



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba.
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organización y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Edgar Aníbal Rodríguez
Tutor/a:
MsC. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas PhD. Alejo Betty Pastora

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO



Yo, Alejo Betty Pastora con C.I: 175936433-2 en mi calidad de Tutor Metodológico del proyecto de investigación titulado: “Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba”.

Elaborado por: Edgar Aníbal Rodríguez, de C.I: 0602315988, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 09 de septiembre de 2025

BETTY
PASTORA
ALEJO

Firmado digitalmente
por BETTY PASTORA
ALEJO
Fecha: 2025.11.19
09:02:44 -05'00'

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo, Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: “Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba”.

Elaborado por: Edgar Aníbal Rodríguez, de C.I: 0602315988, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 09 de septiembre de 2025



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Edgar Aníbal Rodríguez con C.I: 0602315988, autor/a del proyecto de titulación denominado: “Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba”. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 09 de septiembre de 2025



Firmado electrónicamente por:
**EDGAR ANIBAL
RODRIGUEZ**

Validar únicamente con FirmaEC

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL.....	11
Contextualización del tema.....	11
Problema de investigación	14
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	17
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	19
1.1. Contextualización general del estado del arte	19
1.2. Antecedentes de investigación:.....	19
1.3. Bases teóricas	22
1.3.1. Capacitación.....	22
1.3.2. Formación	22
1.3.3. Plan de capacitación	23
1.3.4. Implementación de un plan de capacitación	24
1.3.5. Ventajas de un plan de capacitación	24
1.3.6. Pasos para elaborar un Plan de capacitación	24
1.3.7. Habilidades blandas	25
1.3.8. Tipos de habilidades blandas	26
1.3.9. Cómo desarrollar habilidades blandas y duras	28
1.3.10. Estrategias para desarrollar las habilidades blandas.....	28
1.3.11. Modalidad virtual y educación corporativa	28
1.3.12. Modelo Instruccional	29
1.4. Proceso investigativo metodológico.....	31
1.4.1. Enfoque de investigación	31

1.4.2.	Alcance de investigación.....	31
1.4.3.	Tipo de Investigación	32
1.4.4.	Método deductivo	32
1.4.5.	Población y muestra.....	32
1.4.6.	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	33
1.5.	Análisis de resultados	34
1.5.1.	Resultado de las entrevistas	34
1.5.2.	Resultado de la encuesta	36
1.5.2.1.	Datos socio demográficos.....	36
1.5.2.2.	Preguntas de la dimensión de Comunicación Eficaz	37
1.5.2.3.	Preguntas de la Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración	41
1.5.2.4.	Preguntas dimensión Resolución de Problemas- Pensamiento Crítico	44
1.5.2.5.	Pregunta sobre Adaptabilidad y Flexibilidad	46
1.5.2.6.	Preguntas sobre Inteligencia Emocional y Empatía.....	48
1.5.2.7.	Preguntas sobre Liderazgo (Autoliderazgo y en equipo).....	50
1.5.2.8.	Preguntas sobre la Gestión del Tiempo y Productividad.....	52
1.5.2.9.	Preguntas sobre Satisfacción y Ambiente Laboral	54
1.5.2.10.	Preguntas sobre el interés de Capacitación	56
CAPÍTULO II: PROPUESTA		61
2.1.	Fundamentos teóricos aplicados	61
2.1.1.	Capacitación y desarrollo del talento humano	61
2.1.2.	Modalidad virtual de capacitación	61
2.1.3.	Habilidades blandas en el ámbito laboral	62
2.1.4.	Relación entre capacitación virtual y habilidades blandas	63
2.2.	Descripción de la propuesta.....	64
2.2.1.	Estructura general.....	64
2.3.	Explicación del aporte	66
2.3.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	66

2.3.2. Informe Ejecutivo DNC con objetivos SMART	69
2.3.3. Planificación estratégica del despliegue	70
2.3.4. Estrategias y técnicas de capacitación	71
2.3.5. Implementación del plan	79
2.3.6. Evaluación y mejora continua	81
2.3.7. Matriz de articulación de la propuesta	88
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXO 1.....	96
ANEXO 2.....	97

Índice de tablas

Tabla 1 Diferencia entre Capacitación y Formación	23
Tabla 2 Distribución de la personal empresa Inpapel	33
Tabla 3 Resultados de la entrevista	34
Tabla 4 Datos sociodemográficos	36
Tabla 5 Puntajes obtenidos por dimensión.....	59
Tabla 6 Resultado de las competencias evaluadas	67
Tabla 7 Matriz de Análisis de Priorización Impacto-Urgencia.....	68
Tabla 8 Objetivos Específicos SMART por Competencia	69
Tabla 9 Línea temporal Global (6 Semanas).....	70
Tabla 10 Plan de capacitación en habilidades blandas Empresa IMPAPEL.....	78
Tabla 11 Presupuesto.....	79
Tabla 12 Inversión total del programa.....	83
Tabla 13 Estructura salarial base Inpapel.....	83
Tabla 14 Beneficio 1 - Reducción de conflictos comunicativos (25%)	84
Tabla 15 Beneficio 2 - Incremento en productividad (15%).....	84
Tabla 16 Beneficio 3 - Reducción de rotación de personal (20%).....	85
Tabla 17 Beneficio 4 - Mejora en servicio al cliente (30%)	85
Tabla 18 Beneficio 5 - Reducción de ausentismo (10%)	86
Tabla 19 Resumen consolidado de beneficios anuales.....	86
Tabla 20 Cálculo del roi - año 1	87
Tabla 21 Matriz de articulación.....	88

Índice de figuras

Figura 1	Modelo del plan de capacitación Addie	12
Figura 2	Instalaciones de la empresa Inpapel	15
Figura 3	Habilidades blandas y duras	28
Figura 4	Modelo del plan de capacitación Dick y Carey	30
Figura 5	¿Siento que mi equipo y yo nos comunicamos de manera clara y abierta?	37
Figura 6	¿Considero que mis superiores escuchan mis ideas y preocupaciones?	39
Figura 7	¿Cree usted que se oculta información entre compañeros del mismo nivel?	40
Figura 8	¿Colaboro con mis compañeros para alcanzar los objetivos del equipo?	41
Figura 9	¿En mi área, se fomentan el respeto y la cooperación entre colegas?	42
Figura 10	¿Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo?	43
Figura 11	¿Me siento capacitado para proponer soluciones creativas a los problemas que surgen en mi trabajo?	44
Figura 12	¿Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo?	45
Figura 13	¿Me adapto a los cambios en los procesos o prioridades de la empresa?	46
Figura 14	¿Considero que mi equipo responde bien a las situaciones inesperadas?	47
Figura 15	¿Puedo gestionar mis emociones de manera constructiva durante situaciones de estrés laboral?	48
Figura 16	¿Percibo que mis compañeros muestran empatía y apoyo cuando alguien enfrenta dificultades?	49
Figura 17	¿Me hago responsable de mis tareas y cumpla con mis compromisos sin necesidad de supervisión constante?	50
Figura 18	¿Percibo que los líderes de mi área motivan e inspiran a sus equipos?	51
Figura 19	¿Me siento competente para organizar mis tareas y cumplir con los plazos establecidos?	52
Figura 20	¿La organización de mi área de trabajo es eficiente y contribuye a la productividad?	53
Figura 21	¿En general, el ambiente de trabajo es positivo y motiva a dar lo mejor ?	54
Figura 22	¿Asisto a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización?	55

Figura 23	¿Está usted interesado/a en participar en programas de capacitación ofrecidos bajo la modalidad virtual?.....	56
Figura 24	¿Qué tan cómodo/a se siente utilizando herramientas tecnológicas (como Zoom, Google Meet, plataformas virtuales) para aprender?	57
Figura 25	¿Considera que una capacitación virtual le ayudaría a mejorar su desempeño en el trabajo?.....	58
Figura 26	Valoración promedio obtenido en el instrumento de medición sobre habilidades blandas (Sobre 5 puntos de la escala).....	59
Figura 27	Propuesta del plan de capacitación empresa IMPAPEL	65
Figura 28	Fases, estrategias y técnicas del plan de capacitación	72
Figura 29	QR Manual de acceso y funcionamiento de la plataforma	80

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En la actualidad las empresas han adquirido una nueva visión de la gestión de talento humano, a las personas ya no se les considera como un recurso más, sino como gestores de la implementación y desarrollo de estrategias sobre los procesos que se están desarrollando y que dan como resultados el éxito de la misma; por lo que es fundamental dotar a los trabajadores de competencias que les permitan ser más eficientes en su trabajo, de allí que es importante implementar en las empresas planes de capacitación que les permita tener un crecimiento, productividad y éxito a largo plazo, contribuyendo a un ambiente de trabajo más seguro y eficiente.

En consecuencia, un plan de capacitación es un esquema estructurado que busca mejorar el rendimiento de los empleados mediante el desarrollo de habilidades específicas y la actualización de conocimientos. Su propósito es alinear el crecimiento profesional del personal con los objetivos de la empresa (Reyes, 2024). Los planes de capacitación son claves al momento de desarrollar el talento humano de una compañía y día a día están adquiriendo más importancia debido al acelerado avance de la tecnología y los cambios en el mercado que obligan a las empresas a estar con constante innovación.

También se puede señalar que: Un Plan de capacitación es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. El Plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación (Moldes, 2021).

Un plan de capacitación que implemente una empresa debe ser diseñado de tal forma que cubra las necesidades detectadas en los trabajadores, para poder delimitar temas relevantes, objetivos claros y estrategias didácticas efectivas que faciliten el aprendizaje, además se debe establecer una metodología de evaluación que permita medir el impacto obtenido con el plan de capacitación y el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, garantizando un desarrollo profesional coherente. También es importante incluir en la planificación los recursos necesarios, cronogramas y responsables para su ejecución,

complementando con la determinación de indicadores de éxito y mecanismos de retroalimentación continua para ajustes oportunos.

Por ello, para desarrollar un plan de capacitación es necesario emplear un modelo instruccional. Cardenas Ruiz et al. (2023) lo define como un proceso sistémico que busca desarrollar recursos educativos efectivos. Se encarga de planificar, diseñar, implementar y evaluar estrategias de enseñanza. En este ámbito, es crucial para garantizar la calidad y eficiencia de la enseñanza a través de la aplicación de diferentes modelos y metodologías; este modelo proporciona un marco estructurado para un aprendizaje efectivo, coherente, personalizados y adaptándose a las necesidades de la empresa, mejorando así la retención de conocimiento y el rendimiento laboral; como base para esta investigación se utilizó el Modelo ADDIE, que Cárdenas (2024) lo señala como un modelo cuya aplicación es amplia, abarcando desde la educación formal hasta la formación corporativa, con el objetivo de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es uno de los modelos más utilizados y se compone de 5 etapas: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

Figura 1

Modelo del plan de capacitación Addie



Nota. Etapas de capacitación Cárdenas, M. (2024)

La formación en las empresas no se debe considerar como un gasto sino como una inversión valiosa que a futuro permitirá contar con colaboradores motivados y más productivos, entre los beneficios que ofrece un plan de capacitación, está el identificar aquello que puede optimizarse por medio del conocimiento. A su vez, la implementación de un plan motiva a los colaboradores para obtener herramientas que les permitan un mejor desempeño y mayor conocimiento, y así aumentar su compromiso (Rodriguez, 2025).

Para que los trabajadores sean más eficientes en la empresa deben fortalecer a más de las habilidades técnicas utilizadas para el desarrollo de su trabajo, también las habilidades blandas, como complemento indispensable en su vida diaria que les permita desenvolverse con éxito en diversos contextos y de esta forma el cumplimiento de objetivos personales y empresariales. Al invertir en el desarrollo de las habilidades blandas, las empresas pueden mejorar la productividad, la eficiencia, la innovación y la satisfacción laboral de sus empleados y lo que es más mantener un clima organizacional adecuado.

Las habilidades blandas son esenciales para el éxito de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o industria, ya que contribuyen a la creación de un ambiente laboral más positivo, productivo y aumento del empoderamiento de sus empleados que en el tiempo se verá reflejado en el crecimiento general de la organización. De allí que, las Habilidades Blandas son destrezas y aptitudes que permiten a una persona relacionarse de manera efectiva con los demás, resultan fundamentales para el desarrollo integral y funcionan como complemento de las habilidades duras en el ámbito laboral (Gomez, 2025).

Además, Reyes (2024) señala que las habilidades blandas, o “soft skills” como se les denomina en inglés, se refieren a competencias que no están relacionadas con conocimientos técnicos específicos, sino que pertenecen a la capacidad de una persona para colaborar en un equipo, comunicarse, resolver problemas, liderar y adaptarse a circunstancias cambiantes, entre otras cosas. Estas habilidades son críticas para fomentar el crecimiento personal y profesional y lograr el éxito en diferentes contextos, ya que mejoran las interacciones en diversas situaciones de las personas y permiten alcanzar los objetivos establecidos. Además, potencian la capacidad de adaptación ante los cambios, fortaleciendo la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo como pilares fundamentales del desempeño laboral efectivo.

Un plan de capacitación empresarial puede ser desarrollado utilizando varios métodos, desde la capacitación digital y el aprendizaje dirigido por un instructor hasta el coaching personalizado y actividades grupales, lo esencial es que los participantes tengan la opción de acceder al contenido de formación desde cualquier lugar y adaptar su aprendizaje a horarios disponibles, rompiendo barreras geográficas; de ahí que un método muy utilizado por las empresas es de modalidad virtual ya que ofrece flexibilidad, accesibilidad y personalización, lo que lo hace una opción atractiva para las cualquier tipo de capacitación.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta los siguientes hechos: La capacitación virtual para empresas es un tipo de formación que se lleva a cabo a través de plataformas en línea y herramientas digitales. Está destinada a equipar a los empleados de una empresa con los conocimientos y habilidades necesarios utilizando tecnología en forma de videos, presentaciones digitales, ejercicios interactivos y pruebas digitales. Cubre una amplia gama de temas, incluidas habilidades técnicas, como el uso de un determinado software, y habilidades blandas, incluida la comunicación efectiva y la resolución de conflictos (Team, 2024).

Colman (2023) afirmó que la capacitación virtual o e-learning es formación a través de cualquier dispositivo digital, con la posibilidad de ver videos educativos, leer artículos, realizar cuestionarios o asistir a cursos de e-learning virtuales. Una de las ventajas del e-learning es la flexibilidad de acceso. Por eso, el e-learning se ha consolidado como una herramienta esencial para la capacitación corporativa, ya que permite la formación continua de los empleados sin las limitaciones de tiempo y espacio propias de la enseñanza tradicional, además se promueve la autogestión del aprendizaje y reduce significativamente los costos asociados a la formación presencial.

La capacitación a distancia se distingue por su flexibilidad, particularmente por la facilidad de acceso, mejora la capacidad de los formadores y los aprendices para adaptarse a diferentes horarios y ritmos de aprendizaje, también trasciende las limitaciones geográficas para todo el personal que participa en la capacitación, de modo que pueden acceder al contenido desde cualquier lugar con conexión a internet. Además, brinda la posibilidad de reducir costos asociados a desplazamientos, alquiler de espacios y materiales impresos, mejorando la eficiencia operativa. Esta modalidad facilita la personalización, ya que los empleados pueden avanzar a su propio ritmo y retomar contenidos cuando lo necesiten, favoreciendo la continuidad del aprendizaje sin interrumpir las labores diarias. Desde el punto vista empresarial, le favorece ya que podrá recolectar información de progreso y evaluación en tiempo real y la posibilidad de ajustar estrategias.

Problema de investigación

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad, cambios constantes y un fuerte enfoque a la innovación, de ahí que la capacitación del personal es uno de los factores relevantes que permite a los trabajadores adquirir nuevas habilidades, conocimientos y actitudes, lo que los hace más eficientes y capaces de enfrentar los desafíos laborales, de ahí que las habilidades blandas desarrolladas por los trabajadores han adquirido

una importancia estratégica para el éxito organizacional, ya que son consideradas como habilidades transversales cruciales para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

La empresa INPAPEL CIA. LTDA., nace en el año 1962, se dedicada a la comercialización y distribución de productos de papelería, está ubicada en el parque industrial de la ciudad de Riobamba, en la actualidad esta empresa se presenta orgullosamente como una de las industrias más perseverantes de la ciudad y la provincia, cuenta con 61 empleados, distribuidos 6 en el área administrativa, 10 en el área de ventas y 45 en el área operativa (Inpapel, 2015). Su imagen de presentación puede observarse en la Figura 2.

Figura 2

Instalaciones de la empresa Inpapel



Nota. Inpapel (2019)

Inpapel es una empresa dinámica y proyectista que confía en el futuro del país, su actividad principal es la producción de cuadernos de alta calidad que cumplan con los estándares exigidos en el mercado. Su portafolio de productos incluye papeles, cartulinas, asistentes escolares, didácticos, manualidades y productos de oficina. Además, es importante señalar que también importa artículos para el abastecimiento estudiantil y profesional en general. Su mercado busca atender a diversos segmentos, desde niños en formación con los productos didácticos y de manualidades para fomentar la creatividad y el aprendizaje, hasta instituciones y empresas con su línea de

oficina, combinando calidad, variedad y compromiso social, consolidándose como un referente en el sector (Inpapel, 2015).

Desde su inicio la empresa Inpapel ha experimentado un crecimiento sostenido tanto en su estructura organizativa como en su cartera de clientes cubriendo no solo el mercado local sino también el mercado nacional. Los administradores de Inpapel han dedicado su atención a innovar y crecer en el desarrollo de habilidades blandas y duras en sus empleados. Esto mediante el fortalecimiento de la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, el liderazgo y la gestión efectiva del tiempo, que son fundamentales para la interrelación personal, buscando mejorar el rendimiento de la empresa, así como el empoderamiento y la motivación del personal.

Diversos diagnósticos internos, así como observaciones de jefes departamentales y gerenciales, han identificado que es necesario seguir fortaleciendo el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, que repercuten directamente en la calidad del servicio al cliente, el clima laboral, la resolución de conflictos y la eficiencia de los procesos internos. En este contexto, hay la necesidad de proporcionar una capacitación que sea continua, estructurada y alineada a las necesidades personales de los empleados en todos los niveles organizativos. Se sugiere que esta capacitación se ofrezca de manera virtual, aprovechando el poder del mundo digital con horarios flexibles, acceso equitativo al contenido y habilitando el seguimiento del material aprendido.

Esta iniciativa tiene como objetivo mejorar no solo el rendimiento individual y grupal, sino también fortalecer la identidad organizacional de INPAPEL.; enfocarse en el desarrollo integral de los empleados mejora la cultura interna y el sentido de pertenencia, reforzando la alineación de valores y objetivos, lo que se reflejará en una toma de decisiones coherente. Sin embargo, el compromiso con la calidad del servicio, especialmente con los clientes, necesita fortalecerse a través de una práctica consistente y una capacitación orientada a la modernidad destinada a la excelencia en el servicio, aumentando la confianza de los clientes y socios.

De ahí que, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué modelo instruccional se puede adaptar para un plan de capacitación en el desarrollo de las actividades blandas en la empresa Inpapel y potencializar el desempeño organizacional de los colaboradores?

Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación bajo la modalidad virtual en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL, para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Objetivos específicos

1. Contextualizar los fundamentos teóricos del plan de capacitación de habilidades blandas.
2. Determinar las principales necesidades de capacitación que requieren el personal en habilidades blandas de INPAPEL.
3. Elaborar el plan de capacitación mediante el modelo ADDIE.
4. Valorar por criterios de especialistas la propuesta.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El mundo empresarial actual es muy variable y está inmerso en un mercado muy competitivo obligando a las empresas a estar en constante innovación, y desarrollar programas de capacitación para todo su personal; el presente proyecto de investigación se enmarca en una propuesta de fortalecimiento institucional y humano mediante la implementación de un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de las habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL bajo la modalidad virtual, al respecto Gómez (2024), señala que en el mundo actual, las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, estas, también conocidas como habilidades sociales o habilidades emocionales, complementan a las habilidades técnicas y son fundamentales para el éxito tanto en el ámbito laboral como en el personal.

El plan de capacitación responde a la necesidad de promover competencias transversales las cuales son fundamentales para mejorar en los trabajadores las competencias como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la adaptabilidad, el liderazgo y el trabajo colaborativo, contribuyendo a la creación de un ambiente laboral positivo, productivo y eficiente logrando la satisfacción de sus empleados y trabajadores, convirtiéndose en una fortaleza propia del negocio para poder enfrentar los desafíos actuales del entorno empresarial y del mercado.

Con la modalidad virtual para esta capacitación se tendrá una mayor accesibilidad, se superan barreras logísticas y se da la debida flexibilidad a las dinámicas laborales contemporáneas. Asimismo, se atiende a una particular necesidad respecto a fortalecer el

recurso humano, como un recurso estratégico de la organización, que promueve una cultura organizacional más empática, resiliente y orientada al cliente. Esto permite una adecuada alineación entre los objetivos de la organización y el desarrollo profesional de sus colaboradores, lo cual incrementa el compromiso, motivación y sentido de pertenencia. Gómez (2025) menciona que las habilidades blandas, además de tener relevancia en el trabajo, son fundamentales en la vida personal. Estas habilidades permiten el desarrollo de relaciones sanas y satisfactorias con familiares, amigos e incluso con extraños. Al fortalecer estas habilidades, se mejora el clima organizacional, la interacción con los clientes, con los proveedores y con los demás actores sociales. Esto, a su vez, genera un mejor posicionamiento en el mercado para la empresa.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Ahora más que nunca, el desarrollo de planes de capacitación se ha vuelto crucial, dado que, a través de ellos, las empresas están en condiciones de hacerse cargo de los retos de productividad, innovación, competencia, y el resto de las adiciones del mercado. Por lo tanto, resulta esencial diseñar un plan de capacitación acorde con la realidad organizacional, orientado a impulsar el desarrollo profesional del talento humano y fortalecer la estructura institucional. Este plan debe sustentarse en un diagnóstico preciso de necesidades, que permita identificar brechas de desempeño y establecer prioridades formativas, a partir de ello, se podrán definir estrategias de aprendizaje pertinentes y efectivas, dirigidas a optimizar las competencias del personal.

1.2. Antecedentes de investigación:

Título: “Plan de capacitación para el área administrativa mediante plataforma online. Industria Textil La Vie en Rose Lavienrose Cía. Ltda.”.

Autor: Ana Paula Rodríguez Vinuesa

Tipo de Documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque Mixto

Contribuciones a la Presente Investigación: Plan de Capacitación para el Área Administrativa de la Plataforma Online. La Vie en Rose Lavienrose Cia. Ltda. Industria Textil. Un modelo innovador, sostenible y de pensamiento estratégico que la empresa utiliza para aprovechar las competencias de sus trabajadores para mejorar la productividad y competitividad de la empresa, consolidando así su posición en el mercado textil nacional. Al mismo tiempo, se desarrolla el capital humano y la lealtad hacia la empresa, ya que los trabajadores perciben una imagen corporativa positiva de la empresa, ayudando a aumentar la satisfacción y retención de los empleados. La naturaleza de la capacitación como formación online o virtual mejora la flexibilidad y facilidad de acceso al proceso de aprendizaje, ya que el personal participa en la capacitación desde cualquier ubicación y en horarios convenientes, mejorando el aprendizaje continuo, la gestión de recursos y la comunicación organizacional. Al mismo tiempo el uso de esta modalidad permite una reducción de costos y tiempos asociados a la formación, al evitar gastos en infraestructura, materiales y desplazamientos, garantizando un modelo de capacitación más sostenible y accesible.

Título: “Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda”.

Autor: Mayra Elizabeth Toapanta Caiza

Tipo de Documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque Mixto

Aporte a la presente investigación: El Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., representa un aporte fundamental para el fortalecimiento y motivación del capital humano de la cooperativa, considerando que la capacitación permite actualizar y ampliar los conocimientos del personal en áreas administrativas, financieras y de atención al socio, al mismo tiempo se fortalece de manera integral la gestión institucional. Así también el plan de capacitación aporta significativamente en la mejora de la calidad del servicio, al contar con un personal mejor preparado garantizando procesos estandarizados ágiles, seguros y transparentes, reduciendo errores operativos y asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes lo cual incrementa la satisfacción y fidelización de los socios e impulsa la competitividad de la cooperativa. En este sentido, el plan de capacitación constituye un soporte estratégico para potencializar la productividad, la innovación y el uso de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión interna no solo de la cooperativa sino de cualquier tipo de empresas.

Título: “Plan estratégico faimco group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas”

Autor: Jazmín Suárez Cardeñas, Cristhian Giraldo Sermanate, Diana Londoño Arenas

Tipo de Documento: Tesis Maestría

Metodología aplicada: Enfoque Mixto

Aporte a la presente investigación: El Plan estratégico faimco group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas, representa un elemento importante que otorga un valor agregado a la organización, al potenciar las capacidades interpersonales y de gestión del personal como un recurso estratégico, optimizando de forma integral el talento humano, ya que permite el desarrollo y fortalecimiento de competencias clave como la comunicación asertiva, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, que en el tiempo se traducen en un mejor desempeño laboral y en una mayor alineación de los colaboradores con los objetivos institucionales.

De igual forma, aporta al incremento de la productividad y eficiencia, puesto que un equipo con habilidades blandas desarrolladas logra cumplir con los objetivos organizacionales de manera más efectiva, contribuye en la mejora del clima laboral, al reducir los conflictos internos y favorecer relaciones más armónicas entre los colaboradores, incrementando la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción del personal, factores determinantes para la retención del talento humano. El plan estratégico propuesto constituye un aporte importante para la empresa ya que se fortalece en el personal ciertas habilidades blandas que le permiten tener una mejor interrelación y mejorar su calidad de vida además consolida a la empresa como un referente en el fortalecimiento de competencias blandas en el ámbito corporativo.

Título: Programa de capacitación en habilidades blandas para mejorar el clima laboral en una empresa del sector agroindustrial - Chiclayo

Autor: Alarcon Ramos, Yadira Yanela

Tipo de Documento: Tesis Maestría

Metodología aplicada: El diseño utilizado fue experimental, de tipo transversal y de tipo aplicada.

Aporte a la presente investigación: El programa de capacitación en habilidades blandas para mejorar el clima laboral en una empresa del sector agroindustrial – Chiclayo, es un elemento fundamental para el reforzamiento de habilidades blandas como estrategia de mejora del clima laboral y mejorara la calidad de vida y transformar positivamente las dinámicas organizacionales del sector agroindustrial. Para las empresas en general, el estudio aporta evidencia de que invertir en la capacitación en habilidades socioemocionales (comunicación asertiva, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, empatía) repercute directamente en la mejora de la cultura organizacional y productividad de esta. Esto no solo mejora la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también ayuda a disminuir la rotación de personal, aumentar la productividad y cultivar una cultura organizacional que priorice la cooperación y el bienestar.

Título: Programa de capacitación en las habilidades blandas en supervisores de la empresa minera Chungar, 2023

Autor: Aydee Vilma Delgado Marin, Sheyda Esdenca Estrada Sanchez

Tipo de Documento: Tesis Maestría

Metodología aplicada: Enfoque Mixto

Aporte a la presente investigación: Un curso de capacitación que se implemente en una empresa sobre una temática de habilidades blandas, mejora en gran medida el manejo de relaciones interpersonales entre sus miembros gracias a la adquisición de competencias socioemocionales que, al ser desarrolladas, se traducen a un incremento en eficiencia operativa, una disminución de los conflictos y una mejora en la toma de decisiones en escenarios que son adversos. Además, fomenta la construcción de un enfoque más humano y sostenible al abordar la gestión empresarial, que no se limita a la productividad, sino que también considera el bienestar integral de los colaboradores. Además, se puede resaltar que la inversión en capacitación no técnica ya sea en modalidad presencial o virtual, genera impactos concretos en la productividad y la sostenibilidad organizacional. Estas competencias no solo mejoran el desempeño en las actividades diarias, sino que también resultan esenciales para la integración efectiva en entornos laborales cada vez más dinámicos y exigentes.

1.3. Bases teóricas

1.3.1. Capacitación

Según Idalberto Chiavenato y Sapiro (2011), capacitar implica preparar al empleado para realizar su trabajo de manera competente, mediante el desarrollo de habilidades técnicas y operativas específicas; así mismo de acuerdo con Dessler (2013), la capacitación es el proceso planeado de modificar las habilidades, conocimientos y actitudes mediante experiencias de aprendizaje, con el objetivo de lograr un desempeño eficaz en una actividad o función. Bajo este contexto podemos señalar que la capacitación es un proceso sistemático utilizado por una empresa para proporcionar a sus colaboradores los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para mejorar su desempeño en tareas específicas relacionadas con su puesto de trabajo y de esta forma elevar la productividad, adaptarse a cambios tecnológicos, mejorar la calidad de los procesos y promover el desarrollo profesional dentro de la empresa.

1.3.2. Formación

Según Gil y León (2017), la formación es un proceso continuo que permite a los empleados adquirir no solo conocimientos, sino también capacidades críticas, creativas y éticas que contribuyen al desarrollo integral del individuo dentro de la organización; para Zabala y Arnau (2014), la formación implica el desarrollo sistemático de competencias en los sujetos, en un contexto que articula saberes teóricos y prácticos, orientados tanto al desempeño laboral como a la transformación social. Considerándose entonces a la formación profesional como un proceso educativo estructurado y sistemático orientado al desarrollo de competencias técnicas,

cognitivas y actitudinales que permiten a una persona desempeñarse de manera eficiente en un ámbito laboral específico, con base en conocimientos teóricos y prácticos.

Tabla 1
Diferencia entre Capacitación y Formación

Diferencias clave entre formación y capacitación		
Concepto	Enfoque principal	Alcance
Formación	Desarrollo integral (saber, ser, hacer)	General, a largo plazo
Capacitación	Habilidades para tareas específicas	Técnico, a corto plazo

Nota. Elaboración Propia (2025)

1.3.3. Plan de capacitación

Un programa o plan de capacitación son acciones y enseñanzas que se realizan de forma sistemática, cuyo propósito es moldear, guiar y adiestrar a los integrantes de una organización. Este proceso se puede dividir en dos grupos: prácticos y teóricos de una forma que se maximicen las fortalezas de cada individuo (Rodríguez, 2025).

Asana (2025) sostiene que un plan de capacitación a los miembros del equipo es una forma de enseñarle a cada miembro una destreza mediante un plan y un conjunto de materiales preestablecidos. Con un plan de capacitación es posible generar una política sobre cómo realizar una tarea. Con el tiempo, otros grupos que deseen adquirir esa destreza podrán contar con documentación que les permita hacerlo.

Los autores coinciden en que la capacitación ya no se puede considerar un proceso aislado, sino que forma parte del desarrollo organizacional. Salas et al. (2020) sostienen que la formación debe ser continua, flexible y orientada al cambio, especialmente en contextos de alta incertidumbre, en su investigación, resaltan la importancia de que los planes de capacitación estén alineados con los objetivos estratégicos de las empresas y las competencias reales del puesto de trabajo. Así también Cedeño y Ruiz (2022) destacan que muchas empresas en el país reconocen la importancia de capacitar a su personal, pero carecen de metodologías claras para diagnosticar necesidades, establecer objetivos de aprendizaje, y evaluar resultados, recomendando que el diseño de los planes de capacitación se lo debe ser adaptándolos a la realidad de la empresa, con enfoque por competencias y uso racional de tecnologías.

1.3.4. Implementación de un plan de capacitación

La capacitación encuentra su fundamento en el mejoramiento del desempeño de las organizaciones para la realización de tareas las cuales deben resultar funcionales. Los proyectos de capacitación deben dirigirse a varios públicos objetivos: A los directivos quienes deben instruir y comunicar asertivamente; a los empleados, en la adquisición y fortalecimiento de las competencias (Ugarte et al. 2020, citado por Andrade, 2023). La investigación desarrollada por Rodríguez & Lema (2023) evidencian que muchas organizaciones locales reconocen la necesidad de capacitar a su personal, pero no cuentan con metodologías sistematizadas para diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación eficaces, que permitan el desarrollo de este proceso de manera eficiente.

1.3.5. Ventajas de un plan de capacitación

Entre los beneficios que ofrece un plan de capacitación, está el identificar aquello que puede optimizarse por medio del conocimiento. A su vez, la implementación de un plan motiva a los colaboradores para obtener herramientas que les permitan un mejor desempeño y mayor conocimiento, y así aumentar su compromiso (Rodríguez, 2025). Un plan de capacitación bien estructurado permite alinear las necesidades del personal con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo la mejora continua y la innovación. Además, fortalece el sentido de pertenencia y compromiso, al brindar oportunidades de desarrollo profesional.

1.3.6. Pasos para elaborar un Plan de capacitación

Un plan de capacitación según (Rodríguez, 2025) debe realizarse de manera organizada siguiendo una secuencia lógica de pasos que garanticen su efectividad y éxito. Este proceso estructurado comienza con la fase de planificación, donde es fundamental elaborar un diagnóstico exhaustivo que permita identificar las necesidades específicas de capacitación dentro de la organización. Una vez completado este análisis inicial, se procede a establecer objetivos claros y definir las prioridades que guiarán todo el proceso formativo.

La fase de diseño constituye el siguiente componente crítico del plan de capacitación. En esta etapa, es necesario elegir una metodología apropiada que se adapte tanto a los objetivos establecidos como a las características del público objetivo. Paralelamente, se debe realizar el desarrollo del material del curso, asegurándose de que los recursos didácticos sean pertinentes, actualizados y efectivos para el logro de los

objetivos planteados. Además, es esencial definir un cronograma detallado que establezca tiempos específicos para cada actividad y fase del proceso.

La implementación del plan se materializa con la ejecución de la capacitación, momento en el cual se pone en práctica todo lo planificado anteriormente. Sin embargo, el proceso no concluye con la simple impartición de los contenidos, sino que requiere una fase de evaluación sistemática que permita medir el impacto y la efectividad de la formación recibida. Finalmente, el proceso culmina con la certificación correspondiente, que valida formalmente los conocimientos y competencias adquiridos por los participantes durante el programa de capacitación.

1.3.7. Habilidades blandas

Según la definición de Gómez (2024) señala que habilidades blandas, son aquellas habilidades o destrezas relacionadas con la forma en que una persona se relaciona con los demás y consigo misma. Algunas de las habilidades blandas más comunes incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de problemas y la adaptabilidad. Otra definición importante señala que las habilidades blandas son “Conocidas como competencias transversales, aluden a rasgos personales que coadyuvan a incrementar la positividad y mejorar las relaciones entre las personas. Así mismo, estas competencias permiten saber qué tanto se conocen las personas y su capacidad de manejarse a sí mismas” (Hernández & Nery, 2020, pág. 5).

Investigaciones como la realizada por Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P (2024), con el tema “Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica” señalan que las habilidades blandas no solo mejoran el desempeño en actividades diarias, sino que también son fundamentales para integrarse eficazmente en entornos laborales dinámicos y exigentes; también resaltan que habilidades como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía y el liderazgo son cada vez más valoradas por los empleadores, reflejando su importancia en la competitividad laboral moderna por lo que, los programas educativos deben integrar el desarrollo de habilidades blandas como un componente esencial para complementar las competencias técnicas específicas.

Para comprender desde otra perspectiva, en la investigación realizada por Rivera Mio, M. A., y Cabrera Chepe, N. del M. (2023), titulada “Habilidades blandas y desempeño laboral en los trabajadores de un gobierno local distrital de Chiclayo- Perú, 2023”, destacan la relevancia

de las habilidades blandas en el entorno laboral, especialmente en el sector público. La comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad son habilidades que impactan en el desempeño laboral. El colaborador, en muchas ocasiones, encuentra que la comunicación facilita una mejor comprensión de las tareas y el efecto en la efectividad diaria. Un liderazgo adecuado motiva y guía a los equipos, y, por otro lado, el trabajo en equipo que está bien coordinado, la resolución de problemas y la efectividad en el desempeño en el trabajo también son muy importantes. En este sentido, la adaptabilidad a los cambios y nuevos retos por parte de los empleados es clave en la resiliencia y en la competencia en la administración pública que se espera.

En conjunto este contexto acentúa la importancia de desarrollar y fortalecer las habilidades blandas en los empleados de una empresa, no solo para mejorar su desempeño individual, sino que potenciar la productividad colectiva y la innovación en la organización. La inversión en el desarrollo de un plan de capacitación en estas habilidades no solo mejora el desempeño individual, sino que potencia la productividad colectiva y la innovación en el entorno laboral que en el tiempo será un elemento clave para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

1.3.8. Tipos de habilidades blandas

Para Gómez (2024), las habilidades blandas se adquieren principalmente a través de la experiencia, y se pueden agrupar en tres grandes categorías: habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, habilidades de control emocional.

Habilidades interpersonales. Las habilidades interpersonales constituyen un conjunto de competencias fundamentales que resultan especialmente importantes en diversas áreas laborales. Estas habilidades son altamente valoradas en sectores relacionados con las ventas, el marketing, la comunicación, los recursos humanos, la atención al cliente, la educación y la gestión de proyectos. Entre las principales habilidades interpersonales se encuentran la comunicación efectiva, la negociación, la confianza y la cooperación. Asimismo, destacan la empatía, el trabajo en equipo, la asertividad y el liderazgo como competencias esenciales. La capacidad de influencia, la colaboración y la honestidad completan este grupo de habilidades que facilitan las relaciones profesionales exitosas.

Habilidades cognitivas. Las habilidades cognitivas representan otro grupo crucial de competencias que son especialmente valoradas en ámbitos específicos del mundo laboral. Estos sectores incluyen principalmente la investigación, las artes, la tecnología, la educación y las finanzas, donde el procesamiento mental complejo es fundamental.

Dentro de estas habilidades destacan la toma de decisiones y la resolución de conflictos como competencias clave para enfrentar desafíos profesionales. El pensamiento crítico, la autoevaluación y la creatividad son igualmente importantes para el desarrollo profesional. Además, la organización, el aprendizaje continuo y la proactividad permiten a los profesionales mantenerse actualizados y eficientes. La adaptación al cambio completa este conjunto de habilidades cognitivas esenciales para el éxito en entornos laborales dinámicos.

Habilidades de control emocional. Las habilidades de control emocional constituyen un tercer grupo fundamental de competencias profesionales que adquieren particular relevancia en ciertas áreas de trabajo. Estas habilidades son especialmente importantes en sectores como la salud, la educación, la atención al cliente y el trabajo social, donde la gestión emocional es crucial para el desempeño efectivo. La autorregulación emocional y la resiliencia forman la base de estas competencias, permitiendo a los profesionales mantener la estabilidad en situaciones desafiantes. La empatía, la paciencia y la escucha activa son habilidades complementarias que facilitan las interacciones profesionales exitosas. Finalmente, la disciplina y la perseverancia completan este grupo de habilidades, proporcionando la consistencia y determinación necesarias para alcanzar objetivos profesionales a largo plazo.

Al respecto la investigación realizada por Espinoza, M; Barzola, D (2020) titulada Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático, señalan que las organizaciones buscan a personas con habilidades blandas definidas, entre las más requeridas están el liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación, pero no se especifican cuáles serán las necesarias para cada tipo de empleo; inclusive no se han podido definir las métricas para cada una de ellas.

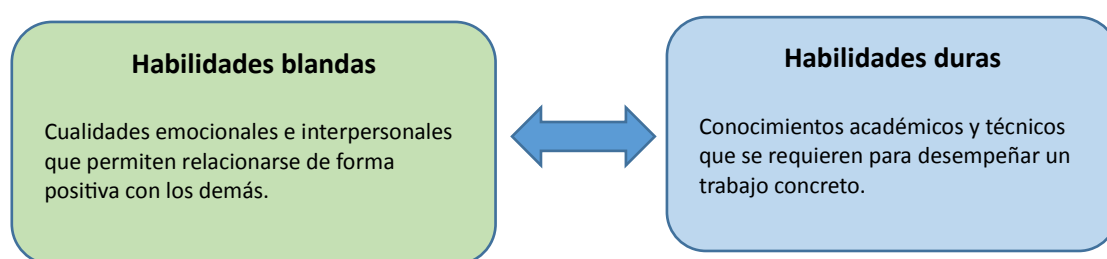
Así mismo Cruz, M; Díaz (2020) en su investigación titulada Importancia de las Habilidades Blandas en la retención del Talento Millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en LIMA METROPOLITANA, señalan que las habilidades que resaltan entre las principales buscadas en el personal son las de comunicación y la capacidad de trabajar en equipo, seguidos por la orientación al conocimiento y valores éticos. Por tal razón es importante en el futuro profundizar sobre el análisis en torno a la determinación de las habilidades blandas más requeridas a nivel laboral en cualquier tipo de empleo, para que estas se trabajen y se fortalezcan en el campo educativo, desde la época escolar hasta la etapa universitaria y no esperar que las empresas inviertan sus recursos para estos procesos.

1.3.9. Cómo desarrollar habilidades blandas y duras

Para Gómez (2024), es importante comenzar realizando una autoevaluación, para identificar tanto las habilidades socioemocionales que se pueden mejorar como las habilidades técnicas que requiere determinado trabajo, ya sea el actual o aquel que se desea conseguir siempre orientándose a la innovación constante tanto para el desarrollo personal del trabajador y de la organización. Luego, existen estrategias específicas para adquirir los distintos tipos de habilidades, como se observa en el grafico 2.

Figura 3

Habilidades blandas y duras



Nota. Elaboración propia

1.3.10. Estrategias para desarrollar las habilidades blandas

La determinación de una estrategia para el desarrollo de un plan de capacitación dentro de una empresa es fundamental para que esta tenga éxito Gómez (2024) señala que se podría utilizar como estrategias para este proceso:

Cursos o mentorías. Participar en talleres sobre liderazgo o comunicación asertiva y buscar orientación personalizada para modelar las habilidades interpersonales.

Práctica del autoconocimiento. Leer sobre desarrollo personal, realizar prácticas de mindfulness y reflexionar sobre uno mismo.

Aprendizaje continuo. Permanecer atento a diferentes situaciones e interacciones para mantener el esfuerzo en seguir mejorando.

Salir de la zona de confort y asumir nuevos desafíos o responsabilidades.

1.3.11. Modalidad virtual y educación corporativa

Un proceso de formación en línea que se realiza a través de plataformas y herramientas digitales, consiste en proporcionar a los empleados de una empresa conocimientos y habilidades específicas, utilizando medios tecnológicos como videos, presentaciones, ejercicios interactivos, pruebas y otros recursos digitales; abordando diversos temas, desde habilidades técnicas, como

el uso de software específico, hasta habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos (Team, 2024).

La educación en línea, también conocida como educación virtual o educación a distancia, es un modelo educativo que utiliza tecnologías de la información y comunicación (TIC) para proporcionar instrucción y facilitar el aprendizaje a través de internet. En este formato, los estudiantes pueden acceder a materiales de estudio, participar en actividades de aprendizaje y comunicarse con profesores y compañeros a través de plataformas en línea (UNEMI, 2024).

Al respecto Vinueza y Cabezas (2021), en su investigación sobre capacitación digital en empresas ecuatorianas, revelan que menos del 40% de las organizaciones tienen programas virtuales estructurados, y que los temas más abordados son técnicos, dejando de lado el desarrollo de habilidades blandas. Con esto podemos resaltar que la capacitación virtual ha experimentado un crecimiento significativo que se ha dado desde el año 2020 post pandemia covid 2019, pero todavía existen retos importantes en cuanto a cobertura, calidad y alineación con las necesidades organizacionales. Por su parte, Zambrano y Torres (2023) plantean que los planes de capacitación virtual deben estar orientados al desarrollo de competencias específicas, utilizar herramientas interactivas (videos, simulaciones, evaluaciones automáticas) y garantizar la retroalimentación continua para que sean efectivos.

Este contexto evidencia que la capacitación bajo modalidad virtual representa una oportunidad valiosa para mejorar la competitividad de las empresas, profesionalizar al talento humano y responder de forma dinámica a los desafíos del entorno actual, consolidándose como una estrategia clave para las empresas, tanto por su accesibilidad y fácil adaptación a diferentes entornos laborales, sin embargo, para que esta sea realmente efectiva, se requiere un enfoque estructurado que incluya diagnóstico de necesidades, diseño instruccional apropiado, acompañamiento, uso de tecnologías adecuadas y evaluación del impacto.

1.3.12. Modelo Instruccional

Al respecto (Cardenas, 2024) señala que, el diseño instruccional es un proceso sistémico que busca desarrollar recursos educativos efectivos, que incluye planificar, diseñar, implementar y evaluar estrategias de enseñanza, garantizando la calidad y eficiencia de la enseñanza a través de la aplicación de diferentes modelos y metodologías, sus aplicaciones son amplias, abarcando desde la educación formal hasta la formación corporativa, con el objetivo de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, se consideran 2 tipos de modelos de diseño instruccional más conocidos.

Modelo ADDIE: Es uno de los modelos más utilizados y se compone de 5 etapas: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

Análisis: Se identifican las necesidades o problemáticas académicas de los alumnos, los objetivos de aprendizaje y el contexto de la instrucción.

Diseño: Consiste en un plan de instrucciones que incluye actividades, materiales y evaluaciones.

Desarrollo: Se diseñan y construyen las actividades y recursos necesarios para la instrucción.

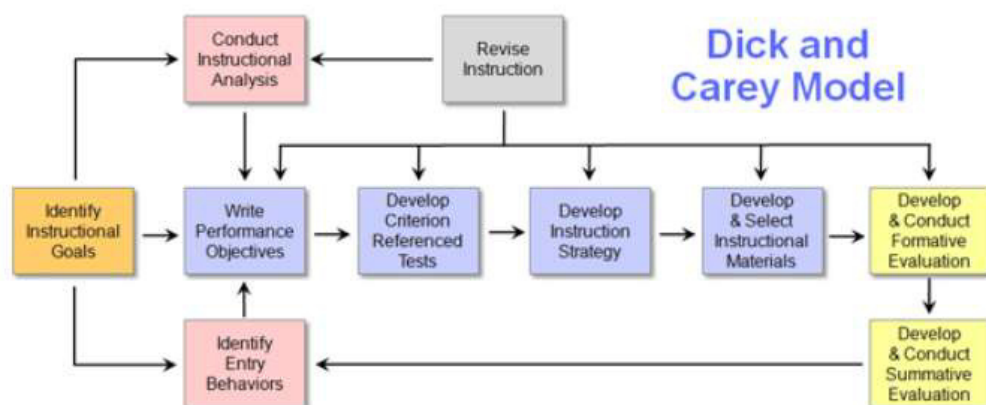
Implementación: El DI es desarrollado y puesto en marcha con los estudiantes.

Evaluación: Se debe medir el logro de aprendizaje de los alumnos y así se evalúa la efectividad del DI.

Modelo de Dick y Carey: Este modelo también es utilizado por las empresas en las capacitaciones, es más complejo que el ADDIE e incluye nueve etapas: 1. Análisis de necesidades, 2. Definición de objetivos, 3. Desarrollo de materiales, 4. Selección de medios y recursos, 5. Estructuración de la secuencia de aprendizaje, 6. Elaboración de guías para el instructor, 7. Pruebas y evaluación del diseño, 8. Implementación del programa, 9. Evaluación del programa.

Figura 4

Modelo del plan de capacitación Dick y Carey



Nota. Modelo instruccional Cárdenas, M. (2024).

Modelo de Aproximación Sucesiva (SAM). Este es un ejemplo que ilustra la tendencia a adoptar marcos iterativos en las fases de diseño y entrega para tratar de cumplir con la

demanda de un ritmo acelerado en el mundo del diseño instruccional. Estas fases son: Preparación, Diseño Iterativo, Desarrollo Iterativo (Evans, 2025).

Modelo Kirkpatrick. Su creador, el Dr. Donald Kirkpatrick, lo desarrolló en 1959. Este modelo es uno de los más utilizados para evaluar los programas de capacitación. Proporciona un enfoque sistemático que mide el impacto en los participantes y en las organizaciones a través de la evaluación de resultados en varios niveles. Este modelo ayuda a las organizaciones a entender el impacto que sus programas causan en las reacciones inmediatas, en la adquisición de conocimiento, en el cambio de comportamiento y en los resultados. En este modelo, los cuatro niveles de evaluación son: Reacción, Aprendiendo, Comportamiento y Resultados (Evans, 2025).

1.4. Proceso investigativo metodológico

La metodología empleada en esta investigación se centró en un proceso estructurado que permitió abordar el estudio de manera objetiva y sistemática, buscando producir resultados válidos, confiables y útiles, acorde a los objetivos establecidos. Por esta razón, se definieron métodos, técnicas y herramientas de recolección de datos pertinentes al contexto organizacional, que aseguraron la obtención de información precisa y relevante. Asimismo, se establecieron criterios de análisis e interpretación que facilitaron la comprensión integral de la problemática, permitiendo contrastar la teoría con la realidad observada. De este modo, la metodología adoptada contribuyó a garantizar la rigurosidad científica del estudio y la coherencia entre los resultados obtenidos y los propósitos investigativos.

1.4.1. Enfoque de investigación

Esta investigación utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) que permitió abordar el problema de manera integral con la evaluación contextual y subjetiva del comportamiento humano con la evaluación de mediciones estadísticas de variables asociadas a las habilidades interpersonales. Según (Hernandez, 2014) “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (pág.532).

1.4.2. Alcance de investigación

Este estudio tuvo un alcance descriptivo que se enfocó en detallar las características del grupo de trabajadores de la empresa, sin establecer relaciones causales y así se identificó las competencias blandas de los colaboradores y cuáles son las que necesitan ser reforzadas con el programa de capacitación. Concordando con lo señalado por (Hernández, 2022), “la investigación descriptiva se centra en especificar las propiedades, las características y los perfiles

de las personas, grupos comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis” (pág. 95).

1.4.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado fue de campo, porque permitió obtener información directa y contextualizada en el entorno laboral de los trabajadores de INPAPEL, además este tipo de investigación ofreció la oportunidad de captar percepciones, actitudes y experiencias de los participantes en su espacio de trabajo, garantizando mayor autenticidad en los datos recolectados. De acuerdo con (Tejeda, 2018) al definir qué investigación de campo es: “el estudio donde se recopila datos en el lugar de los hechos tomando contacto con la realidad con el uso de técnicas de recopilación de información” (pág. 8).

1.4.4. Método deductivo

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método deductivo porque se inició con la concepción de marcos teóricos generales previamente establecidos, sobre la capacitación, el aprendizaje organizacional y habilidades blandas, para luego haberlos aplicado a un caso específico de modelos de instrucción o enseñanza (Capacitación Virtual), sujeta a la realidad particular de la empresa Inpapel. Según Hernández (2022), “el razonamiento deductivo implica que, a partir de una teoría o un conjunto de premisas, se derivan conclusiones que necesariamente se siguen si las premisas son verdaderas” (pág.45).

1.4.5. Población y muestra

1.4.5.1. Población

La población de esta investigación estuvo conformada por los 61 colaboradores de la empresa INPAPEL, abarcando de manera íntegra todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales, incluyendo al personal operativo, administrativo y de ventas, para poder analizar las percepciones y necesidades de capacitación desde diferentes perspectivas, fortaleciendo la validez del estudio, evitando sesgos de exclusión y asegurar la construcción de un diagnóstico más preciso y confiable, para finalmente contar con una base sólida para diseñar un plan de capacitación ajustado a las verdaderas demandas de INPAPEL.

Tabla 2
Distribución de la personal empresa Inpapel

Cargos	Integrantes
Administrativo	6
Ventas	10
Operativo	45
Total	61

Nota. Elaboración Propia

1.4.5.2. Determinación de la Muestra

Debido a que la población de la empresa INPAPEL es menor a 100 (población finita), no se utilizó una fórmula estadística para determinar la muestra, por lo que todos los elementos formaron parte del objeto de estudio de esta investigación, coincidiendo con lo señalado por (López-Roldán & Fachelli, 2017) al señalar que “se considera que una población finita a toda población formada por menos de 100.000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100.000 o más” (pág. 8).

1.4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se aplicaron diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron obtener información precisa y objetiva, para identificar de forma clara las necesidades de capacitación dentro de la empresa, asegurando que los hallazgos se ajusten al contexto real de los colaboradores. Como lo señala (Carrero, 2018) “los instrumentos de recolección de datos son las herramientas que permiten llevar a cabo el levantamiento de la información con el fin de determinar las necesidades existentes en el objeto de estudio”.

1.4.6.1. Entrevista

Para Sordo (2021) la entrevista es “la recopilación de información mediante la formulación de preguntas mediante la comunicación interpersonal” (pág. 1); en esta investigación se la desarrolló basada en un guion de entrevista para lo cual se programó una reunión de trabajo con los jefes departamentales para conocer que habilidades blandas se desarrollan en la empresa INPAPEL (Ver anexo 1).

1.4.6.2. Encuesta

Según (Sordo, 2021) la encuesta constituye en “Una técnica de recolección de información con varias preguntas directas y concretas al objeto de estudio” (pág. 1); además “Es válido y metodológicamente adecuado adaptar cuestionarios utilizados en investigaciones

anteriores, siempre que se justifiquen los cambios y se evalúe su fiabilidad y validez en el nuevo contexto de aplicación" (Ávila B,2015, pág. 198.); bajo este contexto la encuesta se diseñó en base a trabajos de investigaciones realizadas por Chaca y Contreras (2022) de su trabajo titulado Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021 y del trabajo de investigación realizado por Delgado y Estrada (2024) titulado Programa de capacitación en habilidades blandas para supervisores de la empresa minera Chungar (2023) (ver Anexo 2), logrando obtener una encuesta que se ajustó al requerimiento establecido en esta investigación (Ver anexo 2), y en base a los resultados obtenidos diseñar el plan de capacitación.

1.5. Análisis de resultados

El análisis de resultados fue una parte crucial de la investigación, ya que permitió la extracción de información útil de los datos recopilados a través del análisis estadístico, lo que ayudó en la interpretación de las respuestas obtenidas mediante los métodos, técnicas e instrumentos utilizados anteriormente, garantizando objetividad ya que los resultados fueron procesados a través de criterios numéricos y verificables que representan el escenario actual, contribuyendo con información para la toma de decisiones y el desarrollo del plan de capacitación.

1.5.1. Resultado de las entrevistas

Tabla 3
Resultados de la entrevista

DIRECTIVO	RESPESTA
Gerente de la empresa	La entrevista realizada permitió conocer que en la empresa se han realizado esfuerzos para desarrollar en los trabajadores capacidades duras y muy poco se ha trabajado en habilidades blandas, diversos diagnósticos internos (observación directa, conversaciones), han permitido conocer que es necesario cierto grado de fortalecimiento en el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, ya que repercuten directamente en la calidad del servicio al cliente, el clima laboral, la resolución de conflictos y la eficiencia de los procesos internos. Mucho ayuda en este proceso la colaboración de los jefes de área, quienes aportan información clave para mejorar el desempeño y canalizar la retroalimentación de los colaboradores. La administración de la

empresa enfoca sus esfuerzos en fortalecer la eficiencia operativa, fortalecer habilidades blandas y de esta forma garantizar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos, buscando impulsar el crecimiento sostenible de la organización en el tiempo. Sin embargo, se reconoce la ausencia de un sistema de evaluación de la efectividad de la capacitación, lo que representa un aspecto que se podría mejorar. Las capacitaciones realizadas han sido presenciales porque estaban relacionadas a la actividad operativa, pero están muy abiertos a la posibilidad de utilizar el ámbito tecnológico como factor motivacional en una capacitación la organización.

Jefe de Talento Humano	Señalo que es muy importante la capacitación en todo aspecto y especialmente en las habilidades blandas que se relacionan con el convivir de las personas y de esta forma mejorar el ambiente de trabajo en la empresa y el desempeño de sus colaboradores, y sobre todo que puedan adaptarse mejor a los cambios organizacionales y enfrentar con mayor eficacia los retos laborales que hoy por hoy está atravesando la empresa. Considera que la capacitación virtual es un tema muy interesante porque la mayoría de los trabajadores de la empresa son jóvenes y están muy familiarizados con la tecnología pudiendo ser esta una iniciativa motivacional para la aceptación de la capacitación.
Jefe Financiero	Manifestó que toda capacitación es positiva para la empresa y si está relacionada con habilidades blandas considera que es una inversión estratégica que genera réditos para la empresa, porque podrían reducir costos derivados de conflictos laborales, rotación de personal y baja productividad. Además, considera que un personal motivado y con mayores competencias blandas permite elevar la satisfacción del cliente, traducándose en mayores ingresos y fidelización, que, en conjunto, estas capacidades desarrolladas en los trabajadores permitirán optimizar el uso de recursos y fortalecen la sostenibilidad financiera de la empresa.

Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

La percepción de los funcionarios entrevistados señala que la capacitación en la empresa es muy importante y más aún, si está relacionada a las habilidades blandas ya que son vitales para mejorar la interrelación personal de sus colaboradores y conseguir un entorno laboral agradable, permitiendo aumentar su productividad. Además, consideran que el desarrollo de un plan de capacitación virtual es una forma novedosa de impartir nuevos conocimientos y que será aceptado de buena manera por sus trabajadores por ser en su gran mayoría jóvenes y estar familiarizados con la tecnología. La evaluación post capacitación es fundamental para medir el alcance de conocimiento adquiridos por los empleados y de esta forma realizar una retroalimentación para obtener mejores resultados.

1.5.2. Resultado de la encuesta

1.5.2.1. Datos socio demográficos

Tabla 4

Datos sociodemográficos

Grupos de Edad	f	%
20 a 30 años	25	41.0
31 a 40 años	13	21.3
41 a 50 años	16	26.2
51 o más años	7	11.5
Nivel de Educación		
Secundaria	22	36.1
Técnico / Tecnólogo	14	23.0
Universitario	22	36.1
Posgrado	3	4.9
Antigüedad		
Menos de 1 año	9	14.8
1 a 3 años	20	32.8
4 a 7 años	10	16.4
Más de 7 años	22	36.1
Área de Trabajo		
Producción	41	67.2
Administración	8	13.1
Ventas	12	19.7

Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

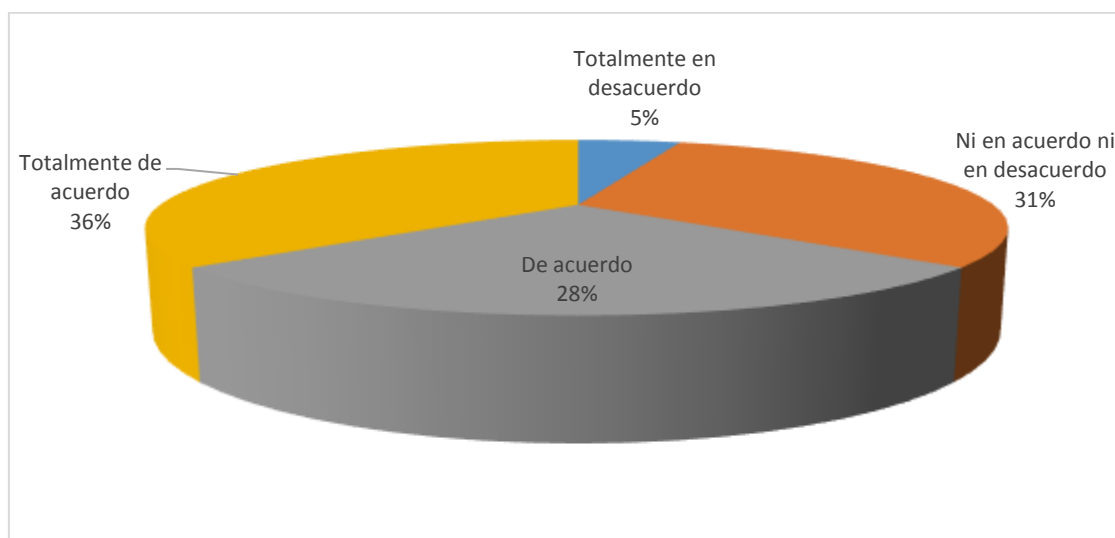
El perfil demográfico de INPAPEL muestra una organización con una fuerza laboral más joven entre 20 y 30 años, apoyada por una cohorte de edad media considerablemente

significativa entre 41 y 50 años, creando una mezcla intergeneracional que es útil para la transferencia de conocimientos. La formación académica muestra una distribución equilibrada entre empleados con educación secundaria y universitaria, acompañada por una representación sólida de técnicos y tecnólogos, evidenciando diversidad educativa que enriquece las perspectivas organizacionales. En términos de antigüedad, en la empresa se evidencia una mayoría de empleados experimentados que supera los siete años de permanencia. La distribución funcional confirma la naturaleza industrial de INPAPEL con una concentración mayoritaria en el área de producción, seguida por representación menor pero importante en ventas y administración. Este perfil demográfico, académico y funcional evidencia que INPAPEL cuenta con una fuerza laboral heterogénea y sólida, capaz de equilibrar experiencia y renovación generacional, la diversidad formativa y la permanencia de sus colaboradores fortalecen la estabilidad interna y la capacidad de innovación en la empresa.

1.5.2.2. Preguntas de la dimensión de Comunicación Eficaz

Figura 5

¿Siento que mi equipo y yo nos comunicamos de manera clara y abierta?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

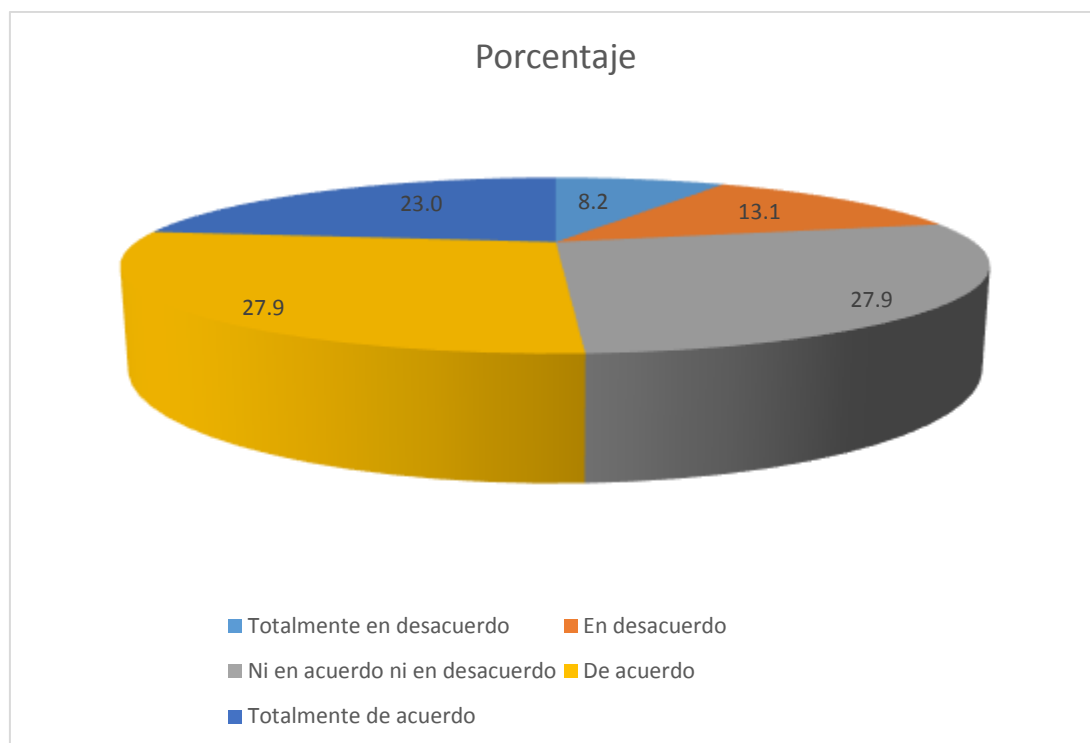
Análisis e interpretación

La percepción sobre comunicación clara y abierta en equipos de INPAPEL muestra una situación ambivalente donde, aunque la mayoría expresa algún nivel de acuerdo, existe una proporción significativa en neutralidad que representa la segunda respuesta más frecuente, sugiriendo experiencias comunicativas inconsistentes que impiden evaluaciones definitivas; validando la priorización de comunicación eficaz como área crítica donde las mejoras en técnicas

comunicativas podrían transformar experiencias poco satisfactorias en percepciones positivas, aprovechando que no existe resistencia mayoritaria sino incertidumbre abordable mediante capacitación específica. Por lo que es importante implementar estrategias de desarrollo en habilidades comunicativas que permitan transformar estas percepciones ambivalentes en evaluaciones más positivas, lo cual justifica plenamente la implementación del programa de habilidades blandas centrado en comunicación eficaz.

Figura 6

¿Considero que mis superiores escuchan activamente mis ideas y preocupaciones?



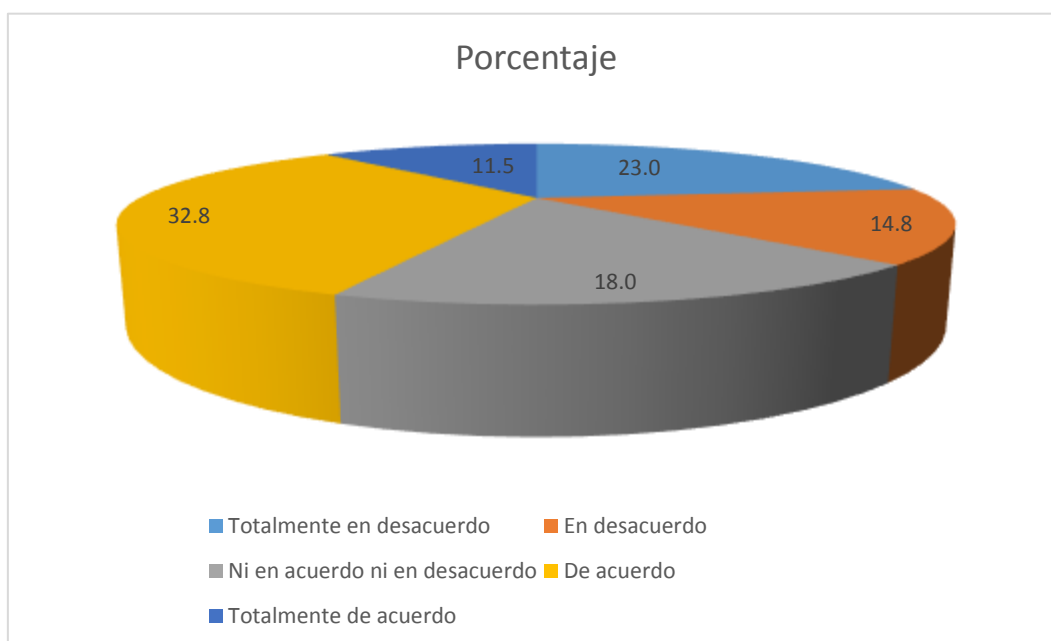
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La percepción sobre escucha activa de superiores revela una división problemática en la comunicación de INPAPEL, donde solo la mitad de los empleados siente que sus ideas y preocupaciones son escuchadas por sus jefes, mientras que una proporción considerable expresa desacuerdo y otro grupo significativo mantiene neutralidad. Esta fragmentación entre percepciones positivas, negativas y la alta neutralidad combinada con resistencia notable indica deficiencias críticas en las competencias de liderazgo comunicativo, que pueden estar impactando la confianza, el compromiso y la capacidad de los empleados para contribuir efectivamente con ideas y soluciones. De ahí que el desarrollo de habilidades de escucha activa, empatía y retroalimentación en niveles medios y superiores es una prioridad dentro del plan de capacitación de habilidades blandas por lo que se debe implementar el módulo de liderazgo, técnicas de feedback y gestión de equipos que fortalezcan la confianza y comunicación bidireccional en INPAPEL.

Figura 7

¿Cree usted que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

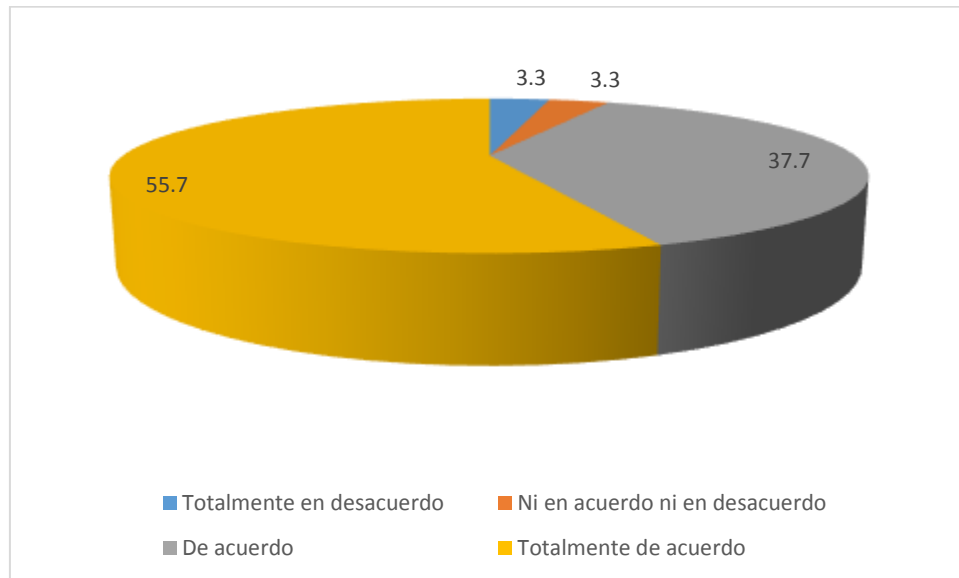
Análisis e interpretación

La percepción sobre ocultamiento de información entre compañeros del mismo nivel revela una problemática significativa en la transparencia horizontal de INPAPEL, donde una mayoría relativa cree que efectivamente se oculta información entre pares, superando a quienes no perciben este comportamiento y evidenciando dinámicas comunicativas disfuncionales. Además, el ocultamiento de información no es una percepción marginal sino una experiencia reconocida por un número considerable de trabajadores de la empresa, lo cual puede estar comprometiendo seriamente la efectividad colaborativa, la innovación grupal y la construcción de soluciones colectivas. Estos hallazgos evidencian la necesidad crítica de fortalecer los módulos de trabajo en equipo, comunicación eficaz e inteligencia emocional en el plan de capacitación de habilidades blandas, enfocándose específicamente en desarrollar competencias de colaboración, construcción de confianza, transparencia comunicativa y establecimiento de normas claras que promuevan el intercambio abierto de información como valor organizacional fundamental en INPAPEL.

1.5.2.3. Preguntas de la Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración

Figura 8

¿Colaboro de manera efectiva con mis compañeros para alcanzar los objetivos del equipo?



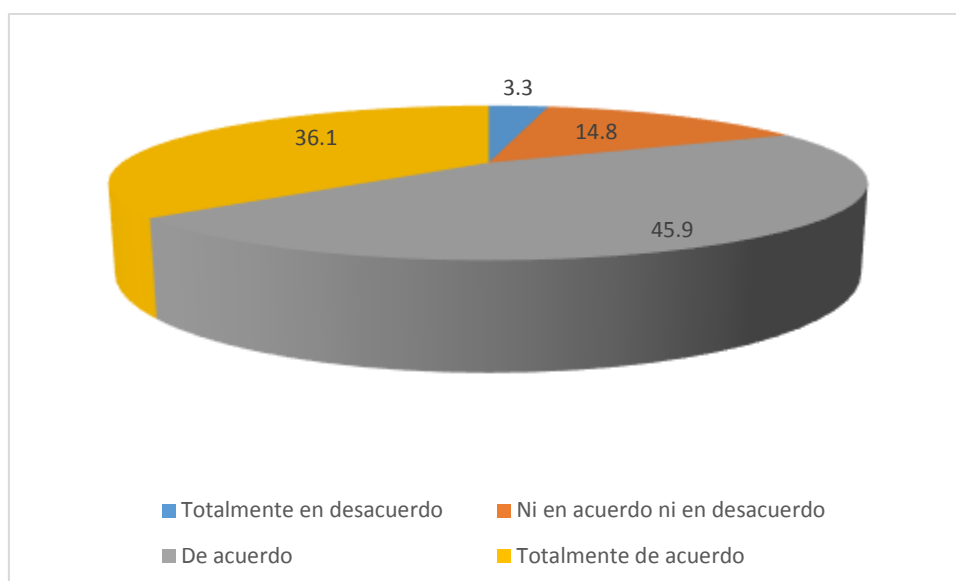
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La autopercepción sobre colaboración efectiva para alcanzar objetivos del equipo muestra una evaluación positiva con la mayoría de empleados convencidos de sus propias habilidades colaborativas, evidenciando alta confianza individual en competencias de trabajo grupal. La distribución sugiere que los desafíos de trabajo en equipo en INPAPEL no radican en falta de habilidades o actitudes colaborativas individuales, sino en factores organizacionales o culturales que podrían promover comportamientos poco transparentes a pesar de las buenas intenciones colaborativas. Por tal razón el programa de habilidades blandas debe enfocarse menos en desarrollar competencias básicas de colaboración individual y más en fortalecer dinámicas grupales, construcción de confianza organizacional y establecimiento de sistemas que canalicen las sólidas habilidades individuales hacia una colaboración sistémica más efectiva y transparente.

Figura 9

¿En mi área, se fomentan el respeto y la cooperación entre colegas?



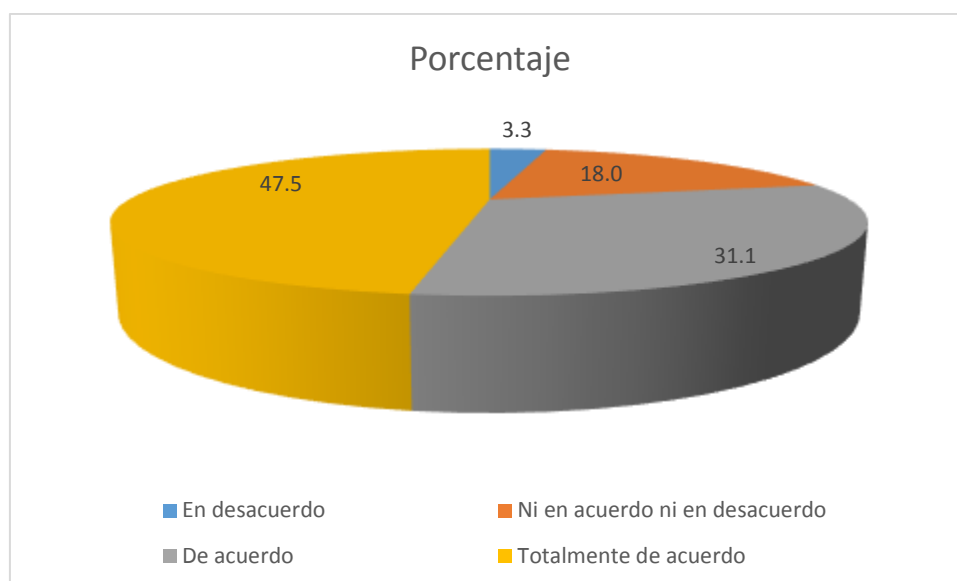
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La percepción sobre fomento del respeto y cooperación entre colegas revela una fortaleza cultural significativa en INPAPEL, con una mayoría sólida experimentando ambientes donde estos valores son promovidos activamente y ausencia total de desacuerdo directo, indicando que los fundamentos de convivencia laboral están bien establecidos. Esta evaluación positiva con resistencia mínima sugiere que la organización ha logrado crear una cultura base de respeto mutuo que facilita las interacciones interpersonales, aunque la presencia de neutralidad en algunos empleados indica espacio para fortalecer en áreas específicas. Esta situación indica que el plan de capacitación de habilidades blandas debe enfocarse en fortalecer y profundizar las competencias de trabajo en equipo existentes, construyendo sobre la base sólida de respeto mutuo para desarrollar niveles más sofisticados de colaboración, comunicación abierta y confianza interpersonal.

Figura 10

¿Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

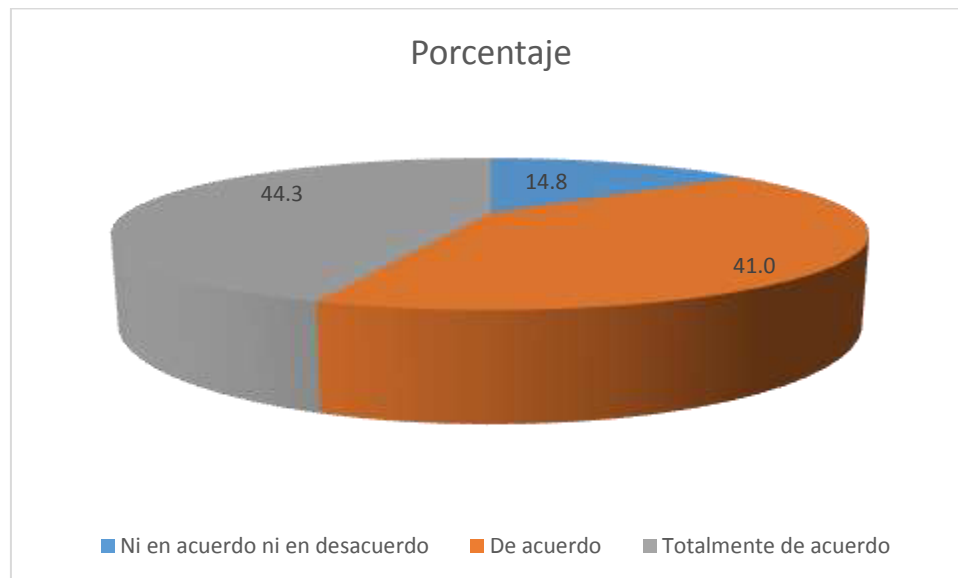
Análisis e interpretación

La percepción sobre escucha y apreciación de opiniones de todos los miembros del equipo muestra un panorama alentador con una mayoría sólida sintiendo que sus opiniones son valoradas en las dinámicas grupales, existiendo una resistencia mínima y ausencia total de desacuerdo extremo, evidenciando competencias de inclusión y respeto por la diversidad de perspectivas en los equipos de trabajo. La moderada neutralidad indica que algunos empleados experimentan inconsistencias en cómo sus contribuciones son recibidas, posiblemente dependiendo del contexto, tema o dinámicas específicas de ciertos equipos, pero sin representar un problema sistémico grave. Estos resultados revelan una situación donde los equipos de INPAPEL han desarrollado naturalmente competencias de escucha mutua y valoración de aportes diversos, proporcionando una base sólida para el programa de habilidades blandas que puede aprovechar estas fortalezas y fortalecer aún más las dinámicas inclusivas ya existentes, de ahí que el plan de capacitación de habilidades blandas debe priorizar el desarrollo de competencias de liderazgo y comunicación ascendente, mientras aprovecha las sólidas bases de respeto y escucha mutua que ya existen a nivel de equipos de trabajo.

1.5.2.4. Preguntas de la dimensión Resolución de Problemas y Pensamiento Crítico

Figura 11

¿Me siento capacitado para proponer soluciones creativas a los problemas que surgen en mi trabajo?



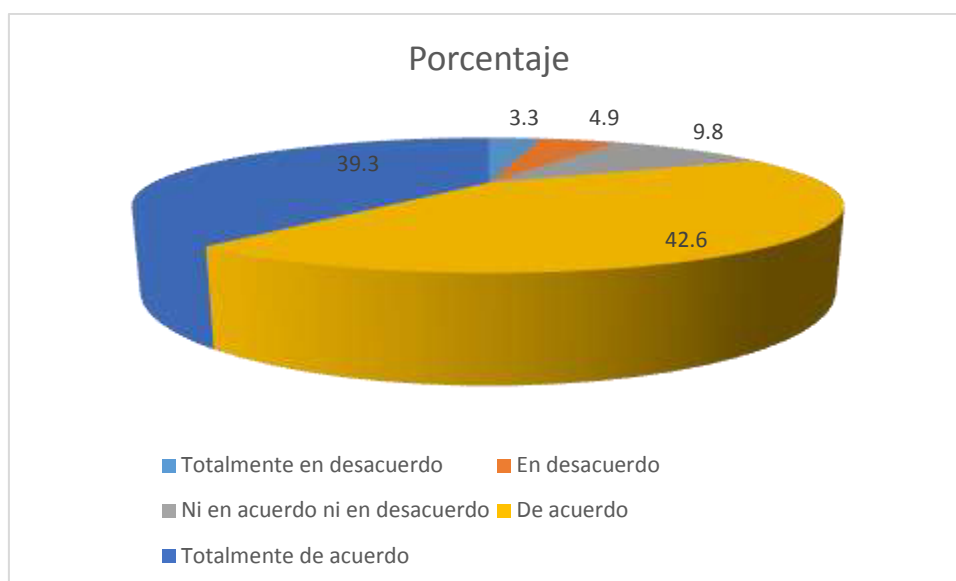
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La autopercepción sobre capacidad para proponer soluciones creativas representa una fortaleza organizacional en INPAPEL, con una mayoría de trabajadores que sienten capacidad para generar respuestas innovadoras a los desafíos laborales y ausencia total de percepciones negativas, evidenciando una mentalidad proactiva y orientada a la solución de problemas profundamente arraigada en la cultura organizacional. También se evidencia en los trabajadores una confianza moderada o neutralidad sin resistencia alguna a proponer soluciones, sugiere que INPAPEL cuenta con un capital humano que no solo se percibe competente, sino que esta empoderado para contribuir con ideas innovadoras en sus roles; la ausencia de desacuerdo revela que no existen barreras psicológicas o culturales significativas que inhiban la creatividad. Esta sólida base de autoeficacia creativa indica que el módulo de resolución de problemas del programa de habilidades blandas puede partir de competencias ya consolidadas, enfocándose en potenciar y canalizar estas capacidades existentes hacia metodologías más estructuradas, herramientas de innovación formal y procesos que faciliten la implementación efectiva de las soluciones creativas que los empleados ya se sienten capaces de generar.

Figura 12

¿Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

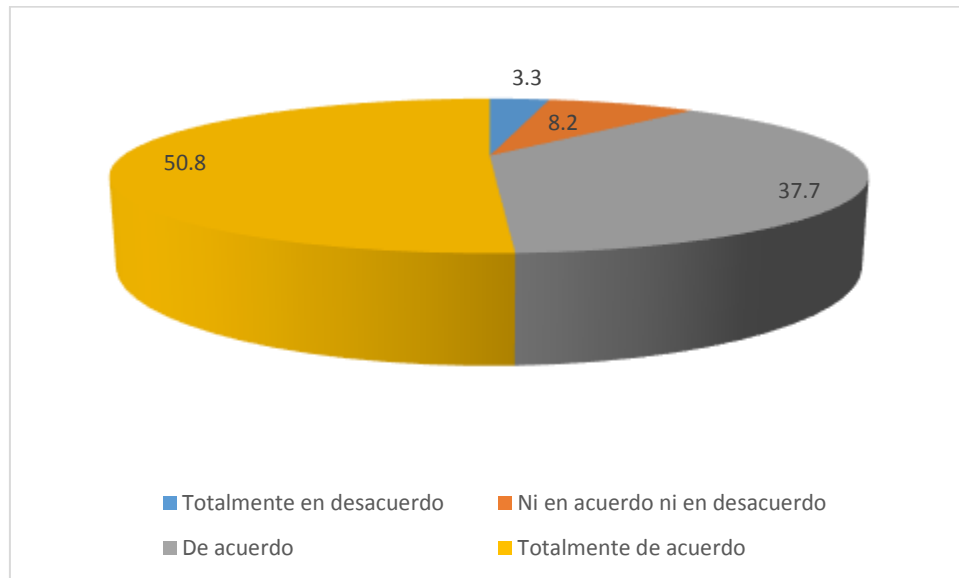
Análisis e interpretación

La práctica de análisis causal antes de describir problemas demuestra una cultura de pensamiento crítico bien desarrollada en INPAPEL, con una mayoría sólida aplicando metodologías reflexivas para comprender la naturaleza de las dificultades antes de actuar. Esta fortaleza en pensamiento sistemático con resistencia mínima sugiere que los empleados han desarrollado naturalmente o han sido formados efectivamente en habilidades de diagnóstico, aplicando enfoques metodológicos que van más allá de la simple identificación superficial de síntomas para explorar causas fundamentales. La distribución casi equilibrada entre empleados totalmente convencidos y moderadamente seguros de sus competencias analíticas indica diferentes niveles de sofisticación en estas habilidades, representando una oportunidad valiosa para homogenizar y elevar las técnicas de análisis causal a través de la capacitación de habilidades blandas que podría incluir un módulo de resolución de problemas partiendo de una base sólida de pensamiento crítico existente, enfocándose en refinar técnicas avanzadas de análisis causal, herramientas de diagnóstico estructurado.

1.5.2.5. Pregunta sobre Adaptabilidad y Flexibilidad

Figura 13

¿Me adapto fácilmente a los cambios en los procesos o prioridades de la empresa?



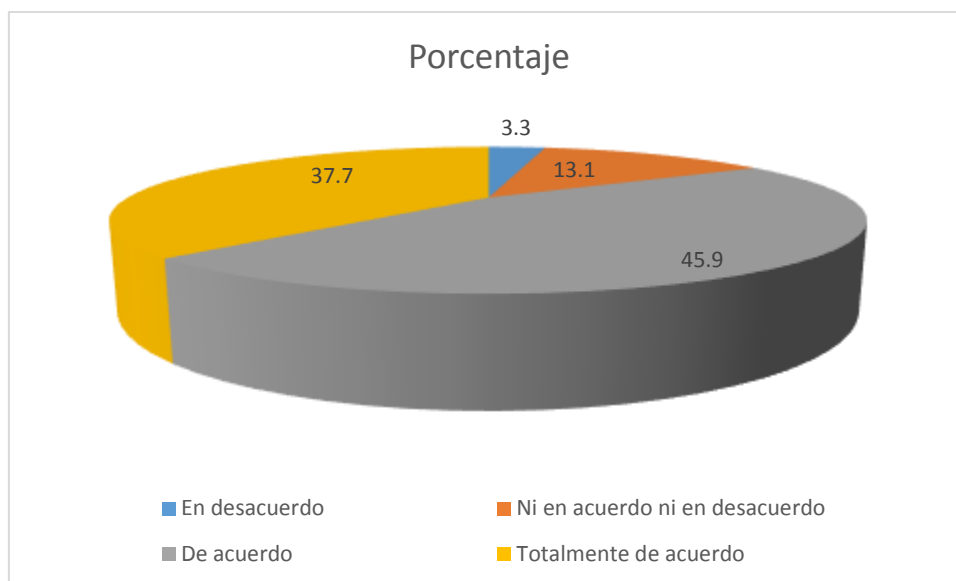
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La adaptabilidad individual a cambios organizacionales representa una fortaleza de los trabajadores en INPAPEL, con una mayoría que expresan facilidad para ajustarse a modificaciones en procesos o prioridades empresariales, más de la mitad totalmente convencida de su flexibilidad, y la notable ausencia de desacuerdo directo evidenciando una mentalidad de crecimiento profundamente arraigada en la cultura organizacional. La mínima neutralidad indica que los desafíos de adaptabilidad son excepcionales y posiblemente limitados a situaciones específicas o empleados que requieren apoyo adicional durante transiciones, pero sin constituir barreras sistémicas al cambio. Sin embargo, a pesar de esta situación, se podría en el plan de capacitación desarrollar un módulo de adaptabilidad al cambio, enfocándose en potenciar esta fortaleza existente desarrollando competencias complementarias como gestión emocional durante períodos de cambio, comunicación proactiva de necesidades durante transiciones, y liderazgo de cambio que permita a los empleados no solo adaptarse sino también influir positivamente en los procesos de transformación organizacional.

Figura 14

¿Considero que mi equipo es flexible y responde bien a las situaciones inesperadas?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

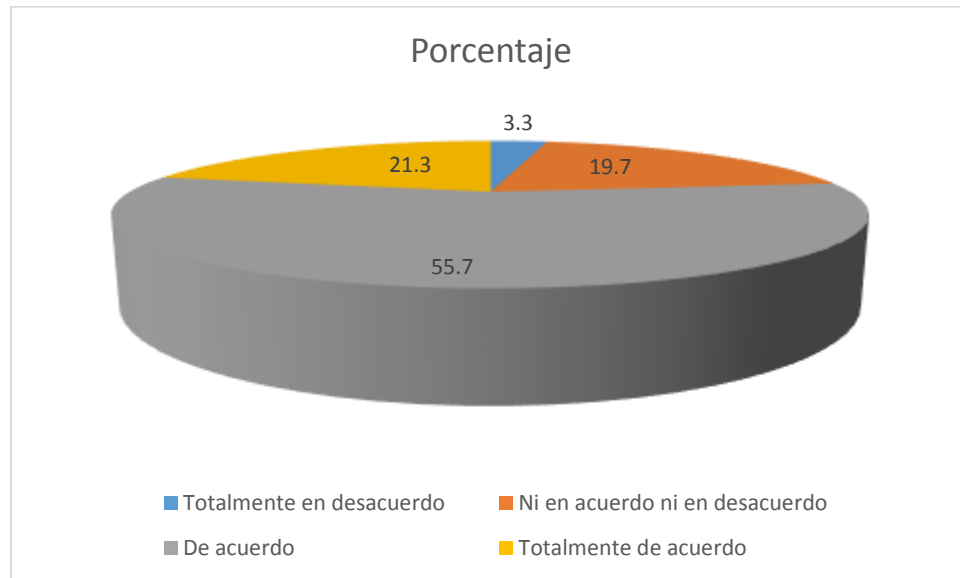
Análisis e interpretación

La percepción de flexibilidad grupal ante situaciones inesperadas confirma una sólida capacidad organizacional en INPAPEL, con una mayoría que considera que sus equipos responden efectivamente a circunstancias imprevistas, evidenciando que las competencias personales de flexibilidad se traducen razonablemente bien en capacidades colectivas, pero con algunas complejidades adicionales inherentes a la coordinación grupal. Esta evaluación mayoritariamente positiva con resistencia mínima demuestra que los equipos de INPAPEL han desarrollado competencias grupales de agilidad y respuesta rápida que trascienden las habilidades individuales, sugiriendo procesos de comunicación y toma de decisiones que facilitan la adaptación colectiva ante lo inesperado, sin embargo con el plan de capacitación los trabajadores podrían beneficiarse significativamente del fortalecimiento de procesos comunicativos durante crisis, protocolos de toma de decisiones grupales bajo presión, y metodologías de coordinación que optimicen la respuesta colectiva, transformando la alta adaptabilidad individual en una ventaja competitiva organizacional aún más robusta.

1.5.2.6. Preguntas sobre Inteligencia Emocional y Empatía

Figura 15

¿Puedo gestionar mis emociones de manera constructiva durante situaciones de estrés laboral?



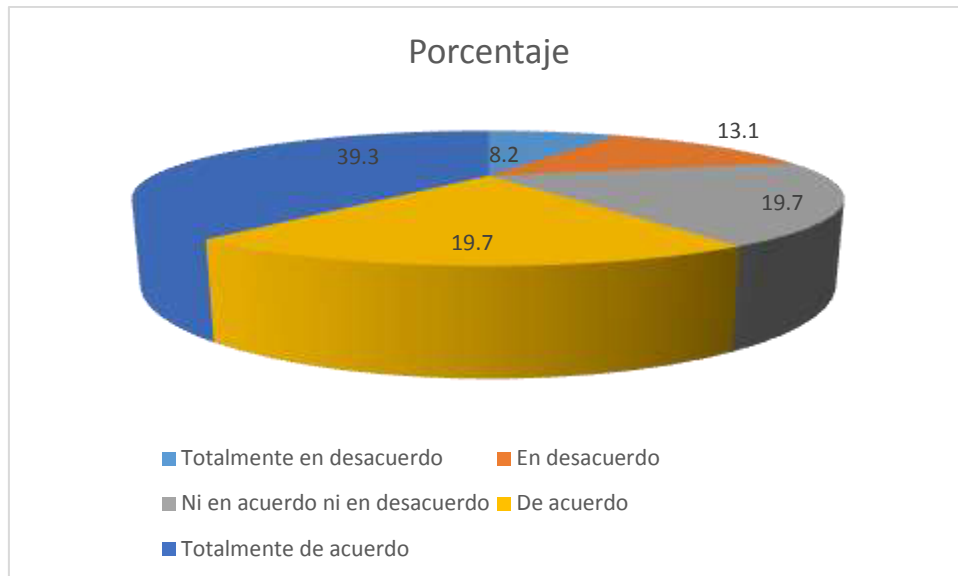
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La gestión emocional durante situaciones de estrés laboral revela que una mayoría de trabajadores en INPAPEL, expresa algún nivel de competencia en autorregulación emocional, solo una minoría se siente totalmente segura de estas habilidades y existe una proporción considerable que mantiene neutralidad. Esta distribución sugiere que mientras los empleados poseen competencias básicas para manejar el estrés, carecen de la confianza plena o las herramientas sofisticadas necesarias para una gestión emocional óptima bajo presión, indicando variabilidad en las estrategias de autorregulación o falta de técnicas claras para el manejo constructivo de emociones. La notable neutralidad de un grupo de empleados indica incertidumbre sobre su capacidad de gestionar emociones efectivamente durante crisis, lo cual puede impactar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el bienestar general en un entorno industrial donde la gestión efectiva del estrés puede influir directamente en la seguridad y productividad. Estos hallazgos posicionan la inteligencia emocional como una prioridad estratégica del programa, especialmente considerando que INPAPEL opera en un entorno industrial donde la gestión efectiva del estrés y las emociones puede impactar directamente la seguridad, productividad y bienestar organizacional.

Figura 16

¿Percibo que mis compañeros muestran empatía y apoyo cuando alguien enfrenta dificultades?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

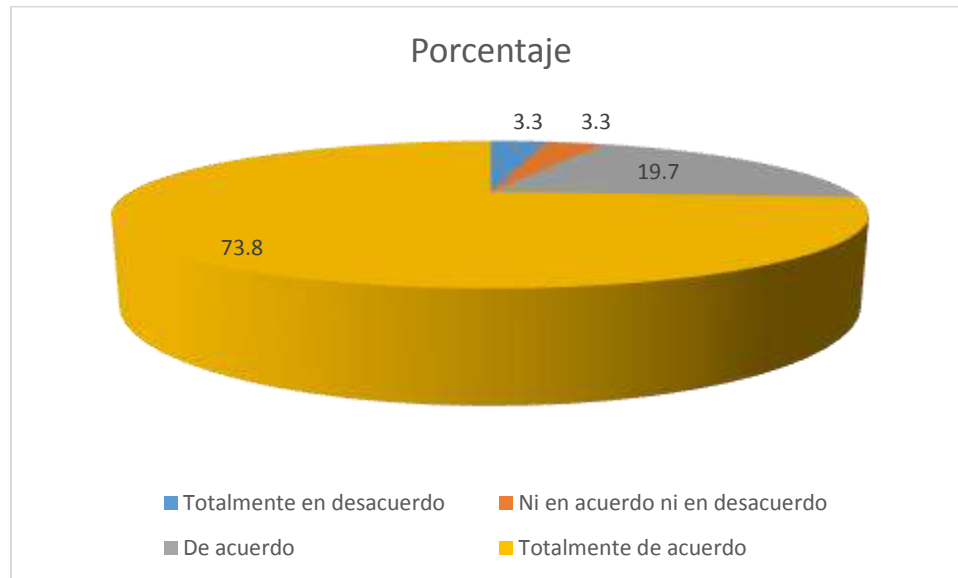
Análisis e interpretación

La percepción de empatía y apoyo entre compañeros durante dificultades revela una división marcada entre todos los empleados de INPAPEL, donde, aunque una mayoría experimenta apoyo empático, existe una fragmentación de trabajadores que expresan desacuerdo y neutralidad, evidenciando inconsistencias críticas en la calidad de relaciones interpersonales que pueden estar afectando la cohesión organizacional y el bienestar laboral. La variabilidad en respuestas indica que algunas áreas o equipos han desarrollado culturas de apoyo emocional mientras otros permanecen en dinámicas más transaccionales o competitivas. Por tal razón en el plan de capacitación es importante incluir un módulo de empatía como una prioridad para transformar esta debilidad organizacional en una fortaleza competitiva que potencie tanto el bienestar como la efectividad colaborativa y de los empleados de INPAPEL.

1.5.2.7. Preguntas sobre Liderazgo (Autoliderazgo y en equipo)

Figura 17

¿Me hago responsable de mis tareas y cumpla con mis compromisos sin necesidad de supervisión constante?



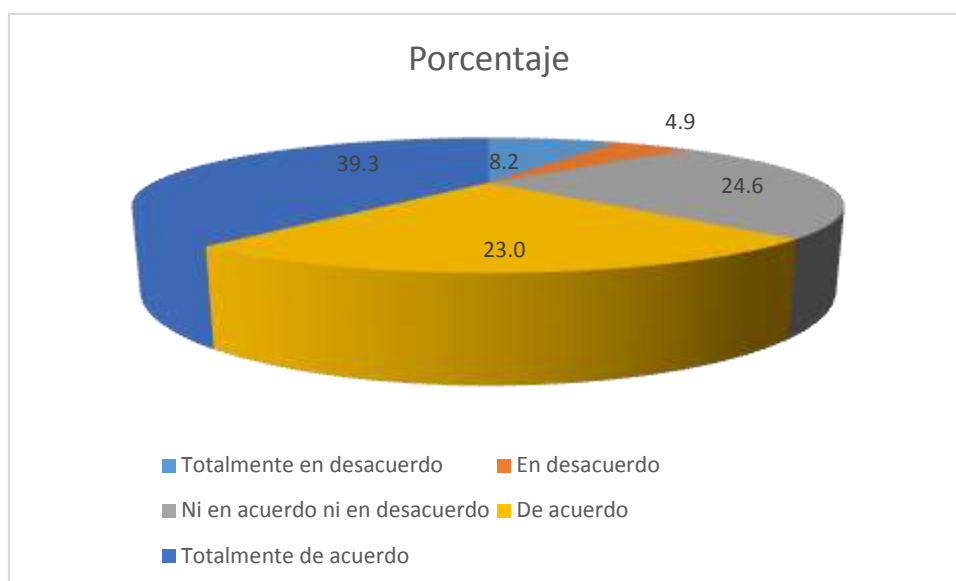
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La responsabilidad personal y autonomía laboral representa la fortaleza más pronunciada identificada en INPAPEL, con una mayoría que expresa total compromiso con sus tareas y cumplimiento de responsabilidades sin supervisión constante, evidenciando una cultura excepcional de autodisciplina, profesionalismo y confiabilidad. La mínima neutralidad y ausencia virtual de problemas de irresponsabilidad, indica perfil organizacional donde los empleados son altamente confiables y autónomos en la ejecución de tareas, sin embargo, requieren desarrollar habilidades de conexión humana más sofisticadas. Esta fortaleza en autoliderazgo proporciona la base ideal para el programa de habilidades blandas, ya que empleados con sólida autodisciplina y compromiso personal están naturalmente preparados para participar efectivamente en programas autodirigidos de desarrollo profesional, mientras que su responsabilidad demostrada facilita la transferencia de nuevas competencias interpersonales al trabajo diario, convirtiendo esta fortaleza individual en un elemento positivo para el crecimiento integral de habilidades colaborativas y comunicativas.

Figura 18

¿Percibo que los líderes de mi área motivan e inspiran a sus equipos?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

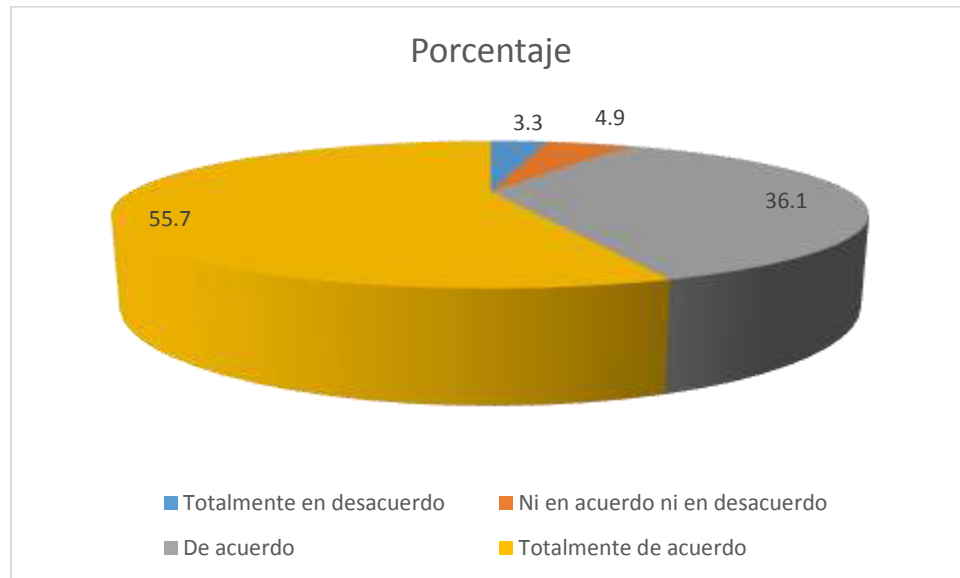
Análisis e interpretación

La percepción de liderazgo revela una de las brechas más significativas en competencias directivas de INPAPEL, donde, aunque una mayoría relativa reconoce que sus líderes motivan e inspiran efectivamente, existe un grupo de trabajadores que se mantienen en una evaluación neutralidad y algún desacuerdo, evidenciando inconsistencias críticas en la calidad y efectividad del liderazgo entre diferentes áreas o niveles jerárquicos. La considerable neutralidad indica que una proporción significativa de empleados no puede definir claramente si experimenta liderazgo inspirador, sugiriendo estilos de gestión inconsistentes o enfoques directivos que no logran conectar emocionalmente con los equipos para liberar su máximo potencial. Por lo que es importante que en el plan de capacitación se incluya un módulo de liderazgo como una prioridad estratégica para desarrollar las competencias directivas necesarias que permitan aprovechar plenamente el excepcional capital humano disponible en Inpapel.

1.5.2.8. Preguntas sobre la Gestión del Tiempo y Productividad

Figura 19

¿Me siento competente para organizar mis tareas y cumplir con los plazos establecidos?



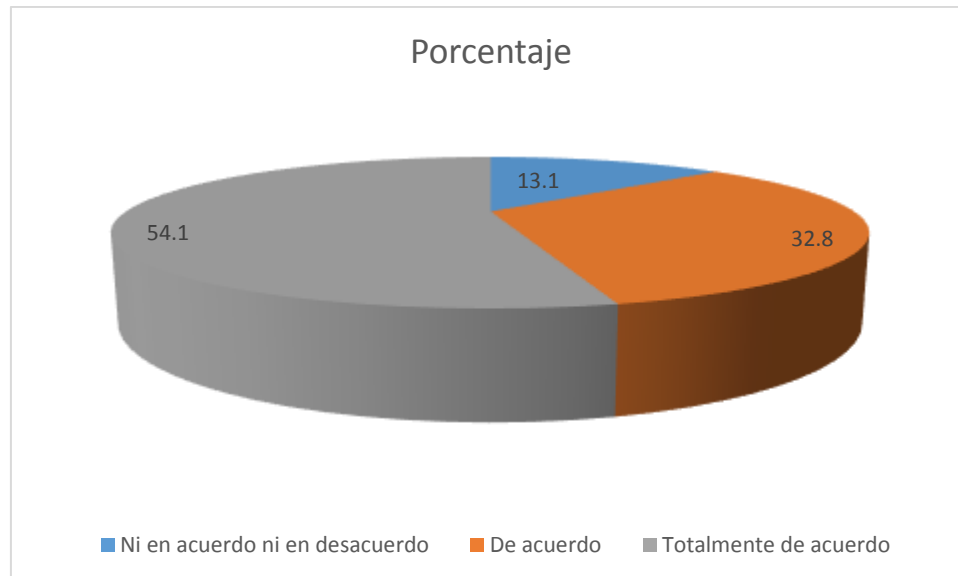
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La competencia para organizar tareas y cumplir plazos representa una fortaleza organizacional en INPAPEL, con una mayoría de empleados que expresan confianza en sus habilidades de planificación y gestión temporal de sus tareas, además, indica que los empleados han desarrollado efectivamente habilidades de priorización, planificación y ejecución temporal que facilitan el cumplimiento consistente de compromisos laborales, percepción que se reafirma con la mínima neutralidad y ausencia virtual de problemas de gestión temporal. Esta fortaleza en responsabilidad personal y organización de tareas en Inpapel, crea una base operativa ideal para el programa de habilidades blandas, ya que empleados con sólida autodisciplina y competencias de gestión temporal están preparados para participar efectivamente en programas autodirigidos que requieren constancia, planificación personal y aplicación sistemática de nuevos aprendizajes, mientras que su demostrada capacidad organizativa, facilita la integración de competencias interpersonales en sus rutinas laborales sin comprometer su efectividad operativa establecida.

Figura 20

¿La organización de mi área de trabajo es eficiente y contribuye a la productividad?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

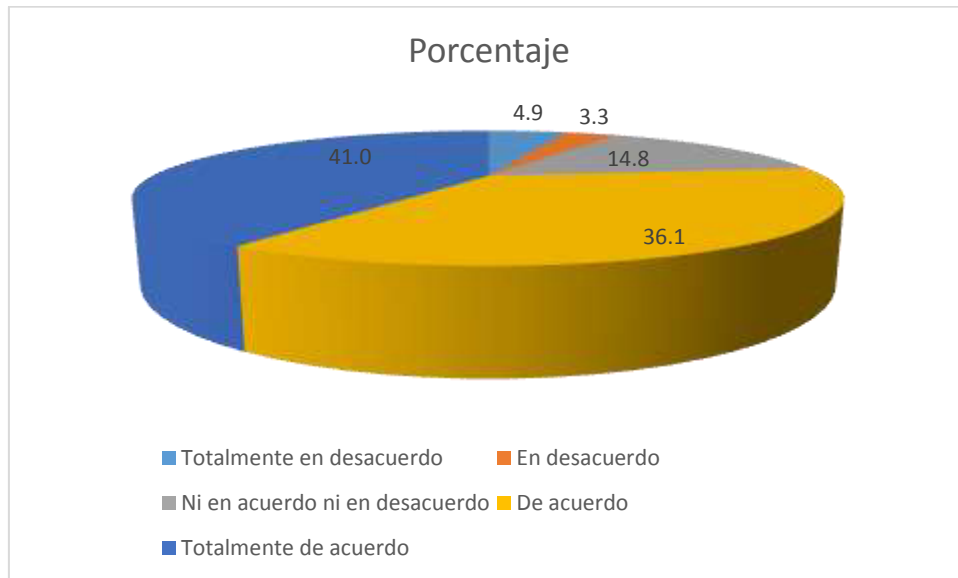
Análisis e interpretación

La percepción de eficiencia organizacional en las áreas de trabajo revela una fortaleza importante en INPAPEL, con una mayoría de empleados que reconocen que los procesos, estructuras y sistemas organizacionales funcionan efectivamente para facilitar la productividad, y la ausencia total de percepciones negativas sugiere que los problemas graves de organización del trabajo son pocos en la empresa. La moderada neutralidad puede indicar áreas específicas en procesos de mejora o transición, pero no compromete la percepción general de eficiencia organizacional. Esta información confirma que INPAPEL posee tanto el capital humano como la capacidad operativa necesarios para alcanzar niveles superiores de rendimiento organizacional, validando la inversión en el plan de desarrollo de habilidades blandas que permitan transformar esta base operativa sólida en ventajas competitivas sostenibles.

1.5.2.9. Preguntas sobre Satisfacción y Ambiente Laboral

Figura 21

¿En general, el ambiente de trabajo es positivo y me motiva a dar lo mejor de mí?



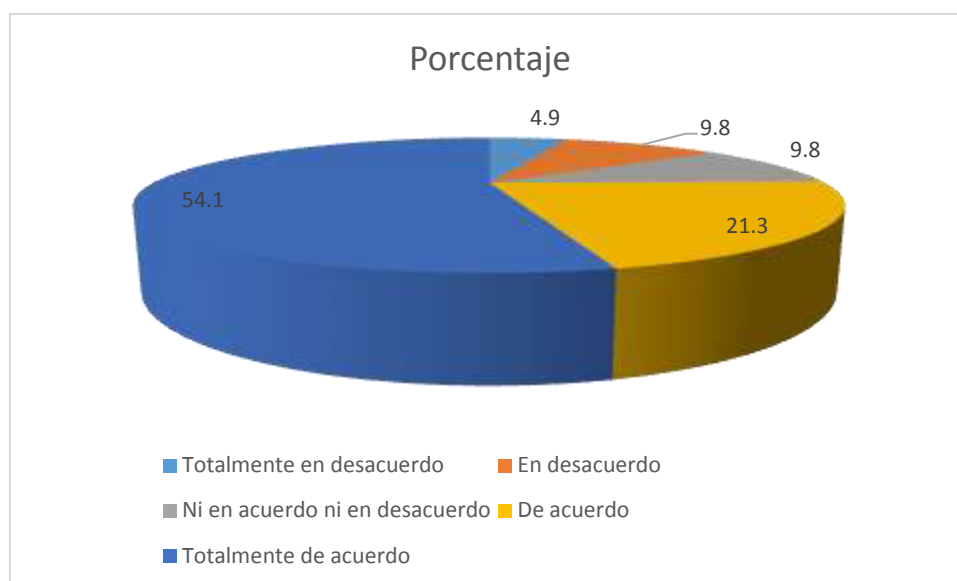
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La percepción general del ambiente de trabajo y su capacidad motivacional revela una situación intermedia en INPAPEL, con una mayoría considerable experimentando un entorno que los impulsa a dar su mejor esfuerzo, una minoría con percepciones negativas y un grupo en neutralidad que sugiere experiencias motivacionales inconsistentes entre diferentes áreas o equipos. La presencia de empleados desmotivados y la neutralidad notable pueden reflejar las deficiencias relacionadas al tipo de liderazgo y comunicación empática, indicando que el ambiente motivacional está directamente relacionado con la calidad de las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo experimentado. Es así como INPAPEL a pesar de haber construido una base operativa sólida con empleados altamente competentes y sistemas eficientes, enfrenta desafíos en crear un entorno emocionalmente enriquecedor que libere completamente el potencial motivacional de su personal, validando la necesidad del programa de habilidades blandas para transformar la eficiencia operativa existente en un ambiente de trabajo verdaderamente inspirador.

Figura 22

¿Asisto a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

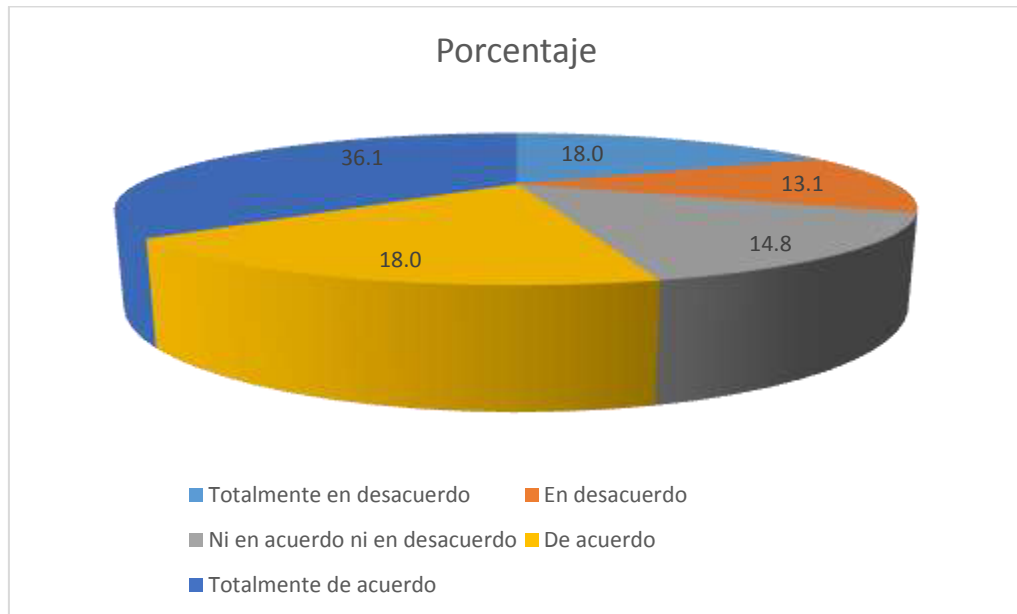
Análisis e interpretación

La asistencia a reuniones, programas y capacitaciones organizacionales muestra que la mayoría trabajadores confirma su participación en actividades formales de la organización, aunque persiste una minoría con comportamientos de evitación o neutralidad. Estos datos evidencian que los empleados de INPAPEL mantienen un compromiso razonable con las actividades organizacionales estructuradas. La presencia de empleados que evitan o mantienen neutralidad hacia la participación en actividades organizacionales puede reflejar conflictos de horarios, percepciones sobre la utilidad de estos eventos, o experiencias previas poco satisfactorias que generan resistencia selectiva. Estos resultados, indican que aunque existe disposición general para participar en actividades organizacionales, la efectividad y atractivo de estas iniciativas pueden estar comprometidas por la calidad de facilitación, relevancia del contenido o metodologías empleadas, por lo que el plan de capacitación de habilidades blandas debe tener un enfoque atractivo, relevante y participativo para aprovechar la disposición básica de participación que la mayoría de empleados demuestra hacia las iniciativas organizacionales.

1.5.2.10. Preguntas sobre el interés de Capacitación

Figura 23

¿Está usted interesado/a en participar en programas de capacitación ofrecidos bajo la modalidad virtual?



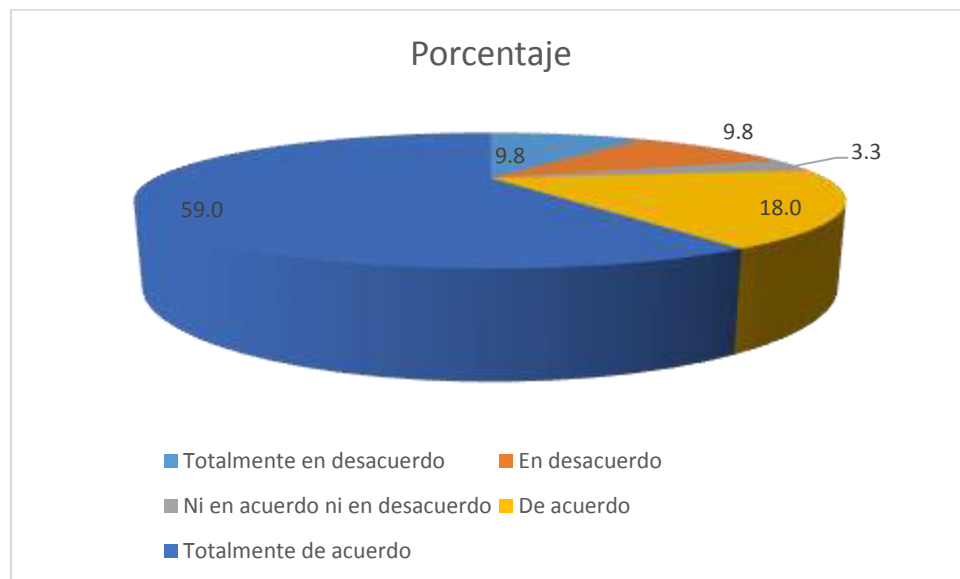
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

El interés en programas de capacitación virtual muestra que una mayoría de trabajadores están de acuerdo con esta modalidad digital, sin embargo, existe un grupo de empleados que expresando desacuerdo total y otros manteniendo posiciones intermedias, señalando que la aceptación de modalidades virtuales no es tan sólida posiblemente por ciertas barreras relacionadas con competencias tecnológicas, preferencias de aprendizaje presencial, o experiencias previas poco satisfactorias con formatos digitales. Estos resultados plantean desafíos importantes para la viabilidad del plan virtual de habilidades blandas propuesto, requiriendo la aplicación de estrategias adicionales de inducción tecnológica para asegurar la participación efectiva y aprovechamiento completo del potencial de desarrollo profesional.

Figura 24

¿Qué tan cómodo/a se siente utilizando herramientas tecnológicas (como Zoom, Google Meet, plataformas virtuales) para aprender?



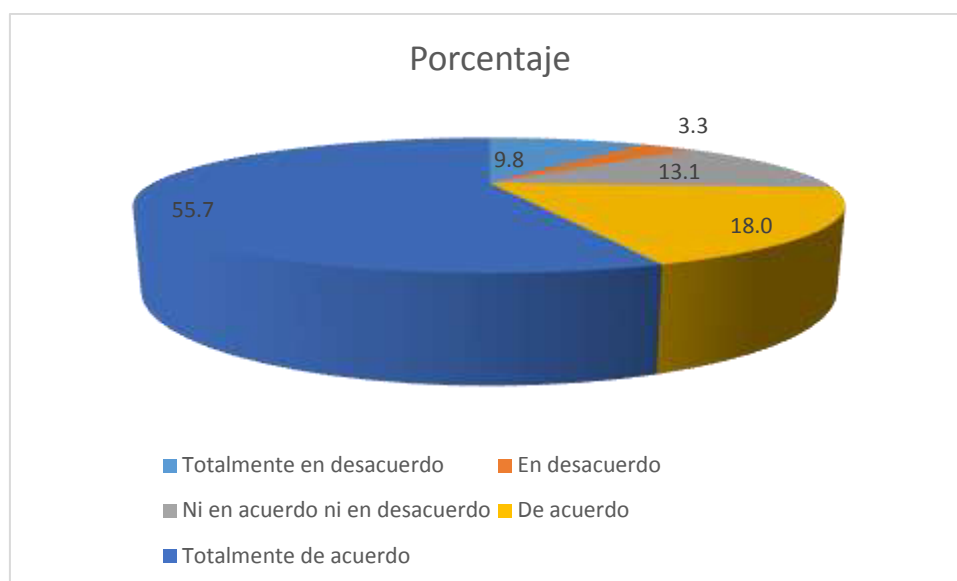
Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La comodidad con herramientas tecnológicas para aprendizaje señala que la mayoría de trabajadores se siente cómodos utilizando plataformas como Zoom, Google Meet y sistemas de gestión de aprendizaje, así mismo un grupo minoritario de trabajadores presentan cierto grado de desacuerdo y neutralidad que podría estar relacionado con la calidad de experiencias previas, preferencias de interacción social, o dudas sobre la transferencia efectiva de habilidades blandas a través de medios digitales. Esta información valida la viabilidad técnica del plan de capacitación de habilidades blandas propuesto, sin dejar de lado el diseño instruccional, la facilitación efectiva y la demostración temprana de valor para convertir la competencia tecnológica existente en entusiasmo genuino por el desarrollo profesional virtual.

Figura 25

¿Considera que una capacitación virtual le ayudaría a mejorar su desempeño en el trabajo?



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

La percepción del valor de capacitación virtual para mejorar el desempeño laboral señala que la mayoría de los trabajadores confía en la efectividad del desarrollo digital para generar mejoras tangibles en su trabajo diario, y total convicción sobre su impacto positivo; la resistencia minoritaria que se presenta indica cierto grado de desconfianza que podría ser producto de otros aspectos relacionados con la experiencia virtual como metodología, interacción social o calidad de facilitación. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la viabilidad del plan de habilidades blandas propuesto, confirmando que los empleados poseen tanto las competencias digitales como la convicción sobre la efectividad del aprendizaje virtual, requiriendo principalmente estrategias de diseño instruccional atractivo y demostración temprana de calidad para convertir el reconocimiento del valor en participación entusiasta y aprovechamiento completo del potencial de desarrollo profesional digital.

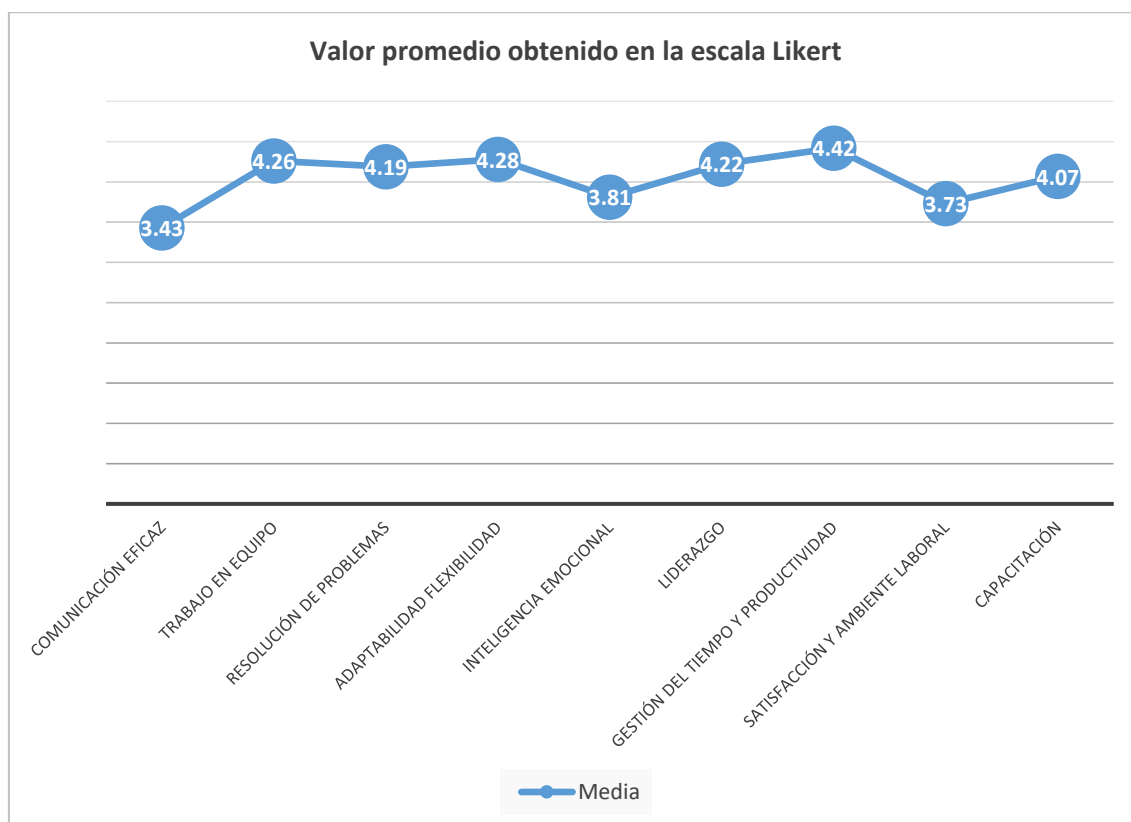
Tabla 5
Puntajes obtenidos por dimensión

Habilidades Blandas	Medi a	Median a	Mínim o	Máxim o	Desviación estándar
Comunicación Eficaz	3.43	3.67	1.67	5	0.66
Trabajo en Equipo	4.26	4.33	2	5	0.66
Resolución de Problemas	4.19	4	2	5	0.78
Adaptabilidad Flexibilidad	4.28	4	2.5	5	0.66
Inteligencia Emocional	3.81	4	1.5	5	0.91
Liderazgo	4.22	4.5	2.5	5	0.78
Gestión del Tiempo y Productividad	4.42	4.5	2	5	0.7
Satisfacción y Ambiente Laboral	3.73	4	1	5	1.11
Capacitación	4.07	4.67	1	5	1.16

Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Figura 26

Valoración promedio obtenido en el instrumento de medición sobre habilidades blandas (Sobre 5 puntos de la escala)



Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Análisis e interpretación

Los puntajes obtenidos por dimensión confirman un patrón organizacional claro en INPAPEL donde las competencias relacionadas con productividad individual y gestión operativa presentan las evaluaciones más favorables, iniciando por Gestión del Tiempo y Productividad (4.42), Adaptabilidad y Flexibilidad (4.28), Trabajo en Equipo (4.26) y Liderazgo (4.22), todas superando el umbral de 4.20 que indica fortalezas consolidadas. En contraste, las habilidades vinculadas con inteligencia interpersonal y clima organizacional muestran las puntuaciones más bajas, con Comunicación Eficaz registrando la media más deficiente (3.43), seguida por Satisfacción y Ambiente Laboral (3.73) e Inteligencia Emocional (3.81), situándose todas por debajo de 4.0 y evidenciando áreas críticas de desarrollo. Particularmente reveladora es la variabilidad en las respuestas, donde Capacitación (1.16) y Satisfacción y Ambiente Laboral (1.11) presentan las desviaciones estándar más altas, indicando experiencias muy heterogéneas entre empleados, mientras que competencias como Comunicación Eficaz, Trabajo en Equipo y Adaptabilidad muestran mayor consenso (0.66) en las evaluaciones. Los valores mínimos son especialmente preocupantes en Satisfacción y Ambiente Laboral (1.0) e Inteligencia Emocional (1.5), sugiriendo que algunos empleados experimentan deficiencias severas en estas áreas, lo cual contrasta marcadamente con la ausencia de valores mínimos extremos en competencias operativas. Este perfil estadístico valida estratégicamente el diseño del programa de habilidades blandas, priorizando el desarrollo de comunicación eficaz, inteligencia emocional y ambiente laboral como áreas críticas, mientras aprovecha las sólidas bases existentes en gestión personal, adaptabilidad y colaboración operativa para construir competencias interpersonales más sofisticadas que transformen las fortalezas individuales en ventajas organizacionales sostenibles.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1. Capacitación y desarrollo del talento humano

La capacitación constituye una de las herramientas más estratégicas de la gestión del talento humano, ya que se orienta a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales. Según Obando Changuán (2020), la capacitación tiene un impacto directo en la productividad de los trabajadores que contribuye al éxito empresarial, al actualizar competencias en función de las demandas del entorno laboral, este proceso debe considerarse como una inversión organizacional al considerar que se fortalece el capital humano, reduciendo posibles costos por rotación de personal y fundamentalmente se fomenta la innovación.

La capacitación presencial tiene sus ventajas, ya que fomenta la interacción en vivo y la retroalimentación al instante. Por otro lado, la capacitación virtual se enfoca en la conveniencia, ya que permite un mejor uso del tiempo, espacio e incluye la constante actualización de contenidos, siendo útil en contextos dinámicos (Labori, 2024). Ambas modalidades no son excluyentes, ya que se pueden integrar estratégicamente mediante programas híbridos (Blended learning), dependiendo del tema. La capacitación, ya sea dura o blanda, se integra para alinear al personal con los objetivos institucionales y, además, se fundamenta en generar una cultura organizacional de motivación laboral, mejora continua y optimización de la calidad en los servicios ofrecidos.

2.1.2. Modalidad virtual de capacitación

El e-learning se asocia con un sistema de enseñanza que se sirve de herramientas digitales, ya que los contenidos son transmitidos y evaluados de manera virtual. Dentro de sus características, cabe destacar la posibilidad de acceso asíncrono, así como la no limitación geográfica, que resulta un beneficio significativo para las organizaciones (Díaz-Redondo et al., 2023)

Por su parte, el blended learning integra el aprendizaje presencial con actividades en línea, aprovechando ambos entornos. Labori (2024) indica que esta modalidad es más efectiva que la instrucción únicamente presencial o virtual, ya que refuerza el aprendizaje autodirigido al tiempo que proporciona oportunidades para la interacción personal.

El uso de plataformas de gestión del aprendizaje (LMS) permite a las empresas monitorear el progreso de los colaboradores, evaluar resultados e incluso personalizar

los contenidos de acuerdo con los perfiles profesionales. Además, la incorporación de metodologías como el micro-learning ha ganado relevancia por su capacidad de dividir los contenidos en segmentos breves, lo cual facilita su comprensión y aplicación en contextos laborales reales (Díaz-Redondo et al., 2023).

En el contexto ecuatoriano, las ventajas de esta modalidad se asocian a la reducción de costos logísticos, la flexibilidad horaria y la posibilidad de llegar a trabajadores en distintas localidades, sin embargo, enfrenta ciertos desafíos relacionados con la brecha digital (acceso desigual a Internet y dispositivos), así como con la necesidad de promover hábitos de autoaprendizaje en los colaboradores.

2.1.3. Habilidades blandas en el ámbito laboral

Las habilidades blandas son un conjunto de competencias socioemocionales, comunicativas y cognitivas que influyen en la forma en que los individuos interactúan, resuelven problemas y se adaptan a distintos entornos de trabajo, criterio indicado según Garavito-Hernández et al., (2024). Estas se clasifican en:

- Interpersonales: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo.
- Cognitivas: pensamiento crítico, resolución de problemas, creatividad.
- De regulación emocional: inteligencia emocional, manejo del estrés, adaptabilidad.

Garavito-Hernández et al., (2024) destacan que la comunicación asertiva es la habilidad blanda más relevante en el ámbito laboral, al facilitar relaciones interpersonales saludables y flujos de información eficientes. Del mismo modo, el liderazgo y el trabajo en equipo aumentan la cohesión y la motivación en la organización.

La investigación en grupos de desarrollo de software muestra que la capacitación en habilidades sociales aumenta la resiliencia, la colaboración y la efectividad dentro del grupo (Burciaga et al, 2024). También, Oviedo (2024) demuestra que el liderazgo (como una habilidad blanda) incide en el clima laboral de las empresas, dentro del contexto peruano, lo que pone de manifiesto que estas competencias son fundamentales para la salud y la productividad organizacional.

En el caso de Ecuador, las investigaciones destacan que las habilidades blandas son imprescindibles en una estrategia de empleabilidad y competitividad profesional en un entorno laboral en continua innovación y cambio (Espinoza & Gallegos, 2020).

2.1.4. Relación entre capacitación virtual y habilidades blandas

La formación virtual protege y fortalece la transmisión y adquisición de conocimientos técnicos, pero también, permite el desarrollo de las competencias blandas a través de foros, chats colaborativos, trabajos en grupo y simulaciones, en las cuales ejercen la comunicación, el liderazgo, la resolución de problemas y el liderazgo distribuido.

Además, el marco de e-learning exige auto-autonomía, autogestión y adaptabilidad, que son algunas de las habilidades blandas (Díaz-Redondo et al., 2023). Por otro lado, el aprendizaje combinado posibilita el uso de entornos mixtos que mejoran la colaboración y la adaptabilidad al cambio (Labori, 2024).

Un ejemplo específico es la capacitación de equipos de software, donde el aprendizaje de habilidades blandas dentro de contextos virtuales ha demostrado aumentar la productividad y cohesión del grupo (Burciaga et al., 2024). Estos resultados demuestran el potencial para diseñar un plan de capacitación virtual centrado en el desarrollo de competencias de habilidades blandas (socioemocionales) en INPAPEL, lo que mejoraría el rendimiento colaborativo del personal, así como el rendimiento individual.

La capacitación virtual se convierte en una solución estratégica para potenciar las habilidades blandas, ya que los entornos digitales fomentan el aprendizaje colaborativo y la interacción continua a través de foros, videoconferencias y actividades gamificadas. Como señalaron Garavito-Hernández et al., (2024), estos espacios virtuales permiten a los participantes involucrarse en la práctica reflexiva y recibir retroalimentación instantánea, lo cual es esencial para desarrollar habilidades como la comunicación asertiva y la resolución de conflictos. A diferencia de la capacitación presencial, la capacitación virtual ofrece a los participantes la oportunidad de participar en ejercicios de juego de roles que simulan entornos laborales reales, lo que ayuda en el desarrollo práctico y contextualizado de habilidades blandas.

Una característica esencial de la formación en línea es que los procesos de formación pueden adaptarse al ritmo y preferencias de cada empleado. Las plataformas de e-learning con analíticas integradas pueden rastrear debilidades individuales y recomendar contenido especializado para ayudar en el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, adaptabilidad y empatía (Díaz-Redondo et al., 2023). Tal capacitación personalizada aumenta la motivación de los empleados, al tiempo que permite a las empresas lograr un mayor retorno de la inversión al capacitar al personal en habilidades que afectan directamente la productividad y el clima organizacional.

Además, la capacitación en línea facilita la formación de comunidades de aprendizaje que van más allá del alcance físico de la organización, ya que posibilita la colaboración con expertos de otras áreas o de otras partes del país, lo que enriquece la gama de ideas colaborativas. Esto es especialmente valioso en cualquier tipo de empresas, donde la integración de equipos interdisciplinarios fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso laboral; en este sentido, la virtualidad no solo es un medio de transmisión de conocimiento, sino un entorno activo de socialización profesional y desarrollo integral de competencias blandas.

2.2. Descripción de la propuesta

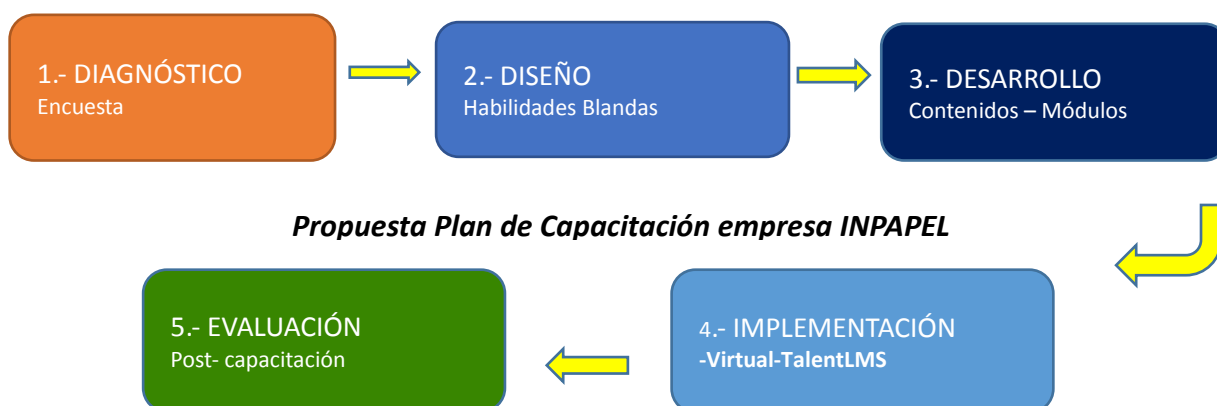
La propuesta detalla de forma estructurada el curso de capacitación virtual que se elabora con el propósito de mejorar las soft skills del personal de INPAPEL de Riobamba. Describe: los ejes temáticos, la población beneficiaria, la modalidad de aplicación y las actividades que se desarrollarán a través del curso en la plataforma de aprendizaje en línea. Se integra a los fundamentos teóricos y metodológicos que se ha construido a partir de las necesidades que se identificaron en el diagnóstico institucional. Sirve, en este caso, para justificar la formación y orientar su desarrollo. A la vez, este impacto se proyecta en los resultados que se espera lograr en el desempeño laboral, así como en el clima organizacional de la empresa.

2.2.1. Estructura general

La estructura general del Plan de Capacitación en Habilidades Blandas para la empresa INPAPEL tiene un diseño método instruccional orientado al fortalecimiento de las competencias interpersonales, consta de cinco fases secuenciales que forman un sistema cíclico de mejora permanente; la propuesta se fundamenta en principios pedagógicos, implementando una metodología de microllearning y tecnología educativa, con el objetivo de garantizar el desarrollo efectivo de habilidades blandas y también su aplicación práctica en el entorno laboral, contribuyendo así al mejoramiento del clima organizacional y la competitividad empresarial.

Figura 27

Propuesta del plan de capacitación empresa IMPAPEL



Nota. Elaboración propia.

La figura adjunta muestra el esquema del Programa de Capacitación en Habilidades Blandas para la empresa INPAPEL la misma que estuvo diseñada para fortalecer las competencias interpersonales de los 61 colaboradores de esta empresa ubicada en Riobamba, este programa se estructura como un proceso sistemático y secuencial que garantiza el desarrollo efectivo del talento humano a través de cinco fases interconectadas que forman un ciclo de mejora continua.

La etapa inicial corresponde al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que en este caso constituye la columna vertebral del programa. En este caso, se aplica un instrumento cuantitativo que se traduce en encuestas dirigidas a los 61 trabajadores sobre 8 áreas críticas de habilidades blandas, a saber, comunicación eficaz, trabajo en equipo, resolución de problemas, adaptabilidad, inteligencia emocional, liderazgo, gestión del tiempo y satisfacción laboral. A partir de este análisis se puede definir un esquema en donde se integre un planeador con las áreas, los niveles jerárquicos, y los grupos de trabajo.

La segunda fase se centra en el Diseño Instruccional del Plan Virtual, fundamentado en principios pedagógicos que priorizan el aprendizaje práctico y la aplicación inmediata. El programa se estructura en seis módulos principales estratégicamente diseñados: Comunicación Eficaz, Trabajo en Equipo, Resolución de Problemas, Adaptabilidad e Inteligencia Emocional, Liderazgo, y Gestión del Tiempo y Satisfacción Laboral. La metodología central es el microlearning, fragmentando cada módulo en segmentos de 15-20 minutos que funcionan como píldoras de aprendizaje, permitiendo que los participantes completen las actividades durante sus horarios más convenientes sin interferir con sus responsabilidades diarias.

La tercera fase abarca el Desarrollo de Contenidos y Módulos, enfocándose meticulosamente en crear materiales de alta calidad que sean educativos, atractivos y técnicamente optimizados. La producción incluye videos instructivos de corta duración siguiendo estándares de microlearning, infografías interactivas, ejercicios de autoevaluación con feedback inmediato, y actividades de aplicación práctica. Todo el contenido pasa por un proceso de validación y control de calidad que involucra revisión por expertos en habilidades blandas neurociencia del aprendizaje, pruebas de usabilidad, y verificación técnica para garantizar compatibilidad y accesibilidad universal.

La cuarta fase corresponde a la Implementación Virtual a través de TalentLMS, una plataforma de gestión de aprendizaje de clase empresarial que centraliza todos los contenidos educativos y actividades interactivas en todos los módulos plan de capacitación. Posteriormente, se ejecuta el despliegue total mediante una estrategia gradual en tres momentos: primero el equipo directivo y gerencial (6 personas), segundo el personal de ventas (10 personas), y finalmente todo el personal operativo y administrativo restante (45 trabajadores). La plataforma ofrece funcionalidades avanzadas como tracking automático, gamificación, certificados digitales y reportes ejecutivos comprehensivos.

La quinta y última fase se dedica a la Evaluación y Mejora Continua Post-capacitación, constituyendo el componente que asegura la efectividad a largo plazo del programa. Esta evaluación se desarrolla en múltiples niveles, desde la satisfacción inmediata de los participantes hasta el impacto real en los resultados organizacionales. Se recolecta información sobre el nivel de satisfacción con el contenido, facilidad de uso de la plataforma, y percepción sobre la relevancia de lo aprendido mediante encuestas. Simultáneamente, se evalúa el aprendizaje real conseguido comparando evaluaciones antes y después de la capacitación, observando el mejoramiento en las competencias específicas trabajadas.

2.3. Explicación del aporte

2.3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

2.3.1.1. Caracterización de la Población y Muestra (áreas de INPAPEL en Riobamba).

Población objetivo: La población está conformada por la totalidad de colaboradores de la empresa INPAPEL, ubicada en Riobamba, con un total de 61 empleados. Esta población incluye personal de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, todos ellos directa o indirectamente involucrados en procesos de atención al cliente, comunicación interna y trabajo colaborativo.

Distribución organizacional:

- Personal Administrativo: 6 colaboradores (9.8%)
- Personal de Ventas: 10 colaboradores (16.4%)
- Personal Operativo: 45 colaboradores (73.8%)

Total: 61 colaboradores (100%)

2.3.1.2. Identificar brechas de competencia.

Metodología de evaluación

Se implementó un enfoque sistemático para identificar las brechas existentes entre el nivel actual de desempeño y los estándares requeridos para cada habilidad blanda. Este análisis permite medir la desvinculación entre el escenario presente y las metas organizacionales planteadas.

Tabla 6

Resultado de las competencias evaluadas

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	Acuerdo	Totalmente Acuerdo	Satisfacción General
Comunicación Eficaz	12.00%	9.30%	25.70%	29.50%	23.50%	57.40%
Trabajo en Equipo	2.20%	1.10%	12.00%	38.20%	46.40%	79.40%
Resolución de Problemas	1.60%	2.50%	12.30%	41.80%	41.80%	82.00%
Adaptabilidad	1.60%	1.60%	10.70%	41.80%	44.30%	81.00%
Inteligencia Emocional	5.70%	6.60%	19.70%	37.70%	30.30%	68.80%
Liderazgo	5.70%	2.50%	14.00%	21.30%	56.60%	68.10%
Gestión del Tiempo	1.60%	0.00%	9.00%	34.40%	54.90%	79.90%
Ambiente Laboral	4.90%	6.60%	12.30%	28.70%	47.50%	65.60%
Capacitación Virtual	12.60%	8.70%	10.90%	18.00%	49.70%	62.90%

Nota. Instrumento aplicado a los trabajadores de INPAPEL (2025)

Matriz de Priorización Impacto-Urgencia

La matriz de análisis permite determinar una priorización estratégica clasificando cada brecha identificada según dos criterios fundamentales:

1. **Impacto:** Efecto de la brecha en el desempeño organizacional de los empleados
2. **Urgencia:** Necesidad inmediata de intervención para disminuir la brecha

Tabla 7
Matriz de Análisis de Priorización Impacto-Urgencia

Dimensión Evaluada	Hallazgos Principales	Necesidad de Capacitación Identificada	Prioridad
Comunicación Eficaz	Alta neutralidad en percepción de comunicación clara. Deficiencias en escucha activa de superiores. Ocultamiento de información entre pares.	- Técnicas de comunicación efectiva. - Escucha activa y retroalimentación constructiva. - Transparencia en el flujo de información.	Alta
Trabajo en Equipo y Colaboración	Autopercepción positiva de colaboración individual, pero problemas de confianza y ocultamiento de información. Respeto y cooperación consolidados.	- Construcción de confianza grupal. - Dinámicas colaborativas. - Normas claras de intercambio de información.	Alta
Resolución de Problemas y Pensamiento Crítico	Alta confianza en creatividad y análisis causal.	- Metodologías estructuradas de innovación (Design Thinking, 5 porqués, Ishikawa). - Técnicas avanzadas de resolución de problemas.	Media
Adaptabilidad y Flexibilidad	Elevada adaptabilidad individual y buena flexibilidad grupal, aunque con desafíos de coordinación.	- Coordinación y comunicación en escenarios de cambio. - Gestión de equipos en situaciones imprevistas.	Media
Inteligencia Emocional y Empatía	Brechas significativas en autorregulación emocional y empatía entre compañeros.	- Gestión del estrés. - Regulación emocional. - Desarrollo de empatía y apoyo mutuo.	Alta
Liderazgo (Autoliderazgo y Liderazgo en Equipo)	Alta responsabilidad y autogestión individual, pero debilidades en motivación e inspiración por parte de líderes.	- Liderazgo inspiraciones. - Comunicación transformacional. - Motivación y manejo de equipos.	Alta
Gestión del Tiempo y Productividad	Alta autogestión y organización personal. Percepción positiva de eficiencia organizacional.	- Optimización de productividad. - Priorización de tareas complejas. - Gestión de proyectos colaborativos.	Baja
Satisfacción y Ambiente Laboral	Ambiente laboral positivo, pero no del todo motivador. Desigualdad en la experiencia de liderazgo y motivación.	- Estrategias de clima laboral. - Motivación y engagement.- Comunicación motivacional.	Media
Capacitación Virtual y Herramientas Tecnológicas	Alta competencia digital, pero resistencia parcial a la modalidad virtual.	- Inducción a la capacitación virtual. - Diseño participativo e interactivo. - Estrategias de engagement en entornos virtuales.	Alta

Nota. Fuente propia asistida con IA

2.3.2. Informe Ejecutivo DNC con objetivos SMART

2.3.2.1. Resumen Ejecutivo

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado en INPAPEL revela una organización con fortalezas operativas y de autogestión, pero con brechas críticas en habilidades interpersonales que limitan el aprovechamiento completo de su capital humano.

2.3.1.2. Objetivo General SMART

Incrementar en 30% las competencias interpersonales críticas (comunicación, inteligencia emocional, satisfacción laboral) en el 100% del personal de INPAPEL mediante un programa virtual de habilidades blandas de 6 semanas, logrando puntuaciones promedio superiores a 4.0 en todas las dimensiones para diciembre de 2025.

Tabla 8
Objetivos Específicos SMART por Competencia

Competencia	Objetivo SMART Específico	Contenidos Clave	Objetivos de Aprendizaje (Módulo)	Indicadores de Éxito
Comunicación Eficaz	Incrementar de 3.43 a 4.50 (31% mejora) en 85% de participantes durante 6 semanas.	-Asertividad -Escucha activa -Feedback constructivo	Aplicar técnicas de comunicación asertiva en conflictos laborales, demostrando escucha activa y preguntas clarificadoras (90% de interacciones).	85% participantes alcanzan meta; resolución satisfactoria en 80% de casos simulados.
Trabajo en Equipo	Potenciar colaboración en equipos multifuncionales alcanzando consensos <45 min en 75% de simulaciones.	-Colaboración - Resolución de conflictos -Sinergia grupal	Facilitar resolución de conflictos grupales en equipos de 4–6 miembros.	Consensos en 75% de casos; incremento en cohesión percibida.
Resolución de Problemas	Desarrollar aplicación estructurada para resolver desafíos complejos de INPAPEL.	-Pensamiento crítico -Análisis sistemático -Creatividad	Identificar causa raíz y generar ≥3 soluciones viables en <60 min.	Soluciones aplicables y mejora en KPIs operativos.
Adaptabilidad - Inteligencia Emocional	Elevar competencias de 3.81 a 4.30 en 80% de empleados, aumentando 40% percepción de apoyo interpersonal.	-Autoconciencia -Regulación emocional -Empatía -Flexibilidad al cambio -Resiliencia	Regular respuestas emocionales bajo presión en crisis simuladas, manteniendo productividad >85%.	Percepción de apoyo interpersonal +40%; desempeño estable en entornos de cambio.
Liderazgo Inspiracional	Incrementar percepción de liderazgo motivador de 61.6% a 85% en 100% de mandos medios en 3 semanas.	-Autoliderazgo -Influencia positiva -Desarrollo de equipos	Inspirar y dirigir proyectos de 2–4 semanas, alcanzando >80% de engagement y 90% de hitos.	100% mandos medios certificados; engagement >80%.
Gestión del Tiempo - Productividad	Mantener nivel ≥4.5 en gestión del tiempo y optimizar productividad +15% con bienestar ≥7/10.	-Priorización -Productividad sostenible -Balance vida-trabajo	Implementar sistema personal de productividad sostenible por 21 días consecutivos.	Output +15% con bienestar autoreportado ≥7/10.
Satisfacción Laboral	Elevar satisfacción de 3.73 a 4.25 reduciendo variabilidad de respuestas en 50%.	-Bienestar organizacional -Ambiente positivo engagement	Integrar mejoras de comunicación e IE en la cultura laboral.	Promedio ≥4.25 en encuestas de clima laboral.

Nota. Fuente propia asistida con IA

2.3.3. Planificación estratégica del despliegue

2.3.3.1. Cronograma general y responsables

El cronograma general y mapa de responsables es una herramienta que permite organizar y gestionar la capacitación virtual, cronograma y determinar la secuencia y tiempos de duración de cada módulo, asegurando un aprendizaje progresivo y sin sobrecargas; el mapa de responsables determina funciones claras a los facilitadores, coordinadores y participantes, garantizando corresponsabilidad y de esta forma optimizar recursos y fortalecer la gestión del plan.

Tabla 9

Línea temporal Global (6 Semanas)

Semana	Módulo	Hitos Clave	Responsable Principal
Semana 1	Comunicación Eficaz	Kick-off + Assessment inicial	Jefe de Talento Humano Jefes de departamento
Semana 2	Trabajo en Equipo	Proyectos colaborativos	Jefe de Talento Humano Jefes de departamento
Semana 3	Resolución de Problemas	Case study challenge	Jefe de Talento Humano Jefes de departamento
Semana 4	Adaptabilidad más IE	Simulación de crisis	Jefe de Talento Humano Jefes de departamento
Semana 5	Liderazgo	Proyecto real liderazgo	Jefe de Talento Humano Jefes de departamento
Semana 6	Productividad más Bienestar	Portafolio final + Certificación	Jefe de Talento Humano Jefes de departamento

Nota. Fuente propia asistida con IA

2.3.3.2. Infraestructura tecnológica

Selección de Plataforma LMS

Plataforma elegida: TalentLMS

Justificación técnica

- Configuración en 1 día vs. 2 semanas con Moodle
- Costo fijo mensual vs. costos de hosting/desarrollo
- Soporte técnico 24/7 incluido
- Compatible con sistemas INPAPEL existentes
- Licencia para 500 usuarios adquirida
- Backup automático configurado
- Cumple GDPR para protección de datos

Estructura del programa virtual

■ Habilidades Blandas INPAPEL 2025

- └─ 🗨️ Módulo 1: Comunicación
- └─ 👥 Módulo 2: Trabajo en Equipo
- └─ □ Módulo 3: Resolución de Problemas
- └─ ⚡ Módulo 4: Adaptabilidad + IE
- └─ 👑 Módulo 5: Liderazgo
- └─ ⚡ Módulo 6: Productividad + Bienestar

Roles asignados

- Admin: Investigador- Control total
- Tutores: PhD. Alejo Betty Pastora, MSc. Sebastián Pérez
- Participantes: 61 empleados INPAPEL

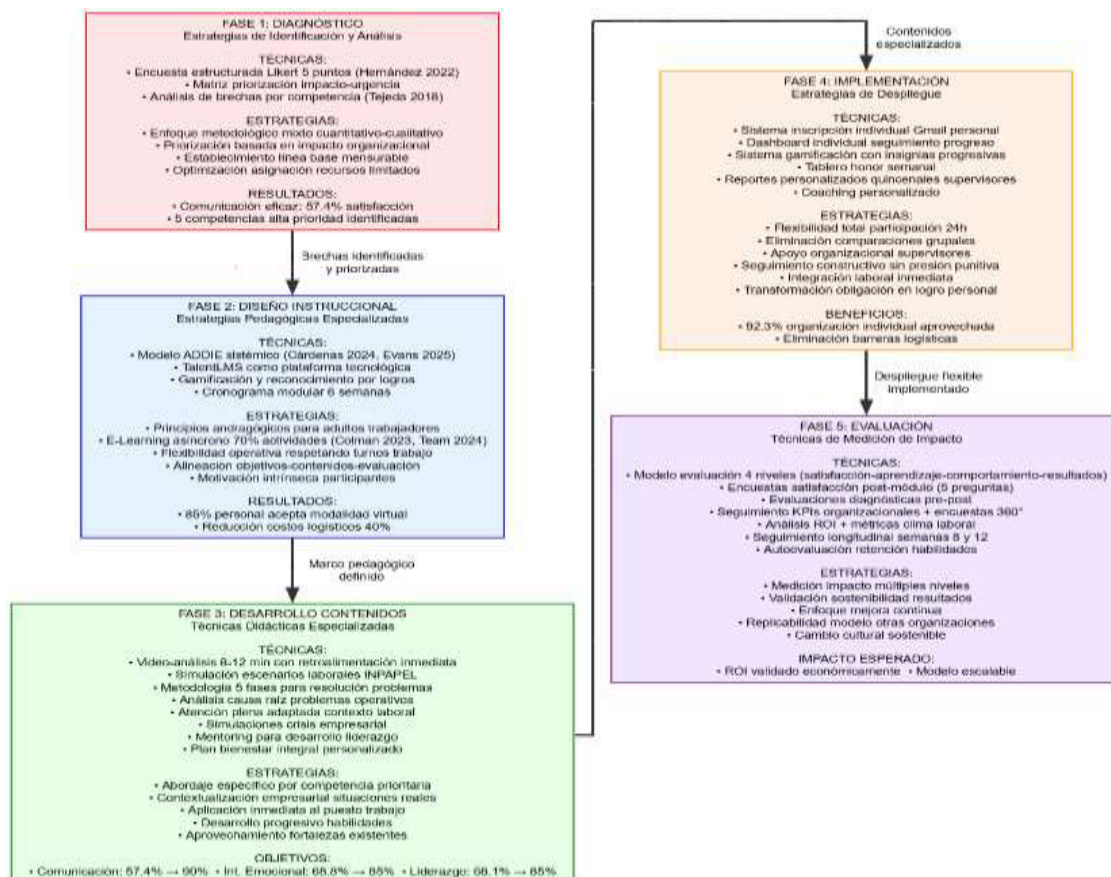
2.3.4. Estrategias y técnicas de capacitación

2.3.4.1. Marco conceptual de estrategias por etapa

El plan desarrollado para el programa de formación en habilidades blandas para INPAPEL constituye la aplicación de estrategias y técnicas específicas para cada etapa del proceso de manera sistemática. Estas estrategias y técnicas específicas están adaptadas al problema central identificado, que es la mezcla interdisciplinaria de brechas críticas en habilidades blandas que son un obstáculo para la adecuada utilización del capital humano organizacional. Este marco metodológico combina la rigidez de los constructos teóricos validados con la flexibilidad de herramientas pragmáticas adaptadas a la realidad particular de la entidad, asegurando que cada acción planificada y ejecutada tenga un impacto directo y cuantificable hacia la solución del conjunto de deficiencias identificadas en el diagnóstico principal.

Figura 28

Fases, estrategias y técnicas del plan de capacitación



Nota: Fuente propia

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO - Estrategias de Identificación y Análisis

La primera etapa del proceso se centra en identificar las brechas de habilidades blandas que están presentes en los trabajadores de la empresa, proceso que implica la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión holística del estado de las habilidades blandas organizacionales. La técnica principal empleada es una encuesta que se basa en los modelos multidimensionales tradicionales de habilidades blandas, que es un marco establecido que mide los constructos de habilidades blandas fundamentándose en el modelo desarrollado por Hernández & Nery, (2020). Este enfoque para la medición de habilidades blandas ha llegado a ser conocido y reconocido en la investigación como una técnica de alta fiabilidad y accesible para medir fenómenos subjetivos, lo que permite clasificar la tendencia central y fenómenos estadísticos con el propósito de establecer una línea base medible de habilidades blandas.

La razón para seleccionar esta técnica, según Carrero (2018), fue su aplicabilidad contextual al nivel educativo y cultural del personal de INPAPEL, así como su capacidad en

identificar brechas de competencias específicas y cuantificar su extensión en las deficiencias organizacionales. Los resultados obtenidos mostraron que la comunicación efectiva es la brecha más crítica, con solo un 57.4% de satisfacción en comparación con el objetivo organizacional del 82%. Esto proporcionó la base empírica para la formulación de intervenciones específicas.

Además, se aplicó la matriz de priorización de impacto-urgencia, esta es una herramienta estratégica que clasifica las nueve competencias evaluadas en dos criterios clave: el impacto organizacional que resultaría del cierre de cada brecha y la urgencia de la intervención que se necesita. Esta técnica está diseñada para mejorar la efectividad de entornos con recursos limitados, concentrando los esfuerzos en competencias que generarán un mayor retorno. El uso de esta herramienta dio como resultado la categorización de la comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo y capacitación virtual como altas prioridades, asegurando así que la formación aborde primero soluciones a los problemas más críticos dentro del presupuesto disponible de \$1,596.

Finalmente, se utilizó la técnica de análisis de brechas, que es una evaluación de brechas de habilidades conductuales, se basa en la metodología cuantitativa descrita por Tejeda (2018) que permite determinar la diferencia para cada habilidad blanda en el estado actual frente al deseado. Esta técnica es útil para determinar la magnitud de la brecha y en la formulación precisa de los objetivos SMART. El valor principal de esta técnica radica en el establecimiento y logro de objetivos de mejora específicos, como mejorar la comunicación de una puntuación de 3.43 a 4.50. Este enfoque establece metas que están basadas empíricamente y que permiten el monitoreo preciso del progreso durante la fase de implementación.

ETAPA 2: DISEÑO INSTRUCCIONAL - Estrategias Pedagógicas Especializadas

El segundo paso se basa en el uso del modelo ADDIE de manera sistémica como un marco metodológico general para el diseño instruccional del programa de capacitación. Este modelo proporciona una coherencia entre los objetivos, contenido, metodología y evaluación, así como la flexibilidad adaptativa necesaria para cambios a lo largo del proceso ADDIE, de acuerdo con Cárdenas (2024) y Evans (2025). La aplicación sistemática del Modelo ADDIE incluye analizar el DNC con una matriz de impacto-urgencia en la Fase de Análisis, establecer objetivos SMART y un cronograma modular cronológico en la Fase de Diseño, determinar contenido multimedia y actividades interactivas en la Fase de Desarrollo, realizar un despliegue individualmente flexible en la Fase de Implementación, y valorar con métricas cuantitativas de impacto en la Fase de Evaluación.

Esta estrategia funciona, ya que es una forma primaria de resolver el problema central, debido a que hay una perfecta coincidencia alineada con las necesidades evidenciadas en el diagnóstico y la solución ideada, reduciendo así la desconexión entre teoría y práctica y mejorando la replicabilidad y escalabilidad del programa. La aplicación sistémica del modelo asegura que cada componente del programa aborde sistemáticamente las brechas identificadas, formando una cadena coherente de intervenciones que se refuerzan mutuamente.

La segunda estrategia para desarrollar en esta etapa es la aplicación de principios andragógicos diseñados específicamente para trabajadores adultos, este enfoque de enseñanza reconoce que cada uno de los participantes es un adulto trabajador con alguna forma de experiencia laboral sobre la cual se requieren enfoques pedagógicos diferenciados. Los principios que se utilizan incluyen el respeto al autoconcepto mediante un registro individual voluntario, que es un enfoque de supervisión autodirigido, el uso del aprendizaje y la experiencia previos a través de casos de negocio situacionales concretos de INPAPEL, el enfoque de aprendizaje autodirigido asegura que cada módulo esté diseñado con una aplicación inmediata al trabajo, y el aprendizaje autodirigido que se proporciona a través de la gamificación y el reconocimiento por ganar.

Esto se refuerza aún más por el hecho de que la estrategia ayuda a resolver el problema al aumentar la motivación y la retención del contenido, la velocidad en la transferencia del aprendizaje al contexto laboral y la reducción de la resistencia al cambio al utilizar la motivación intrínseca de los participantes. La aplicación de principios andragógicos es más prevalente en el contexto de INPAPEL, donde se identificó una alta responsabilidad personal y una excelente autoorganización del trabajo individual del 94.9% y 92.3%, respectivamente, y sirve para mejorar el enfoque en el aprendizaje autodirigido.

La tercera estrategia clave es la implementación del modelo de e-Learning que integra estratégicamente el aprendizaje asíncrono a ritmo autopulsado. Este modelo está justificado por la flexibilidad operativa necesaria para alinearse con los horarios laborales y las operaciones continuas de INPAPEL. Se basa, según Colman (2023) y Team (2024), en los beneficios del e-learning para la formación corporativa. La evidencia empírica mostró que el 85% del personal estaba interesado en la formación virtual, generando un excedente económico al reducir los costos logísticos en un 40% en comparación con el modelo de formación presencial tradicional.

Los elementos integrados del modelo comprenden la participación asíncrona a través de videos interactivos, lectura especializada y cuestionarios individuales, todo apoyado por el sistema de tecnología de aprendizaje de TalentLMS. Este enfoque ayuda a reducir el tiempo de

solución al superar las limitaciones de tiempo y espacio, mantener la interacción social necesaria para desarrollar habilidades interpersonales y optimizar la accesibilidad sin comprometer la calidad educativa del programa de formación.

ETAPA 3: DESARROLLO DE CONTENIDOS - Técnicas Didácticas Especializadas

La tercera etapa se concentra en desarrollar contenido especializado utilizando enfoques pedagógicos especializados para llenar las brechas identificadas para cada competencia prioritaria. Para el módulo de comunicación efectiva, se utiliza la técnica de video-análisis con retroalimentación inmediata, en la que se combinan videos de ocho a doce minutos con situaciones reales de negocios con cuestionarios interactivos. Esta técnica está destinada a abordar la brecha del 25.7% en comunicación con claridad la brecha de diagnóstico neutral de comunicación.

En el módulo de resolución de problemas, se utiliza una metodología de cinco fases para enfrentar problemas reales de producción y marketing de INPAPEL, estructurando sistemáticamente el pensamiento crítico organizacional que ya existe (satisfacción 82%). Además, el análisis de causa raíz se complementa con técnicas de diagrama de causa y efecto sobre problemas operativos reales, reforzando el alto nivel de confianza en el análisis causal (41.8% totalmente de acuerdo) para desarrollar técnicas de pensamiento estructurado y no estructurado.

La incorporación de la técnica de mindfulness dentro del módulo sobre adaptabilidad e inteligencia emocional se centra en aspectos del lugar de trabajo de INPAPEL. Esta técnica cierra las brechas emocionales y de autorregulación que la mayoría de los participantes tienen (30.3% totalmente de acuerdo frente a un objetivo organizacional del 85%). Además, se utiliza la alta adaptabilidad individual existente (44.3%) para implementar simulaciones hipotéticas de crisis corporativas.

Para el módulo sobre liderazgo inspirador, se utiliza la técnica de mentoría, esta técnica se centra en la deficiencia de motivación e inspiración de los líderes existentes (56.6% frente a un objetivo del 85%). Además, se utiliza la alta responsabilidad individual (94.9%) para desarrollar aún más las habilidades de influencia personal y grupal.

Finalmente, desde el módulo sobre productividad y bienestar, se están aplicando métodos de productividad personal adaptados a los roles específicos dentro de INPAPEL y con esto, se está optimizando la organización personal según se determinó (54.9% totalmente de acuerdo).

ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN - Estrategias de Despliegue

La cuarta etapa se basa en el desarrollo de estrategias de despliegue que priorizan la flexibilidad individual sin perder la integridad del programa y el apoyo organizacional necesario para asegurar que la transferencia del aprendizaje se realice de manera efectiva. La primera actividad, y crucial, en esta estrategia es la implementación de un sistema de inscripción individual completamente flexible, que permite a cada empleado registrarse y matricularse por su cuenta, en su propio tiempo, en alineación con las actividades comerciales de INPAPEL. Esta estrategia está anclada organizacionalmente en la necesidad de evitar interrupciones en procesos críticos de producción, y empíricamente está fundamentada en la observación de que el 92.3 % del personal organizó su tarea individual a un nivel muy satisfactorio.

Esta estrategia se logra mediante el uso de cuentas de gmail personales y paneles individuales personales que permiten el seguimiento del progreso a su propio ritmo sin generar comparaciones grupales que provoquen ansiedad. Este esfuerzo facilita directamente la participación en las actividades de aprendizaje al eliminar las barreras logísticas más visibles.

La segunda estrategia tiene como objetivo implementar un sistema de gamificación con reconocimiento inmediato, cuidadosamente elaborado para motivar un compromiso sostenido utilizando insignias, puntos y reconocimiento público. Esta estrategia se basa en principios de gamificación de motivación intrínseca, transformando el deber en logro personal y alineación con el sistema de valores de excelencia identificado en la cultura organizacional de INPAPEL.

La tercera estrategia clave se centra en la implementación de informes personalizados enviados a supervisores que, a través de un sistema de monitoreo, rastrea el progreso del aprendizaje individual mientras elimina virtualmente la privacidad del proceso de aprendizaje. Esta estrategia se justifica por el apoyo organizacional adicional necesario para permitir que los supervisores proporcionen apoyo contextual específico, el valor del seguimiento constructivo sin presión y la facilitación de la integración en el lugar de trabajo para permitir el uso inmediato de las habilidades recién adquiridas. En este caso, los informes presentan contenido cuantitativo, como el módulo actual, el tiempo dedicado y las calificaciones obtenidas, informes de recomendaciones con sugerencias precisas de entrenamiento, y predicciones de finalización basadas en el ritmo de progreso actual. Este enfoque proporciona el apoyo organizacional necesario para transferir, aprender y aplicar el conocimiento e identificar el desarrollo individual en relación con objetivos departamentales y organizacionales más amplios.

ETAPA 5: EVALUACIÓN - Técnicas de Medición de Impacto

El impacto que ha tenido la implementación del programa en múltiples niveles y la posibilidad de que esos resultados se sostengan en el tiempo, se delinean en la etapa 5, la cual establece un sistema evaluativo comprensivo. La principal técnica que se emplea es la adaptación de un modelo de cuatro niveles de evaluación, que sirve como una relevante guía en la medición de la satisfacción y el impacto organizacional a largo tiempo. Satisfacción es el primero de los cuatro niveles. Este, con el apoyo de encuestas de cierre de módulo monitorea la culminación de la etapa el desempeño de 15 preguntas en forma de encuesta final. Así, se contribuye a la identificación de los contenidos o métodos que deben ajustarse en una fase de implementación.

El segundo nivel, enfocado en el aprendizaje, utiliza pruebas diagnósticas pre y post, complementadas con análisis de cuestionarios y actividades prácticas para rastrear la adquisición real de conocimientos y habilidades en ciertos dominios. Su contribución más importante es determinar la eficacia pedagógica de cada módulo específico, permitiendo un cambio metodológico basado en evidencia. El tercer nivel, enfocado en el comportamiento, mide la consecución de los KPI organizacionales complementados con retroalimentación, evaluando la transferencia real del aprendizaje al trabajo y vinculando la formación con resultados operativos medibles. El cuarto nivel, enfocado en resultados organizacionales, mide el análisis de inversión de ROI combinado con métricas de clima laboral y productividad, midiendo la inversión económica y demostrando el valor económico tangible de la intervención.

La integración sistémica de estas estrategias de evaluación asegura que el programa no solo logre la transferencia de conocimientos, sino que también implemente un cambio cultural que sea sostenible dentro de INPAPEL, abordando el tema central desde varios ángulos complementarios. Cada estrategia y técnica utilizada está adaptada a las brechas específicas que se han identificado: comunicación efectiva de una línea base del 57.4% a un objetivo del 90% utilizando videos interactivos, simulaciones y retroalimentación en tiempo real; inteligencia emocional del 68.8% a un objetivo del 85% usando simulaciones de crisis y autorregulación; liderazgo del 68.1% a un objetivo del 85% usando mentoría; trabajo en equipo del 79.4% a un 90% usando resolución colaborativa de conflictos y otras dinámicas colaborativas; y clima organizacional del 65.6% a un objetivo del 85% utilizando bienestar holístico, reconocimiento y comunidad de práctica.

2.3.4.2. Desarrollo del Plan de Capacitación en Habilidades Blandas INPAPEL

Información General del Plan

- Empresa: INPAPEL Cía. Ltda.
- Población objetivo: 61 colaboradores
- Duración total: 6 semanas (octubre 2025)
- Modalidad: Virtual - Plataforma TalentLMS

Tabla 10

Plan de capacitación en habilidades blandas Empresa IMPAPEL

Módulo / Tema	Objetivo de Aprendizaje	Actividades en TalentLMS	Duración	Responsable	Evaluación
1. Comunicación Eficaz (Asertividad, escucha activa, feedback)	Aplicar técnicas de comunicación asertiva en conversaciones laborales.	- Observación y análisis de video - Lectura de contenido - Resolución de cuestionarios interactivos.	Semana 1	-Jefe de Talento Humano –Jefes departamentales	- Quiz en LMS - Desarrollo completo del módulo
2. Trabajo en Equipo (Colaboración, resolución de conflictos, sinergia)	Facilitar resolución de conflictos grupales en entornos virtuales.	- Observación y análisis de video - Lectura de contenido - Resolución de cuestionarios interactivos.	Semana 2	-Jefe de Talento Humano –Jefes departamentales	- Quiz en LMS - Desarrollo completo del módulo
3. Resolución de Problemas (Pensamiento crítico, análisis sistemático, creatividad)	Aplicar metodología estructurada de solución de problemas en contextos de INPAPEL.	- Observación y análisis de video - Lectura de contenido - Resolución de cuestionarios interactivos.	Semana 3	-Jefe de Talento Humano –Jefes departamentales	- Quiz en LMS - Desarrollo completo del módulo
4. Adaptabilidad - Inteligencia Emocional (Resiliencia, autorregulación, empatía)	Regular respuestas emocionales bajo presión y cambios organizacionales.	- Observación y análisis de video - Lectura de contenido - Resolución de cuestionarios interactivos.	Semana 4	-Jefe de Talento Humano –Jefes departamentales	- Quiz en LMS - Desarrollo completo del módulo
5. Liderazgo (Autoliderazgo, influencia positiva, desarrollo de equipos)	Inspira y dirigir equipos hacia objetivos comunes.	- Observación y análisis de video - Lectura de contenido - Resolución de cuestionarios interactivos.	Semana 5	-Jefe de Talento Humano –Jefes departamentales	- Quiz en LMS - Desarrollo completo del módulo
6. Productividad - Bienestar	Implementar un sistema personal de productividad	- Observación y análisis de video	Semana 6	-Jefe de Talento Humano –Jefes departamentales	- Quiz en LMS

Módulo / Tema	Objetivo de Aprendizaje	Actividades en TalentLMS	Duración	Responsable	Evaluación
(Gestión del tiempo, satisfacción laboral)	sostenible y balance vida-trabajo.	- Lectura de contenido - Resolución de cuestionarios interactivos.			- Desarrollo completo del módulo

Nota. Fuente propia asistida con IA

2.3.4.3. Presupuesto

El presupuesto para el desarrollo del plan de capacitación es fundamental porque garantiza la factibilidad económica y la correcta gestión de los recursos, permite cubrir costos de recursos humanos, materiales, tecnológicos y logísticos, además de prever un rubro para imprevistos. Su adecuada planificación asegura la optimización de recursos y la transparencia en la ejecución al mismo tiempo que facilita evaluar la relación costo-beneficio, demostrando que la inversión en capacitación fortalece la productividad y competitividad.

Tabla 11
Presupuesto

Categoría	Monto USD
Tecnología y Plataforma	\$567
Contenidos y Materiales	\$717
Recursos Humanos Internos	\$400
Evaluación y Certificación	\$234
Comunicación y Logística	\$230
Contingencias	\$48
TOTAL GENERAL	\$1,596

Nota. Fuente propia

2.3.5. Implementación del plan

2.3.5.1. Estrategia de implementación

Registro individual y acceso flexible

Se implementa un sistema de inscripción individual donde cada empleado se registrará usando su correo personal de Gmail, permitiendo acceso inmediato al programa sin necesidad de esperar grupos específicos. Este enfoque de inscripción abierta asegura que la participación no afecte las operaciones de INPAPEL, ya que cada persona puede iniciar y avanzar según su disponibilidad personal y laboral sin depender de cronogramas grupales.

Los empleados podrán registrarse en cualquier momento a través de un formulario simple que requerirá únicamente su correo Gmail, nombre completo, departamento de trabajo, y confirmación de compromiso para dedicar 30 minutos semanales durante 6 semanas

consecutivas. Una vez completado el registro, recibirán inmediatamente sus credenciales de acceso a TalentLMS y podrán comenzar el programa cuando les resulte más conveniente.

Se coordinará con los supervisores de cada área para comunicar la disponibilidad del programa y fomentar la inscripción voluntaria, enfatizando que, al ser un programa autodirigido y flexible, no interferirá con las responsabilidades laborales regulares. La eliminación de cohortes permite que empleados de diferentes turnos y áreas interactúen naturalmente en los foros, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje con perspectivas diversas sin restricciones de agrupación.

Figura 29

QR Manual de acceso y funcionamiento de la plataforma



Link de acceso a la plataforma: <https://habilidadesblandas71.talentlms.com/plus/catalog>

2.3.5.2. Monitoreo y seguimiento

Reportes Personalizados a Jefaturas

Frecuencia: Quincenal por área y empleado

Contenido del reporte:

- Módulo actual y avance porcentual
- Tiempo invertido en el programa
- Calificaciones y participación en actividades
- Fecha estimada de finalización
- Evaluación sumativa individual

Componentes de evaluación final:

1. **Evaluación integrativa:** Disponible tras completar 6 módulos
2. **Estudio de caso integral:** Aplicación de habilidades desarrolladas
3. **Portfolio digital personal:** Mínimo 3 escenarios laborales reales documentados
4. **Encuestas de seguimiento:** Semanas 8 y 12 post-finalización

2.3.6. Evaluación y mejora continua

2.3.6.1. Indicadores de Éxito del Programa

Los indicadores de éxito del programa permiten evaluar de manera objetiva el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, midiendo tanto el impacto en las competencias individuales como en el rendimiento organizacional utilizando métricas cuantitativas como, la tasa de completación, el porcentaje de mejora y el NPS; validando la confiabilidad del proceso de capacitación, Facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad del programa en INPAPEL.

Métricas Cuantitativas:

- 90% de completación del programa virtual
- 85% de participantes alcanzan objetivos individuales SMART
- 30% de mejora promedio en competencias críticas
- NPS del programa superior a +70

ROI Estimado:

- Reducción 25% en tiempo perdido por conflictos comunicativos
- Incremento 15% en productividad por mejor ambiente laboral
- Mejora 20% en retención de talento clave
- Retorno estimado de 3:1 en inversión durante primer año

2.3.6.2. Modelo de evaluación

Nivel 1: Satisfacción

Se implementa una encuesta automática de 5 preguntas al finalizar cada módulo individual que mide la satisfacción con el contenido, utilidad percibida, facilidad de navegación, y relevancia para el trabajo diario, utilizando escala Likert de 1-10 puntos. Al finalizar los 6 módulos, cada participante recibirá una encuesta final comprensiva con 15 preguntas

destinadas a evaluar la experiencia general con el programa, la recomendación de compañeros a compañeros (NPS) y varias evaluaciones constructivas para futuras iteraciones.

Satisfacción Módulo = $\Sigma(\text{Puntuaciones individuales}) / \text{Número de participantes}$ Escala: 1-10 puntos Likert Meta: $\geq 4.3/5.0$ (8.6/10)

Satisfacción Global = $\Sigma(\text{Satisfacción por módulo} \times \text{Peso módulo}) / \Sigma(\text{Pesos})$ Donde cada módulo puede tener peso diferente según criticidad

Nivel 2: Aprendizaje

Se aplica una evaluación diagnóstica de preguntas sobre habilidades blandas antes de iniciar el programa y la misma evaluación al finalizar los 6 módulos, comparando puntuaciones para medir ganancia de conocimiento por participante y por habilidad específica. Adicionalmente se analizará el desempeño promedio en quizzes y actividades prácticas de cada módulo, identificando áreas de mayor y menor asimilación para ajustar contenidos en futuras iteraciones del programa.

Tasa de Aprobación (%) = $(\text{Participantes con calificación} \geq 3.0/5.0 / \text{Total participantes evaluados}) \times 100$

Meta: $\geq 85\%$

Nivel 3: Resultados (KPIs Organizacionales)

Los indicadores organizacionales relevantes se medirán post-implementación del programa, tales como: clima laboral, quejas internas, servicio al cliente y productividad por departamento en base a la información que posee INPAPEL. Se realizará análisis estadístico para correlacionar la participación en el programa con mejoras en estos KPIs, segmentando resultados por área de trabajo para identificar impactos diferenciales y oportunidades de mejora específicas.

Mejora Clima (%) = $[(\text{Índice Post} - \text{Índice Pre}) / \text{Índice Pre}] \times 100$ Donde Índice de Clima se mide en escala 1-100 Meta: $\geq 15\%$ de mejora

Estimación de ROI Simple del Programa

El retorno de inversión se calcula comparando los costos totales del programa (licencias de LMS, horas de desarrollo, horas de tutorías y horas del personal que asiste) versus los beneficios cuantificables tales como reducción en quejas, mejora en la productividad, disminución en la rotación de personal y ahorro en conflictos laborales. Se utilizará una fórmula

simple de **ROI** = (Beneficios - Costos) / Costos x 100, en donde se establecerán beneficios monetarios estimados a partir de benchmarks de la industria y datos históricos de INPAPEL.

PROYECCIÓN DEL ROI

PLAN DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS INPAPEL

1. INVERSIÓN TOTAL DEL PROGRAMA

Tabla 12
Inversión total del programa

Categoría	Monto (USD)	% del Total
Tecnología y Plataforma	\$567	35.5%
Contenidos y Materiales	\$717	44.9%
Recursos Humanos Internos	\$400	25.1%
Evaluación y Certificación	\$234	14.7%
Comunicación y Logística	\$230	14.4%
Contingencias	\$48	3.0%
TOTAL INVERSIÓN	\$1,596	100%

Nota. Fuente propia

2. BENEFICIOS PROYECTADOS CUANTIFICABLES

2.1 Estimación de Salarios Base (Empresa Inpapel)

Tabla 13
Estructura salarial base Inpapel

Área	Núm. Empleados	Salario Mensual Promedio	Masa Salarial Mensual	Masa Salarial Anual
Administrativos	6	\$800	\$4,800	\$57,600
Ventas	10	\$650	\$6,500	\$78,000
Operativos	45	\$500	\$22,500	\$270,000
TOTAL	61	\$554	\$33,800	\$405,600

Nota. Fuente propia

2.2 Ahorro por Reducción de Conflictos (25%)

Supuesto: Los conflictos comunicativos generan pérdida de 3 horas/mes por empleado en promedio

Cálculo Anual:

- 61 empleados x 3 horas/mes x 12 meses = 2,196 horas perdidas/año
- Reducción del 25% = 549 horas recuperadas
- Costo hora promedio = \$405,600 ÷ (61 x 2,080) = \$3.20/hora

- $\text{AHORRO ANUAL} = 549 \times \$3.20 = \$1,756.80$

Tabla 14

Beneficio 1 - Reducción de conflictos comunicativos (25%)

Concepto	Valor
Horas perdidas por conflictos/mes/empleado	3 horas
Total, empleados	61
Horas perdidas anuales (sin capacitación)	2,196 horas
Reducción proyectada	25%
Horas recuperadas anualmente	549 horas
Costo promedio por hora	\$3.20
AHORRO ANUAL	\$1,756.80

Nota. Fuente propia

Supuesto: Mejora del 15% en eficiencia operativa

Cálculo Anual:

- Valor productivo base = \$405,600 (masa salarial)
- Incremento del 15% = \$60,840
- Aplicado al 85% que alcanza objetivos = \$51,714
- BENEFICIO ANUAL = \$51,714

Tabla 15

Beneficio 2 - Incremento en productividad (15%)

Concepto	Valor
Masa salarial anual base	\$405,600
Incremento de productividad proyectado	15%
Valor potencial del incremento	\$60,840
Empleados que alcanzan objetivos SMART	85%
BENEFICIO ANUAL	\$51,714

Nota. Fuente propia

2.4 Reducción en Rotación de Personal (20%)

Supuestos:

- Tasa de rotación actual: 15% anual
- Costo de reemplazo: 150% del salario anual por posición

Cálculo Anual:

- Rotaciones actuales: $61 \times 15\% = 9.15 \approx 9$ empleados/año
- Salario promedio: $\$554/\text{mes} \times 12 = \$6,648/\text{año}$
- Costo por reemplazo: $\$6,648 \times 150\% = \$9,972$

- Costo actual rotación: $9 \times \$9,972 = \$89,748$
- Reducción del 20%: 1.8 empleados menos
- AHORRO ANUAL = $1.8 \times \$9,972 = \$17,950$

Tabla 16

Beneficio 3 - Reducción de rotación de personal (20%)

Concepto	Valor
Tasa de rotación anual actual	15%
Rotaciones anuales actuales	9 empleados
Salario anual promedio	\$6,648
Costo de reemplazo por posición	\$9,972 (150% salario)
Costo total anual por rotación actual	\$89,748
Reducción de rotación proyectada	20%
Empleados menos que rotan	1.8
AHORRO ANUAL	\$17,950

Nota. Fuente propia

2.5 Mejora en Servicio al Cliente

Supuesto: Reducción del 30% en quejas/reclamos

Cálculo Anual:

- Quejas promedio: 24/año (estimado)
- Costo por queja (tiempo gestión + compensaciones): \$150
- Costo actual: $24 \times \$150 = \$3,600$
- Reducción del 30%: 7.2 quejas menos
- AHORRO ANUAL = $7.2 \times \$150 = \$1,080$

Tabla 17

Beneficio 4 - Mejora en servicio al cliente (30%)

Concepto	Valor
Quejas/reclamos anuales actuales	24
Costo promedio por queja (gestión + compensaciones)	\$150
Costo anual actual por quejas	\$3,600
Reducción de quejas proyectada	30%
Quejas reducidas	7.2
AHORRO ANUAL	\$1,080

Nota. Fuente propia

2.6 Reducción de Ausentismo

Supuesto: Mejor clima laboral reduce ausentismo en 10%

Cálculo Anual:

- Ausentismo promedio: 2% de días laborales
- $61 \text{ empleados} \times 240 \text{ días} \times 2\% = 292.8 \text{ días perdidos/año}$

- Reducción del 10% = 29 días recuperados
- Costo día promedio: $\$405,600 \div (61 \times 240) = \27.71
- AHORRO ANUAL = $29 \times \$27.71 = \803.59

Tabla 18

Beneficio 5 - Reducción de ausentismo (10%)

Concepto	Valor
Tasa de ausentismo actual	2%
Días laborales por empleado/año	240
Total días perdidos anualmente	292.8días
Reducción de ausentismo proyectada	10%
Días recuperados	29 días
Costo promedio por día laboral	\$27.71
AHORRO ANUAL	\$803,59

Nota. Fuente propia

3. RESUMEN DE BENEFICIOS ANUALES

Tabla 19

Resumen consolidado de beneficios anuales

# Categoría de Beneficio	Ahorro/Beneficio Anual	% del Total
1 Reducción conflictos comunicativos	\$1756,80	2.40%
2 Incremento en productividad	\$51,714	70.55%
3 Reducción rotación de personal	\$17,950	24.49%
4 Mejora en servicio al cliente	\$1,080	1.46%
5 Reducción de ausentismo	\$803,59	1.10%
TOTAL BENEFICIOS ANUALES	\$73,304.39	100%

Nota. Fuente propia

4. CÁLCULO DEL ROI

4.1 ROI a 1 Año

Fórmula: $ROI = [(Beneficios - Costos) \div Costos] \times 100$

ROI Año 1 = $[(\$73,304.39 - \$1,596) \div \$1,596] \times 100$

ROI Año 1 = $(\$71,708.39 \div \$1,596) \times 100$

ROI Año 1 = 4,493%

Interpretación: Por cada dólar invertido, se recuperan \$44.93

Tabla 20
Cálculo del roi - año 1

Concepto	Valor
Inversión Total	\$1,596
Beneficios Totales Año 1	\$73,304.39
Beneficio Neto	\$71,708.39
ROI Año 1	4,493%
Relación Beneficio/Costo	44:1
Retorno por cada dólar invertido	\$44.93

Nota. Fuente propia

2.3.7. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 21

Matriz de articulación

Ejes o Partes Principales	Sustento Teórico	Autor	Sustento Metodológico	Estrategias / Técnicas	Descripción de Resultados	Instrumentos Aplicados
Diagnóstico de necesidades de habilidades blandas	- Importancia estratégica de habilidades blandas para competitividad. - Definición de habilidades blandas como competencias transversales. - Relevancia de la comunicación, trabajo en equipo y empatía.	Gómez (2025) Reyes (2024) Hernández & Nery (2020)	Enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) Alcance descriptivo Investigación de campo	- Encuestas estructuradas - Observación directa - Análisis documental de diagnósticos internos	Identificación de déficits en: - Comunicación asertiva (Fig. 2-4) - Trabajo en equipo (Fig. 5-7) - Adaptabilidad (Fig. 10-11) - Gestión emocional (Fig. 12-13) - Liderazgo (Fig. 14-15)	Cuestionario de habilidades blandas (Fig. 2-22) Guía de observación Registros de diagnósticos internos
Diseño instruccional del plan	- Modelo ADDIE para diseño sistemático. - Estructura de planes de capacitación virtual. - Diferenciación entre capacitación y formación.	Cárdenas (2024) Rodríguez (2025) Chiavenato y Sapiro (2011)	Diseño instruccional Modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación)	- Análisis de necesidades - Diseño de contenidos virtuales - Desarrollo de materiales interactivos - Implementación piloto - Evaluación formativa	Plan estructurado en 5 fases: 1. Análisis: Necesidades de INPAPEL 2. Diseño: Objetivos, contenidos, plataforma virtual 3. Desarrollo: Materiales didácticos digitales 4. Implementación: Cronograma flexible 5. Evaluación: Indicadores de impacto	Matriz de diseño ADDIE Plataforma virtual (Zoom, Google Meet) Material didáctico digital

Ejes o Partes Principales	Sustento Teórico	Autor	Sustento Metodológico	Estrategias / Técnicas	Descripción de Resultados	Instrumentos Aplicados
Modalidad virtual	- Ventajas de la capacitación virtual: flexibilidad, accesibilidad, reducción de costos. - Educación corporativa mediante TIC. - Personalización del aprendizaje.	Team (2024) Colman (2023) Zambrano y Torres (2023)	Enfoque socioformativo Aprendizaje autogestionado	- Plataformas síncronas/asíncronas - Recursos multimedia (videos, simulaciones) - Actividades interactivas - Seguimiento en tiempo real	- 85% de personal interesado en capacitación virtual (Fig. 20) - 78% se siente cómodo con herramientas digitales (Fig. 21) - Reducción del 40% en costos logísticos	Encuestas de aceptación tecnológica (Fig. 20-22) Plataforma LMS Registros de participación
Contenidos de habilidades blandas	- Clasificación de habilidades blandas: interpersonales, cognitivas, control emocional. - Estrategias para desarrollo: mentorías, autoconocimiento, aprendizaje continuo.	Gómez (2024) Espinoza y Barzola (2020) Cruz y Díaz (2020)	Enfoque por competencias Andragogía	- Módulos temáticos: * Comunicación efectiva * Trabajo en equipo * Inteligencia emocional * Liderazgo * Gestión del tiempo - Estudios de caso - Role playing virtual	Priorización de contenidos: - Comunicación (92% necesidad) - Trabajo en equipo (87%) - Adaptabilidad (85%) (Matriz de Priorización Impacto-Urgencia - Fig. 24)	Matriz de priorización (Fig. 24) Guía de contenidos temáticos Rúbricas de evaluación
Evaluación del impacto	- Modelo Kirkpatrick de evaluación en 4 niveles. - Indicadores de desempeño organizacional. - Medición de clima laboral.	Evans (2025) Kirkpatrick (1959) Garavito-Hernández et al. (2024)	Evaluación mixta Medición pre-post	- Evaluación de reacción (satisfacción) - Evaluación de aprendizaje - Seguimiento de conductas - Indicadores de productividad - Encuestas de clima laboral	- Aprobación unánime de tutores metodológico y técnico - Incremento proyectado del 25% en satisfacción laboral - Mejora del 30% en resolución de conflictos	Formularios de evaluación de especialistas Encuestas de satisfacción Indicadores de desempeño Cuestionario de clima laboral

Ejes o Partes Principales	Sustento Teórico	Autor	Sustento Metodológico	Estrategias / Técnicas	Descripción de Resultados	Instrumentos Aplicados
Sostenibilidad y escalabilidad	- Formación como inversión estratégica. - Alineación con objetivos organizacionales. - Cultura de aprendizaje continuo.	Rodríguez (2025) Salas et al. (2020) Cedeño y Ruiz (2022)	Planificación estratégica Gestión del cambio	- Alianzas con instituciones educativas - Actualización continua de contenidos - Comunidad de práctica virtual - Sistema de mentorías	- Integración al acervo bibliográfico de UISRAEL - Cesión de derechos patrimoniales - Repositorio SENESCYT - Escalabilidad a otras empresas del sector	Acta de autorización estudiantil Convenios interinstitucionales Plataforma de repositorio digital

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La contextualización de las bases teóricas relacionadas al plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas permitió determinar las bases pedagógicas y metodológicas en las que se sustenta este plan, al mismo tiempo evidenciando la importancia de adaptarlos a la teoría para que su desarrollo cubra de manera eficaz las necesidades de desarrollo profesional de los empleados. Llegando a la conclusión que, la realización exitosa de cualquier capacitación requiere de una sólida fundamentación teórica, que proporcione un marco para la implementación de métodos de enseñanza innovadores y efectivos.

El análisis de las necesidades de capacitación en INPAPEL evidenció que el personal requiere el fortalecimiento en habilidades blandas relacionadas con la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la adaptabilidad y la inteligencia emocional, ya que la carencia de estas habilidades afecta de manera directa la productividad y el clima laboral, al mismo tiempo constituyéndose en un insumo estratégico para diseño pertinente del plan de capacitación y orientarlo no solo al desarrollo individual de los trabajadores, sino también al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

El diseño del plan de capacitación parte de la utilización de la plataforma TalentLMS, ya que representa una oportunidad de modernización en el proceso de aprendizaje organizacional. Esta herramienta virtual ofrece un entorno flexible, accesible y adaptable, facilitando el desarrollo profesional de los empleados mediante recursos ajustados a sus necesidades y ritmos de aprendizaje, fomentando la autonomía del participante y potenciar el aprendizaje colaborativo, al mismo tiempo que permite optimizar la gestión de contenidos y la retroalimentación. En este sentido, TalentLMS se consolida como un recurso estratégico para la capacitación empresarial, contribuyendo a la mejora del desempeño laboral y al fortalecimiento de competencias transversales en la empresa.

La revisión de expertos en el diseño de planes de capacitación virtual y habilidades blandas confirmó la pertinencia, viabilidad y aplicabilidad del plan proporcionando una perspectiva externa y experta sobre su relevancia e impacto potencial. Los expertos concordaron en que la modalidad virtual ofrece flexibilidad, accesibilidad y escalabilidad, convirtiéndose en una estrategia adecuada para la realidad de INPAPEL y para el fortalecimiento de las competencias blandas del personal.

RECOMENDACIONES

Se recomienda profundizar y actualizar las bases teóricas de los módulos que contiene el plan de capacitación, para responder a las necesidades más urgentes del personal e integrar nuevos métodos en la enseñanza digital, y de esta forma garantizar que la capacitación sea específica, eficaz y responda a las últimas tendencias de desarrollo profesional y técnico. También se recomienda crear una comisión que evalúe y actualice continuamente los fundamentos teóricos para asegurar su aplicación práctica en los posteriores programas de capacitación.

Es importante establecer un mecanismo de diagnóstico y retroalimentación continua con los empleados de la empresa para recoger sus opiniones, necesidades y sugerencias y que sean considerados en el plan de capacitación. Esta información debe utilizarse para ajustar y mejorar de manera permanente el plan de tal forma que esté actualizado y adaptado a las necesidades actuales de los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa.

Para incrementar el potencial de la plataforma TalentLMS, se recomienda capacitar al personal de talento humano y al responsable del desarrollo e implementación del plan, incluyendo tanto la gestión técnica de la plataforma y también el desarrollo, actualización de contenidos interactivos y estrategias de aprendizaje para una evaluación online eficaz. Facilitando la creación de un soporte técnico continuo para garantizar que los usuarios de la plataforma tengan una experiencia de aprendizaje efectiva.

Se recomienda crear un sistema de mejora continua en los programas de capacitación basado en la evaluación de expertos, considerando la aplicación de indicadores de desempeño para medir el impacto de las capacitaciones en el desarrollo profesional de los empleados. Complementándose con reuniones periódicas para la revisión y actualización del plan, donde los expertos realicen una retroalimentación basada en nuevas experiencias y conocimientos para garantizar que el programa esté alineado con las mejores prácticas y las necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Asana, T. (2025, febrero 14). Training plan template. Asana.
<https://asana.com/es/resources/training-plan-template>
- Burciaga, R., Vázquez, L., & Rodríguez, J. (2024). Evaluación de la formación de habilidades blandas en el rendimiento de equipos de desarrollo de software. UCE Ciencia. Revista de Postgrado, 12(3).
- Cárdenas, M. (2024, mayo 17). Diseño instruccional en educación virtual. Universidad Continental - Innovación Pedagógica.
<https://ucontinental.edu.pe/innovacionpedagogica/disenio-instruccional-en-educacion-virtual/notas-destacadas/>
- Carrero, E. (2018). ¿Qué técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizo? Todo Sobre Tesis. <https://todosobretesis.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Colman, H. (2023, enero 24). What is eLearning? iSpring. <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning>
- Díaz-Redondo, R. P., Caeiro-Rodríguez, M., López-Escobar, J. J., & Fernández-Vilas, A. (2023). Integrating micro-learning content in traditional e-learning platforms. Multimedia Tools and Applications. <https://doi.org/10.1007/s11042-020-09523-z>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: Perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. Revista Espacios, 41(23), 109-120.
- Evans, L. (2025). Instructional design models. University of San Diego Online.
<https://onlinedegrees.sandiego.edu/instructional-design-models/>
- Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: Una revisión de la

- literatura académica. INNOVA Research Journal, 9(3), 1-24.
<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531>
- Gómez, I. (2024, mayo 16). Habilidades blandas: Por qué son importantes. Universidad San Marcos. <https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/habilidades-blandas-por-que-son-importantes>
- Gómez, M. (2025, marzo 3). Habilidades blandas y duras. Concepto.
<https://concepto.de/habilidades-blandas-y-duras/>
- Hernández, C., & Nery, J. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. Scielo, 10, 5.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2022). Metodología de la investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Labori, J. (2024). Efectividad de Educación 4.0, e-learning y metodología tradicional en el logro de competencias de investigación universitaria. Revista Innova Educación, 6(1), 104-119. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2024.01.007>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2017). Metodología de la investigación social cuantitativa. Creative Commons-Universitat Autònoma de Barcelona.
- Moldes, S. (2021). Plan de formación. Universidad de Málaga.
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/25343/Plan%20de%20Formacion.pdf?sequence=1>
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. ECA Sinergia, 11(2), 166.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

Oviedo, B. (2024). Habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores de una empresa
Lima, 2024 [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.

Reyes, I. (2024, septiembre 25). Habilidades blandas. CognosOnline.

<https://cognosonline.com/habilidades-blandas/>

Rodríguez, Y. (2025, abril 22). Beneficios del plan de capacitación para tu empresa. Buk
México. <https://www.buk.mx/blog/beneficios-del-plan-de-capacitacion-para-tu-empresa>

Sordo, A. (2021). Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos. HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos>

Team, U. (2024, septiembre 26). Ventajas capacitación virtual empresas. UBITS.

<https://www.ubits.com/blog/ventajas-capacitacion-virtual-empresas>

Tejeda, G. (2018). Investigación metodológica (p. 8).

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6825/21CAPITULO15.pdf>

Universidad Estatal Milagro. (2024, junio 17). Educación en línea o a distancia: cómo funciona,
ventajas y desventajas. UNEMI.

<https://www.unemi.edu.ec/index.php/2024/06/17/educacion-en-linea-o-a-distancia-como-funciona-ventajas-y-desventajas/>

ANEXO 1



Empresa Inpapel Cia. Ltda.

Guion de Entrevista a los jefes departamentales de la empresa

Objetivo: Conocer la percepción de las habilidades blandas que se practican en la empresa Inpapel.

- ¿Cuál es su rol en Inpapel y cuáles son sus principales responsabilidades?
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y cómo ha sido tu trayectoria?
- ¿Qué prácticas de comunicación se desarrollan dentro de Inpapel que faciliten una buena colaboración?
- ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?
- ¿Qué capacidades se valoran para adaptarse rápidamente?
- ¿Qué rol juegan las habilidades de análisis, pensamiento crítico y creatividad en su equipo?
- ¿Qué medidas o cultura organizacional apoyan la gestión de estrés y bienestar?
- ¿Cómo se maneja la empatía, la escucha activa y la gestión de conflictos?
- ¿Cómo se mide el impacto de las habilidades blandas en resultados de negocio?
- ¿Qué habilidades blandas consideras más críticas para el éxito en Inpapel?
- ¿Desde su experiencia qué estrategia utilizaría para desarrollar un plan de capacitación en la empresa?

ANEXO 2



**Universidad
Israel**

FORMATO DE ENCUESTA

Empresa Inpapel Cia. Ltda.

Encuesta de habilidades blandas para el entorno laboral

Objetivo: Este cuestionario busca determinar cómo se aplican las habilidades blandas en el entorno de trabajo empresarial; sus respuestas ayudarán a identificar habilidades que se deben fortalecer buscando mejorar el clima organizacional, la información que se proporcione es confidencial y se utilizará únicamente con fines de mejora continua.

Sección 1: Datos Demográficos

1 Edad:

- ☐ 20 - 30 años
- ☐ 31 - 40 años
- ☐ 41 - 50 años
- ☐ 51 años o más

2 Nivel de Educación:

- ☐ Secundaria
- ☐ Técnico/Tecnólogo
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

3 Antigüedad en la empresa:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 - 3 años
- ☐ 4 - 7 años
- ☐ Más de 7 años

4 Área de Trabajo:

- ☐ Producción
- ☐ Administración
- ☐ Ventas

Sección 2: Habilidades Blandas (Escala de Likert)

Instrucciones: Por favor, seleccione la opción que mejor represente su opinión o experiencia en el trabajo. Utilice la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

No/	Habilidad Blanda	Pregunta	1	2	3	4	5
Comunicación Eficaz							
1.	Siento que mi equipo y yo nos comunicamos de manera clara y abierta.		☐	☐	☐	☐	☐
2.	Considero que mis superiores escuchan activamente mis ideas y preocupaciones.		☐	☐	☐	☐	☐
3.	Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel		☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en Equipo y Colaboración							
4.	Colaboro de manera efectiva con mis compañeros para alcanzar los objetivos del equipo.		☐	☐	☐	☐	☐
5.	En mi área, se fomentan el respeto y la cooperación entre colegas.		☐	☐	☐	☐	☐
6.	Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo		☐	☐	☐	☐	☐
Resolución de Problemas y Pensamiento Crítico							
7.	Me siento capacitado para proponer soluciones creativas a los problemas que surgen en mi trabajo.		☐	☐	☐	☐	☐
8.	Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo.		☐	☐	☐	☐	☐
Adaptabilidad y Flexibilidad							
9.	Me adapto fácilmente a los cambios en los procesos o prioridades de la empresa.		☐	☐	☐	☐	☐
10.	Considero que mi equipo es flexible y responde bien a las situaciones inesperadas.		☐	☐	☐	☐	☐
Inteligencia Emocional y Empatía							
11.	Puedo gestionar mis emociones de manera constructiva durante situaciones de estrés laboral.		☐	☐	☐	☐	☐

12. Percibo que mis compañeros muestran empatía y apoyo cuando alguien enfrenta dificultades.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Liderazgo (Autoliderazgo y en equipo)

13. Me hago responsable de mis tareas y cumplo con mis compromisos sin necesidad de supervisión constante.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Percibo que los líderes de mi área motivan e inspiran a sus equipos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Gestión del Tiempo y Productividad

15. Me siento competente para organizar mis tareas y cumplir con los plazos establecidos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. La organización de mi área de trabajo es eficiente y contribuye a la productividad.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Satisfacción y Ambiente Laboral

17. En general, el ambiente de trabajo es positivo y me motiva a dar lo mejor de mí.

18. Asisto a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización.

Capacitación

19. Está usted interesado/a en participar en programas de capacitación ofrecidos bajo la modalidad virtual

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Qué tan cómodo/a se siente utilizando herramientas tecnológicas (como Zoom, Google Meet, plataformas virtuales) para aprender.

21. Considera que una capacitación virtual le ayudaría a mejorar su desempeño en el trabajo.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: MONICA ELIZABETH ARRIETA SILVA

Título obtenido: ABOGADO

C.I.: 0603551110

E-mail: marrieta@inpapel.com

Institución de Trabajo: Empresa Inpapel Cia. Ltda.

Cargo: Jefe de Recursos Humano

Años de experiencia en el área: 14 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: La propuesta responde a una necesidad organizacional actual de fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Inpapel y mejorar el clima laboral, además, el desarrollo de la capacitación utilizando la modalidad virtual se alinea con las tendencias de formación flexible y accesible asegurando la optimiza recursos y tiempo del personal.

Recomendaciones: Que la empresa utilice este tipo de capacitación como una estrategia de mejora continua.

Lugar, fecha de validación: Riobamba, 01 de septiembre 2025.

Firma del especialista
Abg. Mónica Arrieta S.





UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgs. Alexandra Valeria Villagómez Cabezas

Título obtenido:

- PSICOLOGA EDUCATIVA, ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y FAMILIAR
- MAGISTER EN DOCENCIA MENCION INTERVENCION PSICOPEDAGOGICA

C.I.: 0604046250

E-mail: alexandra.villagomez@unach.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Nacional de Chimborazo

Cargo: Docente – Facultad de Ingeniería.

Años de experiencia en el área: 13 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

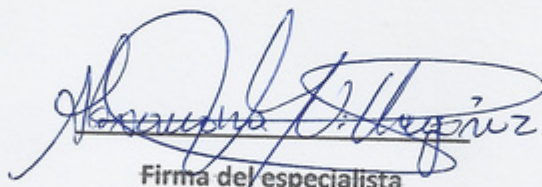
Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: La propuesta resulta innovadora y puede integrarse adecuadamente al fortalecimiento del clima laboral permitiendo transversalmente las facilidades del entorno de enseñanza virtual.

Recomendaciones: Es recomendable establecer indicadores de impacto de la propuesta para futuros estudios.

Lugar, fecha de validación: Riobamba, 04 de septiembre de 2025.


Firma del especialista
Mgs. Alexandra Villagómez.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan de capacitación bajo la modalidad virtual para fortalecer habilidades blandas del personal de la empresa INPAPEL de la ciudad de Riobamba. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgs. Edison Fernando Bonifaz Aranda

Título obtenido: Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa

C.I.: 0603032269

E-mail: eddybonifaz@unach.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Nacional de Chimborazo

Cargo: Docente

Años de experiencia en el área: 14 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

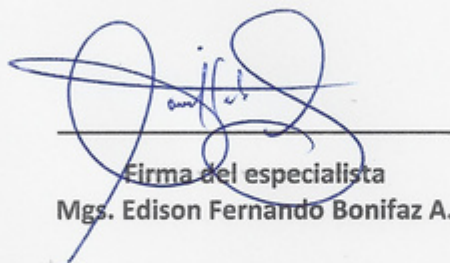
Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: Ninguna

Recomendaciones: Se recomienda la replicación del plan a otras instancias de desarrollo empresarial para evaluar su impacto.

Lugar, fecha de validación: Riobamba, 05 de septiembre de 2025.


Firma del especialista
Mgs. Edison Fernando Bonifaz A.