configura la libertad, la capacidad de autodeterminación, de construir con autonomía sus propios valores y proyectos, y de tomar sus decisiones consciente y libremente, a sabiendas de las restricciones que surgen de la misma realidad natural y social.

La tercera es la inteligencia, que es entendida como capacidad de acumular, analizar, sintetizar y objetivar información. Es también una dimensión característica del desarrollo histórico del humano a escala individual y colectiva, ya que permite elevar la cantidad y calidad de información sobre el mundo, enriquecer y precisar la comprensión de la información predictiva sobre el mismo, permite al individuo y a la sociedad, prever y formular anticipadamente acciones y proyectos que establezcan su desarrollo y su progreso.

La cuarta, la diversidad integrada, esta reconoce la concentración de la fuerza evolutiva del universo en la especie humana, en la que todos sus individuos y grupos, aunque diferentes, poseen la misma dignidad y las mismas posibilidades de racionalidad que desarrollan colectiva e intersubjetivamente, mediante el lenguaje.

Partiendo de todos los conceptos anteriores, se plantea el proceso de formación o capacitación laboral en donde convergen principios pedagógicos y procesos sistemáticos, que permiten abordar las necesidades que tienen los trabajadores.

Uno de los principales principios según Flores Ochoa y Vivas García (2007) es la experiencia natural, ya que la acción del formador debe partir de la experiencia previa, de los conocimientos, necesidades e interés de los que serán formados. Por lo que, para formar a alguien debe existir una evaluación previa que permita identificar en donde está parado para ofrecerle algo nuevo. Otro de los principios es el entorno del aprendizaje, todo lo que el ser humano va a aprender debe ser de acuerdo a sus necesidades socioculturales, es por ello que el contenido a aprender debe ser amplio y que sea indicado a lo que el sujeto en formación requiera. Un tercer principio es el desarrollo progresivo ya que la formación no es estandarizada sino un proceso constructivo, progresivo y diferenciado. Por último un cuarto principio es la actividad que se realizará, ya que el aprendizaje se construye mediante esta y no recibiendo pasivamente el conocimiento, sino actuando reflexivamente sobre la propia vida, sobre los propios conocimientos y valores.

El proceso de formación debe conducir al ser humano a la búsqueda de mayores niveles de autonomía para controlar sobre su proceso de aprendizaje; debe además integrarlo al campo laboral para el cumplimiento de las funciones según su puesto de trabajo. En muchas ocasiones, los trabajadores no han desarrollado del todo las competencias que como profesional debe poseer. Es por esta razón que las empresas realizan los programas de capacitación y desarrollo para lograr nivelar las competencias que tiene el colaborador y la competencia que requiere el puesto de trabajo. Surgiendo así el proceso de capacitación o formación.

3. El proceso de capacitación y formación profesional

Según Chiavenato (2007) el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta. La primera es la transmisión de información, donde el

contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

La segunda forma es el desarrollo de habilidades, sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán. La tercera consiste en el desarrollo o modificación de actitudes, es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convenirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.

Finalmente, en la cuarta forma de cambio de conducta, se encuentra el desarrollo de conceptos. En esta fase, la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, para elevar el nivel de generalización o para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

Además Chiavenato (2007) propone una serie de objetivos de la capacitación. Estos son: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas; cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

El ciclo de la capacitación que describe Chiavenato (2007) hace referencia a que la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos, las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visibles como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Para ello, existen 4 procedimientos esenciales para llevar a cabo el proceso de capacitación en las empresas, entre ellos esta el diagnóstico o análisis de las necesidades, el diseño del programa de capacitación o formación, la implementación del programa y la evaluación de este. Cada procedimiento tiene una serie de actividades que deben cumplirse para que el proceso tenga un logro significativo.

3.1. Diagnóstico de las necesidades

Según Dressler y Valera (2011) el primer paso es determinar qué capacitación, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de determinar la carencia de habilidades, otros le llaman identificar las áreas de mejora o diagnóstico de necesidades. En este proceso los empleadores a través de descriptores de puestos determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales. Después, se diseña la capacitación para solventar tal carencia de habilidades. La evaluación de las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos, por lo general, implica un análisis de tareas, es decir, desglosar los puestos de trabajo en subtareas y enseñar cada una de ellas al trabajador nuevo. El diagnóstico de necesidades para empleados actuales resulta más complejo ya que se requiere del análisis del desempeño.

Estos autores explican sobre el análisis de tarea y del desempeño. El análisis de tareas se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos, principalmente con personal inexperto. La meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz. Este análisis de tareas es un estudio detallado del puesto de trabajo para determinar qué habilidades específicas se requieren.

La descripción y la especificación del puesto de trabajo darán información útil, pues indican las responsabilidades y las habilidades específicas requeridas en ese puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación requerida para desempeñarlo. Para los trabajadores actuales cuyo desempeño sea deficiente, por lo general, no es suficiente el análisis de tareas y por ello se realiza el análisis del desempeño que significa verificar si existe una deficiencia en el desempeño y determinar si ésta debería rectificarse mediante capacitación o algunos otros medios.

Para poder realizar un diagnóstico también se debe evaluar las necesidades. Werther (2008) expone que la evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

Además Werther (2008) considera que la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. La evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el área de recursos humanos o por los gerentes del área; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el área

de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve.

Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. Uno de estos enfoques consiste en la identificación de tareas. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas. Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad (Werther 2008).

Por otra parte, Martínez & Martínez (2009) describen que el concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables.

Según Martínez y Martínez (2009), detectar necesidades de capacitación implica comparar lo que un trabajador debe saber hacer, poder hacer y querer hacer con lo que efectivamente sabe hacer, puede hacer y quiere hacer.

Existen diferentes aproximaciones metodológicas para abordar el problema de detectar las necesidades de capacitación en una organización, las más comunes son: evaluación de competencias, evaluación del desempeño, análisis de problemas, proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales, proyecciones de movimientos de personal. Los tres primeros enfoques son

variantes de lo que se denomina análisis coyuntural de las necesidades de capacitación, porque apuntan a detectar déficit de capacitación que afectan el quehacer corriente de la empresa. Los dos últimos enfoques, en cambio, corresponden a un análisis prospectivo de las necesidades de capacitación, en función de cambios proyectados en los contenidos y requisitos de los puestos, o de movimientos proyectados del personal.

3.2. Diseño del programa de capacitación o formación

De acuerdo con Werther (2008) el diseño del programa se construye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Por su parte, Martínez y Martínez (2009) consideran que la planificación de la capacitación debe estar enmarcada en las políticas de desarrollo de sus recursos humanos, es una función esencial para asegurar la ejecución coordinada de todas las acciones de capacitación que lleva a cabo la empresa. Desde esta perspectiva, no se debe olvidar que los principales referentes para diseñar un plan de capacitación son las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la empresa, el inventario de las necesidades de capacitación y la disponibilidad de servicios formativos -fuera o dentro de la empresa- para atender dichas necesidades.

Desde la perspectiva planteada por los autores, la planificación de la capacitación debe entenderse como un proceso que se inicia con el análisis de las necesidades de capacitación e involucra a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Y este proceso sigue una serie de pasos hasta llegar a definir a quienes se van a capacitar; en qué se les va a capacitar; cómo se va a realizar la

capacitación; dónde se va a llevar a cabo; quién va a proveer los servicios de capacitación; y cuánto va a costar el plan de capacitación. La planificación de la capacitación es una herramienta de gestión de operaciones que no debe confundirse con la programación técnica de cada acción formativa.

Para Martínez y Martínez (2009), planificar la capacitación significa establecer las pautas para llevar a cabo en un espacio de tiempo determinado un conjunto de acciones formativas, las que han sido seleccionadas previamente a base de un análisis de las necesidades de capacitación, la oferta de servicios formativos y los recursos disponibles para realizar las acciones de capacitación. Para cumplir un plan de capacitación es necesario el compromiso de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo y lugar y, sobre, toda la voluntad de la autoridad superior de la empresa y de los trabajadores que serán objeto de la capacitación.

Para lograr la capacitación deben conocerse y emplearse diversos métodos y técnicas de capacitaciones que según Martínez y Martínez (2009), se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos. La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender. En este aspecto, la elección de los métodos y técnicas de capacitación deberá tener presente los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos.

Estos dos autores consideran que el aprendizaje es un proceso psicológico complejo que compromete las capacidades y las motivaciones de los individuos. Numerosas investigaciones científicas sobre la naturaleza del proceso de aprendizaje sugieren que se trata de una actividad mental que implica la búsqueda de conexiones significativas entre ideas, conceptos e imágenes mentales, por una

parte, y objetos externos percibidos a través de los sentidos, por otra. Es un proceso que responde a estímulos para utilizar la mente en la explicación de la realidad y en la solución de problemas. El aprendizaje crece en forma acumulativa, ligando la información nueva con conocimientos anteriores del individuo. En este proceso, la motivación y las capacidades personales, así como el contexto -esto es, el ambiente y las técnicas de enseñanza-aprendizaje- y las estrategias individuales de estudio, influyen poderosamente en lo que puede aprender un individuo.

Desde esta perspectiva, es posible deducir algunos principios que son clave para llevar a la práctica la capacitación de adultos, en lo que se refiere a la correcta elección de los métodos y las técnicas de enseñanza-aprendizaje más apropiados. Martínez y Martínez (2009) sostienen que los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con, la ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo, el papel del instructor: capacitación presencial o no presencial, el papel del participante ya sea este pasivo o activo y el sujeto del aprendizaje ya sea un grupo o un individuo.

Además, estos autores, detallan que las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación. Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes

El concepto de técnica, como un procedimiento estructurado es aplicable especialmente en el caso de la capacitación fuera del puesto de trabajo, ya que el entrenamiento en el puesto es por lo general poco estructurado. Teniendo esto

presente, a continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación en modalidad virtual no presencial más comunes. (Martínez y Martínez, 2009)

- **Aprendizaje en acción:** es una técnica de capacitación de nivel gerencial que consiste en hacer trabajar a los participantes en el análisis y la solución de problemas reales de otros departamentos o unidades de la empresa. Los participantes se reúnen periódicamente para analizar el avance de su trabajo y los resultados alcanzados, bajo la asesoría de uno o más gerentes de nivel superior.

- **Aula expositiva:** constituye la técnica de capacitación más común, donde el instructor entrega información a un grupo de participantes. El papel de los participantes es pasivo, limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor. Las oportunidades de práctica y actividades de reforzamiento son escasas. Esta técnica es adecuada para impartir conocimientos bien definidos a grupos numerosos de participantes.

- **Conferencia:** consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones.

- **Estudio de caso:** esta técnica se basa en el supuesto de que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas mejor a través del análisis y la discusión de casos reales concretos. Los participantes, en forma individual o en grupos pequeños, deben estudiar un informe donde se describe un problema real de una empresa (llamado “caso”) y proponer una solución; además, deben proponer un camino para implementar la solución. Finalmente, el grupo discute frente a un moderador las soluciones propuestas, que deben estar fundamentadas en principios científicos o técnicos sólidos. Generalmente no existe una sola solución única para un “caso”.

- **Estudio dirigido:** en este los participantes, en forma individual o grupal, estudian e investigan un tema a partir de determinadas preguntas planteadas por un conductor. El proceso de estudio puede ser continuo o discontinuo, y su duración es variable según la complejidad del tema. Al final, cada participante o grupo presenta un informe, fundamentando sus respuestas, las que son discutidas colectivamente. El papel del conductor consiste en seleccionar los textos de estudio, introducir el tema, presentar y explicar las preguntas, asesorar a los participantes en su estudio e investigación del tema, y actuar como moderador en la fase final de discusión de las respuestas.

- **Capacitación a distancia:** esta incluye diversas técnicas de capacitación donde no hay una interacción directa entre los participantes y el instructor, sino a través de canales de comunicación a distancia como el correo, la radio, la televisión e Internet. La comunicación entre el instructor (llamado, a veces, tutor) y los participantes tiene por objeto entregar información, atender consultas, y monitorear el aprendizaje de los participantes. Para ello se pueden usar medios impresos, audiovisuales, magnéticos o digitales. La capacitación a distancia puede organizarse de manera grupal o individual, según el control que tenga el instructor y el participante en el proceso. Por ejemplo, una variante moderna de la técnica de capacitación a distancia es la videoconferencia, donde el relator interactúa en forma remota con los participantes a través de Internet.

- **E-Learning:** es una forma de enseñanza-aprendizaje que puede usar como plataforma de interacción internet, intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y participantes, así como también entre los propios participantes, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida).

- **In-básquet:** en esta los participantes reciben toda clase de documentos que plantean situaciones puntuales simuladas típicas que un gerente debe resolver en el quehacer diario de una empresa. Los

participantes deben tomar decisiones frente a los problemas planteados y despachar los documentos en un plazo breve (por ejemplo, dos horas), para lo cual pueden pedir información adicional al instructor.

- **Instrucción programada:** es una técnica de instrucción en la cual el proceso de aprendizaje es controlado por el propio participante. La información o el material de enseñanza está dividido en pequeñas unidades de dificultad creciente. Los participantes avanzan a su propio ritmo y, al término de cada unidad debe probar su aprendizaje respondiendo preguntas predeterminadas. Al participante se le señala la respuesta correcta y se le entrega información adicional si no respondió correctamente. Computadores y otros equipos de apoyo didáctico pueden ser usados para presentar la información de manera interactiva, pudiendo usarse también textos impresos.

- **Logia:** la técnica consiste en plantear a los participantes problemas relacionados con un tema de estudio, que deben ser resueltos en un tiempo determinado (por ejemplo, una hora). Durante el proceso, los participantes pueden consultar entre ellos y con el coordinador, así como también buscar información en textos u otras fuentes (por ejemplo, Internet). Es una técnica eficaz para desarrollar habilidades de investigación, búsqueda y análisis de información, y solución de problemas, bajo presiones de tiempo.

Además, Martínez y Martínez (2009) describen los medios didácticos que se requieren para la elaboración del programa de capacitación. Los definen como toda clase de recursos materiales con funcionalidad didáctica que facilitan el proceso de aprendizaje, teórico o práctico, de una materia, suplementando, complementando o sustituyendo el trabajo del instructor. Entre los medios didácticos, es posible distinguir algunas categorías como, el material didáctico en texto impreso o en formato digital; el material audiovisual, con contenidos didácticos en imagen, sonido o una combinación de ambos, y los recursos didácticos interactivos, que recrean ambientes o situaciones de trabajo real basados en el principio de aprender

haciendo; ellos incluyen equipos, maquinas, simuladores, programas de simulación y sistemas de realidad virtual, entre otros.

Para Martínez y Martínez (2009) los medios didácticos son los que facilitan el proceso de aprendizaje, teórico o práctico. Por lo que no debe de confundirse con los equipos expositivos que son utilizados en los medios de comunicación a través de los instructores como la pizarra, el paleógrafo, micrófono, parlantes, dispositivos entre otros.

En general los medios didácticos sirven para complementar la enseñanza, la comprensión de conceptos teóricos y tecnológicos, como consulta permanente para los que se capacitan, en el apoyo de actividades de estudio personal y autoaprendizaje; ligada íntimamente en los procesos lógicos de cualquier capacitación.

Además, Martínez y Martínez (2009) manifiestan que para validar un material didáctico se debe de someter a consulta con los supervisores y profesionales de la empresa, quienes aportan opiniones expertas sobre los diferentes contenidos. Por lo que el material didáctico debe de ser compatible con la realidad de la empresa apoyándose en las normas y los estándares de trabajo y producción que se aplican en la institución como por ejemplo las normas ISO 9000 y las de la Organización Internacional del Trabajo OTI.

Diseño de capacitación a través de cursos de E-Learning.

Según Martínez y Martínez (2009) la capacitación a través de cursos de E-learning está ganando popularidad día a día, razón por lo que es importante exponer los principios que inspiran el diseño y la práctica de esta clase de cursos. Actualmente el diseño curricular y la operación de los cursos de e-learning plantea problemas especiales derivados de la necesidad de integrar recursos informáticos y de telecomunicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para ello, es recomendable el trabajo de un equipo multidisciplinario compuesto por un especialista en el tema del curso, un especialista en metodología educativa y un especialista en informática.

Para Martínez y Martínez (2009) el concepto de E-Learning es cualquier forma de enseñanza-aprendizaje que usa internet, intranet y medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y estudiantes, y estudiantes entre sí, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida). Los cursos de e-learning están organizados en unidades didácticas llamadas comúnmente “módulos” que se imparten secuencialmente a los participantes a través de Internet (o Intranet, si es el caso), para que los participantes estudien los temas teóricos y realicen las actividades prácticas de aprendizaje. Cada módulo está constituido por un conjunto de recursos didácticos que comprende principalmente contenidos cognitivos, guías de actividades, materiales de apoyo e instrumentos de evaluación o autoevaluación, e hipervínculos para conectarse con fuentes de información remotas.

Martínez y Martínez (2009) plantean que en un curso de e-learning los participantes generalmente disponen de un apoyo tutorial que puede operar a distancia en diferido (por ejemplo, a través de correo electrónico), a distancia en línea o diferida (por ejemplo, en una plataforma de chateo, teléfono o video conferencia), de manera presencial, o utilizando combinaciones de distintas formas de comunicación. Además proponen los pasos para diseñar y operar un curso de e-learning, entre ellos mencionan los siguientes:

- Diseñar y preparar los contenidos del curso. Debe definir los objetivos de aprendizaje del curso, especificar la población objetivo del curso, diseñar la estructura modular del curso, diseñar el plan de actividades de aprendizaje complementarias, especificar los requisitos de ingreso (perfil de entrada de los participantes), diseñar el sistema de evaluación y autoevaluación del aprendizaje, preparar el material didáctico (contenidos), preparar/seleccionar el material de apoyo, preparar los instrumentos de evaluación del aprendizaje
- Organizar el proceso de desarrollo del curso para definir cronograma de entrega del curso y actividades de los participantes

- Entregar información sobre el curso donde debe seleccionar los medios de información en función de la población objetivo, diseñar e implementar la estrategia de información
- Diseñar y operar la plataforma de internet (sitio web del curso), en este debe diseñar e implementar el sitio web del curso, construir las páginas de soporte para el material del curso, traspasar textos, imágenes o audio a formatos compatibles con internet, diseñar e implementar los elementos de control de acceso al sitio web, construir bases de datos, si es necesario, diseñar e implementar un sistema de foro virtual, administrar el sitio web
- Proveer servicios de apoyo administrativo, que le permita inscribir a los participantes y llevar registros de asistencia, avance y calificaciones de los participantes
- Proveer servicios de apoyo tutorial, para apoyar interactivamente a los participantes, a lo largo del curso, llevar la bitácora del curso y diseñar y aplicar instrumentos de monitoreo del curso

La formación del talento humano hace referencia a todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de los proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de las posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad (Mejía y Montoya, 2010).

3.3. *Implementación del programa*

Chiavenato (2007) explica que una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas

situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainees, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

Siguiendo con Chiavenato (2007) la ejecución efectiva de la capacitación depende de los actores siguientes:

- **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- **Calidad del material de capacitación:** debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

- **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:** la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

- **Calidad y preparación de los instructores:** el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir

cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

3.4. *Evaluación del programa*

Chiavenato (2007) sostiene que la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles: a nivel organizacional, de los recursos humanos y de tareas y operaciones.

Arnold y Randall (2012) proponen el marco de referencia más popular para la evaluación de la capacitación sea el desarrollado por Kirkpatrick (1967), que incluye cuatro niveles de recolección de datos: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

La recolección de datos de reacción es el nivel mínimo y primero de evaluación para el programa de capacitación. Este tipo de datos se relaciona con el punto de vista que tienen los aprendices acerca de la capacitación. Evidentemente tales puntos de vista son valiosos; no obstante, fácilmente darían una impresión engañosa sobre el valor del programa de capacitación y una visión incompleta de la efectividad de la misma.

El segundo nivel del marco de referencia de Kirkpatrick incluye la recolección de datos de aprendizaje y representa una considerable mejoría sobre los datos de reacción. Los criterios de aprendizaje se refieren a si los aprendices muestran alguna evidencia de haber alcanzado los objetivos de aprendizaje inmediatos del programa. Quizás se requiera administrar pruebas escritas del conocimiento antes y después del programa, o bien, pruebas de habilidades: estas permiten al instructor revisar la comprensión de los participantes del material cubierto durante la capacitación. Los resultados del aprendizaje generalmente se recolectan al final o inmediatamente después de la capacitación, aunque también es importante la retención del material durante un periodo de tiempo más largo, de modo que idealmente el aprendizaje debería evaluarse también seis meses después de la capacitación.

El tercer nivel de evaluación de Kirkpatrick intenta atender dicho tema observando los cambios en el comportamiento, es decir, el grado en que los aprendices demuestran las habilidades que aprendieron en el programa de capacitación, una vez que regresen al trabajo. En términos de recolección de datos acerca del cambio conductual, los criterios y métodos empleados son similares a aquellos utilizados para evaluar aspectos del desempeño laboral

El cuarto y último nivel de evaluación propuesto por Kirkpatrick se describe como “los resultados”, y se refiere al grado en que la capacitación tuvo un impacto en la efectividad de la organización. Aunque conceptualmente claros, los criterios de los resultados son extremadamente difíciles de evaluar de una forma controlada. Sería casi imposible determinar con certeza que la mejora en la efectividad organizacional haya sido provocada por el efecto de la capacitación, o bien, que estuviera influida por una combinación de otros factores. Estos podrían incluir una mejora general de la economía, un aumento en la disponibilidad de trabajadores migrantes expertos, o por el hecho de que la compañía haya lanzado un producto muy codiciado.

4. Uso de tecnologías para los procesos de enseñanza en los programas de formación

El proceso de enseñanza-aprendizaje se lleva a cabo a través de procedimientos. El primero de ellos es la definición de los contenidos, habilidades y actitudes que se desean formar según los objetivos planteados. El segundo es la secuenciación donde se obtienen los recursos para llevar a cabo dichos contenidos, habilidades y actitudes. El tercero de los procedimientos es impartir los conocimientos, detallando cual será la tecnología y el estilo de comunicación a utilizar, así como la metodología a emplear. El cuarto es la evaluación del proceso, donde se comprueba la efectividad de haber conseguido el aprendizaje de los conocimientos, habilidades y actitudes.

Una nueva manera de llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje es a través de una plataforma e-learning, plataforma educativa web o Entorno Virtual de Enseñanza y Aprendizaje, esta es una aplicación web que integra un conjunto de herramientas para la enseñanza-aprendizaje en línea, permitiendo una enseñanza no presencial conocida como *e-learning* y/o una enseñanza mixta *b-learning*, donde se combina la enseñanza en Internet con experiencias en la clase presencial (Ardila y Ruiz, 2015).

Para poner en práctica el e-learning ha surgido una plataforma conocida como sistema de gestión del aprendizaje o sus siglas en inglés LSM que significa "*Learning Management System*". Este término comenzó a notarse con la aparición de los portales educativos de las empresas para el entrenamiento y formación en línea de sus empleados a final de la década de los noventa y es un término que ha ido evolucionando.

El LMS es una aplicación basada en web que debe integrar herramientas y recursos para administrar, distribuir y controlar actividades de formación a través de internet. Se encarga principalmente de la gestión de los usuarios, materiales y actividades de formación y del seguimiento del proceso de aprendizaje de cada estudiante mediante evaluaciones e informes y ofreciendo herramientas de

comunicación. Los LMS son aplicaciones informáticas que funcionan utilizando redes telemáticas como soporte, con el propósito de poder apoyar el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de tecnología digital. Estos fueron desarrollados para la educación principalmente. (Ardila y Ruiz, 2015)

Según Torras (2018) existen diferentes softwares a la hora de abordar la formación por la vía electrónica, así por LMS, se entiende aquel entorno que permite distribuir y gestionar contenidos y herramientas pero que generalmente no permite crear contenidos. Mientras, un sistema de gestión de contenido en sus siglas en inglés CMS que significa *Content Management System* son plataformas que han sido diseñadas y desarrolladas con la finalidad de poner a disposición de los usuarios una serie de contenidos y materiales de aprendizaje. Es decir, su objetivo principal es difundir recursos de aprendizaje. También es importante diferenciar las CT *Collaborative Tools* o herramientas de colaboración que han sido creadas con un enfoque diferente: ayudar a las personas involucradas en una tarea común a alcanzar unos determinados objetivos. Y Los EVA o entornos virtuales de aprendizaje (*Virtual Learning Environments o VLE*) son aplicaciones basadas en la web que proporcionan a los maestros, estudiantes y padres herramientas y recursos para apoyar y mejorar la entrega y gestión de la educación.

Torras (2018) menciona que los componentes básicos de todo entorno virtual de aprendizaje son los siguientes:

- Centralización y automatización de la gestión del aprendizaje.
- Flexibilidad. La plataforma puede ser adaptada tanto a los planes de estudio de la institución, como a los contenidos y estilo pedagógico de la organización. También permite organizar cursos con gran facilidad y rapidez.
 - Interactividad. La persona se convierte en el protagonista de su propio aprendizaje a través del autoservicio y los servicios autoguiados.
 - Estandarización. Esta característica permite utilizar cursos realizados por terceros, personalizando el contenido y reutilizando el conocimiento.

- Escalabilidad. Estos recursos pueden funcionar con una cantidad variable de usuarios según las necesidades de la organización.
- Funcionalidad. Prestaciones y características que hacen que cada plataforma sea adecuada (funcional) según los requerimientos y necesidades de los usuarios.
- Usabilidad. Facilidad con que las personas pueden utilizar la plataforma con el fin de alcanzar un objetivo concreto.
- Ubicuidad. Capacidad de una plataforma para generar tranquilidad al usuario y provocarle la certeza de que todo lo que necesita lo va a encontrar en dicho entorno virtual.
- Integración. Las plataformas LMS deben poder integrarse con otras aplicaciones empresariales utilizadas por recursos humanos y contabilidad, lo que permite medir el impacto, eficacia, y sobre todo, el coste de las actividades de formación.

Además de las características generales, hay que tener muy en cuenta que la intención con la que ha sido diseñada la plataforma contribuye muy activamente en su caracterización, en cuestiones como: las bases pedagógicas, los modelos de negocio, los modelos de gestión, las posibilidades tecnológicas de las propuestas o los perfiles de los usuarios finales.

5. Enfoque por competencias

Vargas (2002) describe algunos de los conceptos más importantes involucrados con el ciclo de formación por competencias de los cuales se deben tener claridad a la hora de realizar un proceso de capacitación, estos conceptos están jerarquizados para su estudio, a continuación se describen los conceptos:

Identificación de competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

Normalización de competencias: es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral. Cuando se trabaja con el análisis funcional se obtiene una desagregación de funciones y sub funciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias. Para cada calificación laboral existen diferentes unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

Formación basada en competencias: puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

Evaluación y certificación de competencias: en esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no. Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar a las calificaciones a las que pertenecen y ser acumuladas en un registro. De este modo, cada uno sabrá qué unidades de competencia tiene certificadas, a qué calificaciones pertenecen y qué puestos de trabajo exigen para su desempeño esas unidades (Vargas, 2002, p. 6).

Actualmente, con la gestión del talento humano por competencias (GTHC) se busca identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilitar el desarrollo de su personal orientado hacia esas competencias. Experiencias exitosas hablan de establecer un marco de competencias que refleje la filosofía, valores y objetivos estratégicos de la compañía, así, este marco se convierte en el referente para las acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

6. Andragogia

La educación andragógica ha cobrado importancia relevante con el surgimiento de nuevos paradigmas educativos encaminados a concretar y construir aprendizajes significativos en los adultos. Lleva la intencionalidad de contemplar las diferencias individuales que confronta la masa estudiantil universitaria con heterogeneidad en el pensar, sentir y actuar, pero que los une el interés de superación y profesionalización. Es por eso que la Andragogía trata de llenar esas expectativas y necesidades en la sociedad a fin de integrarlos al proceso de desarrollo y transformación educativa.

Cabe mencionar que al hablar de andragogía, es necesario, para un mejor estudio, precisar la definición o significado de los conceptos que están estrechamente relacionados con esta ciencia. Hoy en día, se entiende por andragogía la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. El concepto de andragogía es un neologismo propuesto por la UNESCO en sustitución de la palabra pedagogía, para designar la ciencia de la formación de los hombres, de manera que no se haga referencia a la formación del niño, sino a la educación permanente. La aplicación de estrategias andragógicas, por parte del docente, permite el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de manera eficiente y adecuada a la población estudiantil adulta.

Ernesto Yturralde agrega otro término, este es la heutagogía permite un enfoque a la capacidad de los individuos de aprender a aprender desde la investigación para el saber y la puesta en marcha desde la praxis en el hacer, tanto en entornos

formales e informales. Una mirada de un empirismo estructurado con resultados superiores, fundamentados en el constructivismo, con la presencia de la esencia de la Antropogogía (educación permanente) y el eventual apoyo de facilitadores de procesos de aprendizaje o mentores.

El Modelo Constructivista se centra en la persona, se fundamenta en sus experiencias previas, de las cuales construye nuevas estructuras mentales, el constructivismo considera que la construcción se produce, según Piaget: Cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento; según Vigotsky: Cuando el aprendizaje se realiza en interacción con otros, y según Ausubel: cuando es significativo para el sujeto.

Para finalizar es de reconocer que las personas adultas aprenden cuando:

- Son sujetos y protagonistas de su propio proceso de aprendizaje y no simples receptores pasivos de un conocimiento determinado.
- Se toman en cuenta los conocimientos y experiencias previas que poseen, lo que les permite reconocer y valorar que son personas valiosas, tienen aportes y aprenden de los demás.
- Aprenden haciendo directamente las diferentes actividades formativas que deben saber hacer en el trabajo.
- Los contenidos de aprendizaje se relacionan con sus problemas, necesidades e intereses cotidianos, lo que les permite construir aprendizajes relevantes y significativos.
- Participan activamente en el proceso de construcción del aprendizaje: leyendo, escribiendo, escuchando, dialogando, observando y opinando.
- Se establece una relación de igualdad entre la persona facilitadora y las personas adultas participantes, compartiendo conocimientos y aprendiendo juntos.

Se propicia el aprendizaje colectivo, donde todos tienen la oportunidad de trabajar, expresar sus puntos de vista, ser escuchados, dialogando y confrontando ideas.

Otro concepto clave, es el de competencia, que retomando a Alles (2008) hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es importante aclarar que la palabra competencia proviene del verbo *competer* que se deriva de la palabra latina *competere* que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, ser adecuado y pertenecer.

Otra definición importante de competencia es la propuesta por Spencer y Spencer (1993, citado por Alles, 2008) que la considera una característica subyacente -parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento- en el individuo que esta casualmente relacionada -que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño- con un estándar de efectividad y/o a una actuación superior en un trabajo o situación -que predice quién hace algo bien y quién no, medidos por un criterio general o estándar. Estos autores consideran que la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993, Citado por Alles, 2008) consideran 4 tipos principales de competencias. El primero es la motivación, que son aquellos intereses que una persona considera o desea consistentemente; es aquella que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos. El segundo tipo son aquellas características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El tercero es el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y la imagen propia de la persona. El cuarto es el conocimiento que consiste en toda aquella información que una persona posee sobre áreas específicas. El quinto tipo es la habilidad que es la capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

Estas dos últimos dos tipos son competencias complejas, ya que difícilmente pueden medirse de la misma manera que las anteriores. El tipo o el nivel de la competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Ambas competencias tienden a ser características diferentes según las

personas, visibles y relativamente superficiales. Es por ello, que las dos son más fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Spencer y Spencer (1993, citado por Alles, 2008) clasifican las competencias en: de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognitivas y de eficacia personal. En contraste Levy-Leboyer (1992, citado por Alles, 2005) las clasifica en supracompetencias donde incluye las intelectuales, las interpersonales, las de adaptabilidad, las orientadas a resultados.

Levy-Leboyer (1992, citado por Alles, 2008) consideraba que las competencias son una serie de comportamientos que unas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada; dichos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y que estas aplicaban de manera integral las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Por su parte Nadine Jolis (1998, citada por Alles, 2008) consideraba que las competencias son diferentes y se correlacionaban entre sí y se dividían en, competencias teóricas, competencias prácticas y competencias sociales, estas convergiendo con las competencias del conocimiento.

Iglesias (1999, citado por Alles, 2008) explica como se relaciona la inteligencia emocional con el ámbito laboral a través de un grupo de competencias vinculadas a la aptitud personal y aptitud social. En la aptitud personal incluye las competencias que exploran el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación. En la aptitud social menciona las competencias como la empatía y las habilidades sociales.

De acuerdo a Martínez & Martínez (2009) las necesidades psicosociales tienen que ver con las siguientes áreas de la competencia laboral. Primero, con los conocimientos, esto se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos (concretos o abstractos) en el ámbito de su

trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona, a esto se le denomina competencia técnica.

Segundo a las habilidades intelectuales, se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción. Estas se denominan competencias cognitivas. Tercero, a las habilidades psicomotoras, se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades psicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador. Estas se denominan competencias conductuales.

Cuarto a las habilidades interpersonales, se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. Estas se consideran competencias sociales. Por último, en quinto lugar, la disposición anímica en el trabajo, tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo. Estas se consideran competencias emocionales.

Por cierto, Martínez y Martínez (2009) mencionan que la importancia relativa de las distintas áreas de la competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor las destrezas psicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, los mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otro lado,

las competencias sociales y la disposición anímica en el trabajo suelen tener una importancia relativa similar en todos los puestos de una organización.

Según Alles (2004) existen unos pasos esenciales para definir las competencias, entre estos están: definir los criterios de desempeño, identificar una muestra, recoger la información. De acuerdo a Spencer y Spencer (1993; citado por Alles 2004), las competencias se pueden definir por niveles de desempeño, estos pueden ser 4 o 5 de acuerdo a la necesidad. El primer nivel considerado como Alto o desempeño superior, representado por una letra A, es una desviación típica por encima del promedio de desempeño. El segundo nivel Bueno que el sujeto esta por sobre el estándar, este se representa con una letra B. El Tercer nivel es el Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido; estos autores lo consideran el mínimamente aceptable, es el punto que debe tener un empleado de lo contrario no se le considera competente para el puesto, esta representado por una letra C. El cuarto es considerado insatisfactorio, lo que puede significador dos cosas una que no se aplica a la descripción del perfil ya que no es necesaria para el puesto o que lo que se requiere es bien poco sobre la competencia; este es representado por la letra D.

7. Necesidades psicosociales de los trabajadores

Cuando se habla de necesidades psicosociales se especifica un campo claro para su detección y se enfoca primordialmente en los siguientes elementos: habilidades cognitivas, habilidades conductuales, habilidades emocionales y habilidades sociales, afectaciones psicológicas.

7.1. Habilidades cognitivas

Según Martínez & Martínez, (2009) entre estas habilidades se identifican necesidades de:

- **Atención:** es una de las habilidades cognitivas más básicas, esta permite focalizar los recursos cognitivos de tal manera que se pueda operar y trabajar con ellos. Dentro de ella se puede incluir capacidades tales como

sostener, dividir, alejar de estimulación ya percibida anteriormente para ahorrar recursos cognitivos. También se incluyen las respuestas de orientación hacia estímulos salientes, permitiendo activar y reaccionar a posibles amenazas.

- **Memoria:** es ser capaz de codificar, almacenar y recuperar la información, es fundamental de cara a generar experiencias de aprendizaje que permitan desde adquirir una capacidad o habilidad concreta hasta operar mentalmente con la información o incluso generar recuerdos que formarán parte de nuestra historia. Además se incluyen la memoria de trabajo (fundamental para cualquier procesamiento de la información), la declarativa (incluyendo episódica) y la no declarativa, tanto a corto como a largo plazo.

- **Autoconciencia:** se trata del hecho de ser capaces de reconocerse a sí mismos, de considerarse un ser propio independiente del resto del entorno. También permite ser capaz de tener y autogestionar una historia personal y asentar y hacer significativo el aprendizaje.

- **Razonamiento:** la capacidad de razonar, permite sacar conclusiones de la observación de la realidad y actuar en consecuencia. Se incluye el razonamiento inductivo (pasar de los casos particulares a los axiomas generales), el razonamiento deductivo (deducir a partir de lo general como será el comportamiento de los casos particulares) y el hipotético-deductivo.

- **Motivación y fijación de metas:** la motivación permite al ser humano adquirir y sentir la energía y el impulso necesarios para iniciar y mantener un curso de acción determinado, permitiendo fijar y perseguir activamente metas y objetivos. La ausencia total de motivación podría incluso hacer que no se busquen alimentos o agua para sobrevivir.

- **Flexibilidad cognitiva:** ser flexibles permite ser capaces de adaptarse a las nuevas condiciones y modificar esquemas en función a lo que la experiencia dicte. También permite ser capaces de asumir diferentes perspectivas y entender las motivaciones y pensamientos ajenos, siendo de gran ayuda para la socialización.

- **Resolución de problemas:** es la capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos, organizarlos y vincularlos a la búsqueda de una solución a las problemáticas que se presentan.
- **Percepción:** se trata de la capacidad de transformar las señales procedentes de los sentidos en información con la cual el cerebro es capaz de trabajar para percibir de manera coordinada, por ejemplo, las distintas informaciones que constituyen una imagen o lo que nos está diciendo una persona.
- **Anticipación y planificación:** permite empezar a establecer planes y las acciones adecuadas para conseguir los objetivos. Asimismo permite valorar riesgos y beneficios, así como las posibles consecuencias de los actos.
- **Metacognición:** permite tener en cuenta las capacidades y conocimientos que se tienen, analizar por ejemplo el tipo de información que falta para entender una situación u optimizar y mejorar las capacidades.

7.2. *Habilidades conductuales*

Según Alles (2005) las habilidades conductuales también son conocidas como competencias conductuales y se entienden por aquellas capacidades que puede desarrollar el trabajador de acuerdo a su comportamiento dentro del lugar de trabajo; entre ellas menciona las siguientes:

- **Compromiso ético-social:** capacidad de influir en la cultura del establecimiento actuando en forma coherente tanto con los valores de la institución y con los principios de su profesión.
- **Orientación a la calidad:** capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.
- **Autoaprendizaje:** habilidad para buscar, asimilar y compartir nuevos conocimientos potenciando su desarrollo personal y profesional
- **Liderazgo:** capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares de la institución.

- **Responsabilidad:** capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas.
- **Relaciones interpersonales:** capacidad para generar relaciones que promuevan un ambiente de trabajo cordial, colaborativo y cooperativo.
- **Negociación:** capacidad para facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados.
- **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar efectiva e interrelacionadamente para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Adaptación al cambio:** capacidad para realizar oportunamente los ajustes necesarios en los objetivos y metas con el fin de mantener el nivel de eficiencia.
- **Asertividad:** capacidad para declarar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, cuidando la relación con los otros.
- **Iniciativa e innovación:** capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

7.3. *Habilidades emocionales*

Según Arrieta, Córdoba, Maestre y Niño (2015) estas habilidades hacen referencia a la inteligencia emocional y esta desde el Modelo Teórico de las Cuatro Ramas de Salovey y Mayer es concebida como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones, de manera que el individuo pueda solucionar problemas y adaptarse de forma eficaz al medio que le rodea (Mayer et al., 1993). Entre las habilidades dentro de este concepto se encuentran:

- **Habilidades de percepción emocional:** las emociones son percibidas, identificadas, valoradas y expresadas. Se refiere a sí mismo, en otros, a través del lenguaje, conducta, en obras de arte, música, etc. Incluye la capacidad para expresar las emociones adecuadamente. También la capacidad de discriminar entre expresiones precisas e imprecisas, honestas o deshonestas.

- **Habilidades de facilitación emocional:** las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración emoción y cognición). Las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante. El estado de humor cambia la perspectiva del individuo, desde el optimismo al pesimismo, favoreciendo la consideración de múltiples puntos de vista. Los estados emocionales facilitan el afrontamiento. Por ejemplo, el bienestar facilita la creatividad.

- **Habilidades de comprensión emocional:** comprender y analizar las emociones empleando el conocimiento emocional. Las señales emocionales en las relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación. Capacidad para etiquetar emociones, reconocer las relaciones entre las palabras y las emociones. Se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado; esto significa comprender y razonar sobre las emociones para interpretarlas. Por ejemplo, que la tristeza se debe a una pérdida.

- **Habilidades de regulación emocional:** regulación reflexiva de las emociones para promover el conocimiento emocional e intelectual. Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal para hacer posible la gestión de las emociones en las situaciones de la vida. Habilidad para distanciarse de una emoción. Habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros, capacidad para mitigar las emociones negativas y potenciar las positivas, sin reprimir o exagerar la información que transmiten.

Bisquerra y Pérez (2007) retomando a Saarni (1997, p. 46-59; 2000, p. 77-78) presenta el siguiente listado de habilidades de la competencia emocional.

- **Conciencia del propio estado emocional:** incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. A niveles de mayor madurez, conciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.

- **Habilidad para discernir las habilidades de los demás:** con base a claves situacionales y expresivas que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.
- **Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura:** A niveles de mayor madurez, la habilidad de captar manifestaciones culturales ("*cultural scripts*") que relacionan la emoción con roles sociales.
- **Capacidad para implicarse empáticamente:** en las experiencias emocionales de los demás.
- **Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa, tanto en uno mismo como en los demás:** En niveles de mayor madurez, comprensión de que la propia expresión emocional puede impactar en otros, y tener esto en cuenta en la forma presentarse a sí mismo.
- **Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autocontrol:** que regulen la intensidad y la duración de tales estados emocionales.
- **Conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas por:** a) el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva; y b) el grado de reciprocidad o simetría en la relación. De esta forma, la intimidad madura viene en parte definida por el compartir emociones sinceras, mientras que una relación padre-hijo puede compartir emociones sinceras de forma asimétrica.
- **Capacidad de autoeficacia emocional:** el individuo se ve a sí mismo que siente, por encima de todo, como se quiere sentir. Es decir, la autoeficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituye un balance emocional deseable.

7.4. *Habilidades sociales*

De acuerdo a Roca (2014) las habilidades sociales son una serie de conductas observables, pero también de pensamientos y emociones, que ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias y a procurar que los demás respeten los derechos y no impidan el logro de objetivos. Se pueden mencionar las siguientes habilidades sociales:

- **Comunicación Asertiva:** es la capacidad de las personas para lograr la expresión de sus emociones, pensamientos y creencias en forma directa, honesta y apropiada y sin violentar los derechos del otro, así como también el saber defender los propios.
- **Escucha Empática:** la empatía es la habilidad de saber y comprender lo que siente el otro, se construye sobre la conciencia del individuo mismo. Cuanto más abiertos están a sus propias emociones, más hábiles serán para interpretar los sentimientos de las otras personas.
- **Expresión de emociones y sentimientos:** en los seres humanos hay una serie de emociones que se consideran básicas, puesto que son universales; es decir, estas expresiones emocionales son comunes a todos los seres humanos. Estas son: alegría, tristeza, ira, miedo, sorpresa, desagrado e interés.
- **Manejo de situaciones difíciles:** los conflictos que para este caso lo denominaremos “situaciones difíciles en la cotidianidad” ya que son parte de nuestra vida y una gran fuente de aprendizaje, lo saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque algunos son inevitables.

7.5. *Afectaciones psicológicas en el trabajo*

Según Fernández-Montalvo (1998). Las afectaciones psicológicas derivados del trabajo:

- **El estrés laboral:** se considera que una persona está sometida a una situación de estrés cuando ha de hacer frente a demandas ambientales que sobrepasan sus recursos -o al menos esa es su percepción-, de manera que el

sujeto percibe que no puede darles una respuesta efectiva. En este tipo de situaciones, el organismo emite una respuesta de estrés, que consiste en un importante aumento de la activación fisiológica y cognitiva del organismo, que, a su vez, se prepara para una intensa actividad motora. Cuando la respuesta de estrés es demasiado frecuente, intensa o duradera puede tener repercusiones negativas, con una amplia gama de manifestaciones orgánicas, denominadas trastornos psicofisiológicos (Labrador y Crespo, 1993).

- **La adicción al trabajo:** En la actualidad existe una evidencia clínica suficiente en relación con la existencia de este tipo de adicciones. En el caso concreto de la laborodependencia, se caracteriza por una implicación progresiva, excesiva y desadaptativa a la actividad laboral, con una pérdida de control respecto a los límites del trabajo y una interferencia negativa en la vida cotidiana (relaciones familiares y sociales, tiempo de ocio, estado de salud, etc.). Se trata de un trastorno que interfiere de forma significativa en la vida cotidiana del sujeto y de las personas que lo rodean (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998).

- **Acoso laboral:** también conocido como *mobbing*, determina la existencia de un maltrato verbal o modal que recibe el trabajador por otro u otros en su lugar de trabajo y que atenta contra el derecho fundamental de todo ser humano a la dignidad y a la integridad física y psicológica. a persona que sufre acoso psicológico en su trabajo se ve sometido a un tipo de violencia psicológica reiterada por sus jefes (acoso descendente), compañeros (acoso horizontal) y subordinados (acoso ascendente) durante un periodo que puede llegar a durar meses e incluso años. Esta dinámica de presión continuada pretende intimidar o perturbar su desempeño profesional hasta conseguir el despido o el abandono temprano del trabajo por parte de la víctima.

- **Síndrome *burnout*:** El *burnout* se traduce literalmente como "quemarse". Se trata de un desgaste psicológico en el que la persona afectada muestra daños físicos y psicológicos que derivan en enfermedades. El síndrome *burnout* se debe a distintas causas múltiples y se origina normalmente en largos periodos. Se ha demostrado en múltiples estudios que el síndrome

ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas, no se ha cambiado de ambiente laboral en largos periodos y el trabajo está mal remunerado.

8. Cambio de cultura organizacional

El cambio Organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan desde un estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. Siendo su objetivo de encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas, esto va dirigido a aumentar la eficiencia en uno o más de los diferentes niveles de recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales (Jones, 2007)

Jones (2007) manifiesta que los esfuerzos habituales de cambios dirigidos a los Recursos Humanos incluyen nuevas inversiones en actividades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran otras habilidades y capacidades, la socialización de los empleados en la cultura organizacional para que aprendan las nuevas rutinas de las que dependerá el desempeño organizacional, al igual el cambio de las normas y valores organizacionales para motivar una fuerza de trabajo multicultural, el cambio de la composición del equipo de los altos directivos para mejorar el aprendizaje organizacional y la toma de desviaciones.

De acuerdo a las precisiones en el anterior apartado Gareth Jones destacamos las diferentes capacidades que deben tener todo cambio organizacional:

- Capacidades tecnológicas; dan a la organización una enorme capacidad para cambiarse con el fin de explorar las oportunidades de mercado.
- Capacidades organizacionales: Implica cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para aumentar su capacidad de crear valor. Los cambios en la estructura y la cultura se llevan a cabo en todos los niveles de organización e incluyen cambiar todas las rutinas que los individuos siguen.

Jones (2007) Plantea que el ambiente organizacional cambia constantemente y una organización debe adaptarse a esos cambios para sobrevivir, entre ellas:

- Fuerzas a favor del cambio: En el ambiente que producen un impacto en la organización y que reconocer la naturaleza de estas fuerzas es una de las tareas más importantes de los gerentes.
- Fuerzas competitivas: es una fuerza para el cambio porque a menos que una organización iguale o sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá.
- Fuerzas económicas, políticas y globales: Otros desafíos globales que enfrentan las organizaciones incluyen la necesidad de cambiar su estructura organizacional para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de adaptarse a una diversidad de culturas nacionales así como de ayudar a los gerentes migrantes a adaptarse a los valores económicos, políticos y culturales de los países a los que van destinados.
- Fuerzas demográficas y sociales: Aceptar la importancia de la igualdad en el reclutamiento y promoción de nuevas contrataciones y han reconocido el deseo de los empleados de un estilo de vida.
- Fuerzas éticas: Muchas organizaciones necesitan hacer cambios para permitir que sus gerentes y trabajadores de todos los niveles informen acerca del comportamiento poco ético para que puedan tomar rápidamente medidas que lo eliminen y protejan los intereses generales de sus integrantes y clientes, pero la ética se entiende como una disciplina filosófica, cuya tarea es establecer criterios de acción buenos y malos y una evaluación de sus motivos y sus consecuencias. Es la disciplina fundamental de la ética aplicada, que se ocupa de la ética individual, la ética social, la paz, y la ética en el campo con los problemas normativos de su ámbito específico de la vida.

Jones (2007) plantea los cambios evolutivos y revolucionario en las organizaciones de la siguiente forma:

- El cambio evolutivo: Como el cambio gradual, incremental y enfocado en algo específico.
- El cambio revolucionario: Es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas maneras de ser eficaz
- Desarrollos en el cambio evolutivo: teoría del sistema sociotécnico: Teoría que propone la importancia de cambiar las relaciones de funciones y tareas o las técnicas para aumentar la efectividad organizacional.
- La reestructuración es a menudo necesaria porque los cambios tecnológicos hacen que la tecnología que una organización utiliza para producir sus bienes y servicios, por lo que se debe de tomar en cuenta las innovaciones dentro de las empresas.
- Innovación: Proceso por medio del cual las organizaciones utilizan sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos productos y servicios, o para desarrollar nuevos sistemas de producción y operación y responder mejor a las necesidades de sus clientes.
- Investigación de acciones: Estrategia para generar y adquirir conocimiento que los gerentes puedan utilizar para definir el estado futuro deseado de una organización y para planear un programa de cambio que permita que ésta alcance ese estado.
- Implementar la acción: Es el tercer paso en la investigación de acciones. A su vez es un proceso de tres etapas. Primera, los gerentes tienen que identificar los posibles impedimentos al cambio con los que se encontrarán a medida que vayan realizando modificaciones.
- Evaluar la acción: a mejor manera para evaluar el proceso de cambio es desarrollar medidas o criterios que permitan a los gerentes valorar si la organización ha logrado sus objetivos deseados.

Capítulo II. Propuesta de implementación

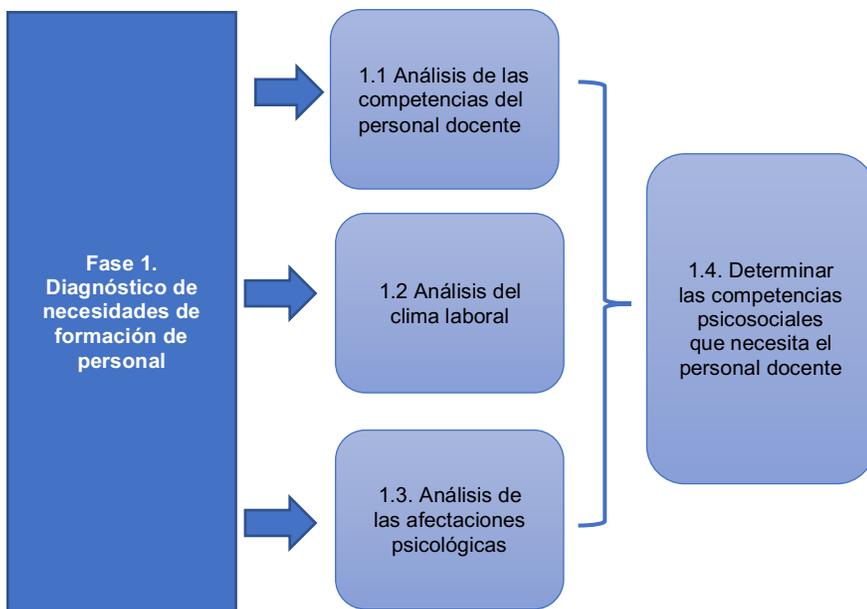
La propuesta de implementación, en este caso es un programa de formación de competencias psicosociales a través de un modulo web. Para realizarlo se retoma la propuesta los elementos desarrollada por Martínez y Martínez (2009) sobre el diseño y creación de un programa de capacitación.

La primera fase es el diagnóstico de necesidades de formación de personal, mediante el análisis de las competencias, clima laboral y afectaciones psicológicas, permitiendo identificar las necesidades que se han mencionado en el capítulo 1,

La segunda fase es Diseño y medición de las competencias psicosociales, donde se establecen las generalidades y el roster de las competencias, luego el diccionario de las competencias psicosociales, los instrumentos de evaluación y el establecimiento de los niveles de resultados para determinar las brechas.

En la tercera fase es el diseño instruccional de programa de formación, en esta se definen las políticas del programa, los contenidos de cada curso, el método formativo a utilizar, la explicación del formato de autogestión, la propuesta de monitoreo y evaluación del programa y la evaluación del nuevo nivel adquirido.

En la fase cuatro de validación del programa, se presenta la validación del experto en formación curricular, del decano de la facultad y las correcciones realizadas a las observaciones.



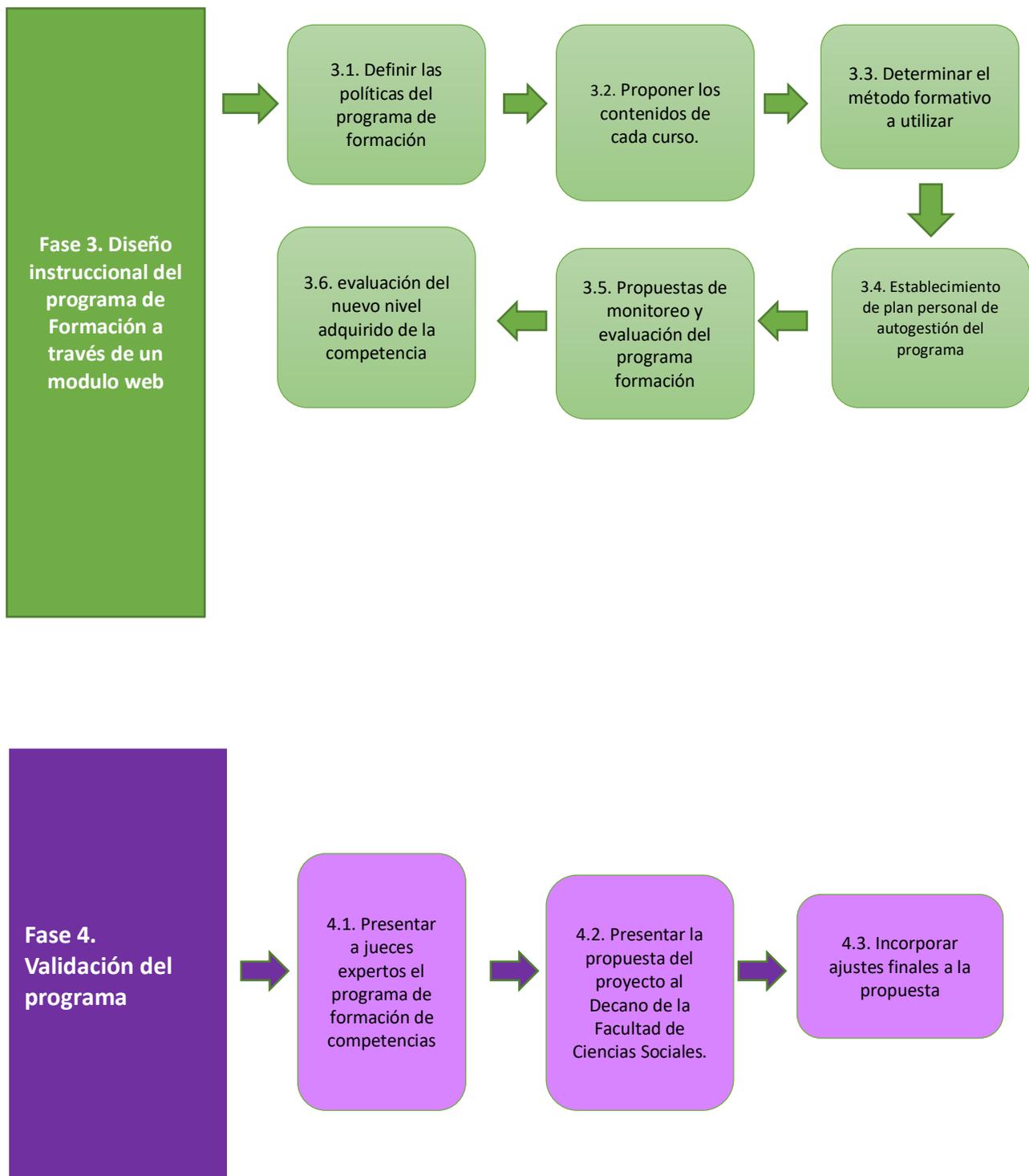


Figura 1. Diseño de la propuesta de programa de formación de competencias.

Demostración de modulo web

Formación de competencias psicossociales

Roberto Reales, Elizabeth Ticas, 2021

Ingresar a la página oficial de la UEES

Entrar al portal docente y aparecerá lo siguiente

Nuevo módulo para docentes

Usuario

Contraseña

Acceder

- ¿Olvidó su contraseña? -

Formación de competencias psicossociales

Evaluación de la competencia

Docentes

Formación de la competencia

Formación de competencias psicossociales

Evaluación de la competencia

Coordinadores

Docentes

Formación de competencias psicossociales

Evaluación de la competencia

Coordinadores

Gestión del cambio

Autocontrol

Compatibilidad emocional

Liderazgo transformacional

Manejo de la Incertidumbre

Formación de competencias psicossociales

Evaluación de la competencia

Gestión del cambio

Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.

Evaluar

Resultados

La siguiente prueba permite determinar el nivel de raciocinio que presente actualmente

Realizar prueba ahora

Regresar

Instrucciones

En el instrumento se presenta una escala de valoración de cumplimiento de comportamientos, la escala esta dividida en 5 niveles de frecuencia que se define a continuación con su descripción.

Filtro de roles de cumplimiento

Atinencia (A)
 Pertinencia (P)
 Recurrencia (R)

Significado de la escala de cumplimiento del saber:

1. Nunca
2. Pocas Veces
3. Regularmente
4. Muchas Veces
5. Siempre

Iniciar ahora

¿QUÉ DEBE SABER HACER? (Competencias)	¿QUÉ COMPORTAMIENTOS DEBE POSEER?	CUMPLIMIENTO DEL SABER					Filtros de Roles		
		1	2	3	4	5	A	P	R
Gestión del Cambio	- Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.								
	- Es abierto, flexible y permite incorporar sugerencias o aportes de otros.								
	- Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.								
	- Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.								
	- Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.								

Finalizar

Raciocinio	NIVEL OBTENIDO	NIVEL REQUERIDO
Significado	3	4
Puntuación o Percentil	70	

Resultados diagnóstico:
 Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.

Oportunidad de desarrollo:
 Puede Adoptar cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias con mente abierta y actitud decidida, asumiendo un rol propositivo respecto los nuevos requerimientos.

Recomendaciones

Formación de competencias psicosociales

Contenidos temáticos sobre la competencia

- Módulo 1. Gestión del cambio: conceptualización y contexto.
- Módulo 2. Competencias y habilidades básicas para la gestión del cambio.
- Módulo 3. El proceso de gestión del cambio.
- Módulo 4. El papel del gestor del cambio
- Módulo 5. Adaptabilidad al cambio

Formación de competencias psicosociales

Cursos sobre la competencia

Módulo 1. Gestión del cambio: conceptualización y contexto.

Contenido del módulo:

- Introducción.
- ¿Qué es la gestión del cambio?
- El cambio en el nuevo contexto social, económico y profesional.
- ¿Cómo nos afecta el cambio?
- Los personajes en el cambio.
- Ventajas e inconvenientes de la gestión del cambio.

Ir al curso

Regresar

Definición

La Gestión del Cambio es el proceso, herramientas y técnicas que se utilizan para gestionar el lado humano del cambio, con el fin de alcanzar los objetivos de un proyecto



Evaluar lo aprendido

¿QUÉ DEBE SABER HACER? (Competencias)	¿QUÉ COMPORTAMIENTOS DEBE POSEER?	CUMPLIMIENTO DEL SABER					Filtros de Roles		
		1	2	3	4	5	A	P	R
Gestión del Cambio	- Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.								
	- Es abierto, flexible y permite incorporar sugerencias o aportes de otros.								
	- Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.								
	- Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.								
	- Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.								

Finalizar

Figura 2. Ejemplo ilustrativo del módulo web para el programa de formación

FASE 2. Diseño y medición de las competencias psicosociales

A. Generalidades

1. Destinatarios: El presente programa de formación va dirigido al personal docente y coordinadores de la Facultad de Ciencias Sociales de la Univesridad Evangélica de El Salvador

2. Objetivo general del programa:

Desarrollar las competencias que permitan el incremento del desempeño psicosocial en el personal docente de la Facultad, reduciendo las brechas para el logro de la optimización del desempeño.

3. Objetivos específicos del programa:

- Incrementar la capacidad de adecuarse a los cambios de manera oportuna y pertinente, asumiendo un rol propositivo respecto los nuevos requerimientos.
- Potenciar el control de pensamientos antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones
- Reforzar la capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno laboral, de una manera adecuada logrando equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión y condiciones demandantes.
- Aumentar la capacidad de influencia para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los colaboradores grandes desafíos.
- Ampliar la capacidad para asumir situaciones complejas y de alta incertidumbre por medio manejo efectivo de acciones y decisiones efectivas en dichos contextos.

B. Roster de Competencias

Competencias programadas para formar a los Coordinadores:

- **Gestión del cambio:** Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.
- **Autocontrol:** Capacidad del individuo de controlar las emociones e impulsos propios para adecuarlos a situaciones o circunstancias. Implica de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones
- **Compatibilidad emocional:** Capacidad para adaptarse a los condiciones del entorno laboral, de una manera adecuada logrando equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión y condiciones demandantes.
- **Liderazgo transformacional:** Capacidad de influencia y de autoridad para conducir a otros en el logro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los colaboradores grandes desafíos.
- **Manejo de la Incertidumbre:** Capacidad para asumir situaciones complejas y de alta incertidumbre por medio manejo efectivo de acciones y decisiones efectivas en dichos contextos. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en el lenguaje verbal como no verbal.

Competencias programadas para formar al personal docente

- **Gestión del cambio:** Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.
- **Autocontrol:** Capacidad del individuo de controlar las emociones e impulsos propios para adecuarlos a situaciones o circunstancias. Implica de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones
- **Compatibilidad emocional:** Capacidad para adaptarse a los condiciones del entorno laboral, de una manera adecuada logrando equilibrio emocional

frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión y condiciones demandantes.

C. Niveles de resultado de desempeño.

Criterios conductuales o roles de desempeño: Comportamientos que se evidencian recurrentemente en el quehacer laboral y que están relacionados de manera significativa con las competencias y por lo tanto la expresan.

Escala Conductual: Descripción de los diferentes niveles de la competencia en términos de conductas, mediante una gradación que va desde un nivel de incompetencia hasta el nivel observable en el cual los individuos evidencian el más alto desarrollo de la competencia, tal como se exponen a continuación:

- **Insuficiente (E):** Es el “nivel de incompetencia”: no posee la competencia específica y sus conductas negativas impactan el desempeño y los resultados correlacionados. Equivale al 0%.
- **Por debajo de lo esperado (D):** Demuestra conductas mínimas, lo que indica la probabilidad de que el individuo tiene dificultades en tareas o asignaciones claves y requiere desarrollo para superar esa brecha manifiesta. Equivale al 25%.
- **Promedio suficiente (C):** Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida. Equivale al 50%.
- **Eficiente (B):** Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado. Equivale al 75%.
- **Superlativo (A):** Demuestra conductas que son evidencia del mayor nivel de la competencia, lo cual significa que el individuo el mayor grado de dominio de dicha competencia. Equivale al 100%.

Se espera que los coordinadores cumplan con un desarrollo eficiente de la competencia ubicándose en el nivel B, que equivale al 75% de la competencias, al

finalizar el programa y que los docentes cumplan con un desarrollo promedio suficiente ubicada en el nivel C, que equivale al 50% de las competencias.

D. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias es una guía de referencial que agrupa un conjunto de definiciones sobre una lista de competencias, entendidas como “conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” (Boyatzis, 1993). Es decir se trata aquella movilización de saberes cuyo andamiaje proviene de las dimensiones cognitiva, del saber hacer y del saber estar-actuar, que permite a las personas analizar diversas situaciones, tomar decisiones y resolver problemas en un situación o contexto dado.

Este diccionario puede ser utilizado para facilitar los siguientes procesos:

- Formulación de instrumentos para evaluar el nivel de la competencia
- Aporte de indicadores de comportamientos para el sistema de evaluación del desempeño.
- Establecer correlaciones con la formación y capacitación del personal.
- Robustecer planes de promoción y desarrollo.
- Servir de referencia para la detección de necesidades de capacitación o DNC.
- Proveer elementos y componentes para el alineamiento estratégico, entre otros.

A continuación, se presentan las cinco grandes competencias psicosociales que se pretenden formar, con sus respectivos roles de desempeño y niveles de la competencia.

1. Gestión del Cambio

Definición: Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.

Roles de desempeño (criterios conductuales)

1. Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
 2. Es abierto y flexible y permite incorporar sugerencias o aportes de otros.
 3. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
 4. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
 5. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.
-

Niveles de la competencia

A: Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, asumiendo una posición abierta y positiva, lo que le permite adaptarse a éstos con facilidad, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.

B: Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias con mente abierta y actitud decidida, asumiendo un rol propositivo respecto los nuevos requerimientos.

C: Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.

D: Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado.

E: Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra.

2. Autocontrol

Definición: Capacidad del individuo de controlar las emociones e impulsos propios para adecuarlos a situaciones o circunstancias. Implica de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones

Roles de desempeño (criterios conductuales)

1. Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.
 2. Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.
 3. Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente.
 4. Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.
 5. Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.
-

Niveles de la competencia

A: Se comporta siempre en calma y control de situaciones a pesar de la tensión o gravedad de las mismas, generando una atmósfera para el mutuo entendimiento.

B: Asume su propio control y hace lo posible por generar condiciones para entendimiento con otro

C: Por lo general se muestra calmado y en control de sus propios impulsos. No obstante tiende a perder el control de la situación cuando la presión es mucha.

D: Actúa de manera descontrolada y tiende a irritarse en medio de situaciones de control. Necesita ayuda de otros para retomar su propio control.

E: Pierde su propio control en situaciones tensas, agravando el problema o situación.

3. Compatibilidad emocional

Definición: Capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno laboral, de una manera adecuada logrando equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión y condiciones demandantes.

Roles de desempeño (criterios conductuales)

1. Realiza su trabajo de manera eficiente, independientemente de las condiciones críticas de su entorno laboral.
 2. Mantiene el control emocional en medio de presiones del trabajo.
 3. Sabe encontrar sentido a lo que hace pese a factores desgastantes o a altas demandas productivas.
 4. Tiene reacciones adecuadas con clientes, compañeros o pares a pesar de las presiones del medio.
 5. Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones límite o difíciles.
-

Niveles de la competencia

A: Mantiene una actitud emocional equilibrada y en medio de dificultades y cuestiones demandantes de su entorno laboral.

B: Suele adaptarse a presiones del medio, mostrando una buena actitud y compromiso con lo que hace

C: Evidencia actitud y aptitud para salir adelante pese a las condiciones del medio.

D: Tiene altibajos emocionales que afectan su trabajo.

E: Se desploma emocionalmente con facilidad ante las situaciones críticas el entorno laboral.

4. Liderazgo transformacional

Definición: Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.

Roles de desempeño (criterios conductuales)

1. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.
 2. Sabe promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aporten sus propias ideas o sugerencias.
 3. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias o reuniones
 4. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.
 5. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.
-

Niveles de la competencia

A: Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.

B: Se automotiva y motiva a los miembros por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante.

C: En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.

D: Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.

E: No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.

5. Manejo de la incertidumbre

Definición: Capacidad para asumir situaciones complejas y de alta incertidumbre por medio manejo efectivo de acciones y decisiones efectivas en dichos contextos. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en el lenguaje verbal como no verbal.

Roles de desempeño (criterios conductuales)

1. Sabe actuar de manera racional y calmada ante situaciones complejas o sorpresivas.
 2. Realiza análisis de las variables que intervienen y aporta acciones para la contingencia enfrentada.
 3. Es abierto a explorar iniciativas de otros por medio de un acertado intercambio de información.
 4. Suele anticiparse a la crisis o situaciones de riesgo mediante planes contingentes.
 5. Demuestra capacidad para manejar grupos o comisiones de crisis.
-

Niveles de la competencia

A: Es capaz de formular escenarios y estrategias para hacer frente a situaciones de alta incertidumbre. Puede explicar con claridad las opciones que la organización debe asumir frente a las contingencias presentadas.

B: Posee una idea clara del entorno de incertidumbre al que enfrenta la organización, las características de las variables que intervienen y los riesgos implicados, demostrando que es capaz de sugerir e medidas proactivas para hacerle frente.

C: Está al tanto de las amenazas y riesgos del entorno; y de reaccionar reactivamente acogiendo medidas para enfrentar diversas situaciones de incertidumbre.

D: Reacciona a destiempo en las situaciones de incertidumbre, Hace un esfuerzo para adoptar medidas, pero éstas carecen de efectividad.

E: Es incapaz de percibir las condiciones de incertidumbre.

D. Evaluación del nivel de la competencia.

Filtro de roles de desempeño o criterios conductuales. Es un instrumento que tiene como finalidad establecer tres criterios que sirven de filtro para elegir aquellos roles que se adecúan al puesto. Es decir, los roles o criterios conductuales que se aportan en el diccionario son referenciales y en ese tanto requieren que sean filtrados y validados de conformidad al puesto y contexto del mismo.

A continuación se exponen los contenidos de dicho filtro:

Criterio 1: Atinencia: Se refiere a la constatación de si el rol está significativamente relacionado con el puesto de trabajo.

Este criterio permite indagar:

- A- Si el rol es observable dentro de la dinámica de trabajo.
- B- Si el rol está inequívocamente ligado al quehacer del titular del puesto.
- C- Si el rol es parte sustantiva del desempeño del puesto.

Criterio 2: Pertinencia: Se refiere al hecho que el rol de desempeño debe ser considerado o tomado en cuenta dada su incidencia o impacto en la gestión.

Este criterio permite indagar:

- A- El rol de desempeño es importante dentro del quehacer del titular.
- B- Que su ejecución es imprescindible.
- C- Que tiene un impacto o incidencia en el desempeño.

Criterio 3: Recurrencia: Se refiere al hecho que el rol de desempeño no es una acción o comportamiento aislado o fortuito. Este criterio permite indagar:

- A- Que el rol de desempeño forma parte de un patrón de comportamiento o acción.
- B- Que el rol se repite en más de un proceso de trabajo
- C- Que puede generalizarse a más de un titular del puesto.

	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas. - Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente. - Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén. - Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación. 								
compatibilidad emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo de manera eficiente, independientemente de las condiciones críticas de su entorno laboral. - Mantiene el control emocional en medio de presiones del trabajo. - Sabe encontrar sentido a lo que hace pese a factores desgastantes o a altas demandas productivas. - Tiene reacciones adecuadas con clientes, compañeros o pares a pesar de las presiones del medio. - Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones límite o de difícil. 								
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto. - Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aporten sus propias ideas o sugerencias. - Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias. 								
	<ul style="list-style-type: none"> - Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos. 								
	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones. 								

Manejo de la incertidumbre	- Sabe actuar de manera racional y calmada ante situaciones complejas o sorpresivas.								
	- Realiza análisis de las variables que intervienen y aporta acciones para la contingencia enfrentada.								
	- Es abierto a explorar iniciativas de otros por medio de un acertado intercambio de información.								
	- Suele anticiparse a la crisis o situaciones de riesgo mediante planes contingentes. - Demuestra capacidad para manejar grupos o comisiones de crisis.								

FASE 3. Diseño instruccional del programa de Formación

A. Políticas del programa de formación

1. Objetivo y Alcance

Establecer lineamientos y metodologías para formar al personal docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador, así como la efectividad del mismo.

2. Definición y terminología

Formación: Conjunto de conocimientos de diversos temas que se recibe de manera teórica o práctica, para el aprendizaje en cada puesto.

Módulo Web: representa una aplicación web. Se crea ensamblando servlets, archivos JSP (JavaServer Pages) y contenido estático como páginas HTML (Hypertext Markup Language) en una sola unidad desplegable. Se almacenan en archivos archivadores de aplicación web (WAR), que son archivos archivadores Java™ estándar.

Competencias: hace referencia a las características de personalidad, evidenciadas como comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

3. Responsables

Es responsabilidad de todo el personal docente de la Facultad de Ciencias Sociales cumplir con las políticas establecidas en este documento. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y del Decano vigilar el cumplimiento de la presente política.

4. Políticas

4.1 Todo el personal deberá acreditar una valoración mínima de 8 como nota requerida en la Formación.

4.2 Será responsable del Decano de la Facultad o coordinador, informar a los docentes sobre los diferentes cursos y/o contenidos disponibles. Será responsabilidad del docente, agendar, realizar y aprobar el curso de especialización que desarrolle.

4.3 Inducción general:

4.3.1. Todos los docentes deberán de recibir un curso de inducción, con el fin de familiarizarlos, logrando un mayor compromiso.

4.3.2. El departamento de Recursos Humanos trabajará con el decano y coordinadores para impartir el curso de inducción general a los nuevos docentes en la semana de su ingreso.

4.3.3. Los coordinadores de la Facultad de Ciencias Sociales estará encargado de la entrega de informes a los diferentes docentes.

4.3.4. El curso de inducción general deberá llevarse a cabo dentro de las instalaciones de la Facultad por la cual haya sido contratado, a fin de mostrarle los servicios que están a su disposición.

4.4 Formación virtual.

4.4.1. Los docentes será responsables de atender la autogestión del programa de formación de competencias.

4.4.2. Los docentes tendrán la posibilidad de seleccionar los cursos en la plataforma, para que puedan tomarlos en el tiempo programado.

4.4.3. El decano de la Facultad de Ciencias Sociales deberá almacenar y resguardar todos los registros, constancias y certificados de los cursos que cada docente realice.

4.4.4. En cada curso realizado, los docentes podrán evaluar la capacitación realizada, llenando el formato de satisfacción.

5. Seguimiento y medición (Indicadores de desempeño)

Evaluación de efectividad de la capacitación.

6. Autorización

B. Diseño Instruccional

1. Competencias a formar: Gestión del cambio

Problema a solventar: Que el personal docente y coordinadores puedan desarrollar habilidades cognitivas, conductuales, emocionales y sociales para adaptarse a los cambios internos y externos.

Comportamientos a desarrollar:

1. Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
2. Es abierto y flexible y permite incorporar sugerencias o aportes de otros.
3. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
4. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
5. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

Contenidos temáticos:

Módulo 1. Gestión del cambio: conceptualización y contexto.

- **Introducción.**
- **¿Qué es la gestión del cambio?**
- **El cambio en el nuevo contexto social, económico y profesional.**
- **¿Cómo nos afecta el cambio?**
- **Los personajes en el cambio.**
- **Ventajas e inconvenientes de la gestión del cambio.**

Módulo 2. Competencias y habilidades básicas para la gestión del cambio.

- **Capacidad de análisis.**
- **Mentalidad disruptiva.**
- **Gestión de personas y equipos.**
- **Adaptabilidad.**
- **Comunicación.**

Módulo 3. El proceso de gestión del cambio.

- **El ciclo del cambio.**
 - **Factores que impulsan el cambio.**
 - **Factores que limitan el cambio.**
-

-
- **Los 8 aceleradores del cambio.**
 - **Herramientas para gestionar el cambio.**

Módulo 4. El papel del gestor del cambio.

- **Transformación digital y su impacto en la gestión del cambio.**
- **Figura del gestor del cambio.**
- **Metodología para desarrollar un proceso de cambio.**
- **Liderazgo y cambio.**

Módulo 5. Adaptabilidad al cambio

- **Adaptación al cambio.**
- **Ventajas y Estrategias de la adaptación al cambio.**
- **Cómo afrontar los cambios.**
- **¿Qué nos hace cambiar?**
- **Principios de la aceptación.**
- **El porqué del cambio.**
- **¿Cómo cambiar?**

Tiempo: (30 minutos por módulo)

2. Competencias a formar: Autocontrol

Problema a solventar: Que el personal docente y coordinadores puedan desarrollar habilidades cognitivas, conductuales, emocionales y sociales a través de técnicas, para controlarse en situaciones tensas y disminuir los niveles de estrés.

Comportamientos a desarrollar:

1. Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.
 2. Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas, negativas o llenas de estrés.
 3. Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado o estresado con tal de no emitir una respuesta hiriente.
 4. Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.
-

-
5. Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.
-

Contenidos temáticos:

Módulo 1: El estrés v/s el autocontrol.

- Definición del estrés
- Definición del autocontrol
- Sobre carga y preocupación toxica.
- Estrés positivo y preocupación productiva

Módulo 2. Reconociendo las señales del estrés.

- Principales señales del estrés en el trabajo
- Fuentes que pueden producir estrés
- Identificación de los niveles de estrés individual.

Módulo 3. El auto control como herramienta de manejo del estrés

- Manejo de los impulsos.
- Inteligencia emocional.
- El autocuidado

Módulo 4. Desarrollo de hábitos saludables.

- Ejercicios preparatorios y compensatorios antes de empezar la jornada laboral.
- Tipos de masajes descontracturantes.
- Ejercicios de respiración energéticos.
- Ejercicios ergonometricos

Tiempo: (20 minutos por módulo)

3. Competencias a formar: compatibilidad emocional

Problema a solventar: Que el personal docente y coordinadores puedan desarrollar habilidades cognitivas, conductuales, emocionales y sociales para realizar su trabajo con control emocional.

Comportamientos a desarrollar:

1. Realiza su trabajo de manera eficiente, independientemente de las condiciones críticas de su entorno laboral.
 2. Mantiene el control emocional en medio de presiones del trabajo.
 3. Sabe encontrar sentido a lo que hace pese a factores desgastantes o a altas demandas productivas.
 4. Tiene reacciones adecuadas con clientes, compañeros o pares a pesar de las presiones del medio.
 5. Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones límite o de difícil.
-

Contenidos temáticos:

Módulo 1. Estrategias de intervención en la emocionalidad

- ¿Qué es la Inteligencia emocional?
- **Los 3 dominios del Ser Humano: Corporalidad, Emocionalidad y Lenguaje.**
- **La emoción como disposición para la acción.**
- **Competencias emocionales intrapersonales e interpersonales**
- **Los 4 estados de Ánimo básicos.**

Módulo 2. Trabajo específico sobre emociones

- **Cómo identificar, discriminar y autorregular las emociones.**
 - **El enojo: convertir el enojo que destruye en enojo que resuelve.**
 - **La envidia: transformar el deseo de destruir los logros del otro en una fuente generadora de motivación.**
 - **El miedo: como señal que indica una falta de recursos para enfrentar una amenaza.**
 - **La Exigencia: Cómo lograr la excelencia sin exigencia**
-

Módulo 3. Aplicación de la Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral

- **Ventajas de la Inteligencia Emocional en la empresa.**
- **Características y rasgos de las personas de éxito.**
- **Características y rasgos de las personas que fracasan.**
- **Prevención del estrés laboral**

Módulo 4. Las emociones, La autoestima, la comunicación y las relaciones

- **El estado de ánimo de la confianza.**
- **Los 4 pilares de la confianza**
- **La autoestima y las habilidades sociales**
- **Feedback positivo y Feedback de reconducción**

Tiempo: (30 minutos por módulo)

4. Competencias a formar: Liderazgo transformacional (Profundizar esto)

Problema a solventar: Que los coordinadores puedan desarrollar habilidades cognitivas, conductuales, emocionales y sociales para propiciar un fuerte sentido de cultura corporativa, de iniciativa laboral y de independencia en el lugar de trabajo.

Comportamientos a desarrollar:

1. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de una cultura corporativa armonioso y de mutuo respeto.
2. Sabe utilizar promover ambientes creativos y participativos lo cual facilita que otros miembros aporten sus propias ideas o sugerencias para solucionar problemas habituales
3. Tiene la capacidad de generar inspiración para que otros participen y sigan su ejemplo
4. Fomenta la motivación y el desarrollo positivo de su equipo
5. hace hincapié en la autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta

Contenidos temáticos: Contenidos aplicativos.

Módulo 1. El estudio del liderazgo transformacional

- Del autoconocimiento a la incorporación de nuevos paradigmas
- Personalidad y liderazgo
- El poder de las actitudes
- Logrando el compromiso con los Valores institucionales
- Herramientas para el líder transformacional

Módulo 2. competencias del líder transformacional

- Comunicación interpersonal transformacional
- Conversaciones poderosas
- El líder transformacional y los juicios
- Feedback para hacer que las cosas sucedan
- Cómo inspirar estados emocionales de excelencia

Módulo 3. El empowerment

- Creando empowerment
- Escucha empática
- Del enfoque único al enfoque múltiple
- Desarrollando asertividad en el equipo
- Gestión de las emociones

Módulo 4. la influencia del líder transformacional

- Llevar de la creatividad a la innovación
- Conduciendo un proceso de visualización
- Planear estratégicamente
- Conduciendo al equipo hacia las metas
- Ser para trascender

Tiempo: (25 minutos por módulo)

5. Competencias a formar: Manejo de la incertidumbre

Problema a solventar: Que los coordinadores puedan desarrollar habilidades cognitivas, conductuales, emocionales y sociales para propiciar un adecuado manejo de situaciones sorpresivas.

Comportamientos a desarrollar:

1. Sabe actuar de manera racional y calmada ante situaciones complejas o sorpresivas.
 2. Realiza análisis de las variables que intervienen y aporta acciones para la contingencia enfrentada.
 3. Es abierto a explorar iniciativas de otros por medio de un acertado intercambio de información.
 4. Suele anticiparse a la crisis o situaciones de riesgo mediante planes contingentes.
 5. Demuestra capacidad para manejar grupos o comisiones de crisis.
-

Contenidos temáticos:

Módulo 1. La incertidumbre

- **Concepto de incertidumbre**
- **Generadores de incertidumbre**
- **Efectos emocionales de la incertidumbre**

Módulo 2. El conflicto como resultado de la incertidumbre

- **Relación de conflicto con la vida laboral.**
- **Identificación de conflictos interpersonales y en la organización.**
- **Modelo de patrones para el manejo de conflictos.**
- **Proceso de cuatro pasos para el manejo de conflictos.**

Módulo 3. Solución del conflicto

- **Clasificación de conflicto.**
- **Control de actitudes.**
- **Manejo adecuado de los conflictos.**
- **Enseñanza del modelo de roces y momentos decisivos.**

Módulo 4. La Negociación

-
- **Plan estratégico y plan logístico.**
 - **Definir metas y criterios.**
 - **Los recursos en la negociación.**
 - **Errores al negociar.**
 - **El acuerdo y su seguimiento.**
-

Tiempo: (25 minutos por módulo)

C. Recomendación de método formativo a utilizar

El método para el desarrollo del programa de formación es a través del E-Learning ya que permite por medio de la intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia la formación del personal, así como también permite el proceso de autogestión de los propios participantes, ofrece además el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida), para el desarrollo de los contenidos.

D. Estrategia de gestión del cambio organizacional

Para que el personal acepte el programa de formación se propone las siguientes estrategias

- 1. Plan personal de autogestión:** El mismo personal tendrá a su disposición verificar que competencias desea mejorar, aplicándose el instrumento de evaluación, así como establecer su propio plan de formación, donde podrá monitorear su progreso y cumplimiento.
- 2. Metodologías innovadoras:** Se utilizarán métodos y técnicas adecuados al personal docente que permita desarrollar los módulos autogestionados con interés.
- 3. Perfil de los facilitadores:** Para el programa se pretende tener formadores nacionales (de instituciones de prestigio) e internacionales, que tengan una hoja de vida con experiencia en la formación virtual y en la realización de módulos interactivos asincrónicos.

4. **Campaña de expectación:** Será una estrategia de marketing y comunicación que incluirá una serie de pistas sobre el programa de formación. El objetivo principal de una campaña de expectativa es generar curiosidad en el personal docente. El papel de la campaña de expectativa será ofrecer poca información y jugar con las emociones y la mente de los participantes. Todo, con la intención de estimular la curiosidad de los participantes.
5. **Módulos cortos:** Se realizarán módulos de corta duración con el objetivo de que la información sea condensada y funcional, que permita al personal docente adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y herramientas para ponerlas en práctica.
6. **Certificación de la competencia:** Al finalizar el programa se otorgará una certificación al docente que haya cumplido con todos los módulos.
7. **Modelado de parte de los coordinadores:** Se aplicará una técnica de modelado, en la cual los coordinadores también deberán formarse en las competencias para que todo el personal tenga una sintonía de información.
8. **Control generacional:** a través de los modelos de formación se tendrá un control con los diferentes grupos generacionales y se utilizarán estrategias que permitan a todo adulto a adaptarse a la modalidad de trabajo

E. Propuesta de monitoreo y evaluación del programa de formación

1. Monitoreo

Los objetivos del monitoreo son verificar de forma periódica que las actividades del proceso de formación se están ejecutando en cantidad, calidad y tiempo, según lo planificado en el programa de formación y detectar a tiempo las limitaciones u obstáculos que están interfiriendo en una adecuada implementación y tomar las decisiones pertinentes y oportunas para corregirlas

El monitoreo cuenta con tres etapas y los indicadores a tomar en cuenta:

La primera es antes de la jornada y pretende establecer los siguientes elementos:

- Disponibilidad presupuestaria
- Disponibilidad y perfil de facilitador(es)
- Disponibilidad y condiciones de la plataforma
- Solicitud de compra/contratación
- Contratación de facilitador(es)
- Listado de asistencia de participantes.

Durante la jornada de capacitación.

- Condiciones óptimas para iniciar los módulos
- Registro de asistencia
- Preparación del Aula virtual
- Ejecución de carta didáctica (contenidos y metodología)
- Desempeño facilitador (es),
- Evaluación de evidencia de aprendizaje de competencia
- Evaluación de satisfacción de los participantes con los módulos.
- Evaluación del facilitador (metodología).

Después de la jornada de capacitación:

- Elaboración de informes.
- Pagos a proveedores /facilitadores
- Liquidación de gastos.

2. Evaluación

La evaluación se realizará a través de cuatro formas estos son:

- **La evaluación del proceso de formación:** se evaluará en el personal los aspectos cuantitativos (número de participantes ingresados y egresados) cualitativos (calidad del diseño instruccional, del facilitador y del material didáctico).

- **La evaluación de aprendizaje virtual:** Se evaluará el conocimiento adquirido del personal docente a través de un examen para identificar si se ha logrado asimilar las herramientas brindadas en los módulos de formación

Propuestas de Modelos de carta de planificación

El modelo de planificación de jornadas virtuales por competencias

- Destinatarios de la capacitación:
- Modalidad de la capacitación:
- Duración en horas:
- Año:

Nombre del evento:			Fecha por desarrollar:			
Destinatarios:			Dirección:			
Numero de participantes:			Horario de trabajo:			
Facilitadores:			Institución organizadora:			
Modulo #1	Nombre del modulo:		Comportamientos específicas:			
Problema a resolver						
Horario	Actividad	Procedimiento Metodológico	Técnica Didáctica	Recursos De Apoyo	Responsables	Evaluación

A. Proceso de implementación (Elaboración de la propuesta).

1. Organización para la ejecución

A continuación, se presenta una tabla estructurada sobre la organización que se realizó para la elaboración de la propuesta, donde se definen las fases y procedimientos de las que consta cada una, así como los responsables, el rol que tienen dentro de la propuesta, así como si este debe ser personal externo o interno de la institución y por último se establecieron las funciones que y responsabilidades que se tienen que cumplir para tener claridad de que se realizó y quienes lo realizaron

Tabla 1. Organización para la elaboración de la propuesta

Fases / Procedimientos	Responsables	Rol	Interno o Externo	Funciones y Responsabilidades
Fase 1. Diagnóstico de necesidades de formación de personal				
Análisis de las competencias del personal docente	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar la solicitud de descriptores de puesto de docentes de Ciencias Sociales ▪ Analizar las competencias dentro de los descriptores
Análisis del clima laboral	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlacionar la información obtenida por el descriptor con los planteados por los docentes y el decano.
Análisis de las afectaciones psicológicas	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las nuevas competencias que se requieren en el puesto de trabajo.
Determinar las competencias	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas	Consultores	externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar el instrumento de clima organizacional

psicosociales que necesita el personal docente. Ing. Giovanni Orellana

- Triangular información de los resultados con entrevista al decano
- Aplicar el instrumento que evalúa afectaciones psicológicas
- Triangular información de los resultados con entrevista al decano
- Usar adecuadamente el programa SPSS
- Correlacionar variables según los resultados de los 3 análisis.
- Detallar las competencias que requiere el personal docente.
- Priorizar con el decano las competencias psicosociales primordiales que requiere el personal docente para su formación.
- Realizar el Roster de competencias a formar en el personal
- Formular las competencias psicosociales a través de los comportamientos requeridos.
- Definir las nuevas competencias psicosociales para el personal docente

Fase 2. Diseño y Medición de las competencias y problemas psicosociales

Elaborar el roster de competencias	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores Externos e internos	▪ Gestionar reuniones de trabajo para el uso de la metodología que implementa la universidad.
------------------------------------	---	---------------------------------	---

	Msc. Ricardo Rivas	Decano de la Facultad de CC.SS.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar la metodología del programa de formación ▪ Diseñar los niveles de la competencia, las variables a evaluar y las significancias en percentiles, niveles y brechas. ▪ Diseñar los instrumentos que permitirán la evaluación de las competencias psicosociales
Elaborar diccionario de competencias	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalizar los instrumentos de evaluación de competencias psicosociales. ▪ Comprobar la funcionalidad del instrumento de evaluación digitalizado ▪ Determinar las acciones estratégicas de formación para el logro de cierre de las brechas
Establecer los niveles de resultados de las competencias para determinar brechas	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	
Elaborar el instrumento para evaluar las competencias Psicosociales	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	
Fase 3. Diseño instruccional del programa de Formación a través de un modulo web				
		Consultores		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar políticas para el programa de formación de competencias psicosociales. ▪ Identificar la funcionalidad de la plataforma a utilizar para su integración ▪ Identificar los métodos de formación más idóneos ▪ Seleccionar las técnicas más adecuadas para llevar a cabo los cursos de formación
Definir las políticas del programa de formación	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana Msc. Ricardo Rivas	Decano de la Facultad de CC.SS. Dirección de Planeación y calidad educativa	Externos e internos	

Diseñar los contenidos de cada curso a través del diseño instruccional empleado por la universidad	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar los medios didácticos que mejor se adapten a la metodología ▪ Fundamentar los niveles de aprendizaje a cubrir en los cursos y la utilidad de estos. ▪ Elaborar el diseño instruccional de los cursos de formación de competencias psicosociales. ▪ Diseñar los instrumentos que permitirán la evaluación de los cursos ▪ Digitalizar los instrumentos de evaluación de los cursos ▪ Gestionar la aplicación nuevamente de la prueba de evaluación de competencias psicosociales.
Determinar el o los métodos y técnicas a utilizar en los cursos cortos	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos e internos	
Definir los medios didácticos para cada curso	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	
Analizar los niveles de aprendizaje inmersos en cada uno de los cursos	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	
Estrategias de cambio organizacional	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	

Elaborar los instrumentos de evaluación de los cursos de formación	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	
Evaluación del nuevo nivel adquirido de la competencia	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	
Fase 4. Validación del programa de formación de competencias psicosociales				
Presentar a jueces expertos el programa de formación de competencias	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar el informe con el estudio de factibilidad de llevar a cabo la propuesta. ▪ Realizar un instrumento de evaluación de la propuesta para que jueces expertos en el área de formación pedagógica, administración de RR.HH. y expertos en uso de tecnologías para programas de capacitación
Presentar la propuesta del proyecto al Decano de la Facultad de Ciencias Sociales.	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de la propuesta al decano para su revisión y aprobación
Incorporar ajustes finales a la propuesta	Lic. Roberto Reales Lic. Xiomara Ticas Ing. Giovanni Orellana	Consultores	Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar los ajustes necesarios a la propuesta.

Fuente: Reales y ticas 2021.

2. Metodología y estrategias

A continuación, se presenta una tabla donde se evidencia como se llevó a cabo todo el proceso de elaboración de la propuesta, donde se detallan los procedimientos, las actividades o pasos metodológicos a seguir, así como los respectivos

tiempos y recursos que se requirieron para el cumplimiento del proyecto. Por último, se agregan algunas acciones estrategias -ya sean de coordinación, asesoramiento, participación y liderazgo-, que permita el desarrollo de la propuesta.

Tabla 2. Diagrama de Actividades recursos y tiempos de realización de la propuesta.

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 1. Diagnóstico de necesidades de formación de personal																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p>1.1. Análisis de las competencias del personal docente</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de descriptor de puestos de los docentes al decano o personal responsable de su manejo. ▪ A través de un instrumento de evaluación se identificarán las competencias que requieren los docentes ▪ Comparación las competencias dentro del descriptor con las que mencionan los docentes. ▪ Selección de nuevas competencias de acuerdo al diagnóstico <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 1. Diagnóstico de necesidades de formación de personal																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p>1.2. Análisis del clima laboral de la facultad de CC.SS.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de un instrumento de evaluación se medirá el clima organizacional de la facultad de ciencias sociales. ▪ Contraste de la información con los resultados obtenidos con la entrevista al decano <p>Recursos: Materiales Humanos</p>																
<p>1.3. Análisis de las afectaciones psicológicas del personal</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de un instrumento de evaluación se medirá las afectaciones psicológicas de la facultad de ciencias sociales ▪ Contraste de la información con los resultados obtenidos con la entrevista al decano <p>Recursos: Materiales Humanos</p>																

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 1. Diagnóstico de necesidades de formación de personal																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.4. Determinar las competencias psicosociales del personal docente. Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • A través del programa SPSS se hará una descripción de las variables evaluadas para identificar las nuevas competencias que requiere el personal • Se definirán las competencias psicosociales nuevas a incorporar en el descriptor de puestos de docentes Recursos: Materiales Humanos																
Fase / Procedimientos																
Meses/Días																
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 2. Medición de las competencias y problemas psicosociales																
SEMAMA					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2.1. Elaborar el Roster de competencias																

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección con el apoyo del decano de la facultad, las nuevas competencias psicosociales primordiales a formar en el personal docente <p>Recursos: Materiales Humanos</p>	
<p>2.2.Elaborar el diccionario de competencias</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las nuevas competencias psicosociales para el personal docente <p>Recursos: Materiales Humanos</p>	
<p>2.3.Preparar la metodología de trabajo en formatos digitales</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar reuniones de trabajo para el uso de la metodología que implementa la universidad. ▪ Diseñar la metodología del programa de formación <p>Recursos: Materiales Humanos</p>	

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 2. Medición de las competencias y problemas psicosociales																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p>2.4. Establecer los niveles de resultados de las competencias para determinar brechas</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar los niveles de la competencia, las variables a evaluar y las significancias en percentiles, niveles y brechas. <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																
<p>2.5. Elaborar el instrumento para evaluar las competencias Psicosociales</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar los instrumentos que permitirán la evaluación de las competencias psicosociales ▪ Digitalizar los instrumentos de evaluación de competencias psicosociales. ▪ Comprobar la funcionalidad del instrumento de evaluación digitalizado <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 2. Medición de las competencias y problemas psicosociales																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p>2.6. Delimitar las acciones formativas para cierres de brechas de las competencias psicosociales</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar las acciones estratégicas de formación para el logro de cierre de las brechas. <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																
Fase 3. Diseño del programa de Formación a través de un modulo web																
<p>3.1. Definir las políticas del programa de formación</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar políticas para el programa de formación de competencias psicosociales. <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 3. Diseño del programa de Formación a través de un modulo web																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p>3.2. Diseñar los contenidos de cada módulo a través del diseño instruccional empleado por la universidad</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar el diseño instruccional de los cursos de formación de competencias psicosociales. <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																
<p>3.3. Determinar el o los métodos y técnicas a utilizar en los contenidos</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar los métodos de formación más idóneos Seleccionar las técnicas más adecuadas para llevar a cabo los cursos de formación <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																

3.4. Definir los medios didácticos para cada módulo

Actividades:

- Seleccionar los medios didácticos que mejor se adapten a la metodología

Recursos:

Materiales
Humanos

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 3. Diseño del programa de Formación a través de un modulo web																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

3.5. Análisis de los niveles de aprendizaje inmersos en cada uno de los módulos

Actividades:

- Fundamentar los niveles de aprendizaje a cubrir en los cursos y la utilidad de estos.

Recursos:

Materiales
Humanos

Fase / Procedimientos	Meses/Días															
Actividades / Recursos	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fase 3. Diseño del programa de Formación a través de un modulo web																
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p>3.6.Elaborar los instrumentos de evaluación de los módulos de formación</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar los instrumentos que permitirán la evaluación de los cursos ▪ Digitalizar los instrumentos de evaluación de los cursos <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																
<p>3.7.Evaluación del nuevo nivel adquirido de la competencia</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la aplicación nuevamente de la prueba de evaluación de competencias psicosociales. <p>Recursos:</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>																

4.3. Incorporar ajustes finales a la propuesta

Actividades:

- Realizar los ajustes necesarios a la propuesta.

Recursos:

Materiales

Humanos

Las estrategias que se utilizaran para desarrollo de la propuesta son las siguientes:

- **De coordinación:** Planificar los diferentes aspecto que conforman cada actividad para asegurar que se alcancen los objetivos propuestos
- **De asesoramiento:** Proponer las opciones más viables y factibles, para el desarrollo de la propuesta del programa de formación de competencias psicosociales.
- **De participación:** Generar la necesidad e interés en los docentes para el uso del programa de formación de competencias
- **De Liderazgo:** Guiar al personal de la Facultad de Ciencias Sociales al desarrollo de competencias psicosociales para cumplir con los valores institucionales.

4. Monitoreo y evaluación del proyecto

El monitoreo de la elaboración de la propuesta del programa de formación de competencias psicosociales se realizará para dar un seguimiento sistemático de la información prioritaria, de los datos relacionados con los costos y el desarrollo de la propuesta, permitiendo las adecuaciones y ajustes necesarios del proyecto durante todo el proceso.

La evaluación permitirá determinar hasta que punto el proyecto alcanzará las metas u objetivos establecidos, además determina los efectos de las actividades a realizar, a fin de contribuir en el proceso de toma de decisiones sobre el mantenimiento, transformación o interrupción del desarrollo de la propuesta

Para ello se han determinado los siguientes indicadores de logro:

Indicadores de Resultados (Durante el diseño de la propuesta)

- Cumplimiento de los tiempos establecidos para el desarrollo de la propuesta del programa de formación de competencias psicosociales en un 100%
- Cumplimiento de 100% las actividades para realizar el programa de formación de competencias psicosociales.
- Cumplimiento del presupuesto destinado a la realización del proyecto de innovación en un 100%

Recomendación de Indicadores de Resultados (Durante la implementación del proyecto)

- Porcentaje de docentes que obtuvieron una nota arriba de 9 en su evaluación sobre el uso del programa de formación de competencias.

Nota al lector: Como recomendación se sugiere evaluar los contenidos aplicativos de cada módulo de formación: A través de preguntas cuantitativas con escala Likert que permita valorar una nota de 0 a 10.

Nivel de satisfacción del módulo desarrollado por el facilitador arriba del 9

Nota al lector: como recomendación se sugiere evaluar el grado de satisfacción a través del modelo Net Promoter Score (NPS) donde se mide notas del 0 al 10.

- Disminución de afectaciones psicológicas en el personal docente (Medición a través de la prueba utilizada en el diagnóstico).

Nota al lector: Retomando como base el nivel de la competencia obtenido anteriormente según el diagnóstico realizado.

- Aumento en un 60% de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los docentes hacia los estudiantes, medidos con base a la evaluación del desempeño realizada cada ciclo.

5. Recursos y presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto y los recursos que serán parte de la implementación del proyecto, el monto total de la inversión es de **\$13,183.00**

Tabla 3. Recursos materiales y financieros del proyecto.

Rubro	Descripción	Aporte por Unidad	Total
Anteproyecto de innovación	Horas profesionales	\$15 por hora 10 horas	\$150.00
Transporte y Gasolina	Traslado a la empresa para la realización de diagnóstico y todas las reuniones	\$5 por viaje 5 viajes	\$25.00
Materiales de oficina	Bolígrafos, papel bond y otros	\$5 por todo	\$5.00
Fotocopias e impresiones	Impresiones y fotocopias y avances del proyecto de innovación (si se requieren)	\$5 por todo	\$5.00
Alimentación	Alimentación básica y agua en tiempos de comida (desayunos o almuerzos)	\$3 por plato 6 tiempos	\$18.00
Elaboración de instrumentos	Construcción de las competencias psicosociales, diseño de instrumentos, uno niveles y significancias.	\$250.00 por cada uno	\$1,000.00

Creación del modulo web	Análisis y diseño de requerimientos, desarrollo del sistema, implementación y entrega	Costo por modulo o extensión	\$3,000.00
Programa de formación	Diseño y elaboración del programa, contenido y evaluación	Costo por programa en físico 12 cursos (\$150 por curso)	\$1,800.00
Cursos del Programa de formación	Diseño y elaboración del contenido y evaluación digital	Costo por curso \$300 (12 cursos)	\$3,600.00
Digitalización de instrumentos	Adecuación de instrumentos en formato digital a través de lenguaje de programación	Costo por instrumento \$300	\$1,200.00
Contrataciones	Capacitador para realizar videos formativos, horas profesionales	\$15 por hora 12 cursos	\$180.00
Asesorías	Asesorías metodologías y técnicas sobre el proyecto	\$1085 por cada consultor	\$2,170.00
Informe de propuesta de innovación	Impresiones y empastados o anillados del informe final del proyecto de innovación para la entrega oficial.	\$15 por cada uno	\$30.00
Total Final			\$13,183.00

Capítulo III. Resultados de la innovación

La propuesta del programa de formación de competencias psicosociales, a través de un módulo web, es novedoso, ya que no existe uno dedicado específicamente para ello en la UEES, y de acuerdo con la investigación realizada con el Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y los docentes de la misma, se requiere implementar dicho programa que permita la reducción de brechas en las competencias psicosociales de cada uno de los docentes.

A. Cambios en necesidades y problemas abordados

Como el programa es una propuesta, observar los cambios a las problemáticas identificadas no es factible a corto o mediano plazo; pero se espera que el programa de formación propuesto cumpla con todos los estándares que permita la solución y el desarrollo de competencias en el personal de la facultad de ciencias sociales. A continuación se evidencia una tabla donde se dan a conocer las problemáticas detectadas y la forma de como se van a solucionar por medio del programa de formación.

Problemáticas encontradas	Propuestas de solución
Dificultades en la adaptación a los cambios tecnológicos y de procesos que han surgido en la institución a partir de la pandemia por covid-19	Incrementar la capacidad de adecuarse a los cambios de manera oportuna y pertinente, asumiendo un rol propositivo respecto los nuevos requerimientos, a través de 5 módulos que permitan al personal pensar y actuar con rapidez de reacción, ser más abierto y flexible para ajustarse a las necesidades del entorno.
Incremento en los niveles de estrés y ansiedad en el personal docente a raíz de los cambios evidenciados en los procesos de formación universitaria.	Reforzar la capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno laboral, de una manera adecuada logrando equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés

	soportando mejor la presión y condiciones demandantes.
Poco sentido de pertenencia que tienen los docentes y como esto bloquea el cambio cultural	Potenciar el control de pensamientos antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones,
El poco liderazgo que existe en los jefes inmediatos y la poca capacidad de transformar a su personal y al entorno	Aumentar la capacidad de influencia para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los colaboradores grandes desafíos.
El manejo inadecuado de la incertidumbre propia y la incapacidad de comunicar efectivamente soluciones a problemas que se enfrenta la planta docente	Ampliar la capacidad para asumir situaciones complejas y de alta incertidumbre por medio manejo efectivo de acciones y decisiones efectivas en dichos contextos.

Se espera además que a partir de la entrega del programa, se diseñe el proyecto digitalmente y sea aprobado para su implementación en la Facultad de Ciencias Sociales de la UEES como población inicial, también se pretende que el programa de formación tenga un posicionamiento firme en el ámbito educativo, y permita obtener un staff de docentes con competencias psicosociales que demanda el contexto actual. Además se contempla el inicio de su implementación en la Facultad de Ciencias Sociales de la UEES y se obtenga una nuevas necesidades de formación de competencias psicosociales, así como llevar su expansión a todos los docentes de la UEES, mejorando la calidad educativa de todo el personal docente y que estos transmitan dicha formación a los estudiantes, por último, se espera que el proyecto logre un ahorro financiero al realizarlo a través de un Módulo Web y con instituciones nacionales y asociados internacionales.

B. Cambios observados en el programa de formación de competencias

Por efectos de ser una propuesta nueva que la universidad no cuenta con un programa de competencias psicosociales, se espera que la implementación del programa genere cambios a nivel cognitivo, conductual, emocional y social en el personal docente y coordinadores de la Facultad de Ciencias Sociales

C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

Demostrar la eficacia, eficiencia y efectividad del programa aun no es posible, es por ello que se presento el programa ante un experto con experiencia en la formación docente y manejo de mallas curriculares presenciales, como virtuales, para que diera su punto de vista del programa, por lo cual indico que consideraba muy acertado el tipo de programa a realizar ya que cubría la mayoría de elementos necesarios para el desarrollo de este; además recalco la importancia de hacer el monitoreo de cumplimiento, ya que el programa que no se supervisa tienden a fracasar y reconoce que muchas veces las universidades no tienen los fondos suficientes para estar pendientes de los procesos de formación o capacitación que reciben sus colaboradores. Es por ello, que con su implementación se espera que logre cambios significativos en el perfil profesional de los docentes de la universidad evangélica de El Salvador. Ver anexo 5.

D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

Debido a que el programa no se ha implementado, no es factible contar con las percepciones y evaluaciones de los usuarios y beneficiarios. Pero se espera que posteriormente a la realización del programa y al cumplimiento de cada módulo, las evaluaciones de satisfacción y el monitoreo constante con el personal permitan que el programa cumpla con los objetivos propuestos. Es importante aclarar que con la realización del focus group se identificaron percepciones particulares de los diversos programas de formación que la universidad tiene, por ejemplo el poco

interés que brindan los docentes al momento de realizar cursos de formación, la poca participación y el bajo rendimiento que se observa en los diferentes programas que presenta la dirección de educación virtual y el área de Recursos humanos. Por ello, se logró identificar que se requiere que los programas deben ser elaborados por profesionales competentes en la materia, que generen una buena expectativa del curso a formar, que los contenidos tengan los elementos claves para que la formación sea enriquecedora y los docentes logren poner en práctica lo aprendido; además del uso de la modalidad autogestionada que permite que los docentes lleven un control de identificar sus necesidades, de verificar que la competencia le interesa formar y autoevaluarse para ir viendo su crecimiento, también es importante reconocer la necesidad de que los contenidos sean desarrollados en tiempos cortos, donde se aprenden directamente herramientas que se ponen en práctica rápidamente, así mismo desarrollar habilidades y aptitudes de cambio en todo el personal docente.

Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Qué al momento de realizar el diagnóstico de necesidades se logro evidenciar en el personal un problema cambio cultural que afectaba directamente en la optimización del desempeño de los docentes, agrabando las problemáticas ya existentes y emergentes debido a la pandemia por covid-19, esa falta de optimización del desempeño se debe a que la Universidad Evangélica de El Salvador brinda poca importancia a la formación de competencias de tipo psicosocial y se enfoca nada más en la formación técnica, lo que permite evidenciar en los docentes una nula capacidad de afrontamiento a los problemas como lo es el estrés y la ansiedad, dichas problemáticas se confirmaron, ya que el personal docente presentaba dificultades con los tiempos y las jornadas de trabajo, ya que absorbían una mayor cantidad de tiempo, lo que genero un descontento en el personal con respecto a la forma en como se estaba llevando a cabo el proceso educativo.

A partir del diagnóstico se concluye que se logró evidenciar las competencias psicosociales que tenían mayor injerencia en el desarrollo del óptimo desempeño del personal docente, lo cual permitió establecer los roles de comportamiento y los niveles de la competencia, para lograr la posible identificación de brechas que los trabajadores presentaban con respecto a los nuevo requerimientos exigidos por la Universidad, además se logro detallar los diferentes contenidos temáticos que se desarrollaran a través de los modulos formativos, los cuales pretenden dotar de herramientas y conocimientos necesarios para generar los cambios pertinentes que permitan la mejora continua del personal.

A partir de la validación y revisión del experto en formación, se concluye que el diseño de las competencias y de los contenidos temáticos han sido debidamente desarrollados ya que el programa cubría a través de los contenidos la solución a las problemáticas presentadas, así mismo se hizo incapie en la importancia que tiene el llevar un monitoreo de cumplimiento, así como las evaluaciones pertinentes,

partiendo de esto se da el aval para realizar el plan piloto con la facultad y posteriormente con las demás facultades.

Recomendaciones

Se recomienda que el departamento de RR.HH. retome el programa de formación de competencias psicosociales realizado, ya que se ha evidenciado en el personal docente y coordinadores la necesidad de desarrollo en las temáticas presentadas, permitiendo así al departamento dar refuerzos continuos a los trabajadores y establecer líneas de trabajo directa con la facultad.

Se recomienda realizar estudios de cultura organizacional ya que el diagnóstico realizado evidencio carencias en una de las facultades, lo que permite hipotetizar que todas las facultades tienen igual o mayor necesidad de cambio cultural. Además que al implementar el programa en una facultad, y al tener resultados favorables y comprobables, que se hagan las gestiones pertinentes para que el programa pueda ampliarse a todas las facultades y permita el desarrollo optimo de toda la planta docente.

Se recomienda que los encargados de llevar a cabo el programa de formación socialicen con el personal docente sobre lo que se realizará, lo que se espera obtener, lo diferente que será a otros programas, las ventajas, los beneficios y que contará con contenidos que han sido evidenciados en un diagnóstico amplio lo que permite dar más validez a lo que el personal docente necesita en realidad.

Fuentes de información consultadas

- Alas, J., Basagoitia, J. y Martínez, R. (2012) diagnóstico de necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias generales en los gestores de empleo y una propuesta de programa de crecimiento profesional en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en área de la zona central, Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Alles, M. (2004) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Alles, M. (2005) Desarrollo del talento humano, basado en competencias, Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Alles, M. (2009) Diccionario de competencias, Ediciones Granica. S.A. Argentina.
- Ardila J. y Ruiz Cañadulce, E. (2015) Tres dimensiones para la evaluación de sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) Zona Próxima, núm. 22, enero-junio pp. 69-86 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Arias A, Fernández B. La encuesta como técnica de investigación social. En: Rojas AJ, Fernández JS, Pérez C, editores. Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos. Madrid: Editorial Síntesis, 1998; p. 31-49.
- Arnold y Randall (2012). Psicología del trabajo, comportamiento humano dentro del ámbito laboral, 5ta edición, Pearson educación, México.
- Arrieta, Y., Córdoba, Y., Maestre, L., Niño, K. (2015). Habilidades emocionales del docente en su práctica pedagógica, Universidad del Norte, Colombia.
- Bisquerra, R., y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. Educación XXI, 10, 61-82.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones octava edición, McGraw-Hill interamericana, México.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano, 3ra edición, McGraw-Hill interamericana, México.
- Dressler, G. & Valera, R. (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano, 5ta edición, Pearson Education, México.

- Fernández-Montalvo, J. (1998). Los trastornos psicológicos derivados del trabajo: hacia una psicopatología laboral. *Clínica y Salud*, 9 (3), 607-620.
- Ferry G. (2008) *Pedagogía de la formación*, 3ra. Ed. Novedades educativas, Argentina.
- Flores Ochoa, R. y Vivas García, M (2007) La formación como principio y fin de la acción pedagógica, *Revista Educación y Pedagogía*, vol. XIX, núm. 47. Medellín Universidad de Antioquia, Facultad de Educación.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta edición, McGrawHill, México.
- Labrador, F.J. y Crespo, M. (1993). *Estrés, trastornos psicofisiológicos*. Madrid: Eudema.
- Martínez, E. & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias, principios y métodos*, Inscripción N° 179.050. Chile.
- Mitnik, F. y Coria, A. (2004). *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*. Colombia.
- Ñuapas H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, ediciones de la U, Colombia.
- Roca, E. (2014). *Como Mejorar tus habilidades sociales* cuarta edición, ACDE editores, España.
- Torres, M. (2018) *Características, tipos y plataformas más utilizadas para estudiar a distancia*, Universidad de Valencia.
- Universidad Evangélica de El Salvador (UEES) 2021. Retomado de: <https://www.uees.edu.sv/>
- Werther, W. (2008) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* 6ta edición, McGrawHill interamericana editores, México.

Anexos**Anexo 1. Formato de observación narrativa**

DIARIO DE CAMPO	
Elaborado por Reales y Ticas, 2021.	
Tema	
Objetivo de observación	
Lugar	
Día	
Tiempo	
Descripción	

Anexo 2. Entrevista semiestructurada

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Elaborada por Reales y Ticas 2021.

Objetivo de la entrevista: Indagar sobre las necesidades que tiene el personal de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador según el Decano de la Facultad, que permita contrastar los resultado con las evaluaciones realizadas a los docentes para el logro de un diagnóstico más certero.

I. Datos Generales

Nombre o Iniciales:
Edad:
Años en el cargo:

II. Preguntas

1. ¿Qué necesidades ha observado en su personal docente?
2. ¿Considera que sus colaboradores se han visto afectados psicológicamente por la pandemia por Covid-19? O ¿por alguna otra situación dentro de la Universidad?
3. ¿Considera que el personal docente hace uso de la clínica psicológica o de consultas psicológicas externas? Si - No ¿a que cree que se debe?

4. Considera usted que una herramienta virtual ayudaría a formar al personal docente en necesidades que tienen en la actualidad?
5. ¿Considera que las nuevas modalidades de cursos cortos (15 minutos Máx.) ayudarán a desarrollar comportamientos que potencien al personal docente?
6. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en la Facultad?
7. ¿Cómo considera que es la dinámica de trabajo dentro de la Facultad?
8. ¿Considera que se toma en cuenta el potencial humano que tienen los docentes?
9. ¿Según su experiencia en la universidad, que tipo de capacitaciones se reciben más, de índole técnicas o para desarrollar competencias emocionales?
10. ¿Qué competencias cree que requieren los docentes actualmente que antes no se consideraban?

11. ¿Tiene usted una lista de competencias que deben cumplir los docentes al momento de hacer su elección o solicitud de requerimiento?

12. ¿Cuáles son las principales afectaciones psicológicas que usted observa en su personal a diario (estrés, ansiedad, depresión, autoestima, hostilidad, desanimo)

Anotaciones extras:

Anexo 3. Cuestionario Diagnóstico para el personal docente
UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO
Elaborado por: Reales & Ticas (2021)

I. PRESENTACIÓN

Saludos cordiales, como parte del proyecto de innovación para optar al título de Maestro en Recursos Humanos de la Universidad Evangélica de El Salvador, se realizará un cuestionario diagnóstico para recabar datos sobre una serie de dimensiones vinculadas a la situación actual de la Facultad. A partir de dichos datos se implementará una propuesta de innovación que permita el desarrollo del personal. La información brindada es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración.

II. IDENTIFICACIÓN

Complete cada uno de los datos que se le solicitan a continuación. Asegúrese de no dejar ninguna casilla vacía. Por favor responda con sinceridad a los datos que se le solicitan.

Datos Generales	
Edad:	Sexo: M F Modalidad de contrato: HC ____ P ____
Tiempo trabajando en la UEES:	Licenciatura en la que trabaja:
¿Qué le parece tener en su intranet un modulo web que le permita evaluarse en cuanto a necesidades de formación y que esta le ofrezca alternativas de cursos? Interesante ____ Me da igual ____ No me interesa ____	¿Utilizaría esta nueva herramienta para formarse constantemente y mejorar algunas situaciones? Si ____ No ____
¿Se ha visto afectado psicológicamente por la pandemia? Si ____ No ____	¿Siente que a veces necesita ayuda? Si __ No __

III. IINDICACIONES GENERALES

A continuación, se presentan cuatro secciones que permitirán evaluar a grandes rasgos el estado actual del personal docente de la Facultad. La primera sección es una serie de preguntas vinculadas a la dimensión de clima laboral del personal. En la segunda sección se encuentran preguntas vinculadas a la formación continua de los docentes donde se evalúan los diversos tipos de capacitaciones recibidas entre ellas las técnicas, psicológicas y sociales. En la tercera sección se presenta una lista de cotejo de competencias cognitivas, emocionales, conductuales y sociales que deben tener los docentes en sus puestos de trabajo. Por último, en la cuarta sección se encuentra un inventario de síntomas laborales y personales de afectaciones psicosociales que puede estar presentando el personal docente.

Sección 1. Cuestionario de clima laboral

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas a la dimensión de clima laboral. Estas preguntas están vinculadas a tres variables, Cultura de la organización, dinámica de la organización y potencial Humano. Cada pregunta tiene 5 categorías de respuesta estas son: 1. Totalmente en Desacuerdo (TED), En Desacuerdo (ED), Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NDANED), De Acuerdo (DA), Totalmente de Acuerdo (TDA).

Cuestionario de Clima laboral	NIVELES DE RESPUESTA				
	TED	ED	NDA NED	DA	TAD
Cultura de la organización.	1	2	3	4	5
Existen buenas actitudes entre mis compañeros					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros					
Las otras áreas de trabajo de la Institución me ayudan cuando requiero algo administrativo.					

Puedo contar con mis compañeros de trabajo y jefe inmediato cuando los necesito.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
Recibo buen trato en mi Facultad					
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato					
Dinámica organizacional	1	2	3	4	5
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
Las reuniones de la Facultad con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes					
Los tramites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
Existen formas o métodos para evaluar la calidad de trabajo en mi organización.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi institución					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.					

Mi organización educativa se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.					
En mi organización participó en la toma de decisiones					
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión					
Potencial humano	1	2	3	4	5
Mi jefe esta disponible cuando se le necesita					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización					
Mi jefe inmediato de la facultad supervisa constantemente al personal a cargo					
Nuestros jefes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo					
En mi organización educativa, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa					

Nota: Elaborado por Reales y Ticas 2021

Sección 2. Capacitaciones recibida.

Indicaciones: En esta sección se presenta la dimensión capacitaciones, que cuenta con tres variables, que son las capacitaciones para la formación técnica, psicológica y social. El cuestionario tiene las siguientes categorías de respuesta. Nunca (N), Casi Nunca (CN), A veces (AV), Casi siempre (CS), Siempre (S)

Cuestionario de Capacitaciones recibidas	NIVELES DE RESPUESTA				
Variables.	N	CN	AV	CS	S
Capacitaciones Técnicas	1	2	3	4	5
He recibido capacitaciones sobre herramientas que utilizo como personal.					
He recibido capacitaciones sobre plataformas que debo utilizar para desempeñar mis funciones.					
He recibido capacitaciones sobre el equipo de trabajo con el que cuento para realizar mis funciones.					
He recibido capacitaciones sobre los procesos administrativos que debo realizar.					
He recibido capacitaciones sobre sus funciones que tengo que desempeñar					
Me han entrenado para saber sobre mis objetivos, funciones o responsabilidades según el descriptor de puestos.					
Capacitaciones Psicológicas	1	2	3	4	5
He recibido capacitaciones sobre inteligencia emocional					
He recibido capacitaciones sobre manejo de estrés					
He recibido capacitaciones sobre mejora de autoestima					
He recibido capacitaciones sobre el manejo de la ansiedad					
He recibido capacitaciones sobre el manejo de la hostilidad					
He recibido capacitaciones sobre el manejo de la depresión					
Capacitaciones Sociales					
He recibido capacitaciones sobre valores					
He recibido capacitaciones sobre comunicación asertiva					
He recibido capacitaciones sobre negociación y manejo de conflictos laborales					

He recibido capacitaciones sobre liderazgo					
He recibido capacitaciones sobre manejo de crisis					
He recibido capacitaciones sobre trabajo en equipo					

Nota: elaborado por Reales y Ticas 2021

Sección 3. Competencias del personal docente

Indicaciones: En esta sección debe colocar de cada bloque de competencias cual considera debe tener el personal docente para realizar sus funciones de forma efectiva para ello deberá colocar en orden numérico la más importante hasta la menos importante; Siendo el número 1 la competencia más importante y así sucesivamente.

Checklist de Competencias laborales	NUMERO DE IMPORTANCIA
Variables.	
Competencias Cognitivas	Enumerar del 1 al 8
<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptabilidad a los cambios en el entorno Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la institución, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción dirigidos a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Flexibilidad y adaptación Capacidad para razonar y trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación. 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de planificación y organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pensamiento conceptual 	

Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo y autodesarrollo del talento <p>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en sus funciones.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de crisis <p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Toma de decisiones <p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Innovación y Creatividad <p>Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.</p>	
Competencias Emocionales	Enumerar del 1 al 6
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compromiso <p>Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sencillez <p>Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en los compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Colaboración <p>Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no</p>	

<p>hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>	
<p>○ Influencia y negociación</p> <p>Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>	
<p>○ Ética</p> <p>Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.</p>	
<p>○ Comunicación eficaz</p> <p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	
<p>Competencias Conductuales</p>	<p>Enumerar del 1 al 8</p>
<p>○ Entrenador</p> <p>Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana.</p>	
<p>○ Dinamismo y energía</p> <p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>	
<p>○ Orientación a los resultados con calidad</p> <p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación al cliente interno y externo <p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fortaleza <p>Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. Se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como tímido.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Temple <p>Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Iniciativa <p>Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Integridad <p>Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>	
<p>Competencias Sociales</p>	<p>Enumerar del 1 al 5</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades mediáticas <p>Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias, en reuniones, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones públicas <p>Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o</p>	

proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conducción de personas <p>Capacidad para dirigir un grupo, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a su grupo, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad social <p>Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajo en equipo <p>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	

Nota: competencias retomadas de Alles (2009)

Otras competencias que considere necesarias (Opcional)	
1.	2.
3.	4.
5.	6.

Sección 4. Afectaciones psicológicas

Indicaciones: En esta sección se presentan una serie de problemas psicológicos que se pueden presentar en el trabajo para ellos se le solicita que por favor, lea las siguientes afirmaciones y coloque una X abajo del número (0,1, 2, 3, 4) que indica en qué grado le ha ocurrido a usted estas situaciones en los últimos 6 meses. La escala de calificación es la siguiente:

0= No me ha ocurrido (N)

1= Me ha ocurrido muy poco (P)

2= Me ha ocurrido varias veces (V)

3= me ha ocurrido bastante/durante buena parte del tiempo (B)

4= Me ha ocurrido mucho/la mayor parte del tiempo (M)

Inventario de Afectaciones psicológicas	NIVELES DE RESPUESTA				
	N	P	V	B	M
Estrés	0	1	2	3	4
Me cuesta mucho descargar la tensión que me genera mi puesto de trabajo.					
He reaccionado exageradamente a ciertas situaciones vinculadas a mi puesto de trabajo					
He sentido que estoy gastando una gran cantidad de energía desempeñando mis funciones					
Me he sentido más agotado o cansado al realizar mis funciones de trabajo					
Se me es difícil relajarme en mi rutina de trabajo					
Tengo tentaciones fuertes de no levantarme por la mañana					
He tenido indigestión o problemas gastrointestinales debido a alguna situación en mi trabajo					
Se me dificulta conciliar el sueño por pensar en cosas del trabajo.					
Ansiedad	0	1	2	3	4
Me preocupo fácilmente por las cosas relacionadas con mi trabajo					
Mientras trabajo realizo movimientos repetitivos tales como rascarme, golpear con los dedos alguna parte de mi cuerpo u objeto, mover las piernas rítmicamente					
Me duele la cabeza mientras estoy trabajando					
Cuando desempeño mi trabajo no me siento seguro que lo hago correctamente					

Tengo problemas para concentrarme en las tareas de mi trabajo					
Pensar en la jornada de trabajo me produce desasosiego					
Me preocupa que algo negativo que afecte a mi trabajo pueda suceder					
Depresión	0	1	2	3	4
Cuando estoy en mi trabajo no puedo sentir ningún sentimiento positivo					
Siento que no puedo concentrarme, se me olvida las cosas frecuentemente o cometo errores en mi puesto de trabajo					
Me he sentido triste por más de una semana prolongada					
No me entusiasma ir al trabajo					
Se me dificulta tomar decisiones con respecto a mi trabajo					
He sentido que el sueño no ha sido reparador y me siento cansado.					
Hostilidad	0	1	2	3	4
Me he sentido enojado o malhumorado con mis compañeros de trabajo					
Tiendo a explotar y no poder controlarme en algunos momentos					
A veces siento que necesito golpear o lastimar a alguien					
A veces siento que necesito romper o destrozr cosas.					
En mi trabajo se meterme muy seguido en discusiones.					
En ocasiones siento que necesito gritar y maldecir.					

Nota: Elaborado por Reales y Ticas 2021

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Guía para realizar grupo de enfoque con el personal docente

GUÍA DE GRUPO FOCAL

Presentación:

- Agradecer la participación
- Presentación del encargado del grupo focal
- Breve descripción de por qué fueron elegidos (que son representantes de muchos otros)
- Breve descripción de los objetivos del encuentro.
- Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión.
- Descripción de la dinámica de la sesión
 - Duración del encuentro
 - Respeto de la anonimidad
 - Dejar claro que se espera que se hable de sus opiniones y que no vamos a discutir experiencias personales.
 - Dejar claro que nos interesa hacer una conversación grupal y que cada uno de ellos expresen libremente sus ideas y opiniones (que no hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir)
 - Dejar claro que si bien no esperamos que se pida permiso para hablar, si esperamos que cada uno escuche al otro y espera que el compañero termine de hablar para expresar su opinion.
- Presentación de los participantes.

Guía de temas

1. ¿Qué opinión tiene sobre los programas de formación en la universidad Evangélica de El Salvador?
- Indagar motivos
 2. ¿Que elementos se necesitan en el programa de formación para considerarse de utilidad?
 3. ¿Qué opina de la metodología de autogestión para realizar programas de formación profesional?
 4. ¿Qué estrategias llevaría a cabo usted para que el programa de formación sea exitoso?

Anexo 5. Carta de validación del experto en formación

San Salvador, 18 de junio de 2021

A quien interese:

Por este medio hago constar que he dado el visto bueno al programa de formación titulado “Propuesta de programa de formación de competencias psicosociales, a través de un módulo web, dirigido al personal docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador” presentado por el Lic. Roberto Reales y la Licda. Xiomara Ticas, el cual he revisado detalladamente y del cual no tengo observaciones mayores.

Sin otro particular me despido

Atte.

Dr. Gabriel Girón

Lic. En Teología y PhD en Filosofía

Experiencia:

- **Director de Proyecto sobre violencia feminicida UNFPA-UEES.:** Coordino el proyecto a través de un diplomado semipresencial ofrecido a 360 personas con el apoyo de 5 profesionales en áreas de medicina, humanidades y psicología.
- **Consultor de proyectos:** Realizo propuestas técnicas, teórico-académicas para proyectos en Ciencias Sociales, en áreas como la violencia de género, violencia contra la niñez, políticas de protección de la niñez, el fortalecimiento del espacio democrático y de dialogo entre la sociedad civil y las instituciones públicas, así como la creación de plataformas Inclusivas de diálogo entre Organizaciones de la sociedad civil enfocadas en población vulnerable, gobiernos locales y academia.
- **Coordinador de carrera de la Universidad Evangélica de El Salvador.**