



**UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS**

**Facultad de Educación Social y Desarrollo Humano**

**Escuela de Desarrollo Humano**

**Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Psicología con  
Énfasis en Educativa**

Práctica Profesional

Estrategias para la mejora de "Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos  
en el Departamento de Talento Humano de La Sociedad de Alimentos de  
Primera, S.A., Bonlac".

Presentado por

Sánchez Camacho, Gabriela Stephanie 8-872-333

Asesora

Profesora Dunia Caicedo de Sánchez

Panamá, 2019

## DEDICATORIA

La culminación de esta meta, se las dedico con mucho cariño a:

Mi madre, **Elba Camacho**, mis hermanos, **Javier Sánchez**, **Andrés Sánchez**, y mi abuela **Edilma Fajardo**, quienes han sido mi pilar, gran apoyo incondicional en cada uno de mis pasos en este largo y arduo camino, mi mayor motivación y soporte para la terminación de este trabajo.

A Dios, por haberme obsequiado la vida, y permitirme llegar a donde me encuentro hoy.

Para finalizar, deseo que la ejecución de este informe de práctica profesional sirva de guía y estímulo para aquellos y aquellas que consideren, al igual que, yo estudiar la carrera de psicología y quieran ir formándose en el área organizacional, ya que en esta profesión tenemos la oportunidad de potenciar las habilidades de los seres humanos.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primera instancia, a mi Dios, por guiarme, brindarme sabiduría y no dejarme caer a lo largo de este difícil camino.

A mi familia, compañeros, compañeras, amistades y, sobre todo, a mi hermana de otra madre, **Laura Ávila**, por brindarme una voz de aliento y cariño cuando compartíamos experiencias y conocimientos. A todos muchas gracias.

Agradezco, a todos los profesores que brindaron sus conocimientos, apoyo, y paciencia a lo largo de esta carrera, a todos aquellos que sembraron un aprendizaje significativo tanto en lo académico como en lo personal. En especial al profesor **Walter Valenzuela**, quien ha sido un padre en la universidad, por su apoyo incondicional, y la profesora **Olga Gilkes**, quien considero una madre por su paciencia y orientación.

También agradezco a la Universidad Especializada de las Américas, La que es la pieza fundamental en mi formación profesional.

Para finalizar, mi agradecimiento, también, a la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, por haberme aceptado como practicante y por el apoyo de la Lcda. **Eda Madrigales**, encargada del Departamento de Selección de Talento Humano.

Muchas gracias.

Mil bendiciones a todos.

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

Páginas

## CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

1.1 Antecedentes .....	10
1.2 Justificación.....	13
1.3 Descripción institucional.....	16
1.4 Objetivos .....	19
1.4.1 Objetivos general .....	19
1.4.2 Objetivos específicos .....	19
1.5. Población beneficiaria .....	20
1.6 Cronograma de actividades.....	21

## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

2.1 Actividades realizadas.....	27
2.2 Portafolio de actividades .....	43

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

3.1. Análisis de resultados .....	50
3.1.1 Propuesta de solución.....	57
3.1.1.1 Marco de referencia .....	57
3.1.1.2 Justificación.....	60
3.1.1.3 Diseño de la propuesta .....	62
3.1.1.3.1 Introducción.....	62
3.1.1.3.2 Objetivos .....	63
3.1.1.3.3 Beneficiarios.....	63
3.1.1.3.4 Fases de intervención .....	63
3.1.1.3.5 Descripción de la propuesta de evaluación.....	66
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>98</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>100</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b>	
Índice de cuadros.....	105
Índice de gráficas.....	106

## INTRODUCCIÓN

En la vida, el ser humano, de cierta forma, siempre estará sujeto a la necesidad de tomar decisiones para resolver algún problema o algunos problemas.

Es importante destacar que la relación que existe entre toma de decisiones y resolución de conflictos está tan entrelazada que es difícil determinar si al mejorar la capacidad de tomar decisiones mejora la capacidad de resolver conflictos o si el resolver conflictos desarrolla la capacidad de tomar decisiones.

La toma de decisiones y resolución de conflictos se entienden como un proceso complejo, pues conlleva diversas actividades, que pueden ser cortas o extensas. Dicho esto, hay que reconocer que se trata de un aspecto determinante dentro de empresas, compañías, industrias y organizaciones, que recae sobre los directivos. Esta premisa destaca lo importante del buen manejo de los procesos primordiales para la identificación del conflicto y la necesidad de aplicación de técnicas, estrategias, programas, métodos y modelos que ayuden a la resolución de problemas.

Actualmente, en las organizaciones o empresas, de forma general, siempre surgen conflictos, algunos cotidianos y simples otros difíciles y complejos, de modo que muchas veces no se sabe cómo manejar la toma de decisiones. Para los directivos, jefes o gerentes de empresas esta es una de las mayores responsabilidades y retos. Para hacer más fácil y duradera esta tarea se puede recurrir a programas de procesos, estrategias, modelos, técnicas y herramientas que ayudan a disminuir las posibilidades de equivocarse en la resolución de conflictos de una situación presentada tomando en cuenta opiniones ajenas y tolerando decisiones para que así se den soluciones acertadas.

Es importante resaltar que es en el manejo de análisis de conflictos que se lleva a cabo la comprensión del problema para darle definición, estructura y sobre todo analizar las fallas, si el problema persiste y resulta muy complejo es recomendable mantenerlo dividido y realizar una breve descripción e identificación de cada una de las partes. Se debe verificar la comprensión del problema para que resulte más fácil tolerar las opiniones de las demás personas para dar la plena seguridad de que la comprensión sea la adecuada.

Es de mucha importancia asignar prioridades a los problemas, por ejemplo, si son varios los conflictos existentes que se presentan; se deben fijar y ordenar cada uno por prioridad para saber a cuál se le dará solución primero y a cuáles sucesivamente y de forma continua. Se debe conocer que las decisiones se toman de forma frecuente debido a su naturaleza repetitiva, rutinaria y cotidiana.

En resumen, la toma de decisiones y resolución de conflictos son de suma importancia para las organizaciones y empresas, ya que ayudan a la identificación de problemas y sus posibles soluciones. De no darse el análisis correcto de un conflicto que se pretende resolver puede fallarse o tomar una mala decisión, que podría afectar el clima y ambiente organizacional, temas financieros, de tiempo y trabajo en equipo, dependiendo del área o departamento de la empresa.

La toma de decisiones y resolución de conflictos son procesos que aumentan las posibilidades y probabilidades de tomar decisiones asertivas más eficientes y eficaces, así como también la promoción de comunicación asertiva para el desempeño de un buen manejo de resolución de conflictos y de toma de decisiones que brinden un ambiente laboral sano. El objetivo de esta investigación es resaltar estrategias para la mejora en la toma de decisiones y resolución de conflictos de una empresa.

En este trabajo, se encontrará una propuesta de estrategias para la mejora en la toma de decisiones y resolución de conflictos del Departamento de Talento Humano de la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac.

Con respecto a la estructura de la investigación, esta se compone de tres capítulos desglosados de la siguiente manera:

En el capítulo primero desarrolla el marco de referencia institucional, antecedentes de la propuesta, justificación de la propuesta, descripción institucional, los objetivos, población y cronograma de actividades.

El capítulo segundo destaca la descripción de la práctica profesional, detallando los aspectos teóricos conceptuales de las actividades realizadas y realización de un portafolio de actividades como evidencia de la misma.

En el capítulo tercero se exponen el análisis e interpretación de los resultados; detallando análisis de resultados, propuestas y alternativas de solución, marco referencial, justificación, diseño de propuesta, conclusión. Además, se narra lo trabajado realizado dentro de la empresa.

El trabajo de investigación finaliza con anexos y referencias bibliográficas correspondientes, con la retroalimentación lograda al aportar los conocimientos adquiridos en la Universidad Especializada de las Américas y con la construcción de nuevos criterios de aprendizaje significativo durante la permanencia en la empresa mencionada.

# CAPÍTULO I

## **CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL**

### **1.1. Antecedentes**

La toma de decisiones y resolución de conflictos del Departamento de Talento Humano de la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, se convierte en el marco real de la práctica profesional para obtener el título de Licenciada en Psicología con énfasis en Educativa.

El Informe de Practica Profesional está encaminado a conocer la problemática existente en las empresas que tienen años en el mercado con una situación de vulnerabilidad por las deficiencias ocasionadas por el mal manejo de conflictos y poca toma de decisiones asertivas que suscitan bajo rendimiento laboral, y la disminución de la motivación del trabajador. Además, se desea conocer cuáles son los factores que influyen y afectan de forma negativa y directa a los colaboradores del Departamento de Talento Humano de la empresa Bonlac.

La toma de decisiones y resolución de conflictos guardan una relación estrecha con situaciones cotidianas difíciles que hacen surgir posturas u oposiciones en las organizaciones que pueden afectar el proceso, rendimiento y resultados del buen manejo en la toma de decisiones asertivas que conduzcan a soluciones de problemas.

Según Andrew E. Schwarts (2012), “el conflicto ocurre cuando dos o más individuos o grupos de personas dentro de una organización necesitan resolver un problema en conjunto”, es decir, que al involucrarse intereses ocurren diferentes factores como conflictos en ideas, conflictos de actitudes, conflictos que sobresalen de parte de directivos, entre otros.

En ese mismo sentido, el Dr. David Stiebel (2013), “relata que, si los conflictos se dan por una falta de comunicación, entonces es fácil crear un mito al que llamó sabiduría convencional. Sí es así, explica, entonces que no existe conflicto, solo falta de saber comunicarse, y en consecuencia introduce el concepto de comunicaciones estratégicas” Estas ayudarían a directivos y colaboradores en las empresas a afrontar la responsabilidad de resolver conflictos tomando decisiones basadas en planes de acción, confrontaciones, determinaciones de causas del problema, encontrar soluciones basadas en prioridades, seguimientos de soluciones, compromisos para retroalimentación mutua y consistente entre las partes involucradas, en pro del éxito existo en las organizaciones.

De forma general, hay que reconocer que cada persona afronta la resolución de conflictos de una forma diferente, basada en sus experiencias y su historia de reforzamiento para tomar decisiones. A lo largo de trayectorias de investigaciones acerca del manejo efectivo de toma de decisiones y resoluciones de conflictos, existen modelos clásicos y esquemas básicos de resolución de conflictos como los de D´ Zurilla (2008) y Golfried (2006), que plantean cómo hacerlo de forma efectiva y se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual (Nezu, 2007).

Siguiendo la misma línea, el modelo de Zurilla (2008) y Golfried (2006) “consideran dos dimensiones: la orientación al problema, que es la parte en que la persona ejerce control sobre la resolución de conflictos, lleva factores basados en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997), Y explica las creencias que se tienen acerca de resolver conflictos basados en expectativas de resultados previos”

Existen fragmentos filosóficos presocráticos como los de Heráclito (1994) y Aristóteles (1994) “establece que el conflicto es el que promueve el cambio y a su vez es consecuencia de este, y simplemente se necesitan dos seres, ya que el conflicto se caracteriza por la dualidad adversario–adversario”

En la actualidad se acepta y se destaca para reconocer que los conflictos son de naturaleza humana. Igualmente, un conflicto puede existir entre las opciones de una misma persona (conflicto interno) y no necesariamente entre dos adversarios distintos (conflicto externo).

De hecho, varios estudios, de Gardner (1995), “detallan que la toma de decisiones casi siempre se ve influida por las opiniones e ideas de los demás” Siguiendo esta vertiente señala que, así como se desarrolla la influencia de los pensamientos de los demás para tomar decisiones claras, se debe tomar en cuenta que estas mismas opiniones juegan un papel fundamental al resolver conflictos, pues nos coloca frente a diferentes puntos de vista del problema, lo que permitirá ir desglosando, identificando y resolviendo los conflictos desde una perspectiva más amplia, positiva y productiva para los colaboradores de las empresas.

Siguiendo este criterio, cabe destacar que el buen manejo en el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos promueve comportamientos significativos en los colaboradores, ya que, si este proceso se da de forma favorable, se debe considerar una inversión y ganancia a largo plazo si se da el debido seguimiento a las soluciones. Los directivos, jefes y encargados de empresas y departamentos deben saber que el tomar decisiones de una buena manera, y así resolver conflictos forma parte del activo de la empresa, por tanto, deben valorar dichos manejos de procesos.

Estudios previos del tema de estrategias para la mejora de toma de decisiones y resolución de conflictos en Panamá, detallan que hoy por hoy existen empresas, tanto nuevas como de larga trayectoria, en el mercado que promueven destrezas para esta mejora con sus colaboradores. Algunas de estas son: Seguros Suramericana, que hoy día es Seguros Sura, Productos Diversos o distribuidora de Hallmark, Capital Bank, Banesco, Saint Georges Bank, empresa Man Power.

## **1.2. Justificación**

Este trabajo, además de ser un aprendizaje significativo, tiene la finalidad y objetivo de iniciarnos en el mundo de la investigación laboral y enriquecer los conocimientos acerca del porqué de la existencia de dificultades en empresas que tienen historia en el mercado, ya que son catalogadas como empresas tradicionales gracias a que tienen muchos años de servicio en el territorio panameño. Estas dificultades causan mal manejo en el proceso de toma de decisiones y, por ende, deficiente resolución de conflictos.

Además, este tema resulta imperante para analizar, identificar, orientar, concienciar, proponer, conocer, demostrar y tratar el mal manejo del proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos ya ressaltados, con la intención de intervenir a manera de mediación para lograr los objetivos de la propuesta de forma positiva a través de estrategias que ayuden a disminuir este tipo de falencia en la empresa.

La Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, es presentada como una empresa de gran productividad de servicio. Esta de igual forma, tiene oportunidades de crecimiento y, sobre todo ventajas que la hacen única ante las competencias. Pero como en todas las organizaciones, se da la existencia de algunos déficits o fallas en el marco de directivos-jefes, jefes-colaboradores, colaboradores-colaboradores, en situaciones que pueden ocasionar inconvenientes no solo en la parte administrativa, sino perturbaciones en la empresa como tal, y también en el ingreso de nuevos colaboradores.

Por este hecho, se considera muy pertinente realizar una propuesta para brindar estrategias que contribuyan a la toma de decisiones y resolución de conflictos, con el propósito de contribuir a la disminución de inconvenientes a través de técnicas de trabajo y de estrategias que ayuden y brinden la oportunidad de realzar las competencias necesarias tales como: la capacidad de síntesis, análisis, visión global, pensamiento hipotético y deductivo, creatividad, proactividad, buen manejo de relaciones interpersonales, negociación, comunicación asertiva, capacidad de liderazgo, capacidad de motivar e ilusionar, excelente comunicación verbal y escrita.

La mayoría de las empresas buscan mejorar su ambiente organizacional mediante la atención que se brinda a los diagnósticos reales de situaciones conflictivas o decisiones no tomadas de manera asertiva que dañan el clima laboral, con la finalidad de detallar a fondo las causas específicas que crean el conflicto para así intervenir y aportar soluciones adecuadas para crear nuevas fortalezas de trabajo.

Las estrategias para la mejora de toma de decisiones y resolución de conflictos son de gran importancia para la empresa gracias a que por medio de estas se buscan soluciones significativas por la toma de decisiones adecuadas que fortalezcan el continuo mejoramiento en este proceso, por eso es de gran importancia el desarrollo y planteamiento de la propuesta presente.

Es por ello por lo que se busca producir soluciones efectivas que acaben o que erradiquen los problemas relacionados con la toma de decisiones y resolución de conflictos entre los colaboradores, para mejorar o para dar paso al desarrollo de intervenciones que favorezcan el trabajo en conjunto por los objetivos de la empresa, así como los individuales para crear una vertiente efectiva de comunicación asertiva que disminuya la pérdida de recurso humano, los conflictos laborales, el bajo rendimiento en la productividad y en las funciones, generado por las malas decisiones tomadas y que por ende conducen a resoluciones de conflictos nulas.

Cabe destacar que una empresa u organización que tenga y mantenga este tipo de falencia es una empresa que se vuelve inestable en el trabajo en equipo, en el funcionamiento de actividades por realizar, y cuyos conflictos, aunque sean simples siempre serán caóticos y los conflictos complejos serán eternos, gracias a la toma de decisiones inadecuadas, a veces por no tomar en cuenta o tolerar las ideas y pensamientos de los demás, o por no respetar los márgenes de prioridad en la solución de dichos problemas.

### **1.3. Descripción institucional**

Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac.

#### **Reseña histórica institucional**

Una tradición familiar que inicia en los años 30 por iniciativa de Don Pedro Ameglio Tibaldero, con el objetivo de lograr la mejor leche grado A. Es así que Bonlac, durante décadas, es reconocida como la empresa de mayor prestigio en el procesamiento de productos lácteos (leche, helados, yogurt zuizo) de primera calidad.

En 1986, Se da impulso a la creación de una empresa procesadora de leche con una visión moderna, creativa, innovadora y filosóficamente orientada a la fabricación de productos lácteos de primera calidad, a la cual llama BONLAC y se lanza la línea de productos lácteos como leche saborizada, yogurt líquido, jugos variados, productos UHT o de larga duración como los Tetrapak.

En 2011, La Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, fue adquirida por EPA (Empresa Panameña de Alimentos), gracias a la disminución de las ventas, En 2015, Bonlac se independiza de EPA, y sigue Promoviendo su marca única ante las competencias.

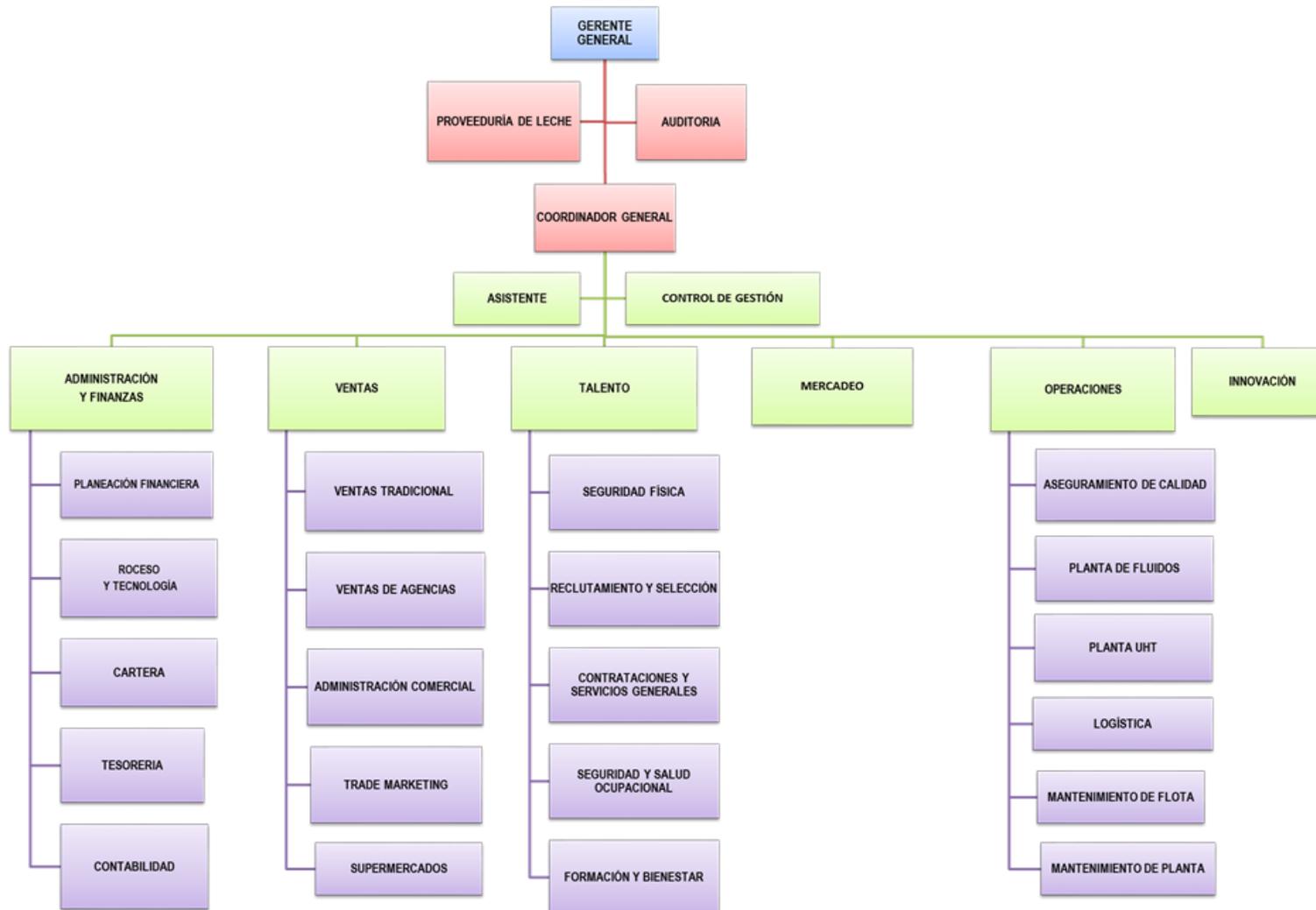
## **MISIÓN**

Lograr la satisfacción de los clientes, consumidores, accionistas y del recurso humano, a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios.

## **VISIÓN**

Hacer de Bonlac una empresa líder en la fabricación, distribución y venta de productos alimenticios de calidad, utilizando tecnología de punta, orientada hacia la satisfacción del consumidor y que le permita mejorar y hacer más eficientes sus procesos de negocios, logrando ventajas competitivas sostenibles.

## ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



## **1.4 Objetivos**

Los objetivos expresan los logros que queremos alcanzar, basados en la planificación de las acciones que ejecutamos para obtener conocimientos significativos. (Sampieri, 2010).

### **1.4.1. Objetivo General**

Generar una propuesta de intervención que establezca estrategias para la mejora en la toma de decisiones y resolución de conflictos del Departamento de Talento Humano de la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, a través de la participación de los colaboradores administrativos, específicamente del área de Talento Humano para mejorar fortalezas que minimicen los efectos negativos y asegurar logros de mejoramiento reales, significativos y duraderos que permitan, a su vez, la transferencia de conocimientos adquiridos.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Ampliar los conocimientos y habilidades aplicados en la práctica profesional.
- Evaluar la efectividad de resultados de los conocimientos y habilidades que se aplicaron en la práctica profesional.
- Afianzar el cumplimiento eficaz de la ética profesional relacionada con la disciplina/profesión y las labores asignadas durante la práctica profesional, gracias a la transferencia de conocimientos adquiridos.
- Proponer una metodología/sistema estrategias orientadas a mejorar la toma de decisiones y resolución de conflictos en el Departamento de Talento Humano de la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac.

## **1.5 Población beneficiada**

La población beneficiada de manera directa la conforman el personal del área administrativa, específicamente del Departamento de Talento Humano que comprende o se divide en: Departamento de Gerencia de Talento Humano, Departamento de Selección y Desarrollo, Departamento de Capacitación y Comunicaciones, Departamento de Contratación y Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional, que se ven involucrados directamente con sus jefes inmediatos que son 10 funcionarios; es decir, profesionales de cada cargo conjunto con sus auxiliares y asistentes.

Como población beneficiada o a la que se le brindo inducción general tanto de cargos como de beneficios de la empresa, como también capacitación general acerca de comunicación asertiva, atención al cliente, bienestar laboral fue al departamento de ventas que corresponde a jefes de ventas, ejecutivos de ventas y ayudantes de ventas.

La población beneficiada indirectamente es la correspondiente a los departamentos de tecnología, proveeduría, mercadeo, tesorería, gerencia general, contabilidad, facturación, cartera, el área operativa que corresponde a producción, producción UHT, cadena de abastecimiento, etc.

Es importante destacar que, en la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A, Bonlac, el área administrativa, de forma general la conforman colaboradores permanentes y que algunas partes operativas no son de flujo constante, excepto ventas, que sí es un área de mucho movimiento en cuanto a vacantes.

## 1.6 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3				
Matrícula de trabajo de grado																																								
Inicio de clases de trabajo de grado																																								
segunda clase de trabajo de grado																																								
tercera clase de trabajo de grado																																								
Gestión requerida para iniciar la práctica profesional																																								
Inicio de la práctica profesional e inducción por parte de enlace y entrega de documentación requerida para realizar la práctica profesional en la empresa Bonlac.																																								
Reclutamiento y búsqueda de perfiles para la vacante de vendedor y de ayudante de ventas.																																								
Entrevistas a candidatos para las vacantes del área de ventas.																																								
Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas. (IPV, Wartegg y Machover) y coordinación de prueba																																								

<p>poligráfica y prueba de manejo a seleccionados.</p> <p>Coordinación de entrevista con jefes de ventas para seleccionados.</p> <p>Capacitación de personal de los departamentos de Salud y Seguridad Ocupacional, Departamento de Comunicaciones, Gerencia de Talento Humano y Departamento de Contratación sobre Comunicación Aertiva.</p>																																			
<p>Encargada del Departamento de Selección y Desarrollo cubriendo las vacaciones(15días) del enlace.</p> <p>Reclutamiento y búsqueda de perfiles para la vacante de profesional de costos, y profesional de contabilidad.</p> <p>Entrevistas a candidatos al área de costos y contabilidad y aplicación, y evaluación de pruebas psicológicas (16PF, Machover, Wartegg).</p> <p>Dar seguimiento a documentación requerida y revisión de resultados de pruebas a candidatos seleccionados para ventas.</p> <p>Búsqueda de referencias laborales para seleccionados.</p> <p>Gestionar promoción interna o acción de personal para ejecutivo de ventas.</p> <p>Iniciar proceso de selección y reclutamiento para nueva vacante del área de producción, entrevistas, aplicación de pruebas psicológicas y coordinación de examen de antidoping.</p> <p>Actualización de CIO (carta de identificación ocupacional).</p> <p>Cerrar, sistema, CASE MANAGER ha seleccionado para el área de producción.</p> <p>Reclutamiento y búsqueda de perfiles para la nueva</p>																																			



<p>presentación de terna a jefe de área.</p> <p>Publicaciones de anuncios de vacantes en página web estascontratado.com.</p> <p>Observar cuadro de flujograma.</p> <p>Proceso de selección y reclutamiento completo para la vacante de producción.</p>																																			
<p>Proceso de selección y reclutamiento completo para la vacante de vendedor-rutero.</p> <p>Entrevistas y aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas y revisión de resultados de pruebas poligráficas.</p> <p>Reclutamiento y búsqueda de perfiles para nueva vacante de auditor interno.</p> <p>Actualización de cuadro de vacantes del año 2018.</p> <p>Búsqueda y reclutamiento de perfiles para vacante de profesional de gestión ambiental.</p> <p>Realización de check-list a todos los aspirantes seleccionados de las distintas áreas.</p> <p>Actualización de base de datos manual con hojas de vida que llegan a través de la garita de Bonlac.</p> <p>Publicación anónima de vacante de auditor interno en página web estascontratado.com.</p> <p>Proceso de reclutamiento y selección de personal completo para la vacante de supervisor de inventarios</p> <p>Revisión de reportes o resultados de pruebas poligráficas.</p> <p>Capacitación a departamentos de contratación, comunicaciones salud y seguridad ocupacional y gerencia sobre toma de decisiones y resolución de conflictos.</p>																																			

<p>Proceso de reclutamiento y selección para la vacante de liquidador, entrevistas, aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas.</p> <p>Apoyo en el puesto de recepción y ejecución de las funciones del mismo.</p> <p>Programaciones de pruebas de manejo para vendedores-ruteros.</p> <p>Cerrar vacantes en sistema CASE MANAGER.</p> <p>Realizar reportes a jefes de áreas sobre vacantes de auditoría, inventarios y liquidación.</p>																																			
<p>Realización de acción de personal para el área de ventas.</p> <p>Ingresar en sistema CASE MANAGER a seleccionado para profesional de gestión ambiental e higienización, así como a todos los seleccionados para el área de ventas.</p> <p>Coordinación de entrevista con jefe de área para el seleccionado como supervisor de liquidación</p> <p>Retroalimentación por parte de enlace sobre todo lo realizado en el Departamento de Selección y Desarrollo.</p> <p>Publicaciones de anuncios de vacantes en páginas web. Seguimiento a seleccionados por documentación solicitada.</p> <p>Almuerzo de despedida con enlace, compañeros de otras áreas de trabajo y jefes de distintas áreas.</p>																																			

## **CAPÍTULO II**

## **CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

### **2.1. Actividades realizadas**

Al matricular la práctica profesional se consideró seleccionar esta modalidad de formación profesional para aportar los conocimientos a una empresa tradicional y se realizó la tramitación pertinente de la documentación necesaria y solicitada, para ingresar a la empresa. El inicio de la práctica profesional fue el 10 de septiembre de 2018, en la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac. en el Departamento de Talento Humano, en el área de Selección y Desarrollo. La acción asignada consistió en realizar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir las vacantes del área operativa (vendedores ruteros, ayudantes de ventas, ayudantes de producción, ayudantes de almacén, profesional de gestión ambiental), así como también cubrir vacantes administrativas (auxiliar de facturación, profesional de costos, profesional de contabilidad, auditor interno, profesional de tecnología, supervisor de inventarios y liquidador) de la empresa, con la participación de la psicóloga Eda Madrigales profesional de Talento Humano; del Dpto. de Selección y Desarrollo, la profesional de contratación, profesional de salud y seguridad ocupacional, profesional de capacitación y comunicaciones, y con la participación de la Gerente de Talento Humano.

La profesional de Talento Humano en el área de selección y desarrollo, psicóloga Eda Madrigales es a quien se asignó el acompañamiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa, como también en el proceso de cerrar vacantes solicitadas, entre otras actividades correspondientes al departamento.

Las acciones realizadas consistieron en:

➤ 10 de Septiembre de 2018:

- Entrevista
- Entrega de documentación solicitada. (carta de petición, hoja de vida, póliza de seguro).
- Explicación de horarios (entrada: 8:00 a.m., almuerzo: 1:00 p.m. a 2:00 p.m., salida: 5:00 p.m.).
- Instrucciones brindadas por enlace y explicación sobre la descripción de funciones del Departamento de Talento Humano
- Explicación de sistema CASE MANAGER.
- 

➤ 11 de Septiembre de 2018:

- Inducción, recorrido por las instalaciones administrativas y presentación del personal que labora en la empresa.
- Explicación de procesos de selección y desarrollo.
- Explicación acerca de descriptivos de funciones de vacantes solicitadas.
- Explicación del funcionamiento y manejo del sistema CASE para cerrar vacantes.
- Explicación de todo el proceso que se realiza a diario en Departamento de Talento Humano.

➤ 12 de Septiembre de 2018:

- Búsqueda de perfiles en la página web. [estascontratado.com](http://estascontratado.com).
- Revisión de hojas de vida.
- Organización y coordinación para entrevistas para contratación de ayudante de almacén y supervisor de bodega.
- Retroalimentación de lo explicado el día 11 de septiembre de 2018.

➤ 13 de Septiembre de 2018:

- Entrevistas a candidatos que aplicaban para la vacante de ayudante o auxiliar de almacén.
- Búsqueda de perfiles y hojas de vida para la vacante de supervisor de bodega.
- Reclutamiento y búsqueda de perfiles para la vacante de ayudante de ventas.
- Retroalimentación de explicaciones dadas el día 11 de septiembre de 2018.

➤ 14 de Septiembre de 2018:

- Entrevistas y aplicación de pruebas psicológicas (Warteg y Machover) a candidatos que aplicaron por vacante de ayudante de ventas.
- Organizar y archivar en secciones las hojas de vida que se entregaron en la feria de empleo del Roberto Durán en el año actual.
- Llamar y coordinar para entrevistas a candidatos a vacante de ayudante de ventas, vendedores –ruteros.
- Revisar referencias de candidatos seleccionados para ayudante de ventas que habían asistido a entrevista y habían sido seleccionados en días anteriores.
- Organizar y coordinar citas con la compañía Big Bear Security, para pruebas de poligrafía, según lo requiere la matriz de cargos para la vacante de ayudantes de ventas, vendedores –ruteros y ayudantes de almacén.

➤ 17 de Septiembre de 2018:

- Entrevistas a candidatos que aplicaron para la vacante de vendedor-rutero y ayudante de ventas.
- Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas, (Machover, Warteg, IPV).
- Coordinar entrevistas con candidatos que aplicaron para vacante de ayudante de ventas.
- Cerrar vacantes solicitadas de ayudante de almacén y ayudante de producción en el sistema CASE.

➤ 18 de Septiembre de 2018:

- Entrevistas a candidatos que aspiraron a la vacante de ayudante de ventas.
- Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas, Machover y Warteg.
- Revisar resultados de exámenes de antidoping, realizados en Laboratorio de Sedas, como seguimiento y parte del proceso de selección del ayudante de producción.
- Reclutar hojas de vida de personas con experiencias como ayudantes de ventas.

➤ 19 de Septiembre de 2018:

- Revisión de hojas de vida para la vacante de ayudante de ventas y producción.
- Coordinar y organizar entrevistas para candidatos de profesional de costos.
- Revisar los descriptivos de funciones y ver diferencias y similitudes, tanto en funciones laborales como en beneficios brindados por la

empresa, los perfiles de ayudantes de ventas y de vendedores-ruteros.

➤ 20 de Septiembre de 2018:

- Entrevistas a candidatos aspirantes a la vacante de ayudante de producción y ayudante de ventas.
- Coordinar citas para pruebas de poligrafía en Big Bear Security a los candidatos seleccionados.
- Coordinar y programar (llamadas y correos) entrevistas con jefe de área de producción para candidatos seleccionados.
- Reclutar y revisar hojas de vida para vacante de profesional de costos.

➤ 21 de Septiembre de 2018:

- Actualización de cartas de identificaciones ocupacionales CIO.
- Reclutar y buscar hojas de vida, para vacante de área de contabilidad-auxiliar contable.
- Retroalimentación de explicación de procesos del Departamento de Talento Humano.
- Capacitación a personal de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Departamento de Comunicaciones, Gerencia de Talento Humano y Departamento de Contratación sobre Comunicación Asertiva.

➤ 24 de Septiembre de 2018:

- Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas (Warteg, Machover, 16PF) de candidatos para vacante de costos.
- Organizar y coordinar entrevistas para el área de ventas.

- Dar seguimiento a candidato seleccionado para el área de producción, a fin de que cumpla con la documentación y requisitos exigidos (prueba de doping).
  - Inducción general a personal entrante de ventas y de producción sobre beneficios de la empresa y sobre atención al cliente.
  - Dar seguimiento a candidato seleccionado como vendedor-rutero para que complete la documentación y requisitos pertinentes (carné de salud y carné de manipulación de alimentos).
  - Revisar y llamar a referencias de los candidatos seleccionados.
  - Retroalimentación completa de los procesos, ya que la Lcda. encargada saldría de vacaciones por 15 días, a partir del día 25 de septiembre de 2018.
  - Capacitación a departamentos de contratación, comunicaciones salud y seguridad ocupacional.
- 25 de Septiembre de 2018:
- A partir de esta fecha, estuve encargada del Departamento de Talento Humano, en el área de selección y desarrollo.
  - Entrevistas a candidatos aspirantes a la vacante de ayudante de ventas.
  - Programar pruebas de poligrafía a candidatos seleccionados.
  - Seguimiento de actualización de CIO, (Carta de Identificación Ocupacional).
  - Cerrar vacante de ayudante de producción en el sistema CASE.
  - Dar seguimiento a colaboradores ayudantes de ventas que se promovieron de forma interna en la compañía para subir de cargos a ejecutivos de ventas (acciones de personal).
  - Coordinar y organizar entrevistas para el área de contabilidad.

➤ 26 de Septiembre de 2018:

- Actualización de CIO.
- Revisar documentación completa del aspirante seleccionado para ejecutivo de ventas antes de cerrar la vacante en el sistema CASE.
- Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas a candidato del área de contabilidad, (Warteg, Machover, 16PF).
- Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas al colaborador de promoción interna- acción de personal (IPV).
- Realización de acciones de personal interno de la empresa para ejecutivo de ventas.
- Coordinar entrevista con encargado del área de ventas para el ayudante de ventas seleccionado (llamada y correo).

➤ 27 de Septiembre de 2018:

- Evaluar y calificar prueba de 16PF del candidato seleccionado para la vacante del área de contabilidad, e ir formando una terna.
- Cerrar el sistema CASE, por selección de quien ocupará la vacante de ejecutivo de ventas para que se proceda con el proceso de contratación.
- Dar seguimiento al candidato seleccionado como ayudante de ventas, para que complete toda la documentación pertinente y requerida.
- Búsqueda de referencias laborales del candidato seleccionado para la vacante de ayudante de ventas.
- Reclutar aspirantes para la vacante de auxiliar de facturación.
- Pasar al candidato seleccionado como vendedor-rutero al área de contratación.

➤ 1 de Octubre de 2018:

- Actualización de CIO.
- Programar aplicación de pruebas psicológicas a candidato de la vacante de auxiliar de facturación.
- Cerrar vacante en el sistema CASE, por selección del ayudante de ventas y pasar al proceso de contratación.
- Realizar cuadro de control de personas reclutadas, entrevistadas, seleccionadas de todas las vacantes del mes de septiembre.

➤ 2 de Octubre de 2018:

- Aplicar, calificar e interpretar pruebas psicológicas (Warteg, Machover) de candidato seleccionado para la vacante de auxiliar de facturación.
- Organizar los exámenes pertinentes para aspirante al puesto de auxiliar de facturación (prueba de embarazo y prueba de poligrafía).
- Actualizar CIO.

➤ 3 de Octubre de 2018:

- Reclutar candidatos para la vacante del área de contabilidad en la página web [estascontratado.com](http://estascontratado.com)
- Organizar y programar entrevistas para el área de contabilidad.
- Dar seguimiento al cuadro de control de datos de candidatos para la vacante de contabilidad.
- Realizar cuadro de control de solicitudes de vacantes del mes de septiembre (cuántas solicitudes, quiénes fueron solicitantes, fecha de ingresos, contrataciones).
- Revisar resultados de prueba solicitada al candidato a la vacante de auxiliar de facturación (prueba de embarazo y poligrafía).

- Coordinar entrevista con el encargado de puesto del área de facturación y el candidato seleccionado. (llamada y correo).
- 4 de Octubre de 2018:
- Entrevistas a candidatos aspirantes a la vacante de contabilidad.
  - Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas de candidatos entrevistados.
  - Solicitar prueba de manejo para el colaborador nuevo en el puesto de ejecutivo de ventas como parte de proceso de selección y desarrollo.
  - Coordinar entrevistas para área de contabilidad.
- 5 de Octubre de 2018:
- Realizar observación a la gerente de Talento Humano para configuración salarial en el sistema, a fin que se pueda ingresar de manera correcta, a la seleccionada para el área de facturación.
  - Entrevista a candidato aspirante a la vacante del área de contabilidad.
  - Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas de candidato aspirante al área de contabilidad, para ir formando la terna que será presentada al jefe del Departamento de Contabilidad.
  - Dar seguimiento a cuadro de control de vacantes del mes de septiembre.

➤ 8 de Octubre de 2018:

- Modificación de cuadros de solicitudes de vacantes del mes de septiembre.
- Presentación de terna a jefe del Dpto. de Contabilidad.
- Ingresar al sistema CASE nombre del seleccionado para la vacante de auxiliar de facturación.
- Revisar y evaluar nueva vacante de ejecutivo de ventas en el sistema CASE, vacante reemplazada por una acción de personal (candidato interno).

➤ 9 de Octubre de 2018:

- Revisar actualizaciones de CIO.
- Revisar el sistema CASE, nuevas vacantes del área de producción.
- Presentar información de nuevas vacantes a la gerente de Talento Humano, para verificación de cargos.
- Búsqueda y reclutamiento de candidatos para el área de calidad/producción.
- Revisión y seguimiento de nueva vacante de ejecutivo de ventas por acción de personal.

➤ 10 de Octubre de 2018:

- Retroalimentación en conjunto con enlace.
- Llenar cuadro de vacantes de área operativa del año 2018.
- Revisión de vacantes en sistema CASE (diariamente se realiza este proceso).
- Dar seguimiento a vacantes nuevas en el sistema para configuración salarial.
- Dar seguimiento a acción de personal para ejecutivo de ventas.

➤ 11 de Octubre de 2018:

- Coordinar y organizar entrevista para la nueva vacante de tecnología.
- Revisar funciones específicas de tecnología, en CIO.
- Actualizar cuadro de vacantes del año actual.
- Dar seguimiento a vacantes para configurar salario en sistema CASE.

➤ 12 de Octubre de 2018:

- Actualizar y dar seguimiento al cuadro de matriz de cargos.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas para la vacante de tecnología.
- Dar seguimiento a vacantes del sistema CASE por configuraciones de cargos y salarios.
- Cancelaciones de procesos de vacantes por cargo nuevo del área de producción.

➤ 15 de Octubre de 2018:

- Actualización y seguimiento a cuadro de matriz de cargos.
- Iniciar proceso de reclutamiento para vacantes nuevas de vendedor-rutero y ayudante de ventas.
- Organizar y coordinar entrevistas a candidatos para las nuevas vacantes de ventas.
- Depurar procesos de selección de candidatos del mes de enero a julio del año actual.

➤ 16 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidatos para vacantes de ayudante de ventas y ejecutivo de ventas.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas a candidatos aspirantes a vacante de ventas.
- Organizar y coordinar citas de poligrafía a posibles seleccionados para el área de ventas
- Revisar nuevas acciones de personal de promoción interna para el área de ventas.
- Reclutamiento y búsqueda de perfiles para la vacante de profesional de tecnología.
- Organizar y coordinar entrevistas en candidatos para la vacante de tecnología.

➤ 17 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidatos para la vacante del área de tecnología.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas a candidatos para la vacante de tecnología.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas para la promoción interna del área de producción.
- Completar terna de candidatos para la vacante de tecnología
- Terminación de cuadro de matriz de cargos.
- Gestionar publicaciones en la página web [estascontratado.com](http://estascontratado.com).

➤ 18 de Octubre de 2018:

- Búsqueda de perfiles para el área de ventas.
- Coordinar y organizar entrevistas para el área de ventas
- Cerrar en el sistema CASE la acción de personal de producción y de ventas.
- Observación de cuadro de flujograma.
- Depuración de hojas de vida viejas acumuladas en la base de datos manual.

➤ 22 de Octubre de 2018:

- Búsqueda de perfiles para vacante de vendedor-rutero.
- Coordinar y organizar entrevistas en candidatos a la vacante de ventas.
- Seguimiento de resultados de poligrafía de seleccionado como ayudante de ventas.
- Coordinar y organizar entrevistas con jefes de áreas y seleccionados para la vacante de ventas.

➤ 23 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidatos para la vacante de vendedor-rutero.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas.
- Coordinación de prueba de poligrafía a candidatos aspirantes a el área de ventas.
- Ingresar en sistema CASE nombre de los dos ayudantes de ventas.
- Entrevistas y aplicación de pruebas a candidato para la vacante de auditor interno.
- Ingresar a sistema de vacantes del 2018 los nombres de nuevos colaboradores del mes de octubre.

➤ 24 de Octubre de 2018:

- Dar seguimiento de documentación requerida a seleccionados para vendedor-rutero.
- Dar seguimiento a candidatos a la vacante de profesional de gestión ambiental e higienización.
- Gestionar acciones de personal del área de ventas y de producción
- Coordinación de pruebas poligráficas.

25 de Octubre de 2018:

- Revisar resultados y reportes de poligrafía de los candidatos seleccionados.
- Realizar check-list de candidatos seleccionados en procesos.
- Alimentar base de datos manual con hojas de vida que llegan a la empresa.
- Seguimiento de las acciones de personal del área de ventas.
- Realizar solicitud de publicaciones anónimas en página web [estascontartado.com](http://estascontartado.com).

➤ 26 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidatos aspirantes para el área de gestión ambiental.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas.
- Aplicación de prueba psicológica a los promovidos por acción de personal del área de ventas.
- Solicitud de documentación de acción de personal como procesos de selección.

➤ 29 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidatos a la vacante de supervisor de inventario y liquidación.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas.
- Seguimiento de resultados y reportes de poligrafía.
- Verificación de hojas de vida que llegan a la empresa.

➤ 30 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidato a la vacante de gestión ambiental, producción y calidad.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas.
- Apoyar en recepción realizando las funciones del puesto y como encargada del mismo.
- Reclutamiento y búsqueda de perfiles para vacante de ventas.

➤ 31 de Octubre de 2018:

- Entrevistas a candidatos para vendedor-rutero.
- Aplicación, calificación y evaluación de pruebas psicológicas.
- Ingresar a el sistema las acciones de personal.
- Reportes acerca de procesos de selección y solicitud de vacantes.
- Check-list para seleccionado como profesional de gestión ambiental e higienización.
- Programación de prueba de manejo para ejecutivos de ventas.
- Reclutamiento en web de liquidadores y auditores.

➤ 1 de Noviembre de 2018:

- Seguimiento de documentación requerida a candidatos para el proceso de selección.
- Ingresar en el sistema acciones de personal.
- Ingresar en el sistema a los seleccionados para ocupar las vacantes de gestión ambiental.
- Reclutamiento y búsqueda de perfiles para nueva vacante de ayudante de ventas.
- Coordinación de entrevistas.
- Coordinación de entrevista con jefe de área de liquidación.
- Programación de pruebas de manejo.
- Retroalimentación por parte de enlace.

➤ 2 de Noviembre de 2018:

- Entrevistas a vendedores.
- Aplicación de pruebas psicológicas.
- Programación de pruebas poligráficas.
- Publicación de vacante de auditor interno.
- Dar seguimiento a entrevista con jefe de área de facturación y liquidación.
- Seguimiento de documentación requerida a seleccionados para realización de check-list.
- Almuerzo de despedida con enlace, compañeros y jefes de otras áreas.

## 2.2. Portafolio de actividades

Las evidencias de las acciones realizadas en la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac. Expresan el objetivo de la propuesta en el desarrollo de la práctica profesional.



**Cumplimiento de funciones como encargada del Departamento de Selección y Desarrollo durante 15 días.**

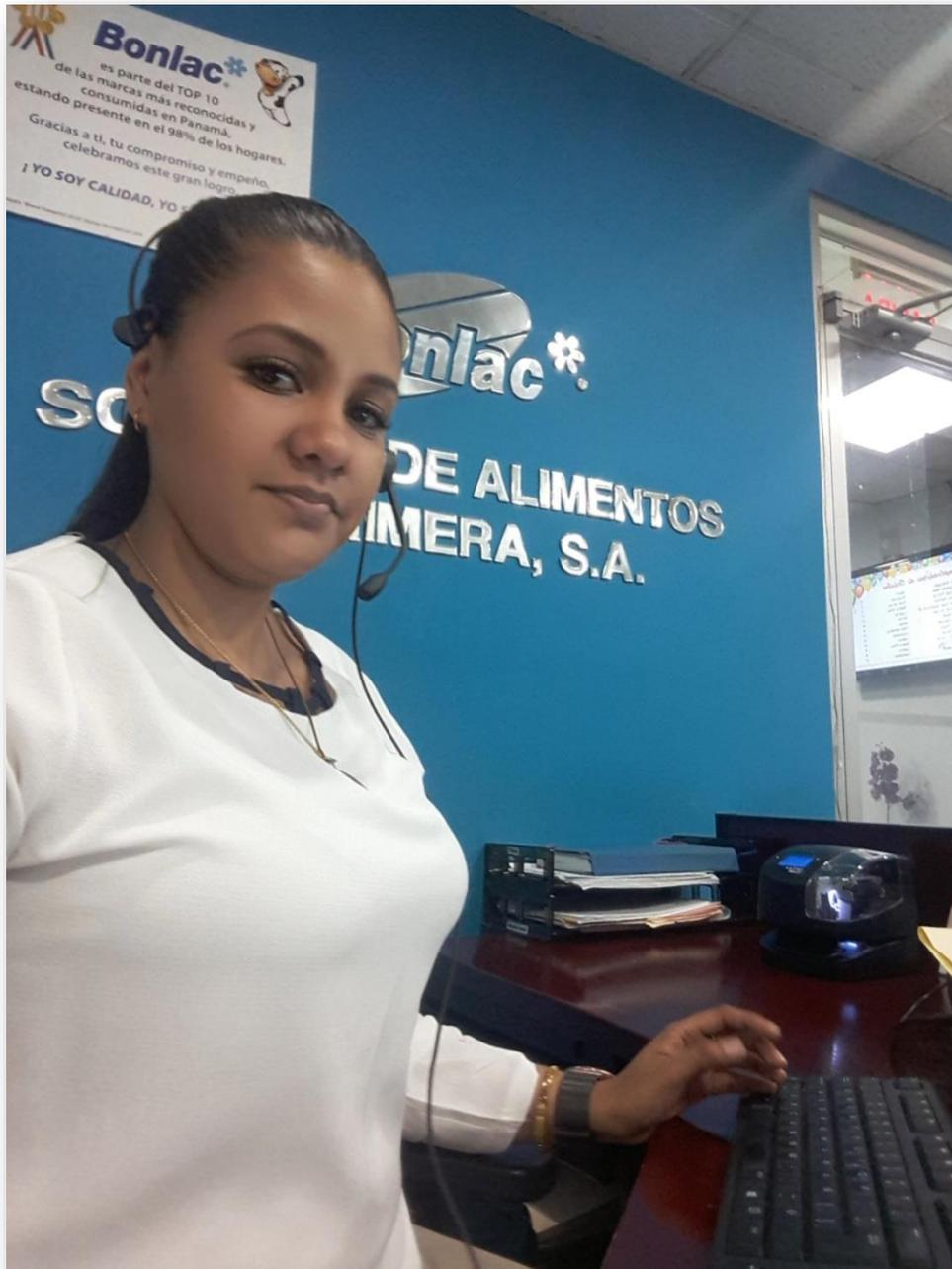
**Escenario de entrevistas y aplicación de pruebas psicológicas.**



**Observación de las diferentes funciones de puestos del área de producción dentro de la fábrica como proceso del Departamento de Selección para la actualización de CIO (carta de identificación institucional).**



**Escenario de apoyo al Departamento de Recepción de la empresa, cumpliendo las funciones como encargada de puesto.**



**Capacitación y taller sobre la comunicación asertiva en el Departamento de Talento Humano.**



**Tarjeta de acceso a la empresa**



**Lugar donde se realizó la práctica profesional**  
**Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac.**



## **CAPÍTULO III**

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. Análisis de resultados

En la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, se dio a conocer la funcionalidad positiva que permite cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma efectiva, así como también un buen desarrollo para mejorar la toma de decisiones y resolución de conflictos. Todo esto con base en las estrategias, técnicas, conceptos y aspectos que influyen para tener como resultado la satisfacción laboral. Tal comportamiento se enmarca en los diversos planteamientos teóricos que resaltan la importancia de tomar decisiones objetivas y resolver conflictos tomando en cuenta las opiniones de todas las partes.

#### Diagrama



Fuente: elaboración propia.

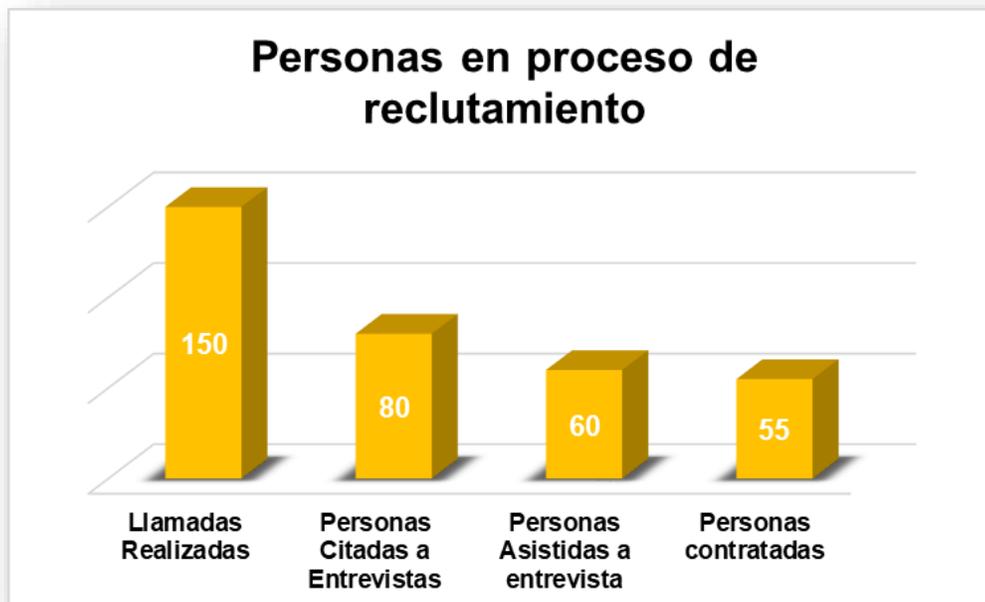
- Cuadro N° 1: Cantidad de personas en el proceso de reclutamiento y selección.

Personas en proceso de reclutamiento	cantidad
Llamadas realizadas	150
Personas citadas a entrevistas	80
Personas que asistieron a entrevistas	60
Personas contratadas	55

Fuente: datos brindados por la empresa durante la práctica profesional.

**Gráfica N° 1**

**Cantidad de personas en el proceso de reclutamiento y selección**



Se observa que, en el proceso de reclutamiento de candidatos a un puesto de trabajo, en relación con el número de llamadas, se realizaron 150; se citaron a entrevistas a 80 personas, de las cuales asistieron 60, de las cuales se contrataron 55 personas (ver cuadro N°1 y grafica N°1).

- **Cuadro N° 2: Entrevistas realizadas en el proceso de reclutamiento selección.**

<b>Entrevistas realizadas</b>	<b>Cantidad</b>
Entrevistas realizadas bajo supervisión de enlace	2
Entrevistas realizadas sin supervisión de enlace	58
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

Fuente: datos brindados por la empresa durante la práctica profesional.

### **Gráfica N°2**

#### **Entrevistas realizadas en el proceso de reclutamiento y selección**



En el cuadro N°2 y grafica N°2 se puede observar que, a lo largo de la práctica realizada en la empresa, Bonlac, se logró realizar un total de 60 entrevistas, de las cuales, 2 fueron realizadas bajo la supervisión de un psicólogo idóneo y 58 sin la supervisión del mismo.

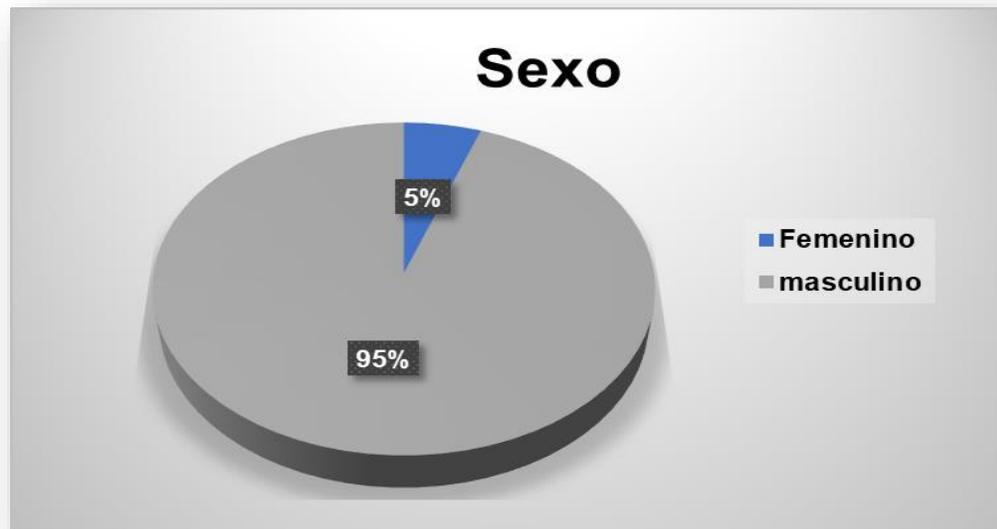
- **Cuadro N° 3: Sexo de las personas contratadas.**

<b>Sexo</b>	<b>Cantidad</b>
Femenino	3
masculino	52
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>

Fuente: datos brindados por la empresa durante la práctica profesional.

**Gráfica N° 3**

**Sexo de Las personas contratadas**



De las personas contratadas 52, que corresponden al (95%), fueron varones; mientras que solo 3, que corresponden al (5%), fueron damas. Se puede interpretar que estos resultados muestran estos niveles, porque la mayoría de los puestos ofertados eran en la planta de productividad, ventas y abastecimiento.

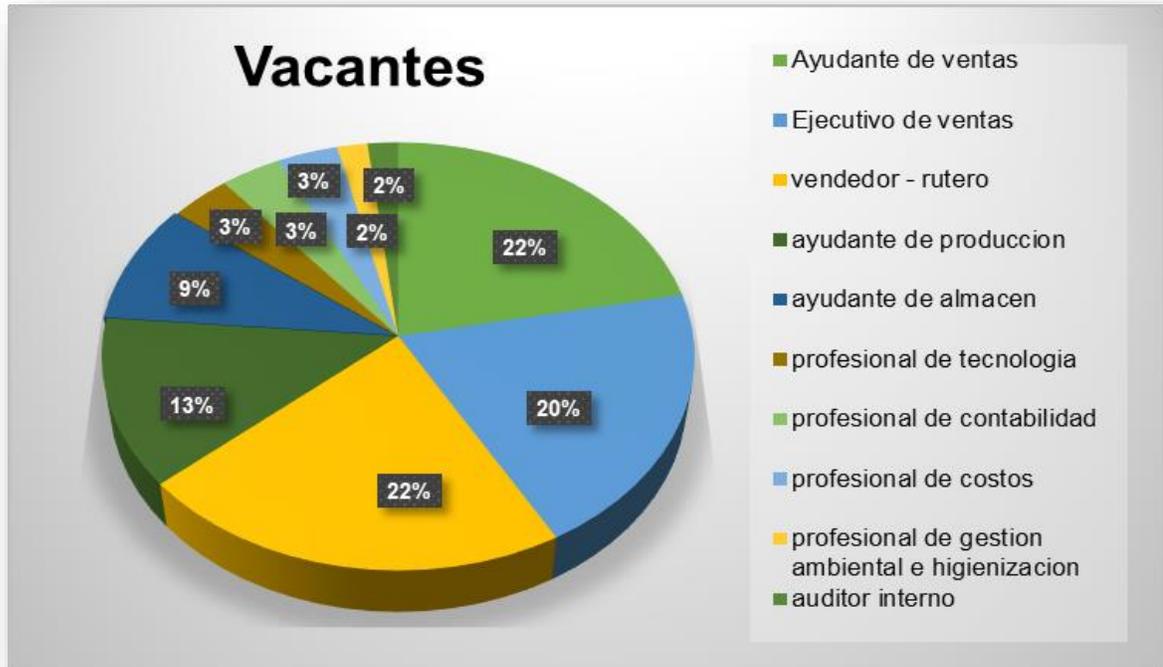
- **Cuadro N°4: Vacantes requeridas por la empresa durante la práctica profesional.**

<b>Vacantes</b>	<b>Cantidad</b>
Ayudante de ventas	12
Ejecutivo de ventas	11
Vendedor - rutero	12
Ayudante de producción	7
Ayudante de almacén	5
Profesional de tecnología	2
Profesional de contabilidad	2
Profesional de costos	2
Profesional de gestión ambiental e higienización	1
Auditor interno	1
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>

Fuente: datos brindados por la empresa durante la práctica profesional.

Grafica N°4

Vacantes requeridas por la empresa durante la Práctica Profesional



El 22% de las vacantes sugeridas en la empresa durante la práctica profesional fueron para ayudantes de ventas. El 20%, para ejecutivo de ventas, el 22%, para vendedores-ruteros, un 13%, para ayudantes de producción, el 9%, para ayudantes de almacén, un 3% para profesionales de tecnología, un 3%, para profesionales de contabilidad, un 3%, profesionales de costos, el 2%, para profesionales de gestión ambiental e higienización y, para auditores internos un 2%. Esto indica a que la mayoría de las plazas surgen en el área operativa, mientras que la minoría, oscilante entre en 2% y en 3%, surgen en el área administrativa.

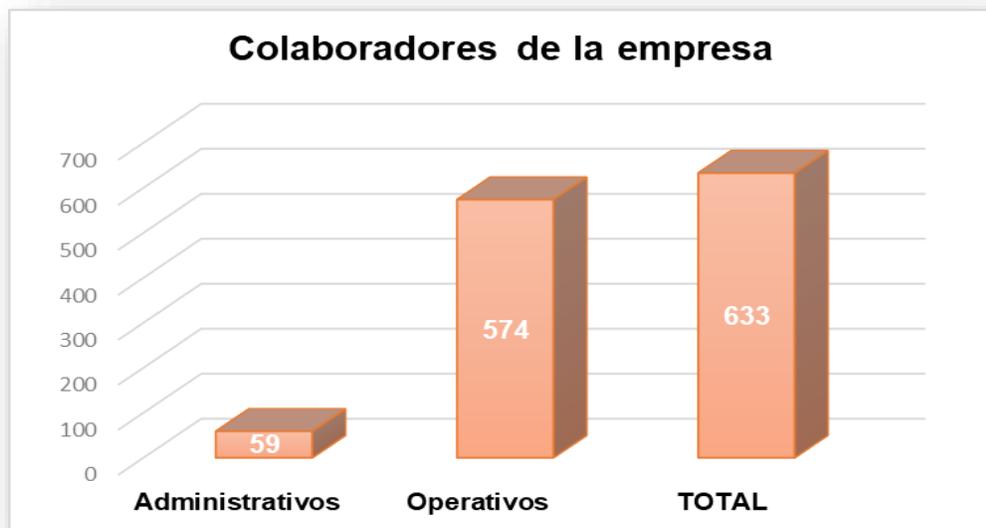
- **Cuadro N° 5: Colaboradores de la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A, Bonlac.**

<b>Colaboradores</b>	<b>Cantidad</b>
Administrativos	59
Operativos	574
<b>TOTAL</b>	<b>633</b>

Fuente: datos brindados por la empresa durante la práctica profesional.

**Gráfica N°5**

**Colaboradores de Bonlac.**



Se observa en el cuadro N°5 y la gráfica N°5, para concluir que, del total de los colaboradores de la empresa, 59 corresponden al área administrativa, y 574 a la planta de producción o área operativa. En total son 633 los colaboradores de la empresa.

### **3.1.1. Propuesta de solución**

Diseñar una propuesta que brinde estrategias para mejorar la toma de decisiones y resolución de Conflictos, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, y disminuir los problemas que afectan el manejo de procesos de toma de decisiones y resolución de conflictos de la empresa, es el objetivo de esta sección del informe.

#### **3.1.1.1. Marco de referencia**

Al hablar de toma de decisiones y resolución de conflictos estamos haciendo referencia a un proceso necesario de identificación de las situaciones o problemas que se dan en las organizaciones de forma general y en esa misma línea, a las alternativas enmarcadas en las soluciones de dichas situaciones, para eso resulta importante que conozcamos claramente su definición. Cuando se habla de toma de decisiones y resolución de conflictos nos referimos a etapas que se dan dentro de un proceso en el que debe prevalecer la solución, de no ser así no se logran los objetivos ni se llevan a cabo acciones correspondientes y pertinentes.

Partiendo de la premisa de que el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos debe ser captado y a la vez ejecutado de forma racional, lo que da como resultado un modelo de proceso normativo o prescriptivo que funcionaría como guía para lograr objetivos y a la vez solucionar problemas de una forma óptima.

La toma de decisiones y resolución de conflictos se define según Hellriegel, Slocum (2004) y Stoner (2003), “como una acción o labor que corresponde a los jefes o directivos, quienes deben servir como modelo racional para llevar a cabo un proceso de decisión”

Partiendo de esta información, por otra parte, Robbins (1999) “afirma que la toma de decisiones y resolución de conflictos son esenciales en el ámbito organizacional y que dichas decisiones, por más complejas que sean deben ser significativas, y, sobre todo, mediadas a forma de juicio, más que como un modelo prescriptivo definido”

Referente a lo dicho anteriormente, McLeod (2000), “nos habla de una visión en la que la toma de decisiones y resolución de conflictos en las organizaciones se deben a tres modelos accionados como procesos, los cuales serían: el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada y un modelo político basado en las normativas de cada empresa. Según McLeod, todos estos modelos deben ayudar a identificar lo complejo de las situaciones en las empresas”

Herbert Simon (1957), “habla del comportamiento organizacional, que sería el detonante principal que conlleva objetivos en conflictos en las empresas, pero a la vez es un factor muy importante, pues con el inician las soluciones satisfactorias si los comportamientos organizacionales brindan un clima positivo en las empresas para solucionar problemas y tomar decisiones adecuadas”

March y Simon (1993), “afirman que las decisiones y rutinas de resoluciones de conflictos en las organizaciones llevadas de forma óptima minimizan las situaciones de problemas y situaciones negativas y abren espacio a una racionalidad deseada tanto en los individuos colaboradores como en la organización”

Para Chris Argyris (1974), “las decisiones y resolución de conflictos son procesos de modelos mentales de lo que se percibe del entorno en las organizaciones. Él llama a estos procesos teoría en uso y teoría en acción, y explica que los individuos percibirán de diferentes formas las situaciones y actuarán con base en sus experiencias y sentidos”

Stewart (1992), brinda una perspectiva más real, en la que “afirma que la finalidad de las técnicas y métodos para la toma de decisiones y resolución de conflictos, es proporcionar una ayuda y autoayuda de servir como guía a la persona que tomara las decisiones para descubrir una solución deseada que beneficie a todas las partes para alcanzar metas y objetivos a largo plazo”

Simón (1977), habla de los tipos de soluciones de conflictos:

\*No estructurados: las decisiones no afirman un procedimiento definido para ser tomadas y no existe una receta específica de solución.

\*Estructurados: suelen ser decisiones repetitivas, cuentan con procedimientos específicos para tomarlas y no están abiertos al cambio.

\*Semiestructurados: proporcionan decisiones que tienen respuestas acertadas para la resolución de conflictos y cuentan con procedimientos aceptados.

Actualmente, los procesos y modelos organizacionales han ido avanzando, lo que ha llevado a que la toma de decisiones y resolución de conflictos dentro del área organizacional, fomente métodos de planificación, control y buen manejo de circunstancias que brindan direcciones estratégicas cumpliendo indicadores y acciones satisfactorias en el desempeño organizacional.

La eficacia de las estrategias para mejorar la toma de decisiones y resolución de conflictos también puede depender del tipo de liderazgo que se ponga en práctica dentro de la empresa. El diccionario de la Real Academia Española define liderazgo como la “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

El liderazgo es aquella capacidad que tiene una persona para dirigir o guiar a un grupo de personas hacia la realización de metas u objetivos como equipo dentro de un lugar. Los resultados se darán con base en el tipo de liderazgo que haya. De sentirse cómodos, los colaboradores se mostrarán motivados y tendrán un modelo del cual guiarse para llevar a cabo sus metas y esto mejorará el clima laboral y el buen desempeño de funciones diarias específicas y, sobre todo, un canal óptimo de comunicación asertiva entre colaboradores.

### **3.1.1.2. Justificación**

Durante la intervención en la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A, Bonlac, se observó que en la misma se necesitan planes estratégicos que fomenten y fortalezcan buenas relaciones interpersonales, comunicación asertivas, desarrollo de técnicas de trabajo en equipo, y, sobre todo, desarrollo de planes estratégicos para la resolución de conflictos y toma de decisiones resaltando que las funciones laborales de la producción de la fábrica, como tal, la desarrollan colaboradores operativos y la relación de trabajo se afecta por las malas decisiones y la falta de resolución de conflictos que afectan clima laboral y, sobre todo, la motivación de todos. Además, el hecho que se hacen constantemente cambios de personal fomenta la formación de un ambiente y condiciones de manifestación, problemas con sindicatos e insatisfacción con la empresa.

Cabe destacar y es de sumo valor que muchas empresas y compañías logran tener un buen desempeño y desarrollo laboral gracias a estrategias y técnicas de calidad total donde su prioridad o base fundamental son sus colaboradores, como lo hacen las empresas japonesas y americanas en sus controles de calidad total que se apoyan y desarrollan una población laboral significativa y se destacan ante el mercado cumpliendo compromisos de todos sus participantes como una familia organizacional.

Es importante que en todas las empresas al igual que en la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, mantengan un plan estratégico cumpliendo con técnicas, programas, componentes, que aporten, desarrollen o brinden una excelente gestión en cuanto a los procesos de tomar decisiones y resoluciones de conflictos para así formar líderes cuyos objetivos sea un excelente clima organizacional pues, de no ser así, tendría que pagarse un costo negativo demasiado alto que en la actualidad se está asumiendo.

Es claro que, si se da la existencia de estos programas estratégicos, capacitaciones como también seminarios temporales que brinden herramientas funcionales tanto al conducto jefe-colaborador como el conducto colaborador-colaborador para mediar todo tipo de conflicto y tomar sabias decisiones sin la afectación del equipo de trabajo se crearía un ambiente de trabajo y toda situación se mantendría bajo control de una forma satisfactoria para la empresa.

### **3.1.1.3 Diseño de la propuesta**

#### **3.1.1.3.1. Introducción**

Es de suma importancia que las empresas desarrollen manuales de equipos de trabajo y programas que favorezcan y beneficien tanto a colaboradores operativos como administrativos, que detallen aspectos relacionados a la toma de decisiones y resolución de conflictos, sobre todo el buen manejo del mismo y que se logre utilizar en la ejecución de diferentes funciones, para que cada área administrativa, especialmente las que mantienen relación con el recurso humano, logren un mejor desempeño en sus funciones cotidianas y a la vez ayuden y propicien un mejor ambiente organizacional.

Para la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac, una alternativa estratégica es una propuesta de capacitación que propicie la aplicación de técnicas para mejorar la toma de decisiones y resolución de conflictos en el Departamento de Talento Humano de la empresa, optimizando el recurso administrativo laboral. Esto implica la intervención como fuente de contacto con los colaboradores y con el personal que se recluta y selecciona para los diferentes desempeños y áreas de la empresa.

La propuesta de estrategias contiene el plan de capacitación en detalle con la información y desarrollo más necesaria y cuenta con recursos elaborados para su complemento visual, en diapositiva y audio, con apoyo del departamento de tecnología para lograr los objetivos de aprendizajes significativos en cada participante en este caso, colaboradores del Departamento de Talento Humano, y está basada en la educación de adultos y educación laboral.

Es una propuesta que permitirá a los participantes-colaboradores aprender, ejercer y desarrollar una forma de participación activa y dinámica.

### **3.1.1.3.2. Objetivo**

Generar un marco de actuación y desarrollo de estrategias en el mejoramiento de técnicas y de una visión actualizada de la toma de decisiones y resolución de conflictos en la organización de una empresa, para contribuir y satisfacer la permanencia de los colaboradores, brindando así el éxito y óptimo funcionamiento en su producción.

### **3.1.1.3.3. Beneficiarios**

Esta propuesta va dirigida al personal administrativo del Departamento de Talento Humano, conformado por 10 colaboradores de la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S.A, Bonlac.

### **3.1.1.3.4 Fases de intervención**

#### **Fase 1: Iniciación**

#### **Organización y planificación**

- Solicitar permiso de la Gerencia de Talento Humano para llevar a cabo cada sesión en el área de la cafetería de la empresa o en un salón de reuniones.
- Capacitaciones con distintos temas a tratar, distribuidos en tres sesiones de tres horas cada una, durante tres semanas.
- Gestionar el uso de los recursos materiales que serán utilizados, los mismos serán brindados por el departamento de tecnología de la empresa.
- Anunciar, a través de un correo electrónico, a todo el personal administrativo del Departamento de Talento Humano, la planificación de las acciones próximas a realizarse.

## **Fase 2: Desarrollo del programa de capacitación**

El programa de capacitación sobre estrategias para la mejora de toma de decisiones y resolución de conflictos, va dirigido al personal administrativo del Departamento de Talento Humano de la empresa Bonlac. La población total seleccionada es de 10 colaboradores por sesión, una vez por semana, con una duración de 3 horas por cada tema. El programa de capacitación está diseñado con 3 módulos de 2 temas a desarrollarse, contiene dinámicas y talleres para incentivar el interés y la motivación de los colaboradores. Se desarrollará en 3 sesiones:

### Sesión 1:

- Empatía
- Trabajo en equipo

### Sesión 2:

- Toma de decisiones y resolución de conflictos
- Comunicación asertiva

### Sesión 3:

- Motivación laboral
- Reconocimiento y logro de objetivo

## **Fase 3: Evaluación**

- Se realizará un pre-test al inicio de la sesión y un post-test al finalizar el programa de capacitación.
- Al finaliza las sesiones se evaluará, a través de dinámicas y talleres.

- **Capacitación de estrategias para la mejora de: toma de decisiones y resolución de conflictos**
- **Sesión 1**

Objetivo	Línea de acción	Técnica	Recursos	Periodo	Evaluación
<p>Desarrollar la empatía entre colaboradores para cumplir las normativas de convivencia y así lograr un clima o ambiente organizacional agradable.</p>	<p>Empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición</li> <li>- Competencias de la empatía</li> <li>- Tipos de empatía</li> <li>- Beneficios de la empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de material didáctico visual o power point.</li> <li>▪ Taller de desarrollo de empatía basado en ejercicio escrito y la dinámica “no hagas lo que no te gusta que te hagan” <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video sobre la empatía</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Bocinas</li> <li>✓ Facilitador</li> </ul>	<p>3 horas</p>	<p>Al final de la sesión, se realizó un ejercicio para desarrollar empatía, utilizando paginas blancas y lápices. A cada participante se le otorga un amigo secreto del cual anotará cualidades y defectos que considere de la misma.</p> <p>También de realizo una dinámica en donde cada participante tenía que desear que la persona que tenía al lado hiciera algo y al final le correspondía hacer lo que había deseado a la otra persona, aprendiendo así que uno no hace a otra persona lo que a uno no le gustaría que le hicieran.</p>
<p>Sensibilizar a los colaboradores-participantes sobre la integración de grupos, así como también mostrar las habilidades básicas de orientación al trabajo en equipo para cumplir objetivos y metas organizacionales.</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición</li> <li>- Importancia del buen manejo de trabajo en equipo</li> <li>- Fases para realizar el trabajo en equipo</li> <li>- Manejo de talentos y habilidades en un equipo</li> <li>- Ventajas y desventajas del trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinámica “soldado, escopeta y tigre”</li> <li>▪ Video de trabajo en equipo</li> <li>▪ Presentación de diapositivas o power point</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Bocinas</li> <li>✓ Facilitador</li> </ul>	<p>3 horas</p>	<p>Al finalizar la sesión se realizó un juego o dinámica para fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores-participantes. Consiste en formar equipos de 2 y que utilicen herramientas como la comunicación y el escuchar y considerar opiniones para que puedan llegar a la decisión correcta y ganar como equipo.</p>

### **3.1.1.3.5 Descripción de la propuesta de evaluación**

- **Descripción de la sesión 1**

- Bienvenida a los colaboradores
- Introducción de los temas a tratar
- Se aplicará un pre-test
- Desarrollo del tema con presentación en diapositivas y presentación de video

- **Tema N°1: Empatía**

La definición de empatía establece una manifestación de competencia clave de la inteligencia emocional que detalla la comunicación y el relacionarnos con los demás. Es decir, la empatía es la capacidad de poder ver el mundo como la otra persona puede verlo para así lograr la transferencia de ideas, compartir pensamientos y comprender sentimientos, preocupaciones, necesidades y estados emocionales. Un buen líder para una compañía debe destacarse por ser un profesional en crecimiento, y perfeccionamiento constante para ir fortaleciendo su equipo de trabajo, debe ser empático para así ponerse, por decir así, en los zapatos de sus compañeros buscando una mejor adaptación, proactividad, dinamismo, tolerancia entre todas las partes u opiniones y ser muy capaz de fomentar un ambiente agradable con su equipo de trabajo sin preferencias y con equidad.

Hay que considerar que la empatía busca siempre lo positivo de una situación y que su efectividad dependerá siempre de la forma como se maneje dicha situación dentro de una compañía o fuera de ella. Lo ideal es que se desarrolle la habilidad de entender a las demás personas y reconociendo emociones sin juzgar.

## Beneficios de la empatía:

\*Tomar actitudes óptimas y proporcionar apoyo a todas las partes involucradas, y así tener en cuenta el tolerar las opiniones de todos para hacer frente a las dificultades que se presenten.

\*promover acuerdos: se trata de escuchar, entender y comprender a todas las partes para resolver conflictos, es mucho más fácil llegar a un acuerdo en común con todas las opiniones y partes, en vez de dar una orden de forma unilateral sin beneficios para todos.

\*Entender y proporcionar confianza crea y fortalece relaciones laborales significativas y positivas.

\*Comprender y respetar significa saber expresarse de forma correcta para así mantener un canal comunicativo limpio entre colaboradores

\*Ser empático contagia a otras personas a serlo y crea un ambiente sano y de conexión que fomentará y desarrollará un entorno de trabajo más agradable, transparente y enriquecedor.

## Claves para ser empático:

\*Practicar la escucha con la intención de entender al otro fomenta un ambiente organizacional agradable

\*Tolerar, respetar y validar las ideas entre compañeros

\*Tratar de comprender las emociones propias para así poder entender la de los demás

\*Comprende antes de juzgar.

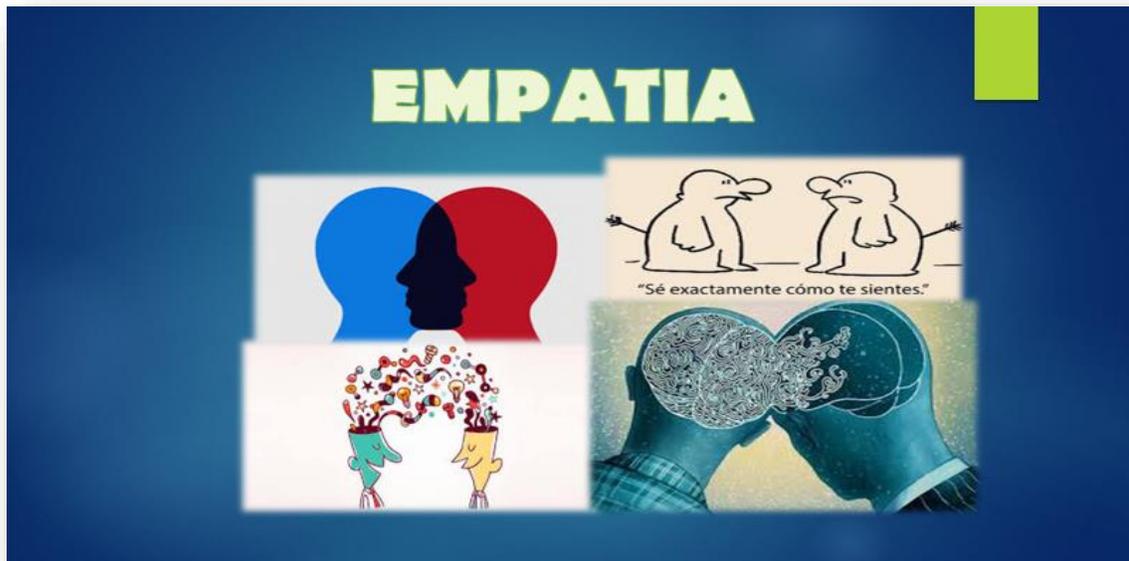
\*Aconsejar sin señalar ni tener prejuicios acerca de nada ni de nadie.

Tipos de empatía:

\*Empatía cognitiva: es la que nos hace capaces de saber cómo ven las cosas los demás.

\*Empatía emocional: se trata de sentir lo que siente la otra persona

\*Simpatía: se trata de estar dispuesto a ayudar a alguien necesitado.



## ¿Qué es la empatía?

- Conciencia** de los sentimientos, necesidades y problemas de los demás.
- Capacidad** para responder a los demás, expresando que los hemos comprendido.
- Destreza** para comprender, expresar y regular los fenómenos emocionales.
- Esfuerzo por comprender** los sentimientos y actitudes de las personas.
- Esfuerzo por entender** las circunstancias que afectan a otros.

www.FidesWeb.us

## DEFINICION

la empatía es la capacidad de poder ver el mundo como lo puede ver otra persona para así, compartir ideas y comprender sentimientos, preocupaciones, necesidades y estados emocionales.



## BENEFICIOS DE LA EMPATÍA

- \*tomar el tiempo y la actitud optimas
- \*entender y proporcionar confianza
- \*comprender y respetar
- \*tener actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos
- \*ser empático contagia a otras personas a serlo

### VENTAJAS DE LA EMPATIA EN EL TRABAJO

- Las personas empáticas conectan con los demás.
- Nos ayudan a ser más objetivos y justos.
- Mejora el autoestima y facilita el aprendizaje
- Trasmite colaboración.
- Nos describe como personas respetables y respetuosas.
- Consolida relaciones y las mantiene en el tiempo.



## CLAVES PARA SER EMPATICO



- \*comprende antes de juzgar
- \*aconseja sin señalar ni tener prejuicios acerca de nada ni de nadie
- \*tolera, respeta y valida las ideas entre compañeros
- \*trata de comprender las emociones propias para así poder entender la de los demás



## TIPOS DE EMPATIA

- \* empatía cognitiva
- \* empatía emocional
- \* simpatía



### Taller: "Amigo secreto no tan secreto"

#### Desarrollo del taller

Se creará un ejercicio para desarrollar la empatía en el grupo participante, utilizando páginas blancas y lápices. A cada participante se le otorga un amigo secreto del cual anotarán cualidades y defectos que consideren haber notado.

Después, se solicita a todos los participantes que cuenten y digan en voz alta todo lo que anotaron sobre la persona que se les asignó para que se puedan escuchar las opiniones de los demás. Así se sabrá si existen similitudes en las opiniones o discrepancias que puedan ser manejadas de una mejor manera mediante la escucha y respeto a lo que dicen los demás.

El juego se hace interesante a medida que la persona va contando todo sobre el amigo secreto que le correspondió en frente de los demás y hasta de la misma persona seleccionada como amigo secreto y que se vaya dialogando de una manera jocosa y amena.

Con esta dinámica de empatía, los integrantes comprobarán cómo, en ocasiones, tienen una percepción equivocada de una persona y nunca han expresado su opinión delante de la misma por miedo a una reacción que solo puede ser provocada por no saber escuchar ni tolerar las opiniones de los demás.

Video: <https://youtu.be/BLxx59JLCCY>

- **Tema N°2: trabajo en equipo**

La definición de trabajo en equipo se establece o se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común, que es la ejecución de un proyecto o trabajo.

El trabajo en equipo nace de una necesidad de trabajar en complemento para lograr retos que no se alcanzarían de una manera individualizada. Es decir, que trabajar en equipo aumenta la eficacia de los resultados de lo que se propone.

¿Cómo se logra el trabajo en equipo?

Para lograr el trabajo en equipo se necesita:

\* Grupo de personas que se va transformando en equipo a medida que estos van alcanzando la cohesión.

\* Crear lazos de atracción interpersonal.

\* Fijar normas que dirijan a todos los miembros, entre las cuales la figura de un miembro como líder sería indispensable.

\* Promover la comunicación entre integrantes.

\*Trabajar por lograr los objetivos de todos como equipo.

\*Establecer relaciones positivas a medida que se trabaja con compromiso.

\*Establecer el valor de compañerismo.

Roles de trabajo en equipo:

\*Complementariedad

\*Comunicación

\*Coordinación

\*Confianza

\*Compromiso

\*Cooperación

El trabajo en equipo como talento humano:

\*Competitividad

\*Dinamismo

\*Flexibilidad

\*Proactividad

\*Liderazgo

Buena gestión de equipo:

\*Se valoran competencias y habilidades de todos los involucrados.

\*Se incluyen conocimientos de todos los miembros.

\*Se toman en cuenta las opiniones brindadas.

\*Se mantiene la motivación del equipo para un resultado significativo.

\*Se mantiene el compromiso de todas las partes

Los estudios de Randstad Workmonitor detallan que el espíritu de equipo es lo que da las ventajas de todos los competidores, según George Clements.

Video: <https://youtu.be/2leMPv5QZLK>

## DEFINICION



**El trabajo en equipo se establece o se define como la unión de 2 o mas personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto o trabajo.**



## ¿cómo se logra el trabajo en equipo?

- **promover la comunicación entre integrantes**
- **trabajar por lograra los objetivos de todos como equipo**
- **establecer relaciones positivas a medida que se trabaja con compromiso**
- **establecer el valor de compañerismo**



## Roles de trabajo en equipo

- \*complementariedad
- \*comunicación
- \*coordinación
- \*confianza
- \*compromiso
- \*cooperación



## El trabajo en equipo como talento humano

- \*competitividad
- \*dinamismo
- \*flexibilidad
- \*proactividad
- \*liderazgo



## Buena gestión de equipo:

- \*se valoran competencias y habilidades de todos los involucrados
- \*se incluyen conocimientos de todos los miembros
- \*se toma en cuenta las opiniones brindadas



## **Taller-dinámica: “Soldado, tigre y escopeta”**

### **Desarrollo de la dinámica:**

Al finalizar la sesión se realizó un juego o dinámica para fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores-participantes.

Consiste en formar equipos de 2 integrantes, quienes utilizarán herramientas como la comunicación y el escuchar y considerar opiniones para que puedan llegar a la decisión correcta y ganar como equipo. Es muy parecido al juego de piedra, papel o tijera. En este caso cambian los conceptos y se juega en pareja.

El juego se hace interesante cuando incrementa velocidad en las respuestas.

Con esta dinámica se comprueba que se puede tomar una decisión en común solo tolerando las opiniones y comunicándose de buenas maneras para así lograr un objetivo, en este caso ganar el juego.

- **Capacitación en estrategias para la mejora de toma de decisiones y resolución de conflictos**
- **Sesión 2**

Objetivo	Línea de acción	Técnica	Recursos	Periodo	Evaluación
<p>Desarrollar habilidades en los jefes-colaboradores y colaboradores-colaboradores para que se pueda afrontar, de una manera positiva, la resolución de conflictos y favorecer y enriquecer el proceso de toma de decisiones y crear un clima laboral agradable.</p>	<p>Toma de decisiones y resolución de conflictos            -Definición            -Principios de la mediación            -Habilidades y técnicas de negociación            -Pasos para la toma de decisiones            -Pasos para la resolución de conflictos            -Pasos para la negociación</p>	<p>Dinámica: "Tela de araña"            Presentación de diapositivas            Test sobre preguntas de conceptos dados en la charla</p>	<p>✓ Laptop            ✓ Proyector            ✓ Hojas blancas            ✓ Lápices de escribir            ✓ Lana como material de apoyo</p>	<p>3 horas</p>	<p>Al finalizar la sesión realizar - lluvia de comentarios y conceptos recordados por los colaboradores respecto al tema, así como también el desarrollo de una dinámica donde se tenga que resolver, como equipo, un problema: pasar de un lado a otro la lana hasta conseguir que se enrede y así también empezar a desenredarla de forma que todos colaboren, así se fomentará un ambiente en el que todos lleguen al mismo objetivo como equipo.</p>
<p>Enfatizar la necesidad de saber escuchar cuidadosamente, y mostrar la importancia de mantener una postura activa en el proceso de escucha en el ámbito laboral, así como también generar habilidades de comunicación asertiva interpersonal que permitan mediar y resolver conflictos bajo decisiones de las que obtengan beneficios para un mejor clima laboral.</p>	<p>Comunicación asertiva            -Definición            -Asertividad            -características de la comunicación asertiva            -Ventajas de la comunicación asertiva</p>	<p>Dinámica: "Pasa el cuento"            Presentación de diapositivas            Taller: "Cuentos a partir de una imagen"</p>	<p>✓ Laptop            ✓ Proyector            ✓ Laminas aminadas</p>	<p>3 horas</p>	<p>Al finalizar la exposición se realizarán 2 dinámicas que corresponden a la comunicación asertiva donde los colaboradores participarán y expresarán sus ideas y sus perspectivas.</p>

- **Descripción de la sesión 2**

**-Bienvenida a los colaboradores**

**-Introducción de los temas por tratar**

**-Se aplicará un pre-test**

**-Desarrollo del tema con presentación de diapositivas y de video**

- **Tema N°3: Toma de decisiones y resolución de conflictos**

La toma de decisiones se define como la selección de acciones y alternativas óptimas, con el compromiso de llevar a cabo una solución inmediata, eficaz y beneficiosa entre todas las partes involucradas.

La resolución de conflictos es el conjunto de recursos y conocimientos para comprender e intervenir en la resolución positiva, pacífica y significativa de los conflictos.

Principios de la mediación:

\*Voluntariedad: acciones voluntarias y no obligatorias.

\*Confidencialidad: todo lo dicho durante la mediación no podrá ser dicho en otro momento por la persona mediadora.

\*Flexibilidad: evitar acciones rígidas y no flexibles y hacer posible la libertad de expresión para llegar a acuerdos positivos.

\*Imparcialidad: el mediador deberá ser una persona neutra.

Habilidades y técnicas de negociación:

- \*Ceder y ser flexible.
- \*Crear alternativas positivas.
- \*Idear propuestas positivas.
- \*Promover la escucha activa.
- \*Consejos para disminuir las tensiones.

Lo que no se debe hacer en la negociación:

- \*No facilitar o conceder a ninguna parte involucrada.
- \*No comprometerse a nada concreto ni inseguro.
- \*No dejar a un lado los asuntos prioritarios.
- \*No terminar dando el beneficio solo a una parte involucrada.

Pasos para la toma de decisiones:

1. Definición del problema.
2. Buscar alternativas
3. Valorar las consecuencias de cada alternativa.

4. Elegir la mejor alternativa que beneficie a todos.
5. Aplicar las alternativas estratégicas y comprobar los resultados y objetivos.

Pasos para la resolución de conflictos:

- Definir el problema.
- Analizar las causas y dar prioridades.
- Definir los objetivos.
- Buscar alternativas.
- Elegir la solución correcta.

Pasos para negociar:

- Describir lo que cada parte involucrada.
- Describir lo que cada parte siente y piensa.
- Intercambio de razones e ideas.
- Comprender y tolerar las opiniones de los demás.
- Buscar opciones y posibles acuerdos.
- Concluir con acuerdos equilibrados.

Video: <https://youtu.be/36LAjx9CFng>



## toma de decisiones y resolución de conflictos

### Definición: toma de decisiones



se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección para llevar a cabo una solución inmediata beneficiosa.



### Definición: Resolución de Conflictos

es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos. Es un conflicto entre 2 o más personas.



## Principios de la mediación

- \*Voluntariedad: la participación tiene que ser voluntaria y no por obligación
- \*Confidencialidad: todo lo que se trate de mediación no podrá ser dicho por la persona que ejerza de mediadora
- \*Flexibilidad: evitar estructuras rígidas y posibilitar amplia libertad para alcanzar acuerdos satisfactorios
- \*Imparcialidad: el mediador no podrá estar a favor de ninguna parte



## Habilidades y técnicas de negociación

- \*Ceder: ser flexible
- \*Crear o idear alternativas
- \*Propuestas condicionales
- \*Escuchar activamente
- \*Preguntar
- \*Preguntas para desbloquear
- \*Preguntas sugerentes
- \*Evitar usar el "Pero"
- \*Consejos ante situaciones tensas



## Lo que no se debe hacer en la negociación

- \*No facilitar concesiones a la otra parte
- \*No comprometerse a nada concreto
- \*No dejar los asuntos de mayor importancia para el final
- \*No terminar dando la sensación de haberse salido con la suya



## pasos para la toma de decisiones:

1. Definición del problema
2. Buscar alternativas: debemos buscar la mayor cantidad de alternativas posibles, pues a mayor cantidad de alternativas mayores posibilidades tendremos de elegir la que mejor se adapte a lo que necesitamos.
3. Valorar las consecuencias de cada alternativa: debemos valorar los puntos positivos y negativos de cada una de las alternativas tenidas en cuenta, tanto a corto como a largo plazo.
4. Elegir la mejor alternativa posible
5. Aplicar la alternativa y comprobar resultados



## pasos para la resolución de conflictos:

- Definir el problema
- Analizar las posibles causas
- Definir claramente los objetivos
- Buscar alternativas posibles
- Elegir la mejor solución
- Elegir el lugar y el momento más apropiado, es importante



## pasos para negociar:

- Describir lo que cada parte quiere
- Describir lo que cada parte siente
- Intercambiar las razones de cada posición
- Comprender el punto de vista de la parte contraria
- Buscar opciones en las que ambos se beneficien una zona de posible acuerdo
- Llegar a un acuerdo equilibrado



## **Taller y dinámica: “Tela de araña y test de preguntas claves y conceptos del tema”**

### **Desarrollo de la dinámica y taller**

Al finalizar la sesión se realizará una lluvia de comentarios y conceptos recordados por los colaboradores respecto al tema, y también se desarrollará una dinámica.

Que tengas que resolver como equipo pasar de un lado a otro la lana hasta conseguir que se enrede y así también empezar a desenredarla de forma que todos colaboren, así se fomentará un ambiente en el que todos lleguen al mismo objetivo como equipo.

- **Tema N°4: Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva es una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar opiniones, tolerarlas y valorarlas evitando reproches y enfrentamientos. Es la vía adecuada para interactuar con personas.

La comunicación asertiva es una herramienta de la comunicación que favorece y promueve la comunicación eficaz entre las personas. Al ponerla en práctica estamos fomentando el respeto de nosotros como el de los demás. Las técnicas de comunicación asertiva son herramientas que se pueden aplicar tanto en nuestra vida profesional como personal.

### Características de la comunicación asertiva

1. Mostrar interés para abrir paso a la confianza y la cercanía.
2. Mantener una postura corporal abierta y accesible, dando cabida a la sinceridad.
3. Observar nuestros gestos y ejecutarlos de forma correcta.
4. Fijar niveles de voz al hablar.
5. Analizar cuánto tiempo escuchamos y cuánto tiempo somos escuchados para así promover la receptividad.
6. Identificar las intervenciones positivas.

### Ventajas de la comunicación asertiva:

- \*Favorece la confianza y la expresión.
- \*Potencia la autoimagen positiva.
- \*Promueve la eficacia personal.
- \*Genera bienestar emocional.
- \*Promueve el respeto a los demás.
- \*Favorece las negociaciones, mediaciones y el logro de objetivos que dependan de la comunicación.
- \*Aumenta la autoestima.
- \*Disminuye la ansiedad.
- \*Aumenta las relaciones interpersonales de forma significativa.
- \*Promueve la adaptación social positiva.
- \*Promueve la expresión de sentimientos y la empatía.

# COMUNICACIÓN ASERTIVA



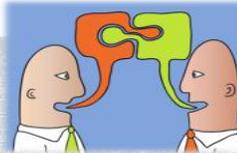
¿Qué significa la palabra asertividad?

**Respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.**



## Definición

La Comunicación Asertiva es una herramienta de la comunicación que favorece la comunicación eficaz entre interlocutores. Al ponerla en práctica estamos fomentando el respeto por uno mismo y respetamos a los demás. Las técnicas de comunicación asertiva son herramientas que se pueden aplicar tanto en nuestra vida profesional como personal.



COMUNICACIÓN ASERTIVA

Video: <https://youtu.be/YBWIMFjzy5o>

**dinámicas: “Cuenta el cuento y cuentos a partir de una imagen”**

**Desarrollo de la dinámica**

Desarrollo del taller: se pide a los participantes que se coloquen en filas y al que quede iniciando la hilera se le narra un cuento o historia que deberá repetir al colaborador siguiente para formar una cadena que culminará a quien deberá decir el cuento real. Esto indicará que tan efectiva es la comunicación, por el logro de transmitir el mensaje correcto, de forma correcta y a quienes debe llegar.

Luego, la siguiente dinámica consiste en mostrar unas imágenes para que cada participante cree una historia de lo que vio y así poder comentar todos al respecto, respetando y tolerando las opiniones ajenas.

## Características de la Comunicación Asertiva

1. Cuando miramos a nuestro interlocutor estamos mostrando interés y, esta actitud aumenta sustancialmente la confianza y cercanía.
2. Tener una postura corporal abierta
3. Observar nuestros gestos y aprender a controlarlos
4. Fijarnos en nuestros niveles de voz
5. Analizar cuánto tiempo escuchamos y cuanto tiempo somos escuchados para aumentar la receptividad y el impacto.
6. Identificar cuánto, cómo, cuando y donde intervenimos, además observar la calidad de nuestras intervenciones en las conversaciones.



## Ventajas de la comunicación asertiva



- Favorece la confianza en la capacidad expresiva.
- Potencia la autoimagen positiva.
- Genera bienestar emocional.
- Mejora la imagen social pues promueve el respeto de los demás.
- Favorece las negociaciones y el logro de objetivos que dependan de la comunicación.
- Aumenta la autoestima
- Aumento de relaciones más íntimas y significativas.
- Expresión de sentimientos, derechos y deseos tanto positivos como negativos de una forma eficaz.

- **Capacitación de estrategias para la mejora de toma de decisiones y resolución de conflictos**
- **Sesión 3**

Objetivo	Línea de acción	Técnica	Recursos	Periodo	Evaluación
<p>Lograr la motivación como acción, es decir, aumentar de forma significativa la motivación de los colaboradores, promoviendo así la comunicación efectiva, respeto mutuo, muestras de interés por necesidades de los colaboradores, crear equipos, evaluaciones de satisfacción, etc.</p>	<p>Motivación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-definición</li> <li>-factores y conceptos</li> <li>-tipos de motivación laboral</li> <li>-motivación en el trabajo</li> </ul>	<p>Película: En busca de la felicidad</p> <p>Análisis de la película</p> <p>Presentación de diapositivas o ppt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Hojas blancas</li> <li>✓ Lápices de escribir</li> </ul>	<p>3 horas</p>	<p>Debate de ideas referentes a la película y sobre como esta se relaciona con la realidad.</p> <p>Compartir ideas y comentar acerca de sucesos de la película o situaciones allegadas de cada uno.</p>
<p>Identificación mutua del colaborador con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado.</p>	<p>Reconocimiento y logro de objetivos</p>	<p>Dinámica: "Árbol de logros"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Hojas blancas</li> <li>✓ Lápices de escribir</li> </ul>	<p>3 horas</p>	<p>Al finalizar la exposición se solicitará a los participantes que escriban en una hoja en blanco una lista de cualidades y valores positivos que poseen como personas. Una vez terminen deberán comentarlos en frente de todos los participantes, luego deberán dibujar un árbol que representará una persona específica y las ramas y hojas serán las cualidades de esa persona específica y las raíces serán los valores de la persona que hayan elegido.</p>

### **Descripción de la sesión 3**

- Bienvenida a los colaboradores**
- Introducción de los temas por tratar**
- Se aplicará un pre-test**
- Desarrollo del tema con presentación en diapositivas y presentación de video**

### **Tema N° 5: Motivación laboral**

La motivación laboral es la capacidad que tiene una empresa de mantener a sus empleados dando el máximo rendimiento como colaboradores y como personas para así lograr los objetivos en sus funciones.

Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que se realizan, además, para que cada una de las personas de la organización se sienta realizada en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. De esta forma, los trabajadores se consideran parte importante de la empresa y trabajan para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa.

Factores que influyen en la motivación laboral

- Puesto de trabajo: ofrecer un ambiente cómodo al colaborador.
- Autonomía y participación: ofrecer responsabilidades y permitir las participaciones.

-Ambiente de trabajo sano.

-Condiciones laborales: el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el trabajador esté más satisfecho con su puesto de trabajo y, por consiguiente, en su vida personal.

Tipos de motivación:

-Motivación extrínseca

-Motivación intrínseca

-Motivación trascendente

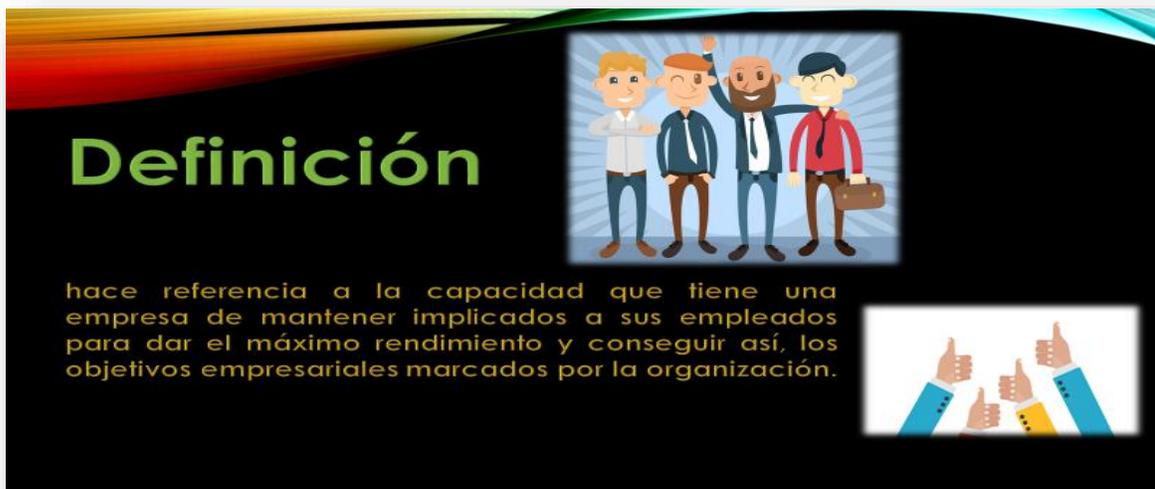
-Motivación en el trabajo

La mejora de la motivación laboral es un factor primordial para la eficacia y desarrollo de una empresa, ya que demuestra la importancia e influencia que tiene la motivación en los resultados de la productividad.

Una de los métodos más utilizados para mejorar la motivación de los trabajadores de una empresa es el coaching.

El coaching de una empresa ofrece beneficios para los colaboradores y la productividad de una empresa. Ayuda al desarrollo personal de cada uno de los trabajadores, promueve el liderazgo empresarial positivo de los directivos y la comunicación asertiva de los equipos de trabajo. Por todo esto, el coaching empresarial es una herramienta para la gestión humana de la empresa.

Video – película: <https://youtu.beMqZnxXe21AU>



# Factores que influyen en la motivación laboral



- ❖ Puesto de trabajo
- ❖ Autonomía y participación
- ❖ Ambiente de trabajo
- ❖ Condiciones laborales

# Tipos de motivación laboral

- ❑ Motivación extrínseca
- ❑ Motivación intrínseca
- ❑ Motivación trascendente



# Motivación en el trabajo



Una de los métodos más utilizados para mejorar la motivación de los trabajadores de una empresa es el coaching. El coaching adaptado a la empresa ofrece un gran número de beneficios para los trabajadores y las empresas. Ayuda al desarrollo personal de cada uno de los trabajadores, el liderazgo empresarial de los directivos y la comunicación de los equipos de trabajo. Por todo esto, el coaching empresarial se establece como una de las grandes herramientas para la gestión humana de la empresa.

## **Taller: película- “En busca de la felicidad”**

### **Desarrollo del taller:**

Al finalizar la charla sobre la motivación, se mostró una película que promueve la motivación laboral.

Al terminar la película se realizó un debate en el que se analizaron sus contenidos. Además, se escucharon comentarios y opiniones basados en la vida real o experiencias de cada participante.

Se facilitaron paginas blancas y lápices de escribir para que los participantes puedan redactar o comentar algunos sucesos específicos de la película.

- **Tema N°6: Reconocimiento y logro de objetivos**

Objetivos: Reconocimiento del desempeño y logros de los empleados y de la empresa en general ayuda a mejorar y enriquecer la satisfacción de los empleados y promueve el desarrollo y la productividad empresarial. Es por ellos que muchas empresas crean su propia política de reconocimiento y logro de objetivos.

### El reconocimiento

Es una herramienta de gestión empresarial que refuerza y activa la relación de los empleados con la empresa y la empresa con sus colaboradores, creando cambios positivos y continuos en la organización. Cuando se reconoce la labor de una persona, se está valorado aquellos comportamientos que generan acciones correctas y que la empresa requiere de la continuidad de dichas acciones.

consejos para reconocer los logros de objetivos:

- \*No reconocer siempre todo ni excederse en halagos.
- \*No dar siempre reconocimientos o incentivos económicos.
- \*No solo hay que reconocer los logros de los mejores, también se debe valorar el esfuerzo, desempeño y dedicación.
- \*De vez en cuando premiar a los mejores colaboradores y valorar las funciones de todos.
- \*Recompensa las buenas ideas y la proactividad.
- \*No se debe castigar a los empleados, o hacerlos sentir mal si no logran algún objetivo, sino incentivarlos para que se esfuercen de mejor forma.

¿Qué tipos de logro u objetivos reconocer?

Existen varios tipos de logros o metas, se deben reconocer los de trayectoria cronológica de la organización, eventos específicos, y metas logradas por cuenta individual o trabajo en equipo.

¿Por qué reconocer el logro de objetivos?

Hay algunas razones para celebrar el logro de objetivos que se relacionan tanto con las necesidades internas como externas de la empresa.

- \*Brindar información general, para que el colaborador recuerde todo lo relacionado a la organización.
- \*Atraer nuevos participantes, ya sea voluntarios o contribuyentes.
- \*Destacar la necesidad de la empresa y a sus contribuyentes.
- \*Hacer públicas las metas cumplidas.
- \*Brindar conmemoraciones y elogios.
- \*La celebración de logros enriquece la cultura de la organización y ayuda a mantenerlos.

Video: [https://youtu.be/fzeBd\\_U52DY](https://youtu.be/fzeBd_U52DY)

## Reconocimiento y Logro de Objetivos



### Objetivos :



Reconocer el desempeño y logros de los empleados, y de la empresa en general, ayuda a mejorar la satisfacción de los empleados y mejorar la productividad empresarial. Por eso, muchas empresas grandes crean su propia política de reconocimientos

# El reconocimiento

es una herramienta de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los empleados con la empresa y la empresa con sus trabajadores, creando cambios positivos en la organización. Cuando se reconoce la labor de una persona, se está reforzando aquellos comportamientos y acciones que están bien y que la empresa quiere que sigan dándose.



## consejos para reconocer los logros de objetivos en los colaboradores son:

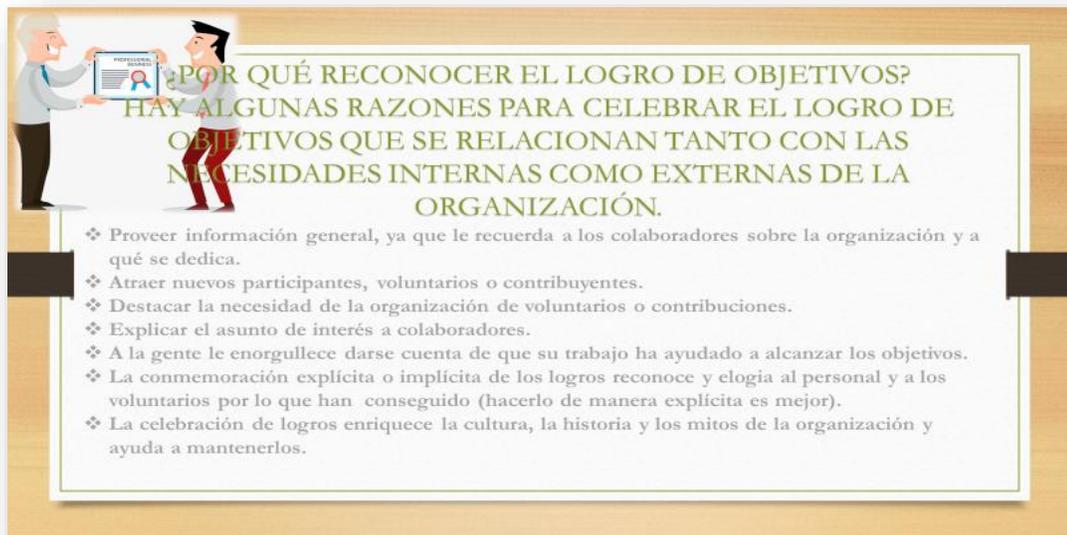


- No reconocer siempre todo ni excederse en halagos, ya que puede parecer que se hace sólo por cumplir o sin sentirlo
- No dar siempre reconocimientos o incentivos económicos, en ocasiones con un bien hecho o una felicitación por el trabajo es suficiente
- No sólo hay que reconocer los logros de los mejores, a veces también el esfuerzo de los que “no lo hacen tan bien”, el sacrificio o dedicación. Todos los trabajadores deben sentirse valorados de vez en cuando
- De vez en cuando premiar a los mejores empleados. Puede haber un reconocimiento de empleado del mes o algún regalo por cumplir ciertos objetivos. El premio se ha de adecuar tanto al empleado como al logro obtenido
- Recompensa las buenas ideas, agradece las sugerencias
- No se debe castigar a los empleados, o hacerlos sentir mal, por no conseguir lo que se esperaba de ellos, sino animarlos a que lo consigan y dándole consejos para hacerlo

## ¿QUÉ TIPOS DE LOGRO DE OBJETIVOS RECONOCER?

Existen varios tipos de logro de metas, los cuales incluyen reconocimientos de la trayectoria cronológica de la organización; logros de ésta; eventos específicos; y metas logradas por algunos individuos o equipos en particular.





### **Taller-dinámica:**

#### **Desarrollo del taller-dinámica**

Al finalizar la exposición se solicitará a los participantes que anoten en una hoja en blanco una lista de cualidades y valores positivos que poseen como personas. Una vez terminen, deberán comentarlos en frente de todos los participantes.

Luego deberán dibujar un árbol que representará una persona específica y las ramas y hojas serán las cualidades de dicha persona y a su vez las raíces serán los valores.

Esto ayudará a reconocer cualidades y ser empáticos entre compañeros, a su vez podrán darse cuenta de cualidades y valores que poseen los demás, que a simple vista no se observan. Y anotarán ejemplos de diversas situaciones.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el desarrollo de la evaluación del desempeño de los colaboradores existentes, así como también para los que se vayan incorporando a la empresa a medida que surjan las vacantes y someterlos a evaluaciones luego de transcurrido un tiempo de servicio de la empresa, para comparar y evaluar el desempeño de sus funciones en los departamentos en los que hayan colaborado.
- Proporcionar a los líderes, jefes, profesionales o responsables de departamentos, seminarios y capacitaciones sobre temas como desarrollo humano, manejo de estrés, resolución de conflictos, comunicación asertiva, toma de decisiones asertivas, clima laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, recurso humano.
- Promover la igualdad y equidad entre colaboradores para evitar diferencias y clima organizacional negativo, es decir que las decisiones sean tomadas en beneficio de todos como equipo, no que solo favorezcan a un grupo y a otros no.
- Mejorar la administración de la contribución del Departamento de Talento Humano mediante acciones escuchar y responder algunas necesidades, incentivar el buen uso de canales de comunicación, a través de capacitaciones mensuales, talleres de motivación y de atención al personal.
- Elaborar un plan estratégico para la toma de decisiones y resolución de conflictos a nivel de gerencia, que incluya capacitaciones y talleres sobre cómo manejar situaciones y tomar sabias decisiones sin generar más conflictos que desmotiven a los colaboradores que están bajo el cargo de los jefes y gerentes.
- Implementar el buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, durante las reuniones mensuales.

- Crear el organigrama detallado y actualizado de la empresa.
- Implementar el uso de uniforme fijo para el área administrativa de la empresa, para así, darle más formalidad a la empresa y no se den incidentes por vestuarios informales dentro de la compañía.
- Brindar auditoria en periodos no tan prolongados a los departamentos de talento humano, como también, al área administrativa de la empresa, para así, detectar falencias en el desempeño de las funciones específicas.
- Brindar accesibilidad para evitar opiniones, quejas e ideas reprimidas dentro de la compañía.
- Dar seguimiento de grandes demandas de renuncias en departamentos específicos, para así, saber el núcleo que provoca dichas situaciones repetitivas, y evaluarlas para que sean erradicadas, y tomar las decisiones adecuadas para que disminuyan situaciones conflictivas dentro de la empresa.

## CONCLUSIÓN

Finalmente, los resultados de la investigación realizada en torno a la propuesta planteada, nos conducen a las siguientes conclusiones:

- Es de suma importancia inculcar en los colaboradores la necesidad de mantener un ambiente o clima laboral accesible y agradable, que permita un trabajo en equipo y promueva un excelente canal de comunicación asertiva tanto de jefe-colaborador como de colaborador-colaborador, para aumentar la efectividad en el cumplimiento de las funciones diarias.
- Se debe actuar con determinación y eficacia a la hora de tomar decisiones y resolver conflictos con base en la equidad y, sobre todo, pensando en el beneficio del equipo de colaboradores, para que las situaciones sean solucionadas forma que prevalezca un clima laboral productivo y positivo.
- La tolerancia y la escucha activa de todas las partes como equipo de trabajo, y un excelente liderazgo de parte de gerentes contribuyen a la efectividad de las funciones, así como de las relaciones interpersonales significativas, pues tanto colaboradores como el personal que aspira a ingresar a la empresa llevan a cabo un excelente desempeño.
- Una empresa tradicional, que lleva años en el mercado y muestre interés por el desarrollo de estrategias para mejorar la toma de decisiones y resolución de conflictos, no solo será efectiva en su producción operaria, sino también por el desempeño de sus trabajadores de forma general. Para ello habrá de tomar en cuenta todos los factores y aspectos que conllevan métodos, técnicas, planes estratégicos, programas de capacitaciones, seminarios, actividades dentro y fuera de la empresa, que ayuden al personal a ser cooperativo, colaborativo, y a la vez unitario con una finalidad de lograr objetivos pautados.

Sintiendo la confianza de sacar situaciones conflictivas adelante, sin necesidad de formar más problemas, y tomando sabias decisiones, ayuda a que el equipo exprese sus necesidades sin temor dentro de la compañía, y que el trabajo en general marche como un proceso continuo y transparente, sin dañar la imagen, ni obstruir el desempeño de las funciones que corresponden a cada departamento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUDJAC CORVETTE, BARBARA A. (2011). Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos, México. PEARSON EDUCACION
- CHIAVENATO, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill.
- DE ARMAS HERNANDEZ MANUEL. (2003). La Mediación en la Resolución de Conflictos, Barcelona. Educar.
- FERNANDEZ SANCHEZ, ESTEBAN. (2010). Administración de Empresas: Enfoque Interdisciplinar, Madrid. UNIMAR.
- FUQUEN ALVARADO MARIA E. (2003). Los Conflictos y las Formas Alternativas de Resolución, Bogotá. Redalyc.org.
- GIBSON JAMES L, DONNELLY JAMES L, IVANCEVICH JOHN M, KONOPASKE ROBERT. (2006). Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Argentina. McGraw-Hill.
- HUNT, MILEYKA. (2008). Estudio del Clima Organizacional de una Empresa Panameña Constructora. Panamá. Universidad de Panamá.
- MASCUÑANA, H., ACOSTA, F., (s.f.) Manual de trabajo de grado. Panamá: UDELAS.
- SCHVARSTEIN LEONARDO. (2015). Inteligencia Social de las Organizaciones, Madrid. UNIMAR.
- SEGREDO PEREZ, ALINA M. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización, Cuba. SciELO.
- VIVEROS, JOSE A. (2003). Liderazgo, Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos. Santiago-Chile. OIT.

## INFOGRAFÍA

- <https://prezi.com/ndqco4eijkfm/resolucion-de-conflictos-y-toma-de-decisiones/>
- <http://decisionesyconflictos.blogspot.com/>
- <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>
- <https://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>
- <https://www.gestiopolis.com/herramientas-solucion-problemas-toma-de-decisiones-administrativas/>
- <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2017/estrategias-metodos-para-gestion-resolucion-conflicto-en-organizaciones>
- <https://educacionvirtual2013.wordpress.com/2013/04/16/manejo-y-solucion-de-conflictos-en-la-empresa/>
- <https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2007/05/28/resolucion-de-los-conflictos/>
- <https://retos-directivos.eae.es/estrategias-para-la-toma-de-decisiones-empresariales/>
- <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>

# **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Número de personas involucradas en el proceso de reclutamiento.....	51
Cuadro N°2 Número de entrevistas realizadas.....	52
Cuadro N°3 Sexo de las personas contratadas.....	53
Cuadro N°4 Número de vacantes disponibles .....	54
Cuadro N°5 Colaboradores de la Sociedad de Alimentos de Primera, S.A., Bonlac.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N°1 Proceso de reclutamiento .....	51
Gráfica N°2 Número de entrevistas realizadas.....	52
Gráfica N°3 Sexo de las personas contratadas .....	53
Gráfica N°4 Número de vacantes disponibles .....	55
Gráfica N°5 Colaboradores de La Sociedad Alimentos de Primera, S.A., Bonlac.....	56