

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMERICA

ESCUELA DE EDUCACION

Maestría en Administración Educativa

Tema de Investigación

Las habilidades blandas practicadas por el personal y su  
correlación con el clima organizacional en la  
Universidad Adventista de Centro América  
durante la gestión 2021

Tesis para la Obtención del Grado de la Maestría

Por

Ana Lorena Quirós Calvo

e

Ian Charles Castañeda

Asesora: Dra. María A. Jiménez

Noviembre, 2022



**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMÉRICA**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN**  
**Maestría en Administración Educativa**

**Tema de Investigación**

**Las habilidades blandas practicadas por el personal y su correlación con el clima organizacional en la Universidad Adventista de Centro América durante la gestión 2021**

**Tesis para la Obtención del Grado de la Maestría**

**Por**

**Ana Lorena Quirós Calvo**  
**e**  
**Ian Charles Castañeda**

**Asesora: Dra. María A. Jiménez**

**Noviembre, 2022**



UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMÉRICA  
Escuela de Educación  
PRESENTACIÓN DE TESIS DE POSGRADO

ACTA No. 21

Los suscritos miembros del Comité Evaluador hacemos constar que el día de hoy fue realizada la presentación de la Tesis de posgrado titulada.

“Las habilidades blandas practicadas por el personal y su correlación con el clima organizacional en la Universidad Adventista de Centro América durante la gestión 2021”

como requisito para optar al grado de Maestría en Administración Educativa por los estudiantes:

**Ana Lorena Quirós Calvo e Ian Charles Castañeda Reyes**

Este Comité determinó **Aprobar** este trabajo de tesis y su exposición, en virtud de lo cual firmamos.

Dado en la ciudad de Alajuela, Costa Rica, a los 7 días del mes de diciembre del año 2022.

Marta Emilia Soto Ovarés  
Máster en Planificación educativa  
y desarrollo curricular.  
Cédula 203920500  
Presidente

Lilian Thomas  
Máster en  
Cédula  
132000055215  
secretaria

Aby Meyling Carvajal Badilla  
Máster en  
Psicopedagogía  
Cédula  
111840495  
Primer vocal

Argentina Mª Morúa R.  
Doctorado académico  
Cédula 901360597  
Segunda vocal

## ANEXO --DECLARACIÓN JURADA

El (La) suscrito(a), Ana Lorena Quirós Calvo, con cédula de identidad número 303020933, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el(la) autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad Tesis; para optar por el título de Maestría en Administración Educativa de la Universidad Adventista de Centro América, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del(la) suscrito(a).

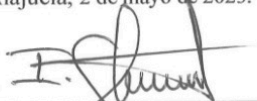
Alajuela, 07 de diciembre de 2022.

  
Ana Lorena Quirós Calvo

## ANEXO --DECLARACIÓN JURADA

El(La) suscrito(a), Ian Charles Castaneda Reyes, con cédula de identidad número 8-0143-0165, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el(la) autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad Tesis; para optar por el título de MAESTRIA en EDUCACION ADMINISTRATIVA de la Universidad Adventista de Centro América, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del(la) suscrito(a).

Alajuela, 2 de mayo de 2023.



Ian Charles Castaneda Reyes.

## **ANEXO -- MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

El(La) suscrito(a), Ana Lorena Quirós Calvo, con cédula de identidad número 303020933, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Adventista de Centro América; así como al Asesor y Lectores que han revisado el presente trabajo final de Tesis, para optar por el título de Maestría en Administración Educativa de la Universidad Adventista de Centro América; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Adventista de Centro América, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio Web; así como en la Biblioteca de la Universidad u en otros medios según se requiera.

Alajuela, 07 de diciembre de 2022

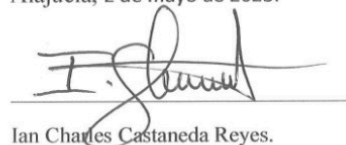


Ana Lorena Quirós Calvo

## **ANEXO -- MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

El(La) suscrito(a), Ian Charles Castaneda Reyes, con cédula de identidad número 8-0143-0165, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Adventista de Centro América; así como al Asesor y Lectores que han revisado el presente trabajo final de Tesis, para optar por el título de MAESTRIA en EDUCACION ADMINISTRATIVA de la Universidad Adventista de Centro América; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Adventista de Centro América, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio Web; así como en la Biblioteca de la Universidad u en otros medios según se requiera.

Alajuela, 2 de mayo de 2023.



Ian Charles Castaneda Reyes.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>10</b>
<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>13</b>
<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>14</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>15</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>16</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>22</b>
Antecedentes.....	23
Planteamiento y Declaración del Problema .....	27
Preguntas de Investigación.....	28
Objetivos .....	29
Objetivo General .....	29
Objetivos Específicos .....	29
Justificación .....	30
Hipótesis de la Investigación .....	32
Limitaciones.....	32
Delimitaciones.....	32
Marco Conceptual .....	33
<b>Capítulo 2: Marco Teórico.....</b>	<b>36</b>
Habilidades: Definición y Clasificación.....	37
Habilidades Duras .....	39
Habilidades Blandas .....	40
Las Habilidades Blandas como Área Cognoscitiva de Estudio.....	41
Habilidades Blandas y sus Propósitos .....	44
Goleman y la Relación de las Habilidades Blandas y el Trabajo.....	45
Habilidades Blandas Consideradas en la Investigación .....	46
Actitud Positiva .....	46
Trabajo en Equipo .....	49
Comunicación Asertiva .....	51
Relaciones Interpersonales.....	54
Negociación y Resolución de Conflictos .....	57
Estrategias para Fortalecer las Habilidades Blandas .....	60
Clima Organizacional.....	63
Importancia del Clima Organizacional.....	65
La Cultura Organizacional: Orígenes y Objeto de Estudio.....	66

El Clima Organizacional y su Definición .....	67
Dimensiones del Clima Organizacional .....	68
Características del Clima Organizacional .....	70
Semejanzas y Diferencias entre Cultura y Clima Organizacional .....	71
Medidas del Clima Organizacional.....	76
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico .....</b>	<b>79</b>
Introducción .....	79
Tipo, Diseño y Enfoque de la Investigación.....	80
Contexto Social del Estudio.....	81
Población y Muestra .....	83
Sistemas de Variables.....	85
Instrumentos y Técnicas para la Recolección de la Información.....	86
Validez y Fiabilidad del Instrumento .....	87
Análisis de los Datos .....	88
<b>Cuadro 1 Operacionalización de las variables .....</b>	<b>89</b>
<b>Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Datos .....</b>	<b>93</b>
Introducción .....	93
Resultados del Análisis Descriptivo del Cuestionario.....	93
Objetivo Específico 1. Determinar las habilidades blandas practicadas por el personal de la institución.....	94
Objetivo Específico 2. Analizar el clima organizacional que se vive en UNADECA. ....	113
Objetivo 3. Consultar con el personal su disposición de reforzar las habilidades blandas en pro de un mejor clima organizacional .....	131
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>153</b>
Conclusiones.....	153
Recomendaciones en General para la Mejora de ambas variables (Práctica de las Habilidades Blandas y Reforzamiento del Clima Organizacional) .....	158
<b>CONCLUSIÓN GENERAL .....</b>	<b>165</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>169</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>174</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Categorización de habilidades: Blandas, Duras y Físicas.....	39
<b>Tabla 2</b> Género de la población laboral .....	84
<b>Tabla 3</b> Años laborados en la Universidad Adventista de Centroamérica.....	84
<b>Tabla 5</b> ¿Le genera satisfacción las actividades que realiza en su trabajo?.....	94
<b>Tabla 6.</b> La interacción que tiene con sus compañeros, ¿suscita un ambiente laboral agradable? .....	95
<b>Tabla 7.</b> ¿Asume con mente positiva los retos laborales de su área?.....	96
<b>Tabla 8.</b> Si forma parte de un grupo de trabajo, ¿observa que se coordinan las acciones para lograr las metas planteadas de acuerdo con los objetivos de la institución? .....	97
<b>Tabla 9.</b> ¿Se comunican los miembros del equipo entre sí para realizar sus trabajos?.....	98
<b>Tabla 10.</b> ¿Los miembros del equipo asumen con responsabilidad el trabajo asignado?.....	99
<b>Tabla 11.</b> ¿Los integrantes del equipo de trabajo dejan de lado sus diferencias personales para alcanzar las metas planteadas?.....	100
<b>Tabla 12.</b> En las reuniones semanales ¿le dan la oportunidad para expresar sus ideas? .....	101
<b>Tabla 13.</b> ¿Puede expresar sus ideas relacionadas con su área laboral en reuniones específicas? .....	102
<b>Tabla 14.</b> ¿Sabe a quién debe dirigirse para comentarle sus ideas laborales para mejora? .....	103
<b>Tabla 15.</b> Como parte del personal, ¿está informado de los planes, los programas y los proyectos de la institución? .....	104
<b>Tabla 16.</b> ¿Se le da tiempo para relacionarse con los compañeros durante la jornada laboral? .....	105
<b>Tabla 17.</b> Como trabajador, ¿tiene acceso para comunicarse con el jefe superior?.....	106
<b>Tabla 18.</b> ¿Es escuchado con atención por sus superiores cuando necesita comentar alguna necesidad en el entorno laboral?.....	107
<b>Tabla 19.</b> ¿Es escuchado con empatía cuando comparte una situación personal ante sus superiores? .....	108
<b>Tabla 20.</b> De presentarse algún conflicto en su trabajo, ¿observa que sus superiores se ponen de acuerdo para buscarle solución? .....	109
<b>Tabla 21.</b> ¿Se llega a acuerdos satisfactorios entre las partes (empleado y empleador)? .....	110

<b>Tabla 22.</b> Durante el conflicto entre las partes, ¿observa que los involucrados controlan el enojo para evitar enfrentamientos radicales?.....	111
<b>Tabla 23.</b> ¿Siente satisfacción en el trabajo por la forma en que se resolvió el conflicto laboral con sus superiores? .....	112
<b>Tabla 24.</b> ¿Considera apropiadas las condiciones higiénicas del entorno laboral? .....	113
<b>Tabla 25.</b> Cuando se siente enfermo, ¿se le concede permiso para visitar al médico y cuidar de su salud?.....	114
<b>Tabla 26.</b> La atención médica que ofrece la institución, ¿contribuye a mantener bien su salud? .....	115
<b>Tabla 27.</b> En cuanto al ambiente relacional, ¿cree que esa interacción le ayuda a su bienestar de manera personal? .....	116
<b>Tabla 28.</b> ¿Recibe algún tipo de motivación de su jefe inmediato cuando realiza correctamente su trabajo?.....	118
<b>Tabla 29.</b> Las recomendaciones que Ud. da para un mejor avance en su trabajo, ¿son atendidas? .....	118
<b>Tabla 30.</b> ¿Recibe respeto entre el personal como manifestación de compañerismo? .....	119
<b>Tabla 31.</b> ¿Con que frecuencia siente que se practica el respeto como manifestación de compañerismo? .....	120
<b>Tabla 32.</b> Como parte del personal, ¿se siente apreciado en el ámbito laboral?.....	121
<b>Tabla 33.</b> ¿Respira Ud. un ambiente de amistad entre los compañeros de trabajo? .....	122
<b>Tabla 34.</b> ¿Siente la seguridad de mantener su puesto de trabajo? .....	123
<b>Tabla 35.</b> ¿Siente confianza de acercarse ante sus superiores en busca de asistencia emocional en un momento de necesidad personal?.....	125
<b>Tabla 36.</b> ¿Siente el apoyo de su jefe inmediato y lo orienta para llevar a cabo algún proyecto de su área?.....	126
<b>Tabla 37.</b> ¿Se siente apoyado por sus compañeros para llevar a cabo su trabajo? .....	127
<b>Tabla 38.</b> ¿Se siente tratado con equidad en su trabajo independientemente de su género? .....	128
<b>Tabla 39.</b> ¿Es tratado con equidad independientemente de su cultura?.....	129
<b>Tabla 40.</b> ¿Considera que su remuneración salarial es equitativa en relación con la función laboral que desempeña? .....	130
<b>Tabla 41.</b> ¿Considera que el personal de UNADECA debe mejorar sus habilidades blandas?.	131

<b>Tabla 42.</b> ¿Está dispuesto a colaborar en el plan de mejoramiento de las habilidades blandas?	132
<b>Tabla 43.</b> De las siguientes habilidades blandas ¿Cuál cree usted que se debe mejorar?.....	133
<b>Tabla 44.</b> ¿Considera que es necesario reforzar en el personal la actitud positiva para la realización de sus funciones?.....	136
<b>Tabla 45.</b> ¿Considera necesario realizar una guía de conversatorios para aprender a negociar y resolver conflictos laborales con mayor efectividad?.....	146
<b>Tabla 46.</b> ¿Considera que las prácticas de las habilidades blandas de los colaboradores repercuten en el clima organizacional?.....	147
<b>Tabla 47.</b> Análisis correlacional de las dos variables. ....	151

**INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1</b> Operacionalización de las variables.....	89
<b>Cuadro 2</b> Sugerencias de mejoras.....	134
<b>Cuadro 3</b> Sugerencias para lograr metas como equipo.....	138
<b>Cuadro 4</b> Sugerencias para mejor comunicación .....	141
<b>Cuadro 5</b> Estrategias para el enriquecimiento de las relaciones interpersonales .....	143
<b>Cuadro 6:</b> Estrategias para mejorar clima organizacional.....	148

## DEDICATORIAS

*Dedico este logro a mi esposo e hijas, quienes siempre me inspiran e impulsan a ser mejor persona y profesional. Gracias por su comprensión, ayuda y amor incondicional manifestados en todo momento.*

Ana Lorena

*Señor, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante mis logros que no son más que reflejos de tu bendición en mi vida; y cuando he caído y me has puesto a prueba, tu mano poderosa me sostiene, me levanta y me susurras al oído: “una vez más, hijo mío, estoy a tu lado”. A ti, oh Dios, dedico este y todos mis logros.*

Ian Charles

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco en primer lugar a Dios, quien me da la vida, bendice, demuestra su amor cada día y me ha permitido finalizar este proceso de investigación.*

*Mi profundo agradecimiento al personal docente, lectores y en forma especial a la tutora de tesis, la señora María Auxiliadora Jiménez, quienes con sus valiosos conocimientos y experiencia me enseñaron y motivaron para crecer profesionalmente como líder en educación.*

*Muchas gracias al personal administrativo, docente y de apoyo de UNADECA por sus valiosos aportes que hicieron posible esta investigación.*

Ana Lorena

*Va mi profunda gratitud a Dios todopoderoso por darme la vida, la fuerza y la resistencia para llegar hasta donde me encuentro en mis logros personales junto a mi amada esposa Liza y mis hijos Daniel, Steven y Mary, que me apoyan en todo momento, a Él sea el honor y la gloria eternos.*

*Al personal administrativo, docente y de apoyo de la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), a mi estimada hermana y amiga la Dra. María Auxiliadora Jiménez, quien, sin su participación y asesoría en este estudio, no hubiese sido posible, para todos ellos mis sinceros agradecimientos.*

Ian Charles

## RESUMEN

La presente investigación, titulada: Las habilidades blandas practicadas por el personal y su correlación con el clima organizacional en la Universidad Adventista de Centro América durante la gestión 2021, tiene como objetivo general determinar la correlación de las habilidades blandas (actitud positiva, comunicación asertiva, trabajo en equipo y capacidad analítica para la resolución de conflictos, relaciones interpersonales) practicadas por el personal de planta con el clima organizacional durante la gestión 2021. La metodología que se ha utilizado es de tipo correlacional, considerando como población los 43 miembros del personal, que incluye a la administración, los jefes de departamento, colaboradores de oficina y de apoyo de la Universidad. El acopio de la información se realizó a través de la técnica de encuesta con su respectivo cuestionario como instrumento; la información fue procesada y analizada utilizando programas estadísticos. La hipótesis fue comprobada demostrando que la variable de habilidades blandas y el clima organizacional están directamente relacionadas. Por lo tanto, se comprueba que las habilidades blandas del personal de la Universidad Adventista de Centro América practicadas durante la gestión 2021 se correlacionan con el clima organizacional de la institución.

**Palabras clave:** UNADECA, habilidades blandas, clima organizacional, correlación, gestión.

## ABSTRACT

This research is entitled: The soft skills practiced by the staff and their correlation with the organizational climate at the Adventist University of Central America (UNADECA) during the 2021 administration, and its general objective is to determine the correlation of soft skills (positive attitude, assertive communication, teamwork, and analytical capacity for conflict resolution) practiced by the personnel in the organizational climate during the 2021 management. The methodology that is used is of the type of correlational research, considering as a population the 43 staff members that includes the administration, department heads, office collaborators and support staff of the University. The collection of information was carried out through the survey technique with its respective questionnaire as an instrument, the information was processed and analyzed using statistical programs. The hypothesis was verified showing that the variable of soft skills and the organizational climate is direct. Therefore, it is verified that the soft skills of the staff of the Adventist University of Central America practiced during the 2021 term correlate with the organizational climate of the institution.

**Keywords:** UNADECA, soft skills, organizational climate, correlation, management.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

Las instituciones educativas tienen necesidad de personal administrativo, docente y de apoyo como toda institución laboral; la Universidad Adventista de Centro América es una casa de estudios que ofrece servicios educativos a través de los diferentes programas académicos, con el objetivo de formar integralmente a los futuros profesionales y líderes del presente y del mañana. La práctica de las habilidades blandas para la convivencia entre los trabajadores es un factor muy importante para respirar un clima organizacional saludable, a fin de crear la identidad en los trabajadores con un sentido de pertenencia institucional que les permita desarrollar su rol laboral en forma eficiente y alcanzar las metas de la organización.

Para lograr este propósito, se detallan a continuación los procesos metodológicos requeridos por la investigación científica que se deben cumplir para alcanzar los objetivos del estudio (Bernal, 2006; García de Ceretto y Giacobbe, 2009; Hernández et al., 2006; Barrantes, 2016). Cada una de las partes se describen de manera sucinta en los siguientes párrafos.

En el capítulo uno de la presente investigación aparece los antecedentes históricos del tema, desde los primeros estudios, algunos ejemplos bíblicos, el abordaje en la cultura occidental, la época romana, el siglo XX y la época actual. Es interesante el abordaje que se ha hecho en el tiempo a las habilidades blandas y el clima organizacional de las empresas e instituciones.

Se plantea y declara además el problema, las preguntas de investigación, el objetivo general, los específicos, la justificación que establece claramente las diferencias entre las personas que cuentan con las habilidades blandas y los efectos positivos de estas en el ambiente en el que se desenvuelven y la necesidad de las empresas de contar con políticas y prácticas que

le permitan al personal un mejor desempeño en las relaciones interpersonales en el trabajo. La hipótesis de trabajo y la hipótesis nula también se mencionan en el capítulo uno y, por supuesto, los conceptos necesarios para comprender con mayor claridad el marco teórico.

En el capítulo dos, se exponen los aportes teóricos que amplían la descripción del problema e integran la teoría con la investigación. Se definen además cada una de las habilidades y se clasifican en habilidades blandas y duras, relacionándolas con el gran tema de la inteligencia emocional. Los propósitos, efectos positivos y negativos de las habilidades blandas son también tomados en cuenta en este apartado, considerando que la relación entre los compañeros de trabajo puede ser fuente de bienestar o estrés y se puede repercutir en problemas interpersonales y predisposición a patologías emocionales o enfermedades psicosomáticas.

El apartado dos de la investigación define cada una de las habilidades y especifica diferentes estrategias que pueden ponerse en práctica para el desarrollo de cada una de ellas: actitud positiva, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y negociación y resolución de conflictos.

Incluye además una amplia definición del concepto de clima organizacional con sus seis dimensiones y características y la diferencia con el concepto de cultura organizacional desde sus orígenes y objeto de estudio. Por supuesto, explica la importancia del primer término y los diferentes elementos personales y organizacionales que lo conforman. El lector de esta investigación podrá ver claramente las diferencias y semejanzas entre la cultura y el clima organizacional.

El capítulo tres señala el plan de acción y los pasos a seguir de la investigación. Se declara el tipo de investigación con carácter correlacional, con diseño no experimental y

transversal, con enfoque cuantitativo relacionado con el paradigma positivista. Esta parte incluye el contexto social, físico, aspectos de infraestructura de la Universidad Adventista de Centro América y aspectos relevantes del personal. También se detallan las tres variables de la investigación: la primera con sus cinco dimensiones: actitud positiva, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y negociación y resolución de conflictos. La segunda variable es el clima organizacional y sus cinco dimensiones: salud, motivación, seguridad, apoyo y equidad. La tercera variable responde a los objetivos específicos y presenta los aportes que el personal expresa con el fin de mejorar las habilidades blandas. Finaliza este capítulo con el planteamiento de cómo se analizarán las variables estadísticas (ítems) con las medidas de tendencia central: media aritmética, la mediana y moda y, por último, se presenta el cuadro de operacionalización de las variables.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados y la interpretación de los datos recogidos mediante el instrumento utilizado. En cada cuadro puede visualizarse la frecuencia, el porcentaje, el porcentaje válido y el porcentaje acumulado de cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario. En esta sección, aparecen los porcentajes claros en forma descendente de las habilidades que el personal considera más y menos fuertes. Además, se incluyen las sugerencias que él hace sobre cómo y en qué aspectos se debe tomar en cuenta para mejorar las habilidades blandas que el mismo personal considera necesario reforzar, específicamente la actitud positiva, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales para crear un mejor ambiente del clima organizacional. Para eso se presentan en la tabla número cuarenta y ocho el porcentaje de los encuestados que considera que la práctica de las habilidades blandas repercute en el clima organizacional y en el cuadro número cuarenta y nueve se mencionan las estrategias que sugieren para mejorar el clima organizacional.

El capítulo cinco presenta el análisis de los hallazgos de la investigación a través de las conclusiones sobre la práctica de las habilidades blandas y el clima organizacional, en respuesta del objetivo uno y dos. Por supuesto, este apartado responde también al objetivo tres referente a la disposición del personal de colaborar en reforzar las habilidades blandas y mejorar el clima organizacional. Asimismo, se incluyen recomendaciones específicas al Departamento de Desarrollo Organizacional, a los directivos, jefes de departamentos, personal de apoyo y administradores de turno.

La lectura de todo este estudio amplía los conocimientos de los temas y subtemas involucrados en las dos variables y dimensiones; además, permite conocer la realidad de las habilidades blandas y el clima organizacional en la gestión 2021.

## Capítulo 1

### Introducción

Las empresas y organizaciones en general requieren de colaboradores que sean conscientes de que, en un ambiente laboral, se han de poner en práctica habilidades personales e interpersonales adquiridas a través de la formación, ya sea en el hogar, en un ámbito académico o a través de capacitaciones continuas, recibidas en distintos contextos sociales (iglesia, trabajo, instituciones del estado u otro) y también de manera personal a través de la lectura y la autoformación. En la actualidad, estas pericias o destrezas, conocidas como “habilidades blandas”, han creado gran relevancia de practicidad en las organizaciones, pues sirven como elementos vinculantes en la creación de ambientes laborales más cómodos, agradables y llevaderos, para asumir las distintas tareas en las diferentes funciones de y entre los trabajadores. Los efectos de dichas prácticas en un ambiente profesional se les conoce como “clima organizacional”. Ambos elementos son vinculantes; en otras palabras, son necesarios.

El propósito de este estudio es analizar la influencia que tienen ciertas habilidades blandas en el clima laboral entre los trabajadores de la Universidad Adventista de Centro América. Para ello se ha de realizar una amplia revisión de la fundamentación teórica de la literatura para cumplir con los propósitos y objetivos del estudio.

En este capítulo, se presentan, de manera introductoria, los criterios que sirven para especificar qué es lo que se desea estudiar, para qué y qué se pretende lograr (Barrantes, 2016). Entre los puntos a destacar están los antecedentes históricos sobre el tema, cómo fueron abordados en las sociedades en el devenir del tiempo, el planteamiento del problema que contempla el marco contextual y temporal, los objetivos que se pretenden alcanzar, las razones

que justifican el porqué es necesario llevar a cabo este estudio entre el personal de la institución, la delimitación del estudio y sus limitaciones, la factibilidad de su aplicabilidad y el marco conceptual, que vienen a ser los términos que aparecen en todos los puntos anteriores con sus respectivas definiciones. En otras palabras, este capítulo direcciona el desarrollo de toda la investigación desde el inicio hasta el final, con las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos encontrados. A continuación, se desarrollan cada uno de los puntos planteados anteriormente.

### **Antecedentes**

Las habilidades blandas, como tema de estudio, se convierten en una necesidad, porque por muchos siglos, debido a la carencia de estas, el hombre ha sufrido toda suerte de desaciertos y problemas en las distintas sociedades. Hoy más que nunca, estas destrezas son requeridas como elementos claves para ser manejadas por el personal en las entidades laborales; se han convertido en el medio de vínculos entre los trabajadores; y los antecedentes acerca de las ellas “ayudan... a estructurar más formalmente la idea de investigación y seleccionar una perspectiva desde la cual se abordará la idea de investigación” (Hernández et al. 2006, p. 36).

Tomando en cuenta los antecedentes en relación con el tema de investigación: “Se considera que los primeros estudios acerca del manejo de las habilidades blandas definidas como capacidades particulares que estimulan el buen desempeño laboral” (Vera, 2016, citado por Marrero 2018, p. 86) ha sido un tema abordado en las antiguas culturas no occidentales no como conceptos, sino como principios que había que practicarse para el bien de los pueblos y sus pobladores. Varios ejemplos de las prácticas de esos compendios se los puede ver en la vida de los grandes líderes del pueblo de Israel. Moisés, por ejemplo, formó equipos de trabajos (Deut.

1:9-18); el rey Saúl reconoció al joven David al derrotar al enemigo de la nación israelita al darle a su hija por su valentía, aparte de exonerar de impuestos a la familia del intrépido defensor (1Sam. 17:25); y uno más, la empatía de las relaciones interpersonales entre el hijo del rey, Jonathan con el joven David (1Sam. 20:3, 4), entre otros casos de estudio. En otras palabras, estas experiencias eran vivencias que resultaban en gran beneficio para cualquier empresa que se tuviera que enfrentar como colectivo.

Ya en la cultura occidental, estas habilidades son abordadas desde una perspectiva filosófica por los sabios de Grecia, pues Platón (429-347 a.C.) y Aristóteles (384-322 a.C.) las consideraban “virtudes” morales importantísimas para la convivencia humana. Para el primero, el *amor* era la virtud suprema que como fuerza dialéctica mantiene la unidad en la diversidad. Para el segundo, esa misma virtud la veía con una óptica más profunda y amplia, pues para él, esta y otras debían materializarse y evaluar los resultados; en otras palabras, el amor debe verse reflejado en la felicidad y esta, a su vez, ha de observarse en la vivencia de las actitudes y conductas humanas (Picardo, 2002).

Ya en la época romana, con mayor precisión, en los tiempos del Mesías prometido, Cristo Jesús, las manifestaciones de esas virtudes se percibieron y distinguieron en su persona a través de su ministerio. Él enseñó de manera práctica e inclusiva a sus discípulos como desarrollarlas y dejó ese legado como mandato (Mat. 22:34-40) a todas las futuras generaciones que siguieran su misión. Uniendo ambas concepciones se puede percibir que las dos se refieren a lo mismo: saber convivir como máxima suprema del hombre y todo eso se logra cuando se desarrollan las habilidades blandas en cualquier contexto social.

Ya en el siglo XX los estudiosos de la ciencia de la Psicología, cuyo objeto de estudio es describir y explicar el comportamiento del hombre, en sus inicios se propusieron tres misiones:

curar la enfermedad mental, ayudar a las personas a tener una visión más productiva y satisfecha e identificar y promover el talento. En las primeras décadas, los estudios se enfocaron en atender la primera área dejando de lado los dos restantes. Posteriormente, en 1930 el psicólogo Martín Seligman hace el intento de trabajar en las otras dos áreas olvidadas e incursiona en la Psicología Positiva porque, desde su punto de vista, la Psicología no solo debía atender la debilidad y el daño mental o psicológico, sino también alimentar lo mejor de los seres humanos, atendiendo su bienestar y buscar los factores que contribuyen a lograrlo. Aunque aceptó que este tipo de estudio no era un campo exclusivo de la Psicología Positiva, ya que fue abordado por otras ciencias como la Economía, el rol de Seligman fue identificar estas tendencias, nombrarlas y adaptarlas a los cánones ortodoxos de la ciencia impulsando su difusión (Lupano y Castro, 2010). Como se puede observar, la preocupación por el bienestar y la felicidad no es un interés reciente, ya la concepción aristotélica en el siglo IV a. C., pasando luego por Jesús en el siglo I de la era cristiana, enmarcan el rumbo donde se podían proseguir estudios posteriores. Es así como los psicólogos humanistas del siglo XX, entre los que figuran Abraham Maslow (1954) con su pirámide de las jerarquías de necesidades (seguridad, sociales, de autoestima y reconocimiento entre otros), fueron pasos previos a la autorrealización para la motivación humana. Estas bases le sirven a toda persona y grupo para dar y recibir un estímulo de afectividad, manejar emociones y resolver conflictos, que son elementos subjetivos que guían la buena convivencia y pueden evaluarse de manera objetiva. Es así como las investigaciones de esta clase pueden ser aplicadas a cualquier organización, sean estas educativas (docente-alumnos-padres-rendimiento escolar), empresariales (empleadores-empleados-desempeño laboral), de salud (autoridades-personal-pacientes-salud) entre otras, donde existan conjuntos de personas que laboren juntas por un bien común.

Para la actualidad, Marrero (2018) define estas habilidades como capacidades particulares para el siglo XXI que podrían mejorar el desempeño y predecir el éxito laboral que facilitan la movilidad interna. También las denomina habilidades genéricas, socioemocionales, relacionales, transversales, o no cognitivas, o habilidades blandas (HB). Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales para trabajar en ambientes diversos y transferir los aprendizajes de un campo a otro.

En Costa Rica, actualmente muchas instituciones están considerando en sus procesos de selección de personal las habilidades blandas (HB) que debe poseer el trabajador para comportarse en su grupo y satisfacer las necesidades de la empresa, más que la experiencia laboral previa. Tito (2016) lo confirma al afirmar que:

La mejor forma de preparar la fuerza laboral del mañana se basa no solamente en el desarrollo de habilidades técnicas sino en el fortalecimiento de habilidades intrapersonales y de interacción con otros (manejo de emociones, comunicación, empatía). Pues ahora más que nunca, ser técnicamente competente no es suficiente. Para tener éxito en un entorno de trabajo globalizado y diverso... se han de desarrollar las relaciones humanas, la autogestión, y habilidades de eficacia en el lugar de trabajo que repercuta en la creación de un ambiente laboral estable conocido como clima organizacional. (p.64)

De este modo, saber aprovechar este reto y poder implementar las habilidades blandas como herramienta son elementos claves para un buen crecimiento personal y profesional.

El clima organizacional (CO) como segunda variable de estudio, Chiavenato (2004 citado por Serrano y Portalanza, 2014) lo define como “la calidad del ambiente psicológico de una

organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas” (p.120), que promueve la seguridad y bienestar. En el capítulo siguiente se trabajará de manera más amplia cada una de las variables. Como se puede observar, ambas variables están íntimamente enmarcadas en velar por el bienestar emocional-relacional con el empleado en pro de su buen desempeño.

Varios estudios se han llevado a cabo en estas áreas (Habilidades Blandas) a nivel de Latinoamérica y el mundo. Espinoza y Gallegos (2019) muestran un mapeo del porcentaje de incursión que han tenido algunos países, entre estos están: Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Estados Unidos, Perú y Rusia en un 7%; Chile y Ecuador con un 21%, cada uno respectivamente en cada grupo (p. 3). En cuanto al estudio de las dos variables de manera específica (HB y CO), se han encontrado cinco en Perú (Barrón, 2017 en Carhuaz; Franco, 2018 en Trujillo; Pucamayo, 2018; Loayza, 2018 en Arequipa; Caballero, 2019) y uno en Costa Rica (Barboza et al., 2014).

Como se puede observar, esta clase de estudios tuvieron sus inicios y siguen en la actualidad debido a su importancia de poseer competencias (habilidades y destrezas) actitudinales (actitud positiva, empatía, comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos, relaciones interpersonales, entre otras), porque mientras exista el ser humano habrá que saber cómo crearle un ambiente de confraternidad y desempeño entre pares.

### **Planteamiento y Declaración del Problema**

Analizando a profundidad el fin de los estudios que se han realizado, por un lado, se insta a desarrollar las habilidades blandas en la formación profesional que debe recibir todo estudiante en su etapa de alumno; por otro lado, está en ponerlas en práctica entre los trabajadores de una

institución como estrategias para darle seguridad y comodidad en su ambiente laboral por parte de los mandos altos, medios, bajos y en todos entre sí.

Entonces, ignorar cómo fomentar las habilidades blandas se convierte en una debilidad y una disyuntiva de los líderes, debido a la falta de información e inducción sobre el manejo de estas competencias, lo cual se convierte en un problema. No obstante, Hernández et al (2014) sostiene que “plantear el problema es afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, desarrollando cinco elementos: objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias” (p. 36). Ahora bien, en función de los principios y la filosofía que postula la institución elegida para el estudio, se declara el siguiente problema:

*¿De qué manera las habilidades blandas (actitud positiva, comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y negociación para la resolución de conflictos) practicadas por el personal de la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA) se correlaciona con el clima organizacional institucional durante la gestión 2021?*

El propósito de este estudio se enfoca precisamente en la búsqueda de prácticas de experiencias sanas y enriquecedoras para la creación de una atmósfera laboral positiva, en la que por muy abarcales que sean las tareas, el buen desempeño llene de satisfacción al empleador-empleado dentro de la organización donde se sienta un clima laboral positivo. Para cimentar más el problema de investigación se plantean las siguientes preguntas.

### **Preguntas de Investigación**

Aunque las preguntas de investigación forman parte de la declaración del problema; “sin embargo, estas ayudan en la formulación de los objetivos de estudios” (p. 39). Ulate y Vargas (2016) expresan que estas deben formularse de tal manera que eviten contestar con un simple sí o

no. Tomando en cuenta los aportes anteriores, esta investigación busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se desarrollan las prácticas de las habilidades blandas en el medio laboral?
- ¿Cómo se percibe el clima organizacional bajo la influencia de las habilidades blandas?
- ¿Qué estrategias son las más adecuadas para fortalecer las habilidades blandas para que se refleje e influya en el clima organizacional?

## **Objetivos**

Los objetivos de investigación son parte esencial del planteamiento del problema y se formulan para señalar lo que se debe investigar y así evitar confusiones; además, transmiten una meta exacta que el investigador desea alcanzar (Barrantes, 2013).

### **Objetivo General**

Determinar la correlación de las habilidades blandas (actitud positiva, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y capacidad analítica para la resolución de conflictos) practicadas por el personal de planta en el clima organizacional durante la gestión 2021.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar las habilidades blandas practicadas por el personal de la institución.
- Analizar el clima organizacional que se vive en la UNADECA.

- Consultar con el personal su disposición de reforzar las habilidades blandas en pro de un mejor clima organizacional.

### **Justificación**

Existen razones que motivan una investigación, las cuales coinciden con criterios de conveniencia, utilidad y/o relevancia social, pues implican prácticas y utilidad metodológica (Grajales, 1996, p. 18). Precisamente, estos juicios justifican la realización de este estudio, por las siguientes razones:

En primer lugar, son tópicos estudiados desde el pasado siglo y muestran su importancia para el presente; además, ya se han mencionado varios estudios que se han descrito en los párrafos anteriores que sirven de base para los que se realicen en adelante.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017), en su documento “Desafíos de la productividad y el mundo laboral”, señala la importancia de las competencias de carácter general o blandas, las que facilitan el acceso al mercado laboral al analizar el período formativo y permiten a los actuales trabajadores adaptarse a un mercado laboral cambiante, actualizando sus competencias continuamente (aprendizaje o formación continua).

Las habilidades blandas marcan la diferencia entre dos personas, el gozar de empatía, buenos modales, capacidad de negociación, espíritu de colaboración, puntualidad y una buena dosis de optimismo, aportan una valoración especial. Estas habilidades permiten apreciar las emociones propias y expresarlas adecuadamente, entender también las emociones de los demás; estas características ayudan a orientar el pensamiento y el comportamiento hacia metas plausibles. Muchas empresas consideran que los atributos descritos facilitan la interacción con otras personas, lo cual genera un ambiente de trabajo más grato y, a la larga, favorece un clima organizacional de entendimiento y cooperación.

En segundo lugar, todo estudio que ayude a las organizaciones a establecer políticas y prácticas que le permitan a su personal desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales ha de ser bienvenido. En esto consiste la relevancia social de este estudio. Ortega (2017) afirma que “muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral, especialmente capacitadores, plantean que, si las instituciones cuentan con trabajadores con habilidades de una buena comunicación, negociación y habilidades interpersonales, estos deben ser retenidos en la organización” (p. 12). Esto se debe a que estos aspectos repercuten en la creación de una atmósfera o clima organizacional, cuyos empleados se sentirán seguros y su productividad será efectiva. Es así como Franco (2018) comenta que “en el Perú las empresas aún no se dan cuenta del valor que tienen estos temas (HB y CO) y desconocen la forma en cómo se desenvuelven los colaboradores y las actitudes que demuestran ante determinadas situaciones en el ámbito laboral” (p. 12). Se puede decir que en esto consiste el aporte y relevancia social de un estudio de esta naturaleza.

En tercer lugar, está la justificación metodológica, que puede ser abordada y trabajada de manera objetiva y subjetiva; es decir, se ajusta perfectamente a los cánones de una investigación científica, pues posee una población de estudio que, en este caso, será el personal de la UNADECA. Además, posee un modelo de análisis deductivo (Bernal, 2006, p. 56), “pues se servirá de fundamentos teóricos para ser aplicados en un contexto real y temporal y luego medir los resultados bajo un enfoque cuantitativo”. Asimismo, tiene un alcance investigativo de carácter *explicativo* con un tinte exploratorio, porque será la primera vez que se incursione esta temática en una organización adventista a nivel nacional. Para eso, se empleará un instrumento para recoger la información acerca de las variables sobre las prácticas de las habilidades blandas (HB) y su repercusión en el clima organizacional (CO).

## **Hipótesis de la Investigación**

Las dos hipótesis que se presentan (hipótesis de trabajo e hipótesis nula) son suposiciones donde se ve la relación entre las dos variables de estudio que la conforman y muestran las características y cualidades que definen el problema de investigación (p.140). Las dos hipótesis son:

Hi: Las HB practicadas entre el personal de UNADECA se correlacionan con el CO.

Ho: Las HB practicadas entre el personal de UNADECA no necesariamente se correlacionan con el CO.

## **Limitaciones**

Se refiere a limitaciones o los problemas con los que el investigador se encontrará durante el desarrollo de su investigación. En ese sentido, desde la perspectiva de Ávila (2001), una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón (p. 87).

## **Delimitaciones**

La justificación del problema de investigación y la delimitación se enlazan con un aspecto importante con el que se debe guardar coherencia: el título (Chaverri, 2017). Respetando este principio de investigación, el tema se abocará a estudiar el abordaje de las dos variables: las habilidades blandas en el clima organizacional. Pudiera ser que dentro de estas se puedan incursionar en otras temáticas y que no se puedan esquivar, porque puede que sean parte del proceso de las prácticas de las habilidades blandas y el clima organizacional. Esto permitirá

cuidar la coherencia temática planteada en el problema, definida en el marco conceptual y ampliada en el marco teórico.

### **Marco Conceptual**

Bernal (2006) define el marco conceptual como “el glosario de términos claves utilizados en la investigación que necesitan definirse y sobre los cuales se enrumbará el estudio” (p. 127).

De ahí que los siguientes términos serán los abordados en este estudio:

- **Habilidades blandas:** Ortega (2017) las define como atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva.
- **Actitud positiva:** Cárdenas (2008 citado por Naranjo, 2010) considera que:  
La actitud es una predisposición positiva o negativa que influye en el comportamiento de la persona conformada por tres componentes: el cognitivo o creencias que subyacen en esa actitud; el afectivo, relacionado con sentimientos de aceptación o de rechazo y el intencional que se manifiesta en la tendencia hacia determinado comportamiento.
- **Comunicación asertiva:** Para Rodríguez y Suárez (s.f.), la comunicación asertiva es una conducta que ayuda a tener una mayor habilidad social con las distintas personas, por eso el ser asertivo es un derecho que genera la autoafirmación, la autodeterminación, que permite mejorar condiciones sociales interpersonales.
- **Trabajo en equipo:** Casado, Sánchez y Gómez (2013) sostienen que:  
Trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo. Además, implica realizar el trabajo comprometándose con los

miembros del grupo y requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada (p.90).

- Relaciones interpersonales: Jiménez y Pantoja (2007) mencionan que las relaciones interpersonales pueden definirse como interconexiones que se dan entre las personas que integran un grupo, que constituyen un aspecto básico en la vida de los seres humanos, ya que a través de ellas se intercambian formas de sentir, se comparten necesidades, experiencias, intereses y afectos (p. 81).
- Negociación y resolución de conflictos: Budjac (2011) sostiene que:  
La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular. No obstante, es extremadamente importante para la interacción personal, para el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo. La negociación es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia (p. 27).
- Clima organizacional (CO): El clima organizacional se refiere:  
Al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 2009, citado por Dorta, 2013 párr. 12). Son partes de este concepto las dimensiones que se abordarán para medir el clima organizacional; entre

estas están las siguientes: la salud, el apoyo laboral, la motivación, la seguridad laboral y equidad.

A manera de conclusión, se puede decir que este capítulo está orientado a investigar todos estos criterios antes señalados y se desarrollarán en el capítulo dos. Todos estos aspectos serán fundamentados con las teorías e investigaciones realizadas sobre las mismas temáticas y lo que conlleva a la práctica de las habilidades blandas y que mantenga una correlación saludable en la atmósfera laboral que se respira en la institución elegida para el estudio.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

El propósito de este capítulo estriba en presentar las bases teóricas que regirán esta investigación. Esto se logrará con las teorías de distintos autores consultados y de estudios antes realizados sobre la temática, de manera que validen y fundamenten el objeto de estudio que se desea presentar en este tema. Hernández et al (2014) lo confirman al decir que es “el paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60). Para esto, se han de considerar las bases epistemológicas de los conocimientos (teorías) precedidos, la reflexión en los métodos empleados de estudios realizados, los aspectos filosóficos con que fueron enfocados y los criterios ético-morales de cómo fueron abordados y tratados. Ya en el capítulo anterior se detallan las razones o justificación de la realización de este estudio.

Con el deseo de respetar dichos lineamientos, el problema planteado en esta investigación se formula en la siguiente pregunta: ¿Qué habilidades blandas ejercitadas por el personal de la Universidad Adventista de Centro América influyen en el clima organizacional institucional durante la gestión 2021?, conformada con dos variables y todo el marco referencial se enfoca a encontrar respuestas a esta interrogante. Asimismo, otros elementos que acompañan la temática trazada son los objetivos de estudio que se pretenden lograr. El propósito es la revisión de las distintas fuentes de estudios que otros apoyan y argumentan en relación con la importancia del estudio de las habilidades blandas y sus beneficios en el clima organizacional. A manera de concluir lo antes mencionado, Baena (2014) lo declara en la siguiente cita:

El marco teórico amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas; en una palabra, es la teoría del problema, y tiene en ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas (p.123).

Tal y como se demostró en la parte de los antecedentes, diferentes teóricos e investigadores se han referido al tema de las habilidades blandas, en qué contexto de la ciencia aparece. También, cómo esta variable fue estudiada con otra variable (clima organizacional) y su repercusión en el clima laboral. La presente investigación se propone, en su objetivo general, determinar la influencia de las habilidades blandas: actitud positiva, comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y la última, negociación y resolución de conflictos, practicadas por el personal de planta en la vivencia de un clima organizacional positivo durante la gestión 2021. Para lograrlo, se definen en primer lugar los conceptos expuestos a continuación con el objetivo de tener claridad total de las variables de esta investigación.

Se considera que este estudio, aunque no exhaustivo, será un gran aporte para conocer la percepción de los participantes consultados para verificar las fortalezas y debilidades y reforzar aquellas áreas que ameriten atención sobre las variables analizadas.

### **Habilidades: Definición y Clasificación**

Es posible estar familiarizado con el término habilidades; quizá se ha escuchado o leído del tema o concepto de las habilidades duras, blandas o de otras clases. Es posible que se refieran a estas como las capacidades de otras personas o de manera individual como habilidades motoras, artísticas, culinarias, comunicativas u otras. Antes de repasar la definición de una de las

variables de esta investigación, las habilidades blandas, es importante definir el término habilidades y clases de habilidades.

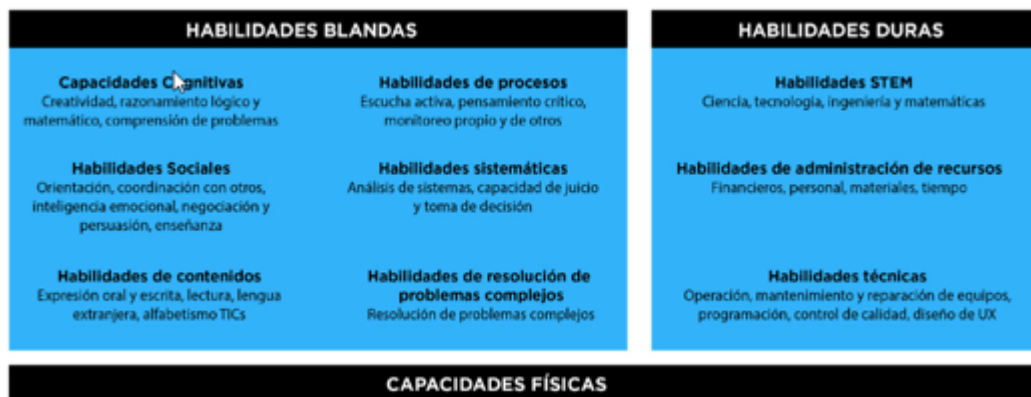
Según el Diccionario de la Real Academia Española (2019), la habilidad está definida como la “capacidad y disposición para hacer algo con destreza, capacidad y disposición” (párr.1). También se define como “gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña” (párr.2).

El Banco Interamericano de Desarrollo presentó en enero del 2020 los resultados de la investigación “Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial”. Este estudio responde a los acelerados cambios productivos y tecnológicos que se está viviendo con una economía basada en servicios y la expansión de las plataformas digitales como espacios generalizados de interaccionar. Al respecto de las expresiones sobre destrezas y capacidades, Basco (2020) afirma que:

Surgen múltiples problemáticas acerca de su designación de referencia. Una, que más atención ha llamado está asociada al empleo y el trabajo. Este desafío se explica tanto por los riesgos vinculados a la pérdida del empleo por las exigencias al uso de las tecnologías como por el surgimiento de múltiples formas novedosas de trabajo, la universalización de nuevas exigencias en el manejo de competencias y habilidades personales de interrelación y el dominio del trabajo digital. En este contexto, es muy importante entender qué habilidades son requeridas en los trabajos de hoy y a futuro. Además, pensar cómo formar a las personas para ocupar esos puestos y liderar los cambios del mañana. Para facilitar esta tarea que es el propósito del estudio, proponer la categorización de las habilidades

blandas, duras y físicas necesarias para el desempeño y permanencia como colaboradores en las empresas (p. 3).

**Tabla 1** *Categorización de habilidades: Blandas, Duras y Físicas*



**Fuente:** *América Latina en Movimiento, Competencias y Habilidades en la Cuarta Revolución Industrial* (p. 6).

Tomando la definición anterior de la Real Academia como base, a continuación, se repasan los conceptos de varios autores que se refieren a las habilidades duras, blandas y los diferentes nombres que se les designan.

### **Habilidades Duras**

Espinoza (2020) sostiene que:

Las habilidades duras responden a todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal. Estas habilidades son las que se aprenden y se obtiene una certificación en alguna área específica del conocimiento, así como el dominio de lenguas extranjeras, el manejo de la informática, las técnicas de escritura y expresión oral, el conocimiento y manejo de distintas herramientas que permiten el desarrollo de las competencias aprendidas para realizar un trabajo (p. 44).

Asimismo, las habilidades blandas también son conocidas con varias significaciones. Doyle (2019) afirma que las habilidades interpersonales, conocidas también como habilidades blandas o habilidades de inteligencia emocional, se las relaciona con la forma en que la gente se comunica e interactúa con los demás. A veces, a estas habilidades interpersonales se las denominan habilidades de *empleabilidad*. Este término es un indicio de la importancia que tienen estas destrezas en la interacción con otros. Y son tan necesarias que los gerentes de contratación declinan de contratar a candidatos desprovistos de estas. Eso quiere decir que son imprescindibles para un buen desempeño laboral. A continuación, se amplía más sobre esto.

### **Habilidades Blandas**

Arroyo (2012) en su obra *Habilidades gerenciales* declara que estas habilidades son denominadas también como el arte de relacionarse bien con los demás. Más allá de tratarse de una moda, el desarrollo de las habilidades sociales se ha convertido casi en una necesidad para crecer personal y profesionalmente. Como ya se mencionó anteriormente, estas forman parte de la inteligencia emocional que el psicólogo y periodista Daniel Goleman ha divulgado tanto en sus libros y hace referencia a la capacidad de relacionarse adecuadamente con los demás y específicamente en la orientación al cliente al emplear la empatía, la negociación y el trabajo en equipo, entre otros.

Las prácticas de estas conductas permiten una mayor fluidez en las relaciones con otros y con uno mismo. Agrega que son la contraparte de las “habilidades duras”, las cuales son más fáciles de medir y tienen mayor relación con los aspectos tangibles dentro del ámbito laboral. Al contrario, las habilidades blandas son destrezas mucho más subjetivas e intangibles. Aspectos como el liderazgo y la comunicación fluida ayudan a manejar con tranquilidad los momentos de

tensión y presión en el trabajo y son considerados elementales a la hora de evaluar al personal de las empresas.

Estas habilidades pueden ser desarrolladas con el transcurrir del tiempo. En otros ámbitos, existen quienes, por sus orígenes culturales, sus trayectorias familiares y personales han adquirido de modo más natural estas habilidades. Sin embargo, todas ellas son conductas aprendidas previo entrenamiento que pueden ser ejercidas en un ambiente laboral determinado, de así quererlo. Por tanto, se asume que cualquier ser humano está en condiciones de aprender, reaprender y desaprender conductas y comportamientos (Arroyo, 2012).

Ramos (2010), por su parte, las define como habilidades sociales al conjunto de hábitos (a nivel de conductas, de pensamientos y emociones) que nos permiten mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos, y conseguir que los demás contribuyan a lograr nuestros objetivos. Incluye dentro de este grupo la actitud asertiva, la autoestima y la inteligencia emocional. También destaca la importancia de la existencia de factores cognitivos (creencias, valores, formas de percibir y evaluar la realidad) y su importante influencia en la comunicación y las relaciones interpersonales (p.16).

### **Las Habilidades Blandas como Área Cognoscitiva de Estudio**

Teniendo claro el concepto y la clasificación de las habilidades blandas, vale la pena detenernos para conocer cómo y en qué momento se origina este concepto como área de estudio. Al respecto, Guillen (2019) hace referencia a varios autores y presenta un documento que aborda como estas habilidades tuvieron sus inicios en materia de estudio, cuando afirma:

La primera mención de “competencias blandas” aparece en una conferencia presentada por el Dr. P.G. Withmore al Comando Continental del Ejército de los Estados Unidos

(CONARC por sus siglas en inglés) titulada “Conferencia Conarc Entrenamiento de Habilidades Blandas” que sintetiza un estudio realizado entre 1968 y 1972 sobre el desempeño de diferentes unidades militares (Withmore, 1972), al identificar que un factor importante que hacía a un grupo de soldados victorioso radicaba en la forma como era dirigido. Los militares se inquietaron pues no se estaban preparando para esa forma de entrenar y encargaron a Withmore y su equipo la creación de un método para identificar cómo adquirir ese conocimiento. Su estudio trabajó “el contraste entre trabajar con algo físicamente duro como una máquina y cualquier otra cosa que es suave al tacto”, creando tres criterios para establecer si una habilidad es “blanda” o “dura”: el grado de interacción con la máquina, el grado de especificidad del comportamiento a realizar y el tipo de situación en la que se ejecutaba el trabajo (Wright, 2018). Esta clasificación entre “duras” y “blandas” de las habilidades obedeció a lo palpable físicamente de unas respecto a las otras, mas no se relaciona para nada con un enfoque peyorativo de las “habilidades blandas”; todo lo contrario, este primer documento que podemos referenciar como el origen del término “competencias blandas” fue motivado por la importancia que se identificó tenían estas competencias en el desempeño de un equipo militar (p.1).

Posteriormente a este evento, se conocieron otras propuestas relacionadas con la inteligencia emocional. Marrero (2018), por ejemplo, presenta en orden cronológico los modelos que aparecieron sobre este tema. Él afirma que el primero en hacer referencia es el propuesto por Mayer y Salovey en el año 1997. Ellos consideraban que la inteligencia emocional (IE) es la capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emotivos personales y de otros, orientando los procesos de dirección sensitiva del pensamiento y el comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales. Este modelo busca identificar y controlar las

emociones, pero, para poder lograrlo, el individuo debe aprender la habilidad de razonar con las ellas.

En el segundo modelo, hace referencia a Goleman, que en el año 2001 define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, cuando estas destrezas son capaces de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. El autor afirma que esta capacidad se integra en cuatro dimensiones conformadas por diversas competencias que son: el autoconocimiento, la autorregulación, la conciencia social y la regulación de las relaciones interpersonales. A esta última integra las competencias de: inspiración de liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo y colaboración.

El tercer modelo de Bar-On está conformado por diversos aspectos: componente intrapersonal, componente interpersonal, componentes de adaptabilidad, componentes del manejo del estrés y componente del estado de ánimo en general. Este modelo utiliza la expresión “inteligencia emocional y social”, haciendo referencia a las competencias sociales que se deben tener para desenvolverse en la vida (p.5).

Otro de los modelos presentados por este autor es el de Bisquera (2007), quien considera las competencias emocionales como:

El conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarios para tomar conciencia, comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales que tienen la finalidad de aportar un valor añadido a las funciones profesionales y promover el bienestar personal y social. A partir de esta definición se crea un modelo compuesto por cinco elementos: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional y competencias para la vida y el bienestar (p.6).

Los elementos anteriores representan la capacidad para adoptar comportamientos apropiados y responsables para la solución de problemas personales, familiares, profesionales y sociales, orientados hacia la mejora del bienestar de la vida personal y social. Como se puede observar, cada modelo se distingue por sus características en cuanto a habilidades o competencias emocionales se refiere, pero tienen en común que todos están orientados al desarrollo de las habilidades blandas y su influencia de manera positiva tanto en la vida laboral como personal de los individuos.

### **Habilidades Blandas y sus Propósitos**

Teniendo claros los conceptos relacionados con las habilidades, es necesario repasar sus propósitos y los efectos negativos y/o positivos de ponerlas o no en práctica en los ambientes donde se encuentre el hombre y su grupo, para el presente estudio, en un medio de trabajo y su influencia en el clima laboral.

Ramos (2010) afirma en relación con las habilidades sociales que:

Son primordiales ya que la relación con otras personas es la principal fuente de bienestar; pero también puede convertirse en la mayor causa de estrés y malestar, sobre todo, cuando se carece de las mismas. Agrega que, los déficits de estas destrezas nos llevan a sentir con frecuencia emociones negativas como: la frustración o la ira, la sensación de sentirnos rechazados, infravalorados o desatendidos por los demás. Estas sensaciones pueden acarrear problemas interpersonales y predisponer a las personas con esas percepciones a padecer ansiedad, depresión, o enfermedades psicosomáticas. Al contrario, mantener relaciones satisfactorias facilita la autoestima a la vez sentirse un ser socialmente hábil y todo esto ayuda a incrementar nuestra calidad de vida (p. 35).

El uso del término habilidades significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuaciones aprendidas. Mientras que el desarrollo personal se analiza como una capacidad inherente para actuar de forma afectiva y conductualmente hablando como una capacidad específica. No obstante, la posibilidad de la práctica de alguna de estas habilidades en una situación inadecuada pudiera ser crítica cuando se está bajo tensión, determinado por factores ambientales y la persona y la interacción entre ambos. Por lo tanto, una adecuada conceptualización de la conducta socialmente hábil será el producto de la interacción de varios factores (lo personal, lo situacional y la conducta que emerge). Se puede decir que una conducta socialmente habilidosa o habilidades sociales es una capacidad inherente al hombre donde ejecuta una conducta social de intercambio con resultados favorables para los implicados. Con estas explicaciones y los aportes de las teorías de los investigadores consultados, queda ahora relacionar las habilidades blandas al campo laboral, propuestas por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, internacionalmente conocido por su obra sobre la Inteligencia Emocional, que se menciona a continuación.

### **Goleman y la Relación de las Habilidades Blandas y el Trabajo**

Goleman (2009) abordó tres grandes temas que se relacionan con el trabajo; estos son: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Él menciona la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son aquellos emocionalmente inteligentes, debido a su claridad de objetivos por alcanzar, su

confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y percibir los sentimientos ajenos (p. 7).

Es así como las aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición. Un estudio realizado por este mismo estudioso en más de quinientas organizaciones demuestra que estas capacidades son las más requeridas en el mercado de trabajo actual y con frecuencia determinan si alguien se incorpora a la empresa o si es despedido, hecho que resulta decisivo para ser ascendido. Él concluye que cada vez son más las empresas que requieren el manejo de las habilidades de la inteligencia emocional, porque consideran que es un componente vital para la filosofía de gerenciamiento. Ya no se compite solo con productos, sino con una buena selección del personal para el empleo.

### **Habilidades Blandas Consideradas en la Investigación**

Se considera oportuno y necesario referirse a las cinco habilidades blandas seleccionadas para el presente estudio. Primero se inicia con una definición general y la forma en que pueden ser desarrolladas por los colaboradores de las organizaciones.

#### ***Actitud Positiva***

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2014), la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera conciliadora. Esta cualidad también ha sido definida como un estado de la disposición nerviosa y mental que se organiza a partir de las vivencias y orienta o dirige la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos o

estímulos. Por lo tanto, esta respuesta es más bien una *estimulación social* antes que una motivación biológica. A partir de la experiencia, las personas adquieren cierta predisposición que les permite responder ante los estímulos y el individuo se adapta de forma activa a su entorno como consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

Thomas y García (2018) afirman que:

El éxito es un 80 % de actitud y un 20 % de aptitud. Una actitud mental positiva puede enriquecer la vida personal, las relaciones y la carrera profesional. En el trabajo, una visión positiva puede establecer la diferencia entre disfrutar con aquello que hace o simplemente tolerarlo. También puede significar más oportunidades de progreso. Agregan que a lo largo de los años se han realizado varios estudios con el objeto de determinar qué influencia tiene la actitud sobre el rendimiento en el trabajo (p.16).

Por otro lado, Martin Seligman (2018, citado por Thomas y García), profesor de psicología de la Universidad de Pennsylvania, examinó las actitudes mentales positivas en los empleados de una importante compañía de seguros de vida. En sus hallazgos, Seligman descubrió que aquellos que esperaban una respuesta positiva por parte de sus clientes potenciales vendían un 37 % más de pólizas que aquellos otros, cuya actitud era negativa antes de realizar la venta. Algunas estrategias que proponen estos dos autores en su libro *Actitud positiva, consigue tus objetivos* son:

- La actitud mental positiva se logra al realizar una predicción con respecto a la meta que se pretende alcanzar en el día. Es necesario asegurarse de establecer un sistema de recompensa si logra su objetivo.

- Escuchar música estimulante. Si el ambiente de trabajo es apropiado, y los jefes y compañeros no ponen ninguna objeción, la música puede alegrar su actitud para hacer que el día pase más rápido.
- Percibir la compañía de colegas. Sentirse acompañado como si estuviera trabajando con compañeros a su lado, es más probable que el trabajo le resulte divertido.
- Retar a sus compañeros para alcanzar logros semejantes o mayores a los suyos. Esto le ayudará a tener una sensación animosa de compartir sus habilidades y conseguir buenos logros personales y de grupo.
- Relajarse con breves descansos. Si puede olvidarse de su trabajo durante los descansos o la hora del almuerzo, hágalo. Lea un poco, dé una vuelta por el plantel y vea algo diferente a lo observado en su oficina. Ese relax le dará un descanso mental y recargará sus energías.
- Concentrarse en aquellas cosas que hace bien. Si es extremadamente organizado y se da cuenta que no le sale determinada labor, piense o busque orientación para encontrar una manera de mejorar sus conocimientos y felicítese por su dominio en otras áreas.
- Compartir los logros de manera humilde. A todo el mundo le gusta oír historias positivas que levanten la moral. Comparta sus éxitos sin fanfarronear.
- Darse compensaciones personales. Cuando haya alcanzado un objetivo, compéñese por ello. Tome un buen baño caliente o salga a cenar. Debe encontrar la manera de reforzar sus logros positivos.
- Desarrollar una mente abierta. Cuando se enfrente a un reto ábrase a las distintas maneras de superarlo. Evite perder el tiempo con cosas que no van a funcionar nunca (p.17).

Es necesario reforzar en los colaboradores la actitud positiva, ya que contribuye a las relaciones interpersonales positivas y en el clima organizacional necesario para lograr el alcance de metas institucionales y el trabajo en equipo.

### ***Trabajo en Equipo***

Lüscher (2020) define el trabajo en equipo como:

Una conducta prosocial en el cual dos o más personas coordinan sus acciones para obtener un beneficio común; hay un intercambio social en que los miembros dan y reciben ayuda mutua para contribuir a fines comunes. Desde este punto de vista, esta habilidad debería ser siempre un trabajo cooperativo ya que implica una conducta social positiva. Trabajar de manera conjunta es todo un reto ya que se requiere que los miembros del grupo posean características como: respeto, solidaridad, tolerancia, cooperación, entre otras virtudes (p. 89).

Lüscher, siempre en dirección al trabajo en equipo, agrega que para que:

Un equipo funcione de la mejor manera posible, la clave es organizar el trabajo. Un grupo de trabajo desorganizado difícilmente llegará al objetivo y, probablemente terminen trabajando más unos que otros. Se ha de recordar que el verdadero trabajo en equipo nunca pierde de vista el objetivo y es vital que haya respeto entre los miembros y responsabilidad para llevar a cabo cada uno la parte que le corresponde. Se ha de dejar de lado las diferencias personales y emocionales y realizar la labor asignada de manera conjunta. Para organizar el trabajo cooperativo, este autor recomienda los siguientes puntos:

- Identificar y tener claro el objetivo que quieren alcanzar.

- Elaborar una lista de las actividades a realizar para lograr el objetivo.
- Una vez enumeradas, ordenarlas de acuerdo con la prioridad de cada tarea.
- Discutir los puntos principales y llegar a acuerdos específicos sobre cómo realizarán el proyecto.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada integrante, determinando las áreas a reforzar o cambiar totalmente.
- Asignar tareas específicas a cada integrante, acordes con sus fortalezas a fin de facilitarle su desempeño. Algunas tareas se pueden asignar a pequeños equipos de dos o tres personas.
- Luego, elaborar un plan de trabajo tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:
  - Trazar un cronograma de fechas en las que se deben cumplir las tareas de la lista.
  - Anotar en una tabla las responsabilidades de cada uno, con la fecha en que se debe entregar cada tarea.
  - Elegir a una persona del equipo que se encargue de reunir toda la información, de hacer recordatorios de las fechas y que funcione como un enlace entre todos.
  - Mantener siempre comunicado a todo el personal, si alguien tiene algún problema con su tarea debe informarlo al equipo para que tomen una decisión conjunta.
  - Ser responsables: hay que recordar que la fuerza de la cadena se mide por el eslabón más débil, si uno no cumple con su parte o con las fechas, afecta el trabajo de todo el equipo. Es necesario realizar reuniones periódicas para que se revisen los avances y analicen las dificultades que se pudieran ir presentando. Las decisiones importantes deben ser tomadas en conjunto.

- Hacer una reunión final en la que presenten lo que cada uno hizo al equipo, de modo que todos conozcan y comprendan lo que se hizo en conjunto.
- Apoyarse unos a otros en todo momento: si alguien termina su parte antes puede ayudar a otro y, sobre todo, si el trabajo va a ser presentado ante otras personas, siempre hablen en plural (“investigamos”, en vez de “investigué”) y defiendan a sus compañeros del equipo (p. 82).

### ***Comunicación Asertiva***

Agüero (2012) afirma que “la comunicación es una función básica de los seres humanos y de vital importancia para el desarrollo de la sociedad. En sus inicios, el hombre para subsistir tenía que relacionarse, fue así como las señas, los gestos ante las necesidades que lo apremiaban -el hambre, protegerse del peligro y las emociones- constituyeron gérmenes de la comunicación al ser trasmitidas unos a otros” (Agüero, 2012, p. 8).

En cuanto al significado de este término, comunicación procede de la raíz latina “*communis*” que significa: poner en común algo con otro, comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, que se tiene o se vive en común. Como se puede observar, la comunicación es un proceso social, una forma para que las personas interactúen con el grupo en comunidad y la sociedad. Ni personas, ni grupos, ni organizaciones, ni países pueden existir sin esta actividad (p. 8). Otra definición más hace referencia a los diferentes tipos de comunicación que se utilizan en los roles que desempeñan las personas en los entornos en que se desenvuelven. Al respecto, Sotoca y Gómez (2011) la definen como el proceso a través del cual transmitimos mensajes y compartimos significados por medio de símbolos lingüísticos verbales y no verbales, pictóricos o de otra índole que tienen la capacidad de influir en otro u otros.

La comunicación oral es uno de los dos tipos básicos de comunicación que forman parte del proceso interactivo, que permite transmitir el contenido de los mensajes a través de la emisión o recepción de palabras habladas o escritas. Por otro lado, con la no verbal se transmiten y se reciben sentimientos y el sentido de los mensajes hablados o escritos. Con esta clase de comunicación se transmiten gestos, efectos que acompañan la pronunciación, que matizan los textos con expresiones faciales, contacto ocular, vestido, corte de pelo, olor, tacto, etc. Como se puede ver, ambos tipos de comunicación son necesarios porque el cerebro los procesa simultáneamente y en valoración se los incluye a ambos.

En relación con la comunicación asertiva, García, Gallego y Chanclon (2003) afirman que:

La asertividad evita el conflicto al permitir que todos se expresen y abre las posibilidades para el diálogo recíproco. Al contrario de esta actitud al mostrar deficiencias en la asertividad nacen creencias negativas que impiden a las personas tomar posturas razonables asentadas en los derechos de la libre participación. A veces se cree que los derechos de los demás están por encima de los personales. Lo mismo sucede con los deberes, pero a la inversa. Los demás deben cumplir sus responsabilidades, pero de manera personal puede haber siempre una excusa, algo que no posee justificación alguna. En resumen, se trata de:

- Dar y recibir respeto, pedir opinión.
- Renunciar o posponer nuestros derechos ante las necesidades del otro.
- Llegar a negociaciones en las que todos ganamos y perdemos algo, al final el mayor logro es para la empresa (p. 52).

Ahora se puede especificar la comunicación organizacional como elemento vinculante entre los empleados en los ambientes laborales y su efectividad determina en gran parte el éxito o fracaso en la tarea.

Palací (2005) afirma que cuando surgen conflictos y disputas dentro de un grupo o entre grupos de la misma organización resulta común que en el trasfondo se encuentre un problema de comunicación. De hecho, de analizar las quejas de los miembros de la institución es usual encontrarse con expresiones tales como: “nadie me dijo nada”, “aquí...la información no se difunde”, “nunca me escuchan”, “los problemas no se discuten”, etc. En otras palabras, sin comunicación es casi inexistente el resultado del logro del trabajo para alcanzar las metas.

El mismo autor agrega cinco características fundamentales en los procesos de comunicación laboral que contribuirán a evitar conflictos y favorecerán el clima organizacional:

- Establecer una línea de comunicación. Siendo que las organizaciones están compuestas por individuos o grupos, resulta necesario algún tipo de información, avisos y notificaciones para que las personas puedan relacionar y trabajar en grupo.
- Hacer conocer los fines y objetivos institucionales. Esto se logra solo a través de la comunicación al compartir las proyecciones, planes y programas entre el personal y permite a los miembros estar enterados.
- Realizar una diferenciación de funciones. A través de la comunicación cada individuo conoce su rol, su lugar y las tareas dentro de la organización que le corresponden.
- Coordinar las funciones. Los administrativos o encargados han de supervisar que las funciones estén organizadas bajo la dirección de un líder o encargados, quienes darán las instrucciones necesarias para un trabajo efectivo.

- Transmitir intencionalmente las buenas prácticas institucionales y garantizar su progreso y trascendencia a través del tiempo (p. 265).

Tanto la comunicación verbal como la no verbal son formas de expresión que se deben utilizar para vincular positivamente a quienes participan de ella y favorecer la comunicación laboral. Las buenas prácticas y el reforzamiento de esta habilidad contribuirán en relaciones interpersonales sanas y en un clima laboral propicio y agradable.

### ***Relaciones Interpersonales***

A lo largo de la historia del ser humano, desde el momento en que fue creado por Dios y colocado en el Jardín del Edén, ha manifestado la necesidad de relacionarse con otros y cooperar entre sí a fin de obtener sus metas personales. Desde el periodo de gestación, establece contacto con su madre y al nacer empieza a relacionarse con quienes le rodean. Al crecer y desarrollarse, este ha de asumir diferentes roles y funciones para satisfacer sus necesidades personales, familiares y laborales. En todo este devenir le será necesario e imprescindible manejar el arte de las relaciones interpersonales.

Aparicio (2011), en relación con los seres humanos, menciona que:

Son seres sociales por naturaleza, por ello necesitan establecer relaciones entre sí y con el entorno que les rodea. Las relaciones personales están muy presentes en el entorno laboral, ya que las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo. Si el clima laboral no es adecuado, las relaciones personales pueden verse perjudicadas, lo que afectará negativamente a la productividad (p. 10).

Barro (2010) aporta que:

Una gran parte de los directivos suele preocuparse mucho por las relaciones con sus clientes y proveedores; cuidan muchísimo su imagen ante los extraños, las personas ajenas a la compañía. Son fieles defensores ante el lema “el cliente siempre tiene la razón” y hacen que su trabajo gire en torno a la calidad del producto y del servicio. Él afirma que las relaciones humanas abarcan el trato entre las personas. En la vida cotidiana se puede comprobar cuán variadas pueden ser estas relaciones. Por ejemplo: tensas, distendidas, distantes, cercanas, formales, informales, frías y/o afectivas. En una empresa se dan todas estas calidades y muchas más en el trato entre las personas que componen la dirección y el personal. Las relaciones se establecen no sólo en sentido vertical, es decir, de arriba hacia abajo, sino también en varios planos horizontales o transversales (p. 16).

Conscientes de la necesidad de desarrollar las habilidades para mantener relaciones positivas con los compañeros de labores, vale la pena identificar estrategias que contribuyan a este objetivo. Al respecto, Alberca (2016) menciona que para la consecución de éxitos profesionales es necesaria la capacidad de crear alianzas con las personas donde se trabaja cultivando las relaciones humanas mutuamente beneficiosas con los compañeros, los jefes, los clientes, los proveedores, entre otros. Para estos resultados positivos, presenta las siguientes estrategias:

- *Escuchar de verdad a la otra persona y comprender sus necesidades.* Para lograr esto es necesario practicar la escucha activa, con serenidad y otorgándoles a las personas el tiempo necesario para que expresen lo que quieren decir, sin interrumpirles, sin presionarles para que digan rápidamente lo que sea. Además, para comprender cuáles son las necesidades de tu interlocutor, es imprescindible percibir, no solo lo que está

diciendo directamente, sino también los sentimientos y las ideas que subyacen en su discurso.

- *Evitar adoptar el papel de víctima, salvador o perseguidor en la oficina.* Cuidar que el empleado adopte el *papel de víctima* mostrando pasividad y pretender que los demás le resuelvan sus problemas en el trabajo y sean nulos sus esfuerzos para resolverlos de manera personal. Por otro lado, conversar con el trabajador que asume el papel de *salvador* para que no asuma responsabilidades que no le corresponden ni acepte que le impongan la obligación de resolver los problemas a otra persona. Y, por último, observar e identificar al *perseguidor* que se dedica a controlar el desempeño de otros compañeros dándoles órdenes.
- *Evitar generar angustias propias que repercutan en el entorno.* Es habitual que en toda empresa exista un departamento donde se genere tensión que atosiga el ambiente. Para evitar desalientos a los demás, es conveniente evitar imponer exigencias inalcanzables.
- *Aportar soluciones, no problemas.* Lo recomendable es capacitar al personal a razonar sobre los problemas y buscarles solución, ya sea de manera personal o a nivel de equipo para salvar la situación y hacer las sugerencias a los niveles superiores. Esto contribuye a mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- *Llamar a las personas por su nombre.* Para el receptor, escuchar su nombre les hace sentirse reconocidos, importantes; sienten que una señal de cercanía estimula la identidad institucional.
- *Sonreír y desarrollar el sentido del humor.* El humor sirve para relajar los momentos de mayor tensión; un breve lapso de alegría o risa sirven para recargar el ánimo y

volver a la labor y ayuda en gran manera a enriquecer las relaciones entre los miembros del grupo o equipo en general (p.1).

Las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, en cualquier lugar en el que esté presente más de una persona, habrá una oportunidad de interactuar, comunicar o compartir pensamientos, emociones, percepciones y reacciones. Es una habilidad blanda que vale la pena mejorar cada día y que ofrece la oportunidad de resolver conflictos y negociar cuando es necesario.

### ***Negociación y Resolución de Conflictos***

Previo a definir la negociación y resolución de conflictos es necesario recordar que los seres humanos interactúan constantemente en diferentes momentos y escenarios. En relación con esa premisa, Budjac (2011) menciona que:

Dentro de esta dinámica interpersonal es natural que surja el conflicto ocasionando malestar en las personas involucradas. El término negociación se define como el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular. No obstante, es extremadamente importante para la interacción personal, para el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo. Considera la negociación como un arte que también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia (p. 3).

Ramos (2016), en cuanto a la negociación y resolución de conflictos, manifiesta que dentro de las organizaciones los conflictos interpersonales se dan entre dos o más personas y son

mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada. Los resultados son conductas fuertemente emocionales y críticas, que afectan la moral, los estados de ánimo y el trabajo dentro de la organización. Las consecuencias que crean estas tensiones son:

- Pérdida de tiempo a nivel de rol y trabajo gerencial.
- La calidad de las decisiones empeora.
- Hay pérdidas de empleados valiosos.
- Se instala una baja motivación para trabajar.
- Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados.
- Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una resolución de conflictos bien gerenciada puede brindar las siguientes ventajas:

- Mejores acuerdos para las tareas comunes.
- Las relaciones se fortifican.
- Aumentan la autoestima, la confianza mutua y la motivación para trabajar en conjunto.
- Proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas para desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo para aprender (p. 95).

Ante posibles escenarios es necesario identificar la resolución de conflictos como la superación de los obstáculos que se presentan y como los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades.

Para lograr las ventajas mencionadas anteriormente, es necesaria la negociación. Ramos (2016) se refiere a la negociación como un medio básico para conseguir lo que se desea de otros.

Es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos personas tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos. Propone tres formas de negociación:

- *La negociación suave.* El negociador suave desea evitar los conflictos personales y hace concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo. Desea una resolución amigable y con frecuencia el resultado es la frustración porque los culposos obtuvieron la victoria.
- *La negociación dura.* El negociador duro ve cualquier situación como una disputa de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firmes durante más tiempo, obtiene más.
- *La negociación por principios.* Esta negociación no es ni dura ni suave, sino equilibrada. Se la conoce como el "método de negociación de principios". Esta consiste en resolver los asuntos por sus méritos por ambas partes, evitando procesos de enfrentamientos tajantes en la que cada parte dice qué hará y qué no hará. En este caso, se debe buscar beneficios mutuos sin entrar en conflictos de intereses basados en los patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto a los méritos y benigno respecto a las personas. Evita emplear trucos ni posiciones y plantea cómo obtener lo propuesto manteniendo la decencia. Además, permite ser justo de aquellos que quieren aprovecharse de esto. Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. También, puede utilizarse con uno o varios conflictos con una o varias partes (p. 105).

Aprender a negociar es importante y necesario para lograr éxito desde cualquiera de los roles que se asuman a nivel personal o grupal. En las instituciones y empresas es común que aparezca el conflicto y malentendidos que requerirán de la negociación por principios.

Las habilidades blandas marcan la diferencia entre las personas; gozar de los beneficios de la actitud positiva, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, relaciones interpersonales asertivas, la negociación y resolución de conflictos es positivo y satisfactorio para quienes forman parte del personal de toda institución. Estas habilidades favorecen las interacciones humanas en cualquier medio en el que haya más de una persona; fomentar y desarrollar estas capacidades repercutirá en relaciones más efectivas y el mayor alcance de los objetivos institucionales.

Existen estrategias generales que refuerzan y enseñan estas habilidades, se requiere de disposición y deseo de aprenderlas y ponerlas en práctica, lo cual ofrecerá mayores oportunidades de mantener el empleo y ser una influencia positiva en la vida de quienes le rodean.

### ***Estrategias para Fortalecer las Habilidades Blandas***

Según Tito y Serrano (2016), para que un aprendizaje sea efectivo acerca de las habilidades blandas, muchos instructores utilizan la lectura y análisis de casos de estudio; además del ofrecimiento de oportunidades participativas y prácticas en el mundo real, tanto dentro como fuera de la zona de confort. Es necesaria la retroalimentación oportuna pertinente y constructiva por parte de otras personas en una comunidad de práctica, donde las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y de fácil comprensión. Un modelo de enseñanza

completo debe estar compuesto por oportunidades para: primero *conocer*, luego *hacer* y por último *ser*.

Bajo estas premisas, la enseñanza eficaz para cualquier tipo de competencia requiere primero que el instructor demuestre o modele la habilidad o capacidad; segundo, que proporcione oportunidades para que los estudiantes practiquen la habilidad de acuerdo con los criterios de un desempeño competente; y tercero, que brinde retroalimentación correctiva sobre el desempeño de los estudiantes, junto con una explicación transparente de esta retroalimentación o reforzamiento, siguiendo los siguientes pasos:

- En la fase de información, el instructor debe definir claramente los objetivos de aprendizaje y puede entregar lecturas a los alumnos con base en las habilidades que se están enseñando.
- En la etapa de demostración, puede hacer uso de video clips o películas en donde se ejemplifiquen estas habilidades.
- Para la fase de práctica, se puede solicitar a los estudiantes que desarrollen un pequeño filme con base en el tema que están aprendiendo, donde deban demostrar esta habilidad, también se puede pedir a los alumnos que participen en ruedas de prensa simuladas, y que realicen actividades experimentales donde tengan que trabajar en equipo como, por ejemplo, salidas al aire libre y proyectos.
- En la evaluación, señalan que es importante que los capacitadores estén entrenados en brindar una retroalimentación efectiva y que se valgan de herramientas como cuestionarios y escalas de observación para hacer evaluaciones objetivas (p.68-69).

El interés y la necesidad que los líderes y gerentes institucionales identifiquen y proyecten en la práctica y el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de sus

instituciones y empresas, serán evidenciados en los planes de mejoramiento que los Departamentos de Desarrollo Organizacional o de Recursos Humanos realicen. Sin duda alguna, estas oportunidades serán aprovechadas por los colaboradores que hayan logrado hacer conciencia y estén dispuestos a trabajar en el área de mejora personal identificada. Al respecto, Ortega (2017) manifiesta que:

El interés por este tipo de habilidades se origina, principalmente, en la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden transversal además de ofrecer la capacitación y especialización técnica específica. Las habilidades socio afectivas conocidas también como habilidades blandas son aquellas que van más allá del aprendizaje de un contenido específico y son las que sirven para la vida (p.11).

Al respecto, Tito y Serrano (2016) expresan:

La mejor forma de preparar la fuerza laboral del mañana se basa no solamente en el desarrollo de habilidades técnicas sino en el fortalecimiento de habilidades intrapersonales y de interacción con otros. Ahora más que nunca, ser técnicamente competente no es suficiente. Para tener éxito en un entorno de trabajo globalizado y diverso, se deben desarrollar las relaciones humanas, la autogestión, y habilidades de eficacia en el lugar de trabajo. Siendo así, se deben entender el beneficio de las habilidades blandas en sus carreras y vidas personales (p. 160).

Es responsabilidad de los administradores y colaboradores realizar diagnósticos y planes de mejoramiento que contemplen objetivos, procesos, indicadores, actividades, entre otros; que busquen el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas de todo el equipo de trabajo.

Hasta aquí, está claramente definido que las habilidades blandas son necesarias y deseadas dentro de una organización, que contribuyen a generar buenos ambientes laborales y esto conlleva a que los colaboradores se sientan motivados y contentos, por supuesto, esto redundará en mayores posibilidades en el alcance de los objetivos institucionales y en un clima laboral positivo. Al respecto, Landaeta (2013) afirma que:

El trabajo diario en una compañía se hace más llevadero si existe un buen clima laboral. Esta afirmación es compartida por los entendidos en materia de relaciones humanas. Sin embargo, para lograr esta armonía es fundamental tener a las personas indicadas en cada puesto de trabajo, y con líderes inteligentes emocionalmente, quienes apoyados por la empresa pueden lograr motivar a su equipo y con eso llegar a las metas trazadas por la organización. Agrega que además potencian el trabajo en equipo, la colaboración, mejoran el clima laboral y por ende bajan los riesgos de cansancio, fatiga mental y otras alteraciones profesionales ligadas a la alta competencia y exigencia por ser eficientes y efectivos (párr. 5 y 7).

Además, es necesario ampliar la definición y otros aspectos relacionados de las habilidades blandas que se relacionen con la variable de clima organizacional, que se presenta a continuación.

### **Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional (CO) es un tema de mucho interés, ya que influye de gran manera en el desempeño de los colaboradores en las organizaciones. Todos los seres humanos a lo largo de la vida se enfrentan a diversas etapas o cambios, los cuales implican

atravesar por el proceso de adaptación para poder experimentar o alcanzar sus objetivos, entre ellos satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, autorrealización y el sentido de pertenencia a un grupo; la obstrucción en el alcance de una de estas necesidades mencionadas tiene como resultado un sentimiento de frustración en el colaborador, por lo que el proceso de adaptación se ve afectado.

Se considera vital que dentro de las organizaciones presten atención al proceso de adaptación de cada uno de sus funcionarios y contribuyan al logro de cada una de las necesidades, de manera que se sientan importantes para la empresa y que se propicie un buen ambiente institucional.

Además, es importante mencionar que el proceso de adaptación varía en cada persona. Sin embargo, existen algunas características que denotan que una persona está cumpliendo de forma adecuada el proceso; es decir, se sienten bien consigo mismas a la vez que se relacionan con otras personas y son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida, se sienten motivadas y esto genera un buen clima organizacional (Chiavenato, 2007, p. 58).

Hay diferencias que se dan entre cultura y clima organizacional; los siguientes autores se encargan de aclararlas. Guil (2007) afirma:

Podemos definir la cultura de una organización como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad para poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común... Además, aporta un programa cognitivo, emocional-perceptivo con los que se resuelven los problemas de integración internos y externos, la reducción de la incertidumbre, la justificación de conductas, la forma de cómo tratar a los clientes, la coordinación y la cooperación de equipos (pp. 140 y 141).

En cuanto al clima organizacional, se afirma que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los funcionarios que contribuye al buen desempeño de los empleados en sus labores, proyectado en mejores productos y servicios, hechos que permiten a las empresas alcanzar el éxito. Goncalvez (1997 citado por Pérez y Rivera, 2015) describe el clima organizacional como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos que se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño dentro de la organización” (p. 12).

### **Importancia del Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional es un tema de mucho interés, ya que influye de gran manera en el desempeño de los colaboradores en las organizaciones. Chiavenato (1990, citado por Ramos 2012), refiriéndose a su importancia, lo visualiza como:

El medio interno y la atmósfera de una organización; factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, en los comportamientos de los empleados y lo liga al desempeño laboral y productividad de la organización (p. 20), de ahí su valor y cuantía para considerarlo como elemento categórico a tratar y cultivar dentro de cualquier institución donde se convive con personas.

Todos los seres humanos a lo largo de la vida se enfrentan a diversas etapas o cambios, los cuales implican atravesar por el proceso de adaptación para poder experimentar y alcanzar sus objetivos; entre ellos, satisfacer sus necesidades, sean estas fisiológicas, de seguridad, de autorrealización y el sentido de pertenencia a un grupo. La obstrucción en el alcance de una de estas necesidades mencionadas tiene como resultado un sentimiento de frustración en el

trabajador, por lo que el proceso de adaptación se ve afectado. Por lo tanto, es vital que dentro de las organizaciones se preste atención al proceso de acomodo de cada uno de sus trabajadores con el fin de que contribuyan al logro de las expectativas que tiene de sí mismos en cuanto a su desempeño y de cómo pueden contribuir en el progreso de esta.

Es importante mencionar que el transcurso de ajuste varía de persona a persona; sin embargo, hay algunas características que denotan que una persona está cumpliendo de forma adecuada el desarrollo de su desempeño y se sienten bien consigo mismo, que se sienten bien en su relación con otras personas y con capacidad de enfrentarse a las demandas de la vida, que se sienten motivadas y esto se verá proyectado en un buen clima organizacional donde se respire confianza, cordialidad, cooperación, seguridad, entre otros indicadores (Chiavenato, 2007, p. 58).

### **La Cultura Organizacional: Orígenes y Objeto de Estudio**

De existir diferencias entre la cultura y el clima organizacionales es indispensable establecer de forma clara cuáles y en qué consisten estas diferencias.

Para Tichy (1982, citado por Guil, 2007), “Podemos definir la cultura de una organización como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común” (p. 140). Por su parte, el último autor sostiene que “La cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con los que se resuelven los problemas de integración internos y externos: reducción de la incertidumbre, justificación de conductas, cómo tratar a los clientes, coordinación y cooperación de equipos” (p. 141).

En relación con el interés por el estudio de la cultura organizacional, Palacio (2008), en su obra *Psicología de la Organización*, afirma que este tema comenzó a ser abordado a

principios de los años 80 coincidiendo con la publicación del libro “En busca de la excelencia de Peters y Waterman” (Denison, 1996; de Witte y Van Muijen, 1999) y de otros estudios sobre el impacto de la cultura sobre la gestión organizacional (Amador, 1999, Ostroff, Kinnicki y Tamkis, 2003). Las razones del interés suscitado por la cultura organizacional fueron, según Peiro (1990), las siguientes:

- En primer lugar, la crisis del positivismo lógico y la aparición de nuevos paradigmas científicos permitieron un mayor desarrollo de las teorías constructivistas, fenomenológicas, de la acción y sociocognitivas en el ámbito de la psicología social y de la sociología.
- Desde la vertiente práctica, muchos problemas que han de afrontar las organizaciones actuales al ser analizados con detalle se refieren a los aspectos culturales que van más allá de la economía o de las características del mercado laboral.

Estos criterios y muchos otros que aparecieron posteriormente abordados ya en el área de administración de empresas y administración de personal, sirvieron de base para que emergieran otros tipos de estudios abordados en la actualidad como son las habilidades blandas y el clima organizacional, su importancia y la forma cómo ha de trabajarse en las organizaciones.

### **El Clima Organizacional y su Definición**

El clima organizacional, al igual que el abordado anteriormente (cultura organizacional), goza de numerosas definiciones y aportes. Conviene en este apartado mencionar además de diferentes conceptos, las características, los procesos comportamentales y las reacciones de las personas ante los diferentes estímulos o variables.

Por otro lado, es importante mencionar que el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los funcionarios y que esta, a su vez, contribuye al buen desempeño de sus labores, mejores productos, excelentes servicios, lo que provoca que las empresas alcancen el éxito.

Alexis Goncalvez (1997, citado por Pérez y Rivera, 2015) describe el clima organizacional como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño dentro de la organización” (p. 12).

Por su parte, Chiavenato (1990 citado por Ramos, 2012) menciona que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son aspectos influyentes en las actitudes, en los comportamientos de los empleados, el desempeño laboral y la productividad en la organización (p. 20).

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

En el clima organizacional hay ciertos factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores, ya sea ambiente físico, social u otra índole. Estos factores que influyen son denominados dimensiones y son esenciales para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional y determinar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones.

Pérez y Rivera (2015) hacen referencia a seis de ellas, entre las que están:

- Estructura. Que dan la percepción de las obligaciones, las reglas y las políticas que se encuentran en una organización.

- Responsabilidad individual. El desarrollo de un sentimiento de autonomía y sentirse su propio patrón.
- Remuneración. La apreciación de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. El discernimiento del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Que se denota en la confianza que un empleado pone en el clima de su organización y cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (pp. 17, 18).

Asimismo, Bowers y Taylor (1997), de la Universidad de Michigan, estudiaron cinco dimensiones para analizar el clima organizacional, entre estas:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Referido a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso (p.18).

En definitiva, la gerencia moderna debe concentrarse en el estudio de las alternativas de las distintas dimensiones que permitan lograr un clima organizacional participativo, de ayuda mutua y experiencia laboral, como distintiva clave de inteligencia empresarial en pro de las metas de la empresa.

### **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional en una empresa, tal como lo menciona Rodríguez (2001, citado por Pérez y Rivera 2015) y se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Las diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de esta y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Por su parte, Pintado (2011 citado por Franco, 2018) menciona las siguientes características:

- Las alternativas se precisan en el ambiente, ya que se almacenan conocimientos relacionados con el clima organizacional.
- La entidad alcanza a detallar una estabilidad positiva en el ambiente con alternativas respectivamente guardadas, pero esta permanencia logra tolerar movimientos de

calidad, originando la toma de decisiones que aquejan en forma notable la organización.

- El ambiente influye en gran manera sobre las conductas de los integrantes de la organización y el establecimiento de relaciones del trabajo positivas.
- El ambiente organizacional positivo influye en el nivel de responsabilidad e identidad de sus integrantes de dicha empresa.
- Asimismo, un ambiente laboral puede dañar las conductas y comportamiento de los mismos trabajadores (p. 20).

Como se puede observar, las diferentes variables formuladas por los autores dan a conocer en forma precisa cuáles son las características de un clima organizacional. Por un lado, se visualizan criterios positivos y, por otro, negativos. Estos razonamientos ayudan a las empresas y organizaciones con una inteligencia de cambio, deben proyectarse a cambios de mejoras.

### **Semejanzas y Diferencias entre Cultura y Clima Organizacionales**

Para distinguir mejor las semejanzas y diferencias entre ambos conceptos (cultura y clima organizacionales), se presentan diferentes aportes que contribuyen para comprender ambas definiciones.

Reichers y Schneider (1990 citado en Palacio, 2008) señalan las siguientes semejanzas entre los dos conceptos:

- Ambos tratan las formas en que el ambiente toma sentido para los miembros de la organización. Estos intentos de toma de sentido se manifiestan a sí mismos como significados compartidos que forman la base para la acción.

- Los dos son aprendidos y desarrollados en gran parte a través del proceso de socialización e interacción simbólica entre los miembros del grupo.
- Tanto el clima como la cultura son al mismo tiempo constructos monolíticos y multidimensionales.
- Los dos conceptos son intentos de identificar el ambiente que afecta el comportamiento de la gente en las organizaciones.

La cultura, según Reichers y Schneider (1990), existe en un nivel de abstracción más alto que la clima, considerando el clima como una manifestación de la cultura. Plantean que la cultura añade algo más a la contribución hecha por el clima, ya que se centra en las presunciones y valores que subyacen a las políticas y procedimientos que constituyen el clima, por lo que consideran que la cultura está en el nivel siguiente de abstracción (más alto que el clima), capturando de esta forma otras influencias sobre el comportamiento y sobre variables de contexto de niveles más bajos, como el clima (p. 224).

Dennison (1996 citado en Palacio, 2008) apunta que superficialmente la distinción entre el clima organizacional y la cultura puede parecer bastante clara, pero que en un nivel más profundo (cuando compara los estudios de estas dos aproximaciones) estas claras distinciones se van desvaneciendo, porque el clima se refiere a una situación y su vínculo con pensamientos, sentimientos y conductas de los miembros de la organización; es atemporal, subjetivo y a menudo sometido a la manipulación directa de la gente con poder e influencia. En cambio, la cultura se refiere a un contexto desarrollado, está arraigada en la historia, sostenida colectivamente y es lo suficientemente compleja como para resistir intentos de manipulación directa (p. 226.)

En resumen, Reichers y Scheneider (1990) y Denison (1996) están de acuerdo en los siguientes puntos:

1. La diferencia de investigaciones sobre clima y cultura organizacional se dan principalmente, debido a las técnicas de procedimientos científicos empleados en cada una de ellas. Dichos estudios se han basado en tradiciones que se asientan en aproximaciones epistemológicas y ontológicas diversas y que conllevan a distintos métodos de investigación.
2. Los dos conceptos responden a intentos de identificar el ambiente o el contexto social que influye en el comportamiento de las personas en las organizaciones.
3. En la investigación sobre el clima y la cultura se tratan cuestiones similares como la influencia recíproca entre la interacción individual o comportamiento organizacional; el ambiente o contextos sociales, su naturaleza multinivel o multiestratos, y la relación entre la cultura o clima como algo holístico, global y sus partes o niveles.
4. La integración entre ambas aproximaciones y sus correspondientes fundamentos teóricos y métodos de investigación se perfila como el camino a seguir para avanzar en el entendimiento de la influencia de los contextos sociales en las organizaciones (p. 227).

Alonso (1999 citado en Palacio 2008) señala, sin embargo, que hay un predominio de expertos que consideran que ambos conceptos, clima y cultura, son diferentes, apuntando que los argumentos que se señalan para fundamentar sus posiciones son diversos. Centrándose en las posiciones teóricas de Rousseau (1990), que señala que la diferencia clave entre clima y cultura es el contenido de la cognición (creencias descriptivas versus normativas). James, James y Ashe (1990) consideran que la diferencia entre ambos constructos está en el marco de referencia utilizado, en función al contexto social y problemática abordada.

Alonso (1999 citado en Palacio, 2008) indica que la diferencia no está en los contenidos sino en los criterios y modalidades de investigación social abordados tanto descriptivos como preceptivos como creencias normativas, aunque sean conceptual y motivacionalmente distintas. La norma descriptiva describe lo que es típico o normal, lo que se hace, proporcionando evidencia en cuanto a lo que posiblemente será una acción eficaz y adaptativa, mientras que las normas preceptivas especifican lo que se debe hacer (su significado se refiere a reglas y creencias respecto a lo que constituye la conducta moralmente aprobada o desaprobada) señala que el contenido de la evaluación cultural de la organización puede ser tanto normas sociales descriptivas como preceptivas o prescriptivas.

Respecto al marco de referencia propuesto por James (1990) y Alonso (1999) (autores citados en Palacio, 2008), apunta que pueden comprenderse mejor cuando se contempla desde la teoría de la identidad social propuesta por Tajfel y sus seguidores, ya que teniendo presente el principio de la categorización y de la continua identidad personal/identidad social, se puede explicar el clima como las cogniciones que categoriza y desarrolla el individuo desde el polo de la identidad personal, es decir, respecto a los comportamientos interpersonales y a la diferenciación entre sí mismo y los otros. Además, señala que la cultura se puede explicar cómo las cogniciones que categoriza y desarrolla el individuo desde el polo de la identidad social, en relación con los comportamientos intergrupales y a la diferenciación entre grupos o entre “nosotros y ellos”.

En los trabajos de Alonso et al. (2000) y Sánchez y Alonso (2000) (autores citados en Palacio, 2008), se ponen empíricamente de manifiesto que la cultura y el clima son dos constructos diferentes. En sendas investigaciones encuentran estos autores que la cultura y el clima muestran correlaciones positivas y que esta relación se establece conforme el nivel de

desarrollo cultural que tienen los equipos de trabajo. Los cuestionarios utilizados por estos autores muestran claramente que ambos constructos, tal y como están establecidos en los cuestionarios por ellos utilizados son diferentes.

Una visión del clima y la cultura como constructos coincidentes y complementarios es señalada por Ashkanasy y Jackson (2001) y Ostroff et al. (2003). Ambos definen el clima como una descripción, basada en la experiencia, de aquello que la gente observa la forma como se dan los sucesos en una situación organizacional, es decir, que incluye las percepciones de los empleados de que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas. Para ellos, la cultura ayuda a determinar por qué y cómo ocurren esas situaciones, refiriéndose a las ideologías y supuestos fundamentales. Asimismo, consideran que la distinción entre ambos conceptos (clima y cultura) son útiles porque indica la interrelación entre los dos constructos, así como sus diferencias que apuntan al conjunto de prácticas, políticas, procedimientos y rutinas es el mecanismo que vincula la cultura y el clima (p. 228 - 229).

De acuerdo con Denison y Schneider (1996 citado en Uribe, 2016) dan sus definiciones de la siguiente manera: El clima es una descripción de algo experimentado por los trabajadores de lo que estos observan y sienten respecto a prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas; es decir, se trata de percepciones, sentimientos y conductas observadas, que pueden ser temporales, subjetivas e incluso hasta sujetas a la manipulación por las figuras de autoridad. Mientras que la cultura ayuda a definir “¿por qué sucede lo que se reporta en el clima?” (Schein, 2000), describe pertenencias ideológicas, valores y creencias, así como influencias e interpretaciones de eventos, sistemas y hechos específicos; su representación es correctiva, es más estable que el clima, es más histórica que temporal y se resiste más a la

manipulación. El liderazgo juega uno de los papeles claves en la medición del clima y la cultura, ya que los jefes son los responsables de facilitar la alineación entre cultura, prácticas y clima (Choy & Lui, 2009; Littlewood, Schein (2010); Schnieider, Ehrart y Macey (2011).

### **Medidas del Clima Organizacional**

Es posible que en las diferentes experiencias laborales que se haya tenido se haya experimentado bienestar o molestia por lo que se percibe del medio. Quizás en algún momento se logre determinar específicamente el elemento que produjo malestar de forma individual o colectivo; también es posible que el elemento no fuera identificado. Conocer las causas permitirá buscar la forma de remediar la situación llevando a cabo un plan remedial y contar con un ambiente laboral positivo.

Guil (2007), en su libro *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer variables y contenidos que deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen y resumen a continuación:

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.

- Nivel de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
- Nivel de formación: Nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, al grado de implicación e identificación (p.168).

En conclusión, en el capítulo se logró fundamentar los criterios tanto de las habilidades blandas como del clima organizacional y se visualizó lo básico que son para la toma de decisiones. Los aportes teóricos de todas las fuentes consultadas muestran que ambas variables son elementos claves para una buena gestión del capital humano dentro de cualquier institución laboral. Además, considerada la importancia de ambos puntos (habilidades blandas y clima organizacional) y trabajadas de manera mancomunada, ambas se convierten en herramientas de captación de información y toma de decisiones que contribuyen a la mejora del ambiente de relaciones laborales en la organización.

Asimismo, mantener las fortalezas e incrementar aquellos aspectos inexistentes, son esenciales a fin de mantener una atmósfera agradable, cuyos resultados sean una buena disposición de aportar lo mejor de cada uno de los trabajadores y que todos unidos como un solo cuerpo tengan una visión de progreso.



## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### Introducción

Todas las actividades realizadas por los seres humanos requieren de un procedimiento o forma para su debida ejecución. En los procesos de investigación se maneja el término de metodología, que Gómez (2012) lo define “como el tratado o ciencia de los métodos. Es la disciplina constituida por procedimientos, instrumentos y técnicas que permiten llegar al conocimiento en el campo de la investigación científica” (p. 85). Aplicando estos principios basados en las bases de la investigación científica y fundamentados en las teorías detalladas en el capítulo anterior, el tema de las habilidades blandas ha llamado fuertemente la atención de los responsables de los procesos de selección de personal en las empresas e instituciones. Tal y como se vio en el marco teórico, se consideran habilidades esenciales para el alcance de los objetivos institucionales y el buen rendimiento laboral.

Para fines de este estudio, el objetivo es determinar si las habilidades blandas guardan relación con el clima organizacional entre el personal a nivel de la institución donde laboran los colaboradores. Es así como para identificar el nivel de relación entre estas dos variables durante la gestión (2021) en la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), es necesario desarrollar el marco metodológico en el que se den a conocer mediante los criterios considerados dentro de ese proceso o método para llevar a cabo el estudio.

Entre estos tópicos tomados en cuenta en el estudio están: el tipo, diseño, enfoque y paradigma; el contexto social de estudio, la población entera, tomando como muestra 42 colaboradores del personal; el sistema de las variables formuladas en el capítulo uno y sus

desgloses; el instrumento y las técnicas para la recolección de los datos, el nivel de confiabilidad y la validez del mismo, la descripción de las medidas estadísticas empleadas en el análisis de los datos y las consideraciones éticas empleadas y consideradas para evitar supuestos equívocos sobre la práctica de valores al realizar el análisis de los datos. A continuación, se presenta el proceso y las técnicas empleadas para llevar a cabo el objeto de estudio.

### **Tipo, Diseño y Enfoque de la Investigación**

El *tipo* de investigación abordado en este estudio es de carácter correlacional. Bernal (2006) afirma que “Esta clase de investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables, pero no se ocupa de explicar que una sea la causa de la otra” (p. 113). Esto mismo es lo que se pretende evaluar en el presente estudio, al verificar la relación entre una variable de la práctica de las habilidades blandas (HB) y el tipo de clima organizacional (CO) que se respira en el ambiente laboral entre los trabajadores, a nivel institucional, mediante las evidencias objetivas del análisis de los datos.

En cuanto al *diseño*, es de carácter no experimental y transversal, ya que se recolecta la información en un solo momento y tiempo único. Además, como refieren Hernández et al. (2006), se basan en emplear y analizar categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador para alterar el objeto de investigación. En cuanto a su alcance, es transversal porque la medición se realizó en un solo momento, describiendo al detalle el fenómeno dentro del paradigma positivista, pues se midió toda la información recabada mediante el instrumento empleado para la recolección de los datos.

En cuanto al *enfoque*, Hernández et al. (2010, citado por Otero, 2018) afirma que es de carácter cuantitativo, ya que su proceso de investigación se concentra en las mediciones

numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Este enfoque utiliza los análisis estadísticos. Se da a partir de la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población.

Este enfoque está íntimamente relacionado con el *paradigma positivista*, “debido a que este tiene el propósito de generalizar los resultados libres del contexto de tiempo debido a su diseño de transversalidad; además, es independientemente neutral en su relación entre sujeto y objeto de estudio” (Barrantes, 2009, p. 62).

### **Contexto Social del Estudio**

El estudio se realizó en la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), que cuenta con un personal que cumple múltiples funciones: administradores, directores de carreras, personal docente, personal de oficina y personal de apoyo para los distintos departamentos que funcionan dentro del plantel o campus universitario. Como institución educativa confesional, sus inicios históricos se remontan al año 1925, cuando la Iglesia Adventista del Séptimo Día estableció un centro educativo en la comunidad de Las Cascadas en Panamá. Dos años más tarde (1927), con la visión de brindar la oportunidad de estudiar a más jóvenes de toda América Central, se acordó que la sede fuese trasladada a la zona de La Sabana en San José, Costa Rica.

Cinco años más tarde (1932), las instalaciones se trasladaron a un nuevo lugar que se adquirió en las montañas de Dulce Nombre de Tres Ríos, en la provincia de Cartago, en una propiedad de treinta y cuatro manzanas de terreno y de manera inmediata se inicia la construcción de los oficinas y aulas donde se iniciaron las clases. Actualmente, en estas

instalaciones está el Hospital Chacón Paul y todavía existen edificios construidos desde ese tiempo y que ahora pertenecen al Estado.

Dieciocho años más tarde (1950), la institución se trasladó de manera definitiva al Municipio de San Isidro en la Ceiba, en la ciudad de Alajuela, en Costa Rica. Es un hermoso campus de 61 manzanas de terreno, con edificios modernos y cómodos. Además de los edificios, tiene zonas de bosques y de fincas para cultivos con un clima agradable.

Este centro es todo un complejo educativo, ya que cuenta en su mismo campus con una escuela primaria *Autumn Miller*, un centro educativo del nivel secundario *Instituto Centroamericano Adventista (ICA)* y la institución de educación superior Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), que forma parte de la red de centros universitarios a nivel mundial ubicados en los cinco continentes del mundo presentes en 165 países. Esta institución ha sido la formadora de casi todos los profesionales (pastores, profesores, administradores, ingenieros en sistemas, psicólogos y enfermeras) de muchos de nuestros campos misioneros en los siete países de América Central. También se han formado de otros países hermanos que ahora son líderes a nivel de los diferentes campos. La base de su fortaleza está centrada en la filosofía de la educación adventista y su Modelo Educativo presenta claros objetivos que buscan intencionalmente el desarrollo integral de sus educandos.

La Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), además de ser una institución acreditada por la Iglesia Adventista, también está abalada legalmente por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), con sede en Alajuela en Costa Rica. En el 2021, cuenta con 94 años de experiencia y servicio de formar profesionales y para eso cuenta con seis escuelas: Administración de Empresas, Educación, Enfermería, Ingeniería, Teología y Psicología. Además, tiene dentro de su campus universitario una estación emisora que ayuda en la

predicación del evangelio “Radio Lira” y también con un Centro de Idiomas donde los alumnos pueden aprender un idioma foráneo, principalmente el inglés.

En la actualidad, la UNADECA posee una infraestructura adecuada que permite impartir la gama de oferta académica y se proyecta a desarrollar y buscar la aprobación de nuevos programas académicos a nivel de pregrado, posgrado y carreras técnicas.

Se decidió realizar este estudio en la UNADECA porque en ella labora un personal administrativo, trabajadores de oficinas, docentes, encargados de departamentos (cocina, mantenimiento, limpieza) a tiempo completo. Estos trabajadores ofrecen sus servicios en diferentes departamentos, brindan atención a clientes internos y externos y, por supuesto, la interacción personal es una acción constante que se da entre los miembros de cada equipo de trabajo donde se ventila el clima organizacional.

Como respuesta a esta realidad, el Plan Estratégico Institucional incluye el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, razón por la cual es necesario conocer cuáles habilidades blandas deben ser reforzadas entre los colaboradores, a fin de contar con un clima laboral que facilite el alcance de la misión, visión y objetivos de la Universidad como institución con una visión cristiana.

### **Población y Muestra**

La población que participó en la proporción de los datos trabaja en la modalidad de tiempo completo de la Universidad Adventista de Centro América. La recogida de la información se pudo lograr en un momento de una reunión de trabajo donde estaba presente todo el personal en el III cuatrimestre del año 2021. El grupo está conformado por personal

administrativo, de oficinas, personal docente de planta y de apoyo. En cuanto a la muestra, es la totalidad de la población que trabajan a tiempo completo.

**Tabla 2** *Género de la población laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	22	51.2	55.0	55.0
	Masculino	18	41.9	45.0	100.0
	Total	40	93.0	100.0	
Perdidos	Sistema	3	7.0		
	Total	43	100.0		

**Fuente:** Datos recogidos entre los participantes según el cuestionario, ítem no. 1

Como se puede apreciar en la tabla 2, del personal encuestado de la Universidad Adventista de Centro América, la población femenina es más alta con un 55% y un 45% de género masculino. Entre ellos hay diferentes cargos y responsabilidades.

**Tabla 3** *Años laborados en la Universidad Adventista de Centroamérica*

<b>Indicador</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Años de servicio	Cantidad	Cantidad
Menos de 5	1	4
De 5 a 10	6	5
De 11 a 15	5	2
De 16 a 20	5	2
De 21 a 25	5	0
De 26 a 30	4	2
De 31 a 35	1	3
De 36 a 40	0	1
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

**Fuente:** Datos recogidos entre los participantes según investigación realizada.

En relación con los años laborados, se observa que la mayor cantidad de los empleados (11) están en el rango entre los 5 a 10 años, esto representa un 25% del grupo personal; le siguen 14 trabajadores que están entre los rangos 11-15 (7) y 16-20 (7) años respectivamente, que

representan un 16.3% para cada grupo. Le siguen en menor cantidad de años el rango 26-30 años con 6 trabajadores que representan un 14%; con un rango de 21-25 años 5 empleados (11.5%); 4 empleados con un rango entre 31-35 años (9%). También se observa a 5 empleados con menos de 5 años (11.5%) trabajando y 1 solo empleado con el rango entre los 36 a 40 (2%) del personal laborando con esa cantidad de años.

Se puede interpretar que existe un buen número de empleados que ha tenido estabilidad laboral dentro de la institución donde se relacionan, desempeñan distintas funciones y perciben de alguna manera el ambiente laboral que se desarrolla en la institución.

### **Sistemas de Variables**

Las variables son aspectos clave tanto para el desarrollo de la perspectiva teórica y el proceso de elaboración del marco teórico, como para la definición de la estrategia metodológica del estudio (Mata, 2019), ya que permiten establecer los criterios que se van a medir (Ver el cuadro de las variables).

Las dos variables de investigación son: habilidades blandas (HB) y clima organizacional (CO). La primera es reconocida como destrezas actitudinales positivas que las empresas u otra institución consideran deseables para toda persona, indistintamente de su género o profesión, que busca empleo y facilitan el acercamiento y relación entre las personas, indistintamente de la organización donde se labore o viva (Silva, 2013).

Para esta primera variable, se concentró en analizar cinco dimensiones (*actitud positiva, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y negociación y resolución de conflictos*), según el esquema de los investigadores Hernández, Fernández y Baptista (2006)

empleado en este estudio. A su vez, cada dimensión tiene doce indicadores que se pueden ver abajo en el cuadro de variables (Cuadro #1) y se señalan en el siguiente epígrafe.

La segunda variable es la de clima organizacional (CO), que Chiavenato (2009) considera que motiva al trabajador para estar bien preparado, capacitado y dispuesto a realizar bien su labor, fortaleciendo el diálogo y la unión de grupo, provocando el triunfo empresarial. En esta se consideraron también cinco dimensiones: *salud, motivación, seguridad, apoyo y equidad* con doce indicadores.

Una tercera variable extraída de los objetivos específicos, ya que las dos anteriores son parte también de ellos, se relaciona con aspectos vinculados con la consulta de ideas de entre el personal para mejora de las dos variables anteriores en un proceso de conceso y apoyo.

### **Instrumentos y Técnicas para la Recolección de la Información**

Hernández y Ávila (2020) consideran: “Todo instrumento utilizado en la recolección de datos en una investigación científica debe ser confiable, objetivo y que tenga validez, si alguno de estos elementos no se cumple el instrumento no será útil y los resultados obtenidos no serán legítimos” (p. 52). Tomando en cuenta estas recomendaciones y debido al tipo y enfoque del estudio, se optó por la encuesta o cuestionario dividido en cuatro secciones. La primera son datos demográficos acerca de los participantes con dos ítems. La segunda sección variable (HB) con diecinueve ítems o variables estadísticas (preguntas). Asimismo, para las variables (HB y CO) la medición de las preguntas está basada en la escala de Likert en dirección favorable o positiva (5: Siempre, 4: Normalmente, 3: A veces, 2: Rara vez y 1: Nunca) (Hernández, et al, 2006).

Finalmente, la cuarta parte se refiere a la consulta al personal sobre la disposición de reforzar las HB en pro de un mejor CO como el tercer objetivo específico y contiene once ítems;

cuatro de ellos son preguntas cerradas o tricotómicas (Sí, Tal vez, No) y siete son preguntas abiertas tal como se puede ver en el cuestionario en el anexo A y tiene su proceso de análisis que se ve en el capítulo siguiente.

Para escribir cada pregunta debió ser estudiada gramaticalmente en su sintaxis, semántica y ortografía para que cada ítem concordara con la idea bien percibida por cada uno del personal, motivo por el cual fue validado con anticipación por especialistas en investigación, acompañado por el estadístico que hizo el análisis. Una vez recibido el visto bueno del equipo del instrumento, se recogió la información en una reunión general donde estaban todos los empleados.

### **Validez y Fiabilidad del Instrumento**

Los cuestionarios ofrecen un alto nivel de confianza, ya que es un instrumento que se utiliza constantemente en las investigaciones cuantitativas y cualitativas. En esta investigación, se realizó una ardua labor al momento de indagar la conexión que debe existir entre las variables, dimensiones e ítems de todo el trabajo y las revisiones, unidas a correcciones constantes hasta que quedara bien detallado por las medidas de posición consideradas por el estadístico.

Por tal razón, el cuestionario se presentó a otros expertos en investigaciones que dieron su punto de vista con la finalidad de mejorarlo. Estos aportes ayudaron a ampliar la perspectiva de toda la investigación. Pero el aporte de estos expertos no fue únicamente al momento de redactar el cuestionario, sino que también se recibió cuando se realizó el análisis de los resultados estadísticos por el analista del área, para luego ser presentados y expuestos ante el tribunal examinador.

## Análisis de los Datos

Tesis y Másteres (2021) sostiene que “El análisis de datos cuantitativos es una actividad planificada, sistemática y progresiva” (párr. 2) y debido al enfoque empleado se utilizó la Estadística Descriptiva que, a opinión de López (2021), “es una disciplina que se encarga de recoger, almacenar, ordenar, realizar tablas o gráficos y calcular parámetros básicos sobre el conjunto de datos” (párr. 1). Esta opción permite la creación de tablas y gráficos para visualizar los datos obtenidos de una manera fácil, accesible de analizar y elaborar las interpretaciones a los resultados. En esta ciencia se encuentran las medidas de tendencia central o medidas de posición como las denomina Barrantes (2003). Dentro de estas medidas se consideraron las siguientes que este último autor comenta la función de cada una:

1. Media Aritmética ( $X$ ), que se encarga de extraer el *promedio* de la suma de todos los valores en la escala de Likert (del 1 al 5), empleada para medir los ítems explicados en el epígrafe 3.6. Existen dos clases, la simple y la ponderada. La empleada en este análisis es la simple que se define como el conjunto de valores cuyo resultado se obtiene al dividir la suma de estos valores entre el número de ellos.

2. La Mediana ( $Me$ ). Es una medida típica de posición y se define como el *valor central de una serie de datos ordenados* o más específicamente, como un valor tal que no más de la mitad (50%) de las observaciones son menores que él y no más de la mitad (50%), mayores o iguales.

3. La Moda ( $Mo$ ). Esta medida se asocia con el valor más común o concurrido en un conjunto de datos; en otras palabras, es el valor al cual corresponde la mayor frecuencia. Esta medida puede aplicarse en datos cuantitativos como en cualitativos (p. 276).

Con respecto al desglose del sistema de variables mencionadas anteriormente en el epígrafe 3.5, y para una mejor comprensión, en el siguiente cuadro se detalla cada uno de los objetivos específicos, la variable de investigación, las dimensiones, los indicadores y las variables estadísticas o preguntas a manera de ítems. El diseño del cuadro está basado en Hernández et al. (2006, p. 297).

**Cuadro 1**  
*Operacionalización de las variables*

Objetivo Específico	Variable	Dimensión/ concepto	Indicadores	Definición Instrumental Encuesta
1. Determinar las habilidades blandas practicadas por el personal de la institución.	Las habilidades blandas practicadas por el personal.  “Atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva”. Ortega (2017)	<b>Actitud positiva: 3-5</b> “Predisposición que influye en el comportamiento de la persona conformada por tres componentes: el cognitivo, el afectivo y el intencional que se manifiestan en la tendencia hacia determinado comportamiento”. (Cárdenas, 2008, citado por Naranjo, 2010, p. 33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrute de las actividades realizadas. (3)</li> <li>• Propiciación de un ambiente agradable. (4)</li> <li>• Actitud ante los retos y desafíos laborales. (5)</li> </ul>	Ítem 3.  Ítem 4.  Ítem 5.
		<b>Trabajo en equipo: 6-9</b> “Trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo... implica realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del grupo”. (Casado, Sánchez y Gómez, 2013, p. 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad en la coordinación de acciones grupales. 6,7</li> <li>• Cumplimiento de las responsabilidades en el grupo. (8)</li> <li>• Capacidad para dejar de lado las diferencias personales. 9.</li> </ul>	Ítems 6, 7.  Ítem 8.  Ítem 9.
		<b>Comunicación asertiva: 10-13</b> “Conducta que facilita las relaciones entre unos y otros sean mucho más fluidas y se obtenga buenos resultados. Su práctica evita errores como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de expresión. 10, 11.</li> <li>• Líneas de comunicación.12</li> </ul>	Ítems 10, 11  Ítem 12.  Ítem 13.

Objetivo Específico	Variable	Dimensión/ concepto	Indicadores	Definición Instrumental Encuesta
		ataques personales y reproches...” (Rodríguez, S. s.f. p.3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de proyectos, planes y programas. 13</li> </ul>	
		<p><b>Relaciones interpersonales: 14-17.</b></p> <p>“Interconexiones que se dan entre las personas que integran un grupo, que constituyen un aspecto básico en la vida de los seres humanos ya que a través de ellas se intercambian formas de sentir, se comparten necesidades, experiencias, intereses y afectos”. (Jimenez y Pantoja, 2007, p.81).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para socializar con los compañeros 14.</li> <li>• Relación con el directivo superior inmediato. 15</li> <li>• Escucha atenta 16, 17.</li> </ul>	<p>Ítem 14.</p> <p>Ítem 15.</p> <p>Ítem 16, 17</p>
		<p><b>Negociación y resolución de conflictos:18-21</b></p> <p>“Es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. La negociación es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemática- mente mediante la capacitación y la experiencia.” (Budjac, 2011, p. p.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción en búsqueda de acuerdo. 18</li> <li>• Evitación de enfrentamientos tajantes. 19</li> <li>• Nivel de satisfacción después del desacuerdo. 20, 21.</li> </ul>	<p>Ítem 18.</p> <p>Ítem 19.</p> <p>Ítem 20, 21</p>
2. Analizar el clima organizacional que se vive en la UNADECA	El clima organizacional que se vive entre el personal. “Representación perceptual que tiene el individuo acerca de sí mismo y de su ámbito de trabajo, en términos de un esquema cognitivo y valorativo que le da significado psicológico personal y social a su trabajo que influye determinantemente en su	<p><b>Salud: 22-25</b></p> <p>El cuidado de aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral (Guill, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones higiénicas y médicas. 22-24</li> <li>• Condiciones ambientales en el desempeño laboral. 25</li> </ul>	<p>Ítems 22-24</p> <p>Ítem 25.</p>
		<p><b>Motivación: 26-31</b></p> <p>Son los estímulos y condiciones que incitan a los empleados a trabajar más dentro de la organización (Acosta et al. 2006 citado por Henao, 2019, p.36).</p> <p><b>Seguridad: 32, 33.</b> “Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulación laboral 26-28</li> <li>• Ambiente relacional, 29-31.</li> <li>• Estabilidad laboral. 32,</li> <li>• Asistencia en momentos de una</li> </ul>	<p>Ítems 26- 28.</p> <p>Items 29- 31</p> <p>Item 32</p> <p>Item 33.</p>

Objetivo Específico	Variable	Dimensión/ concepto	Indicadores	Definición Instrumental Encuesta
	comportamiento y desempeño laboral.” (Acosta, 2006 citado por Henao, 2019, p. 39).	<p>estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo (Toro, 2013 citado por Henao, 2010, p. 41).</p> <p><b>Apoyo laboral: 34, 35.</b></p> <p>Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores y trato interpersonal que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones de cooperación y respeto (Toro, 2013 citado por Henao, 2010, p. 41).</p> <p><b>Equidad: 36-38</b></p> <p>“Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo sin distinción de género, profesión o cultura” (Ibid., p. 48).</p>	<p>necesidad personal. 33</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo laboral de los superiores: 34</li> <li>• Apoyo laboral de los pares: 35.</li> <li>• Percepción de justicia y equidad: 36- 38</li> </ul>	<p>Ítem 34.</p> <p>Ítem 35.</p> <p>Ítems 36-38</p>
3. Consultar con el personal su disposición de reforzar las habilidades blandas en pro de un mejor clima organizacional.	<p>Consulta al personal sobre el reforzamiento de habilidades blandas en pro de un clima organizacional</p> <p>“Proceso utilizado para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces.” (Proaño, 2017, p.52).</p>	<p><b>Desafío de mejora en las habilidades blandas (39-42)</b></p> <p><b>Actitud positiva (43)</b></p> <p><b>Trabajo en equipo (44)</b></p> <p><b>Comunicación asertiva (45)</b></p> <p><b>Relaciones interpersonales (46)</b></p> <p><b>Negociación y resolución de conflictos (47)</b></p>	<p>Disposición del personal para mejorar las habilidades blandas: 39</p> <p>Disposición del personal para mejorar las habilidades blandas: 40.</p> <p>Participación de los colaboradores en plan de mejoramiento: 41, 42.</p> <p>Refuerzo de actitud positiva: 43.</p> <p>Alcance de objetivos de los departamentos y comisiones oficiales: 44.</p> <p>Manejo de la comunicación: 45.</p>	<p>Items 39</p> <p>Item 40.</p> <p>Items 41, 42</p> <p>Item 43</p> <p>Item 44</p> <p>Ítem 45</p>

Objetivo Específico	Variable	Dimensión/ concepto	Indicadores	Definición Instrumental Encuesta
		<b>Clima organizacional (48, 49)</b>	Grado de satisfacción en las relaciones interpersonales: 46.  Efectividad en la Negociación y resolución de conflictos: 48, 49.  Creación de un ambiente laboral adecuado.	Ítem 46  Ítem 47.  Ítem 48, 49.

**Fuente.** Este diseño fue tomado de las secciones que recomienda Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 297)

A manera de conclusión, en este capítulo se explicó cuál fue el proceso metodológico, los distintos acápites empleados y las técnicas que se utilizaron para recoger la información. En el siguiente capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los datos recolectados en función del cuadro de variables.

## Capítulo 4

### Análisis e Interpretación de Datos

#### Introducción

En este capítulo se presenta el análisis de los datos recogidos mediante el instrumento que se describió en el capítulo anterior. En este estudio se demostrarán los resultados y la interpretación de estos luego de haber recogido todos los datos y otros procesos descritos anteriormente según las orientaciones consultadas (Ulate y Vargas, 2016). Este proceso se detalla de manera ordenada, ya que ayuda a la aclaración del análisis de cada variable estadística (o ítems).

Como se detalló, el problema de investigación consta de dos variables correlacionales: Habilidades Blandas (HB) y Clima Organizacional (CO); se trabajaron con estas dimensiones: actitud positiva, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y negociación y resolución de conflictos; salud, motivación, seguridad, apoyo laboral y equidad; desafío de mejora en las habilidades blandas en las distintas dimensiones; clima organizacional; tal como se detallan en el capítulo anterior y que se pueden observar en el cuadro de las variables (p. 83).

#### Resultados del Análisis Descriptivo del Cuestionario

Para tener una idea global de los resultados obtenidos, se trabajó con las Medidas de posición (Media, Mediana y Moda), empleadas para el análisis de los datos en la Estadística Descriptiva. También se detalla la Desviación Estándar (o Típica) para datos simples y

agrupados como medidas de variabilidad (Gómez, 2003). Con esta explicación se detallan a continuación el resultado e interpretación por objetivo específico y cada una de las dimensiones.

**Objetivo Específico 1.** Determinar las habilidades blandas practicadas por el personal de la institución.

En este objetivo se analiza la variable de investigación: “Las habilidades blandas practicadas por el personal”. Esta, a su vez, contempla las siguientes dimensiones: actitud positiva, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, negociación y resolución de conflictos. Se detalla la primera dimensión (*actitud positiva*) con tres ítems (3-5).

### *Actitud Positiva*

A la *primera* dimensión le corresponde tres variables estadísticas:

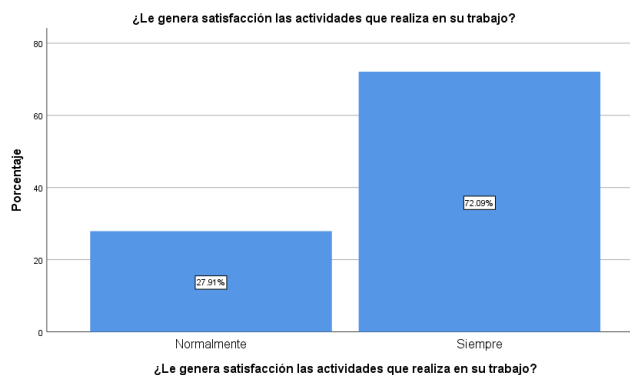
**Tabla 4** ¿Le genera satisfacción las actividades que realiza en su trabajo?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Normalmente	12	27.9	27.9	27.9
	Siempre	31	72.1	72.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Como se puede ver en los resultados, el 72.1 por ciento señala que el personal “siempre” está satisfecho de realizar las actividades laborales, seguido del 27.9 por ciento que “normalmente” lo está. Ambos grupos hacen el porcentaje acumulado promedio por la Media Aritmética ( $\bar{X} = 4.72$ ) muy alto y el valor central de 5 para la Mediana ( $Me = 5$ ). Las dos cifras

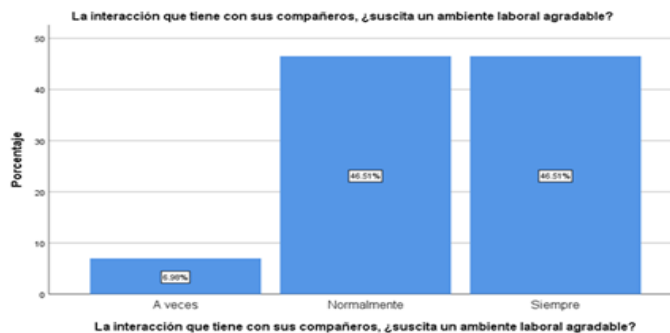
llegan al porcentaje acumulado del 100 por ciento. El resultado muestra una *actitud positiva* de satisfacción por el personal de trabajar en la institución. El siguiente gráfico así lo comprueba.

**Tabla 5.** La interacción que tiene con sus compañeros, ¿suscita un ambiente laboral agradable?



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	7.0	7.0	7.0
	Normalmente	20	46.5	46.5	53.5
	Siempre	20	46.5	46.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

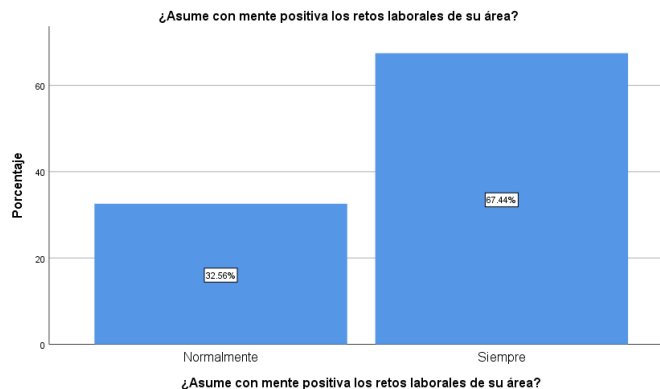
Se observa que el 46.5 por ciento considera que “siempre” la interacción que tiene con sus compañeros suscita un ambiente laboral agradable y el mismo porcentaje (46.5%) percibe que “normalmente” siente lo mismo. Sin embargo, un 7.0 por ciento manifiesta que “a veces” lo percibe. Ha de recordarse que un buen grupo de trabajadores tiene cargos de grandes responsabilidades y desafíos en qué pensar. No obstante, el promedio de la Media Aritmética ( $\bar{X}=4.40$ ) de los grupos es alto y punto central de la Mediana ( $Me=4$ ) también es alto. La suma de los dos porcentajes más altos alcanza un 93 por ciento que percibe *un ambiente laboral agradable* generado por la interacción entre los compañeros. La suma de las tres cifras anteriores alcanza el porcentaje acumulado del 100 por ciento. Lo anterior se puede comprobar en el siguiente gráfico.



**Tabla 6.** ¿Asume con mente positiva los retos laborales de su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Normalmente	14	32.6	32.6	32.6
	Siempre	29	67.4	67.4	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

El 67.4 por ciento del personal manifiesta que “siempre” acoge con mente positiva los retos laborales en su área y un 32.6 por ciento expresa que “normalmente” lo hace. Ambos grupos hacen el porcentaje acumulado promediado por la Media Aritmética ( $\bar{X} = 4.67$ ) muy alto por cierto para marcar el valor central de 5 para la Mediana ( $Me = 5$ ). Las dos cifras llegan al porcentaje acumulado del 100 por ciento. El resultado muestra que todo el personal manifiesta que tiene por costumbre identificarse con los retos y desafíos de sus proyectos y labores de su área. El siguiente gráfico así lo comprueba. Se considera un reto importante lograr que un porcentaje mucho más elevado logre asumir los retos con una mentalidad más positiva.



### *Trabajo en Equipo*

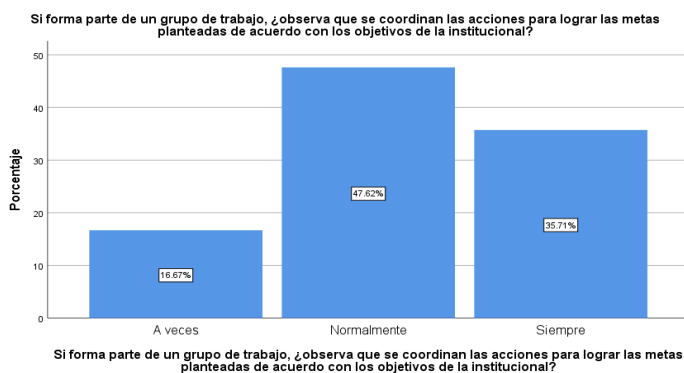
A la segunda dimensión le corresponde cuatro variables estadísticas.

**Tabla 7.** Si forma parte de un grupo de trabajo, ¿observa que se coordinan las acciones para lograr las metas planteadas de acuerdo con los objetivos de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	16.3	16.7	16.7
	Normalmente	20	46.5	47.6	64.3
	Siempre	15	34.9	35.7	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

En relación con esta variable, el porcentaje más alto corresponde al 47.6 por ciento, que considera que “normalmente” se coordinan las acciones para lograr las metas planteadas de acuerdo con los objetivos de la institución, siguiéndole con un porcentaje un poco más bajo (35.7%) con el atributo de “siempre” y casi el 50% de este último grupo con un 16.7 por ciento que manifiesta “a veces”. Aunque la Media Aritmética es alta ( $(\bar{X}= 4.19)$  y el punto central (**Me**

= 4) también, es un punto de prestarle atención. Los dos grupos mayoritarios suman 64.3% como porcentaje válido y acumulado, deja un 16.7 de acumulado que restan los aspectos positivos.

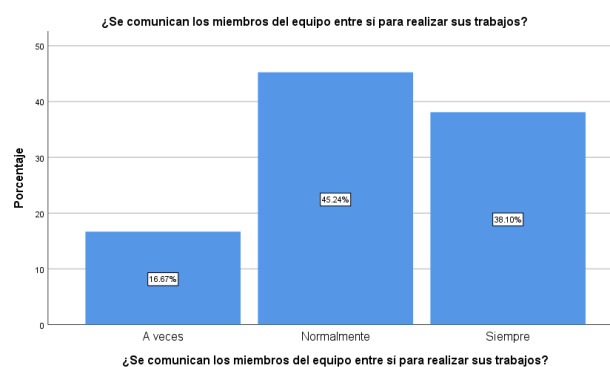


**Tabla 8.** ¿Se comunican los miembros del equipo entre sí para realizar sus trabajos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	16.3	16.7	16.7
	Normalmente	19	44.2	45.2	61.9
	Siempre	16	37.2	38.1	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Sistema		1	2.3		
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

En la tabla número 7 se observa que el 45.2 por ciento considera que “normalmente” los miembros del equipo se comunican entre sí para realizar sus trabajos; el 38.1 por ciento manifiesta que “siempre” y un 16.7 por ciento (7 personas) que “a veces” considera que hay dificultad en la coordinación de las acciones. Los dos grupos con promedios más altos suman un porcentaje de 83.3% y acumulado del 61.9 (de normalmente); entre los tres grupos suman el 100 por ciento promedio por la Media Aritmética ( $X = 4.21$ ) y el valor central para la Mediana ( $Me = 4$ ). El siguiente gráfico así lo comprueba.

El resultado muestra que, aunque la *comunicación entre los miembros del equipo* es una herramienta de trabajo para los grupos, aparentemente, esta se vuelve un tanto elástica para la realización de sus trabajos y que amerita prestarle atención. En el gráfico se puede observar los porcentajes.

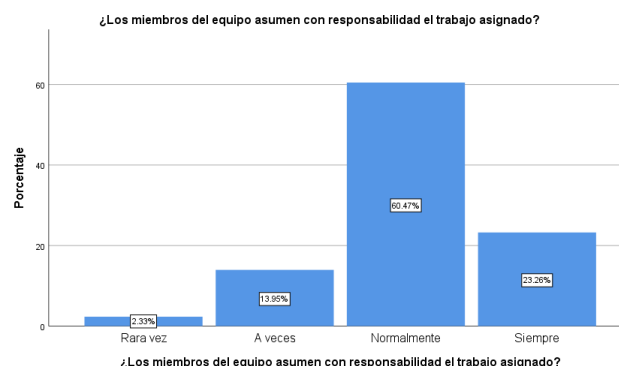


**Tabla 9.** ¿Los miembros del equipo asumen con responsabilidad el trabajo asignado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.3	2.3
	A veces	6	14.0	14.0	16.3
	Normalmente	26	60.5	60.5	76.7
	Siempre	10	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

De los 43 colaboradores de la Universidad Adventista de Centro América, el 60.5 por ciento considera que “normalmente” los miembros del equipo asumen con responsabilidad el trabajo asignado; el 23.3 por ciento manifiesta que “siempre”, alcanzando entre ambos grupos el 83.8 por ciento que asume con mucha responsabilidad y buen desempeño sus labores; en contraposición con el 14.0 por ciento que “a veces” (6 trabajadores) y el 2.3 por ciento que “rara vez” (1 persona) se siente poco estimulados para hacer sus trabajos y ambos grupos suman un

16.3 por ciento. Los cuatro grupos hacen el porcentaje acumulado promedio por la Media Aritmética ( $\bar{X} = 4.05$ ) y el valor central de 4 para la Mediana ( $Me = 4$ ). Las cuatro cifras alcanzan el porcentaje acumulado del 100%. El resultado muestra muy repartida la percepción del personal encuestado en relación con la forma en que consideran que *los miembros del equipo*



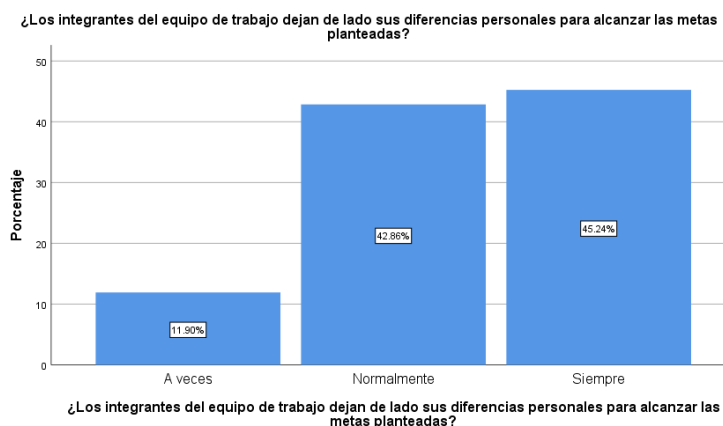
*asumen con responsabilidad el trabajo asignado.*

**Tabla 10.** ¿Los integrantes del equipo de trabajo dejan de lado sus diferencias personales para alcanzar las metas planteadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	11.6	11.9	11.9
	Normalmente	18	41.9	42.9	54.8
	Siempre	19	44.2	45.2	100.0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>97.7</b>	<b>100.0</b>	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

La tabla anterior muestra que los encuestados están parcialmente divididos en la percepción que tienen de la forma en que *los integrantes del equipo de trabajo dejan de lado sus diferencias personales para alcanzar las metas planeadas*. De las 43 personas encuestadas, 19 (45.2%) opinan que “siempre” lo hacen y sumado a los 18 (42.9%) que “normalmente” optan por

tener esa misma actitud. Ambos grupos representan la mayoría (37 personas) y solo 5 (11. 9%) consideran que “a veces” actúan de esa manera. Se considera que la diferencia de temperamentos, cargos y responsabilidades hacen compleja y elástica la forma de manejar las diferencias entre los grupos al momento de trabajar. No obstante, entre los tres grupos se dio una Media de ( $X=4.33$ ) y el punto central fue de 4 (**Me. 4**). En el siguiente cuadro se puede apreciar mejor.



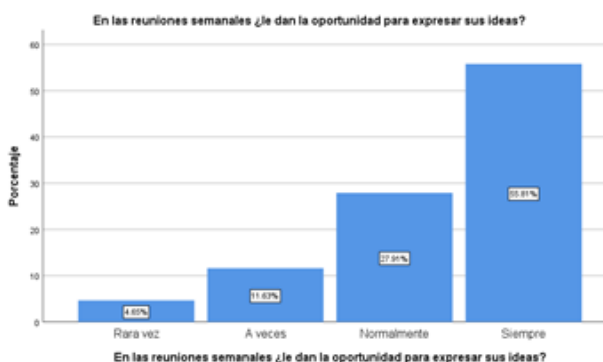
### *Comunicación Asertiva*

A la tercera dimensión le corresponde cuatro variables estadísticas.

**Tabla 11.** En las reuniones semanales ¿le dan la oportunidad para expresar sus ideas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4.7	4.7	4.7
	A veces	5	11.6	11.6	16.3
	Normalmente	12	27.9	27.9	44.2
	Siempre	24	55.8	55.8	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

En esta tabla se observan un poco más dispersos los valores, aunque el 55.8% (24 personas) del total de los participantes afirma que *siempre* se le da la oportunidad de expresar sus opiniones en las reuniones semanales, y un 50% del grupo anterior (12) o un 24.9 del total, también afirma que *normalmente* lo hace. No obstante, vuelve a aparecer un grupo de 7 que sostiene que se da oportunidad “a veces” y “rara vez”, respectivamente. Habrá que indagar con los que dirigen las reuniones para saber por qué es que el 16.3% piensa esta pregunta de esa manera. Aunque la Media (4.35) y la Mediana da 5 señalan valores altos estadísticamente hablando, hay un poco de discrepancia entre los cuatro grupos.



**Tabla 12.** ¿Puede expresar sus ideas relacionadas con su área laboral en reuniones específicas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.3	2.3	2.3
	Rara vez	1	2.3	2.3	4.7
	A veces	5	11.6	11.6	16.3
	Normalmente	13	30.2	30.2	46.5
	Siempre	23	53.5	53.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

Como se puede observar en la tabla anterior, el 53.5% (23 personas) señala que en las reuniones específicas “siempre” pueden expresar sus ideas relacionadas con su área laboral,

seguido del 30.2% (13 personas) que expresa que “normalmente” puede hacerlo. Sin embargo, el 11.6% (5) afirma que “a veces”. Además, se ve un 4.7% (2 p.) acumulado que afirma que “rara vez” y “nunca” puede manifestar o se valora sus opiniones. Esto amerita, igual que la pregunta anterior, un análisis para observar en qué punto de las opiniones o decisiones tomadas invalidan el parecer de los participantes en los criterios expuestos en las reuniones. Aunque la Media



Aritmética sale alta ( $X= 4.30$ ) en cuanto a la participación y la Mediana ( $Me= 5$ ), todos los trabajadores expresaron su sentir (Moda 5).

**Tabla 13.** ¿Sabe a quién debe dirigirse para comentarle sus ideas laborales para mejora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.3	2.4	2.4
	Rara vez	2	4.7	4.9	7.3
	A veces	2	4.7	4.9	12.2
	Normalmente	11	25.6	26.8	39.0
	Siempre	25	58.1	61.0	100.0
	Total	41	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.7		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

De los cuarenta y uno (41) que contestaron, el porcentaje válido del 61.0% (25) afirma que *siempre* sabe a quién dirigirse para comentar las ideas laborales de mejoras; le siguen el 26.8% (11) que “normalmente” también lo sabe. Dos rubros que suman 4.9% (4) responden que “a veces” y “rara vez” lo saben y un 2.4% (1) sostiene que “nunca” sabe a quién dirigirse. La interpretación pudiera ser que existen varias fuentes a donde dirigirse, dando lugar a que la línea



directa se vuelva un tanto inaccesible o imposible de acceder. De sumarse los dos promedios superiores, salen el 86.8 en contraposición del 12.2 de porcentajes acumulados. Es por eso que el promedio ( $X= 4.39$ ) y la Mediana y la Moda son de 5.

**Tabla 14.** Como parte del personal, ¿está informado de los planes, los programas y los proyectos de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.3	2.3	2.3
	A veces	5	11.6	11.6	14.0
	Normalmente	16	37.2	37.2	51.2
	Siempre	21	48.8	48.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

Como se puede ver en los resultados, el 48.8% del personal “siempre” está informado de los planes, los programas y los proyectos de la institución, seguido del 37.2 % que “normalmente” lo está. El 11.6 por ciento responde “a veces”, y un 2.3 por ciento que “nunca”. Sumando las dos cifras mayores llegan al porcentaje acumulado del 86% que está informado; el 13.9% puede que su inasistencia a las reuniones por parte de este grupo pueda afectar cuando se



mencionan estos puntos. El resultado muestra un alto porcentaje del personal que manifiesta *estar informado de los planes, los programas y los proyectos de la institución*. Eso se comprueba con la Media Aritmética ( $\bar{X} = 4.05$ ), el valor central de 4 para la Mediana ( $Me = 4$ ) y la Moda de 5 así lo determinan. El siguiente gráfico así lo comprueba.

### ***Relaciones Interpersonales***

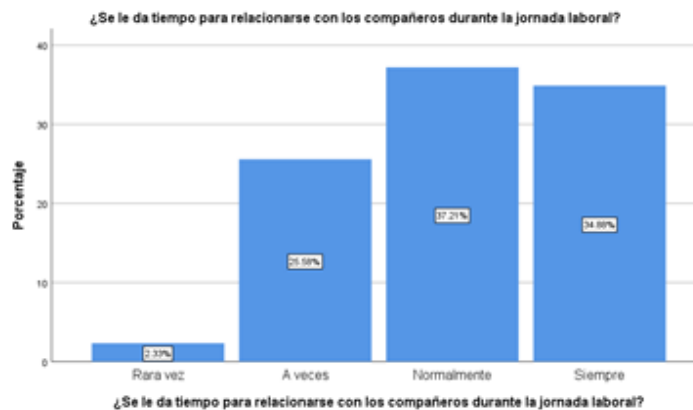
A esta dimensión le corresponde cuatro variables estadísticas que se analizan a continuación.

**Tabla 15.** ¿Se le da tiempo para relacionarse con los compañeros durante la jornada laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.3	2.3
	A veces	11	25.6	25.6	27.9

Normalmente	16	37.2	37.2	65.1
Siempre	15	34.9	34.9	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

En esta variable participaron todos los trabajadores y, aunque no es un continuo, el grupo más numeroso (16) con el 37.2% porcentaje válido comenta que *normalmente* se da tiempo para que el personal se relacione entre sí durante la jornada laboral, seguido del 34.9% (15) que afirma que *siempre* se da. En contraposición aparecen dos grupos con el 25.65 (11) y el 2.3% (1) que afirman que eso es esporádicamente *a veces* y *rara vez* ocurre eso. Y aunque los dos grupos más numerosos que hacen un total de treinta y una personas hacen un porcentaje acumulado del 65%, aparece un 27.9% (12) que lo ve de otra manera. Para todos los grupos, tanto la Media Aritmética ( $X = 4.05$ ), la Mediana ( $Me = 4$ ) y la Moda (4) le dan un valor numérico de 4.



**Tabla 16.** Como trabajador, ¿tiene acceso para comunicarse con el jefe superior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4.7	4.7	4.7
	A veces	3	7.0	7.0	11.6
	Normalmente	14	32.6	32.6	44.2

Siempre	24	55.8	55.8	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

En esta variable se observa que el 55.8% considera que *siempre* tienen acceso para comunicarse con el jefe superior, otro 32.6% percibe que *normalmente* lo hacen. De sumar estos dos porcentajes (88,4%), se comprueba que son la mayoría. Por otro lado, el 7% y un 4.7% que suman 11.6% manifiestan que *a veces* y *rara vez*, respectivamente, lo hacen. El porcentaje acumulado promedio por la Media Aritmética de ambos grupos es de ( $X= 4.40$ ) y la Media (**Me**) y la Moda (**Mo**) es de **5**.



**Tabla 17.** ¿Es escuchado con atención por sus superiores cuando necesita comentar alguna necesidad en el entorno laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.3
	A veces	6	14.0	16.3
	Normalmente	15	34.9	51.2
	Siempre	21	48.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	

La tabla 16 revela que el 48.8% (21 personas) considera que *siempre* son escuchados con atención por sus superiores cuando necesitan comentar alguna necesidad en el entorno laboral, lo

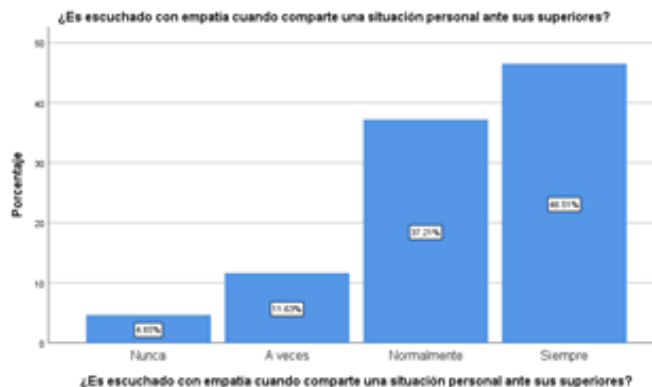
mismo considera el 34.9% (15) que *normalmente* lo hacen. La suma de las dos cifras más altas llega al porcentaje acumulado del 83.7%. Por otro lado, que el 14% (6) *a veces* y el 2.3% (1) *rara vez* lo hacen. Las dos menores suman 16.3 por ciento. El promedio por la Media Aritmética de los grupos es de ( $X=4.30$ ) con el valor central de 4 para la Mediana ( $Me=4$ ) con una Moda de



**Tabla 18.** ¿Es escuchado con empatía cuando comparte una situación personal ante sus superiores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4.7	4.7	4.7
	A veces	5	11.6	11.6	16.3
	Normalmente	16	37.2	37.2	53.5
	Siempre	20	46.5	46.5	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 46.5% (20) considera que *siempre* son escuchados con empatía cuando comparten una situación personal ante sus superiores y el 37.2% (16) manifiesta que *normalmente* son escuchados también. La suma de los grupos superiores hace el 83.7%. Asimismo, el 11.6% (6) manifiesta que *a veces* y el 4.7% (1) *nunca* son escuchados con empatía, por su parte hacen el 16.3% y entre ambos grupos la Media Aritmética ( $X=4.21$ ), el valor central o Mediana ( $Me=4$ ) con una Moda de **5**: son valores altos. Eso se puede visualizar en el siguiente gráfico.



### *Negociación y Resolución de Conflictos*

En esta dimensión también se ven cuatro variables estadísticas que se analizan a continuación.

**Tabla 19.** De presentarse algún conflicto en su trabajo, ¿observa que sus superiores se ponen de acuerdo para buscarle solución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	Nunca	1	2.3	2.3
	A veces	9	20.9	23.3
	Normalmente	14	32.6	55.8
	Siempre	19	44.2	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	

Los trabajadores en general (43) tienen sus propias percepciones de la participación de los superiores al presentarse un conflicto y la actitud de ponerse de acuerdo para buscarle solución. A esto, el 44.2% (19) del personal considera que *siempre* se ponen de acuerdo y el 32.6% (14) dice que *normalmente* ven que se ponen de acuerdo. De sumarse estos dos grupos, hacen el 74.8%. No obstante, un número considerable de 9 (20.9%) manifiesta que *a veces* lo hacen y el 2.3% (1) dice que *nunca* ven algo positivo. Estos dos últimos grupos suman el 23.4%.

Ambos hacen el promedio ( $X=4.16$ ) con una Media ( $Me=4$ ), con una Moda de 5 con la categoría más alta (*siempre*) como la más empleada. El siguiente gráfico se puede visualizar



mejor.

**Tabla 20.** ¿Se llega a acuerdos satisfactorios entre las partes (empleado y empleador)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.3	2.4
	A veces	4	9.3	9.5	11.9
	Normalmente	24	55.8	57.1	69.0
	Siempre	13	30.2	31.0	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El grupo de cuarenta y dos personas opinan de la siguiente manera: el 57% (24) considera que *normalmente* lo hacen y el 30.2% (13) consideran que *siempre* el empleado (trabajador) y el empleador (representantes de la institución) se ponen de acuerdo cuando se presenta alguna situación anómala entre empleado y empleador. La suma de ambos (88.1%) y el 9.5% (4) considera que *a veces* y el 2.4% (1) *rara vez*. Por eso la Media Aritmética de ambos grupos es de

( $X=4.17$ ), el valor central (Mediana,  $Me=4$ ) con una Moda de 4 tal como se lo puede comprobar en el siguiente gráfico.

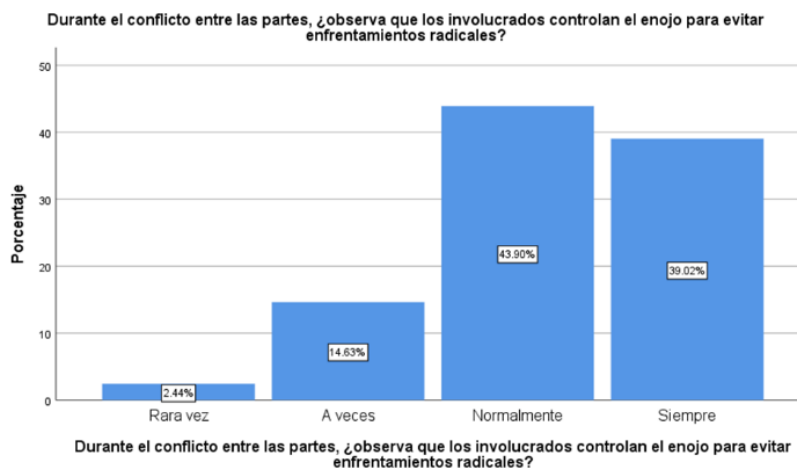


**Tabla 21.** Durante el conflicto entre las partes, ¿observa que los involucrados controlan el enojo para evitar enfrentamientos radicales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.4	2.4
	A veces	6	14.0	14.6	17.1
	Normalmente	18	41.9	43.9	61.0
	Siempre	16	37.2	39.0	100.0
	Total	41	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.7		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

De los cuarenta y un participantes, el 43.9% (18) dice que *normalmente* observa que los involucrados controlan el enojo para evitar enfrentamiento ante un conflicto; le sigue de cerca el 37.2% (16) que afirma que *siempre* controlan el enojo. La suma de ambos grupos hace la suma de 79.1%. Por otra parte, el 14.0% (6) sostiene que a *veces* y el 2.3 (1) *rara vez* ven que controlan el enojo. Ambos grupos suman el 17.1%. El porcentaje acumulado promedio por la

Media Aritmética de los grupos es de ( $X= 4.20$ ), el valor central o Mediana fue 4 (**Me**) y la Moda de 4. El gráfico así lo presenta.



**Tabla 22.** ¿Siente satisfacción en el trabajo por la forma en que se resolvió el conflicto laboral con sus superiores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.4	2.4
	A veces	7	16.3	16.7	19.0
	Normalmente	18	41.9	42.9	61.9
	Siempre	16	37.2	38.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>97.7</b>	<b>100.0</b>	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

En esta tabla se observa que el porcentaje de 42.9% (18) percibe que *normalmente* siente satisfacción en el trabajo por la forma en que se resolvió el conflicto laboral de sus compañeros y el 38.1% (16) considera que *siempre* siente satisfacción. Los porcentajes están bastante dispersos en opiniones, porque la suma de las tres primeras categorías es de casi el 62% (61.9%). No obstante, si se adicionan el sentir de los dos grupos (*normalmente* y *siempre*) es del 81.0% que

muestra un alto grado de satisfacción en este aspecto. Sin embargo, el 16.7 (7) manifiesta que *a veces* y el 2.4 (1) *rara vez* ven que se resolvió el conflicto con satisfacción. La suma de ambos es del 19.0%. El porcentaje acumulado promedio por la Media Aritmética es de ( $X=4.17$ ), valor central (Mediana) es de 4 lo mismo la Moda de 4. Lo podemos comprobar en el siguiente gráfico.



**Objetivo Específico 2.** Analizar el clima organizacional que se vive en UNADECA.

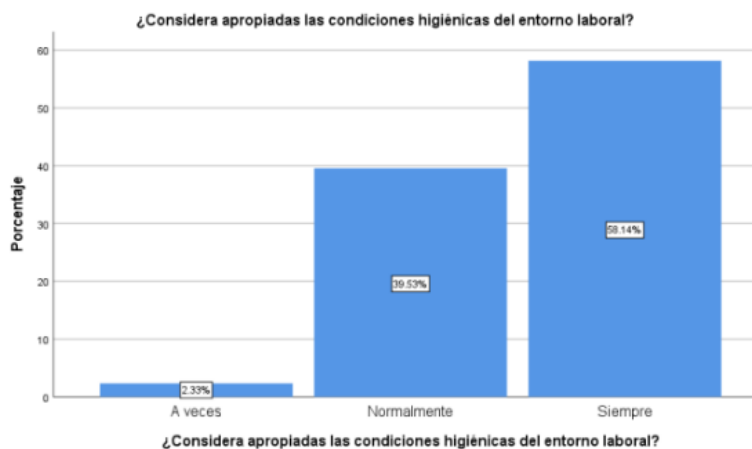
En este objetivo se analiza la segunda variable que tiene que ver con la clase de clima organizacional que se respira a lo interior de la institución. Esta, a su vez, contempla las siguientes dimensiones: la salud, la motivación, la seguridad, el apoyo laboral, la equidad que cada uno de los empleados percibe y siente entre los compañeros de trabajo. A continuación, se describe la primera dimensión de este objetivo: *la salud* con cuatro ítems (22-25).

### ***La Salud***

**Tabla 23.** ¿Considera apropiadas las condiciones higiénicas del entorno laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	2.3	2.3	2.3
	Normalmente	17	39.5	39.5	41.9
	Siempre	25	58.1	58.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

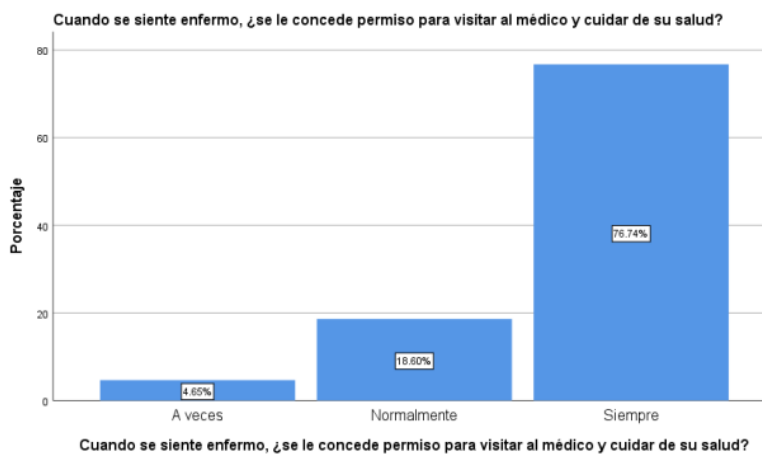
Más de la mitad del personal (58.1%) de los encuestados manifiesta que las condiciones higiénicas del entorno laboral *siempre* están en condiciones higiénicas; le sigue el 39.5% que considera que *normalmente* lo están. Y un porcentaje muy reducido (2.3%) indica que *a veces* lo están. Esto hace ver que las condiciones higiénicas son cuidadas para preservar la salud de los empleados. Eso se confirma con la Media Aritmética ( $X=4.56$ ) y la Mediana ( $Me=5$ ) como valor central que lo refuerza. De sumar los valores más altos, da un porcentaje de 97.6%. El resultado muestra la opinión que las condiciones higiénicas de la institución son apropiadas como lo afirma el siguiente gráfico:



**Tabla 24.** Cuando se siente enfermo, ¿se le concede permiso para visitar al médico y cuidar de su salud?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	4.7	4.7	4.7
	Normalmente	8	18.6	18.6	23.3
	Siempre	33	76.7	76.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

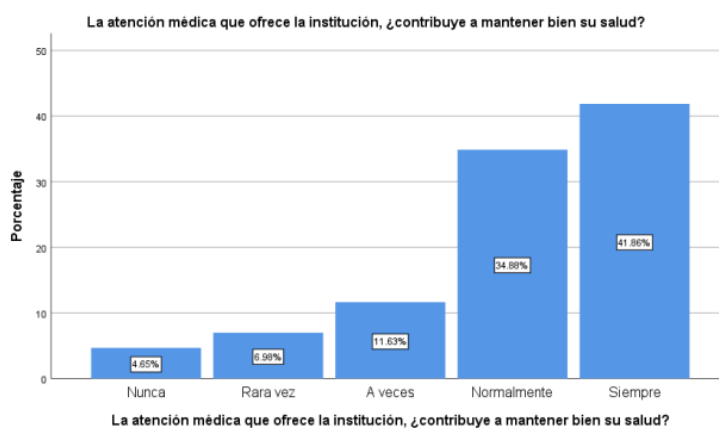
El 76.7% de los encuestados manifiesta que al sentirse enfermos y requieran ir al médico, *siempre* se les concede permiso para cuidar su salud conforme a las normas legales prescritas por el Ministerio del Trabajo. Un grupo pequeño del 18.6% afirma que *normalmente* recibe el permiso y el porcentaje bajo (4.7%) indica que *a veces*. El porcentaje acumulado promedio por la Media Aritmética ( $X=4.72$ ) es alto y el valor central de 5 para la Mediana ( $Me=5$ ). La suma de las dos cifras menores no llega a un 25% en comparación de más del 75% que afirma recibirlo. Como institución cuidan la salud de sus trabajadores; el gráfico lo confirma.



**Tabla 25.** La atención médica que ofrece la institución, ¿contribuye a mantener bien su salud?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4.7	4.7	4.7
	Rara vez	3	7.0	7.0	11.6
	A veces	5	11.6	11.6	23.3
	Normalmente	15	34.9	34.9	58.1
	Siempre	18	41.9	41.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

Las opiniones del grupo están bastante dispersas, porque el 41.9% manifiesta que la atención médica que ofrece la institución *siempre* ayuda a conservar la salud; el 34.9% sostiene que *normalmente* contribuye. De sumar las dos cifras anteriores, más del 75% (76.8%) así lo considera.

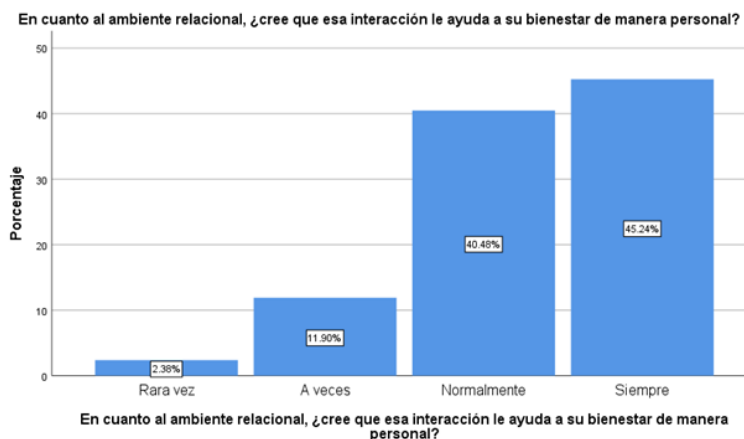


Por otro lado, las opiniones de *a veces* (11.6%), *rara vez* (7.0%) y *nunca* (4.7) que suman un poco menos del 25% (23.3%) sostiene que se debe mejorar. La Media Aritmética ( $X=4.02$ ) y el valor central de la Mediana ( $Me=4$ ) se relacionan con el resultado a favor de las categorías positivas. Se lo puede comprobar en el siguiente gráfico:

**Tabla 26.** En cuanto al ambiente relacional, ¿cree que esa interacción le ayuda a su bienestar de manera personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.4	2.4
	A veces	5	11.6	11.9	14.3
	Normalmente	17	39.5	40.5	54.8
	Siempre	19	44.2	45.2	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

Los resultados numéricos están un poco dispersos porque el 44.2% (19) afirma que *siempre*, el 39.5% (17) *normalmente*, *a veces* con el 11.6% (5) y *rara vez* (2.3%) hacen una sumatoria del 97.7%, menos uno que no contestó (2.3%). No obstante, los extremos minoritarios de *a veces* y *rara vez* hacen un porcentaje acumulado de 14.3%; al sumarse con el grupo de *normalmente*, hacen un acumulado del 54.8%. Queda la categoría de *siempre* para sumarle al 100%. El promedio de la Media Aritmética ( $X = 4.29$ ) es considerable con el valor central de la Mediana de 4. El resultado muestra una clara tendencia positiva entre los dos grupos mayoritarios en la percepción del ambiente relacional y su interacción en pro del bienestar personal. El gráfico así lo muestra.

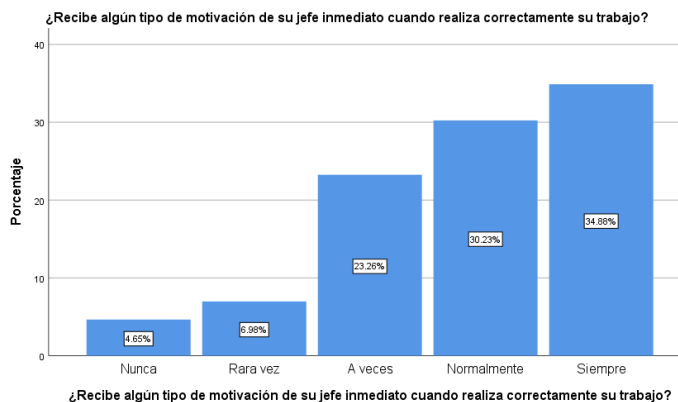


### La Motivación

**Tabla 27.** ¿Recibe algún tipo de motivación de su jefe inmediato cuando realiza correctamente su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4.7	4.7	4.7
	Rara vez	3	7.0	7.0	11.6
	A veces	10	23.3	23.3	34.9
	Normalmente	13	30.2	30.2	65.1
	Siempre	15	34.9	34.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

Este cuadro muestra resultados bastante dispersos porque los que opinan que *siempre* reciben estímulos (34.9%) es un porcentaje bastante reducido, frente a los cuatro grupos restantes desde *normalmente* (30.2%) unidos a los tres grupos más reducidos (*a veces* con 23.3; *rara vez*

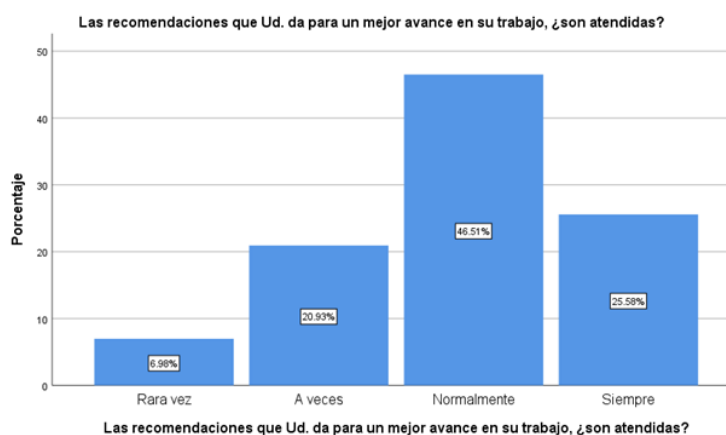


con 7% y *nunca* con 4.7%), hacen un acumulado del 65.1%. La variación de percepciones lo analiza la Media Aritmética ( $X = 3.84$ ) digna de atender y mejorar de diferentes maneras la motivación hacia el personal, aunque el valor de la Mediana ( $Me=4$ ) fue de 4. Lo podemos comprobar en el siguiente gráfico donde la dispersión de opiniones se nota con claridad:

**Tabla 28.** Las recomendaciones que Ud. da para un mejor avance en su trabajo, ¿son atendidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	3	7.0	7.0	7.0
	A veces	9	20.9	20.9	27.9
	Normalmente	20	46.5	46.5	74.4
	Siempre	11	25.6	25.6	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El porcentaje más alto 46.5% (20) manifiesta que *normalmente* las recomendaciones que dan para un mejor avance en el trabajo son atendidas; el 25.6% (11) afirma que *siempre*. En el cuadro anterior se puede observar que la suma de las tres categorías menores, el 20.9% (9) de *a veces* y *rara vez* 7% (3) aceptan sus sugerencias, suman un porcentaje acumulado de 74.4%. El promedio dado por la Media Aritmética de todo el grupo es de ( $X = 3.91$ ) y la Mediana de 4 ameritan que se escuche al personal porque son los conocedores de sus funciones y el contexto que circunda sus labores. El resultado muestra una disparidad de percepciones en cuanto a ofrecer sugerencias de mejoras. Lo podemos comprobar en el siguiente gráfico:

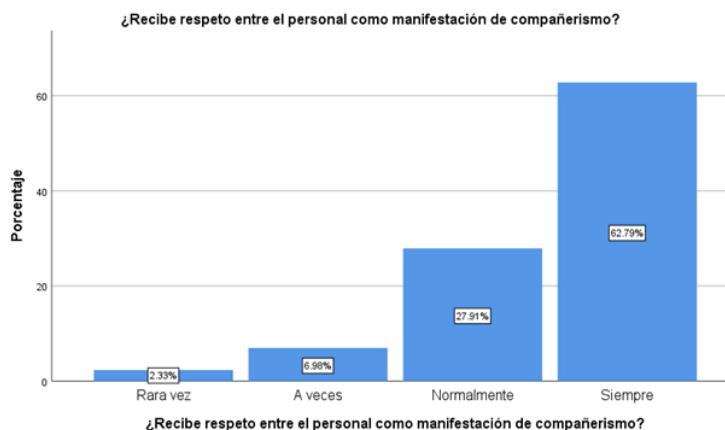


**Tabla 29.** ¿Recibe respeto entre el personal como manifestación de compañerismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Rara vez	1	2.3	2.3	2.3
	A veces	3	7.0	7.0	9.3
	Normalmente	12	27.9	27.9	37.2
	Siempre	27	62.8	62.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 62.8% (27) de los empleados manifiesta que *siempre* reciben respeto entre el personal como muestra de compañerismo; el 27.9% declara que *normalmente* perciben lo mismo; mientras que el 7.0% (3) indica que *a veces* es estimulado con este valor. Por su parte, el 2.3% (1) afirma que *rara vez* recibe consideraciones de esta clase. La suma de las tres categorías anteriores llega al 37.2% que sumado al 62.8% de *siempre* hacen el 100%. El promedio de la Media Aritmética ( $\bar{X}$ ) de los grupos es alta ( $\bar{X}=4.51$ ) y el valor central de 5 para la Mediana ( $Me=5$ ). El resultado muestra que existe una afectividad positiva entre los trabajadores creando un clima de convivencia al manifestarse aprecio y respeto los unos a los otros como lo manda la Biblia. Se lo puede observar en el siguiente gráfico:



**Tabla 30.** ¿Con que frecuencia siente que se practica el respeto como manifestación de compañerismo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2.3	2.4	2.4
	A veces	4	9.3	9.5	11.9
	Normalmente	15	34.9	35.7	47.6
	Siempre	22	51.2	52.4	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 51.2% (22) de los encuestados siente que *siempre* se practica el respeto como manifestación de compañerismo. Por su parte, el 34.9% manifiesta que *normalmente* lo siente, el 9.3% indica que *a veces* y *rara vez* (2.3%) menciona que es estimulado suman el 47.6% unidos



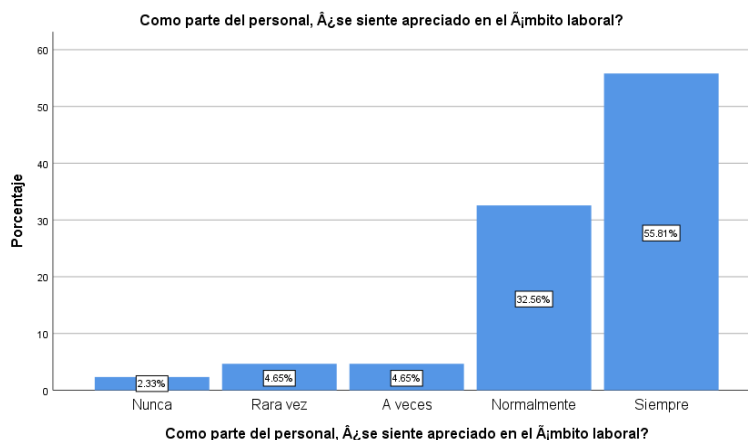
al primer grupo de siempre hacen 100%. El promedio por la Media Aritmética ( $\bar{X}$ ) es de **4.38** con una Mediana ( $Me=5$ ). El resultado muestra una percepción con bastante inclinación al lado positivo como manifestación de compañerismo. El gráfico lo señala así:

**Tabla 31.** Como parte del personal, ¿se siente apreciado en el ámbito laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Nunca	1	2.3	2.3	2.3
	Rara vez	2	4.7	4.7	7.0
	A veces	2	4.7	4.7	11.6
	Normalmente	14	32.6	32.6	44.2
	Siempre	24	55.8	55.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 55.8% (24) de los encuestados declara que *siempre* se sienten apreciados en el ámbito



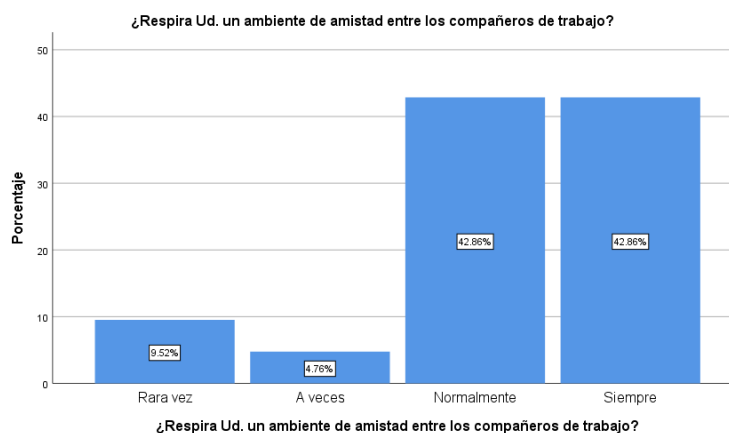
laboral; el 32.6% (14) revela que *normalmente* igual que el anterior. Por otra parte, las tres categorías menores dijeron que *a veces* (4.7%) y *rara vez* (4.7%) y *nunca* (2.3%) sienten ese calor de la estima. Estos tres últimos, unidos al que dijo que *normalmente* (32.6%), suman el 44.2%. El promedio por la Media Aritmética de los grupos es de ( $X= 4.35$ ) y la Mediana ( $Me=5$ ) declaran positiva la relación, pues la suma de las dos cifras mayores llega al 88.4%. El resultado muestra clara tendencia positiva en la percepción de parte del personal, que se siente apreciado en el ámbito laboral. Lo podemos comprobar en el siguiente gráfico:

**Tabla 32.** ¿Respira Ud. un ambiente de amistad entre los compañeros de trabajo?

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Rara vez	4	9.3	9.5	9.5
	A veces	2	4.7	4.8	14.3
	Normalmente	18	41.9	42.9	57.1
	Siempre	18	41.9	42.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>97.7</b>	<b>100.0</b>	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 41.9% (18) de los encuestados revela que *siempre* respiran un ambiente de amistad entre los compañeros de trabajo, el mismo porcentaje indica que *normalmente* (41.9%) lo respira, mientras que el 9.3% (4) *rara vez* observa ese vínculo; un poco menos de *a veces* 4.7% (2) percibe eso. El promedio por la Media Aritmética de los grupos es de ( $\bar{X}=4.19$ ) y el valor central de 4 para la Mediana ( $Me=4$ ) es bastante satisfactorio con mucha inclinación positiva, pues la suma de las dos cifras mayores llega al 83.8%. El resultado muestra clara tendencia de amistad y relaciones interpersonales que se dan en un ambiente de amistad entre los compañeros de trabajo. El siguiente gráfico así lo detalla.

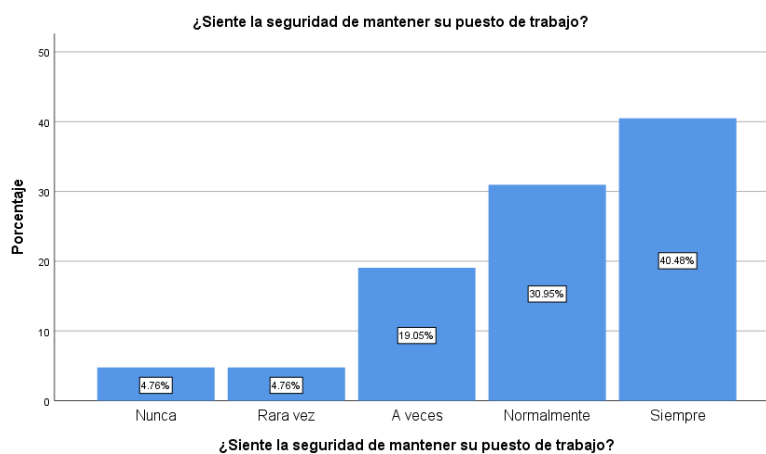


### *La Seguridad*

**Tabla 33.** ¿Siente la seguridad de mantener su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4.7	4.8	4.8
	Rara vez	2	4.7	4.8	9.5
	A veces	8	18.6	19.0	28.6
	Normalmente	13	30.2	31.0	59.5
Perdidos	Siempre	17	39.5	40.5	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

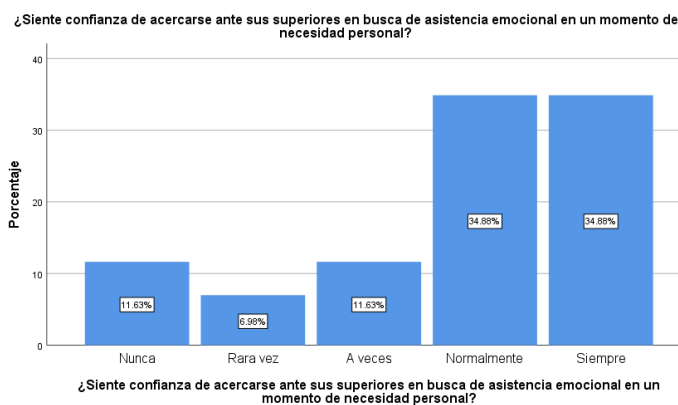
El 39.5% (17) de los encuestados dice que *siempre* sienten la seguridad de mantener su puesto de trabajo, el 30.2% (13) indica que *normalmente* así lo siente. Mientras que el 18.6% (8) informa que *a veces* lo perciben, (*rara vez y nunca*) con el 4.7% (2), respectivamente, externalan la seguridad laboral. La suma de las cuatro categorías anteriores (*normalmente, a veces, rara vez, y nunca*) hacen una sumatoria de 59.5%. Y aunque la suma de las categorías de mayores porcentajes (*siempre y normalmente*) suman el 69.7%, el promedio de la Media Aritmética ( $X=3.98$ ) y el valor central de 4 para la Mediana ( $Me=4$ ). El resultado muestra una tendencia positiva, pero con vía de mejora para aumentar la seguridad que debe sentir en la conservación de su puesto de trabajo en la institución. En el siguiente gráfico se puede visualizar:



**Tabla 34.** ¿Siente confianza de acercarse ante sus superiores en busca de asistencia emocional en un momento de necesidad personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	11.6	11.6	11.6
	Rara vez	3	7.0	7.0	18.6
	A veces	5	11.6	11.6	30.2
	Normalmente	15	34.9	34.9	65.1
	Siempre	15	34.9	34.9	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El grupo de encuestados menciona que *siempre* (34.9%) (15) sienten confianza de acercarse en busca de asistencia emocional en un momento de necesidad personal. Por otro lado, el grupo que dijo que *normalmente* (34.9%) (15), el grupo que dijo que *a veces* el 11.6% (5), el grupo que dijo que *nunca* 11.6% (5) y el último que confesó *rara vez* (7.0%) (3) suman el 65.1% en detrimento de los que dijeron que *siempre*. El promedio de la Media Aritmética del total es de ( $X=3.74$ ) y amerita que se le preste atención al personal y la Mediana ( $Me=4$ ). En el gráfico se puede visualizar mejor.



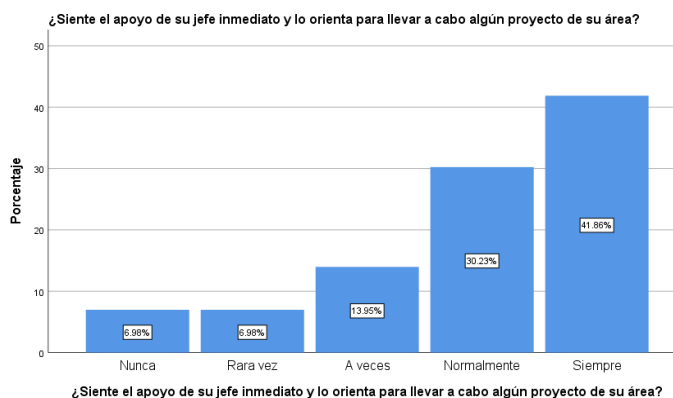
### *El Apoyo Laboral*

**Tabla 35.** ¿Siente el apoyo de su jefe inmediato y lo orienta para llevar a cabo algún proyecto de su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7.0	7.0	7.0
	Rara vez	3	7.0	7.0	14.0
	A veces	6	14.0	14.0	27.9
	Normalmente	13	30.2	30.2	58.1
	Siempre	18	41.9	41.9	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 41.9% de los encuestados manifiesta que *siempre* sienten el apoyo de su jefe inmediato y los orientan para llevar a cabo algún proyecto de su área. Por otro lado, el 30.2% revela que *normalmente* siente el apoyo, el 14% (6) indica que *a veces* recibe la orientación, el 7% (3) indica que *rara vez* lo percibe y por último el 7% (3) afirma que *nunca* siente ese apoyo. La suma de los cuatro grupos anteriores (*de normalmente a nunca*) hacen el 58.1% que unido al primer grupo (*de siempre*) hacen el 100. El promedio de la Media Aritmética (**X**) fue de **3.93** y una Mediana (**Me**) de **4** y requiere aumentar esos valores.

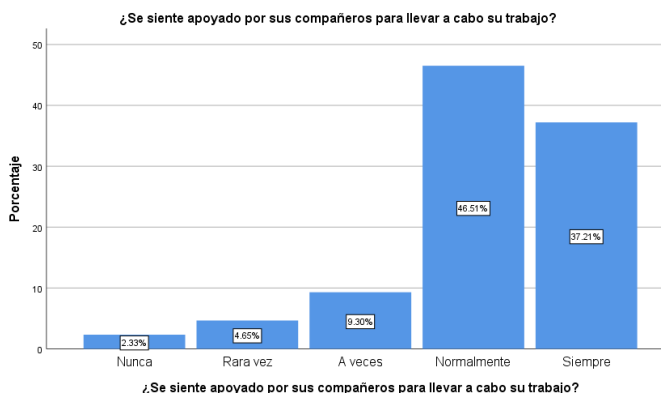
El resultado muestra una tendencia positiva ascendente, pero muestra una disparidad de percepciones de los diferentes grupos que amerita atención. El gráfico muestra la realidad.



**Tabla 36.** ¿Se siente apoyado por sus compañeros para llevar a cabo su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.3	2.3	2.3
	Rara vez	2	4.7	4.7	7.0
	A veces	4	9.3	9.3	16.3
	Normalmente	20	46.5	46.5	62.8
	Siempre	16	37.2	37.2	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 46.5% (20) de los participantes considera que *normalmente* se sienten apoyados de sus compañeros en sus trabajos. El 37.2% (16) confiesa que *siempre* se sienten apoyados por sus compañeros. Mientras que el 9.3% (4) indica que *a veces* siente el apoyo. El 4.7% (2) afirma que *rara vez* sienten ese apoyo y finalmente el 2.3% (1) indica *nunca* haberlo sentido. El promedio de la Media Aritmética ( $X=4.12$ ) y la Mediana ( $Me=4$ ). La suma de las cifras con menos categorías (*normalmente, a veces, rara vez, nunca*) llega al 62.8% unido al 37.2% (*siempre*) llegan al 100%. El gráfico muestra las dos categorías más altas.

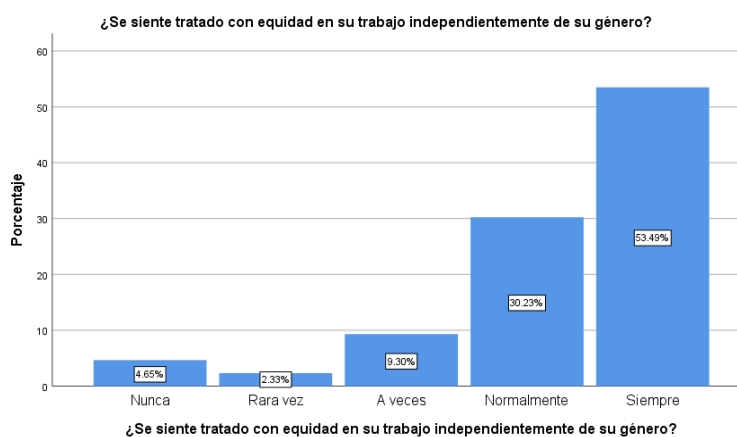


### *Equidad*

**Tabla 37.** ¿Se siente tratado con equidad en su trabajo independientemente de su género?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4.7	4.7	4.7
	Rara vez	1	2.3	2.3	7.0
	A veces	4	9.3	9.3	16.3
	Normalmente	13	30.2	30.2	46.5
	Siempre	23	53.5	53.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

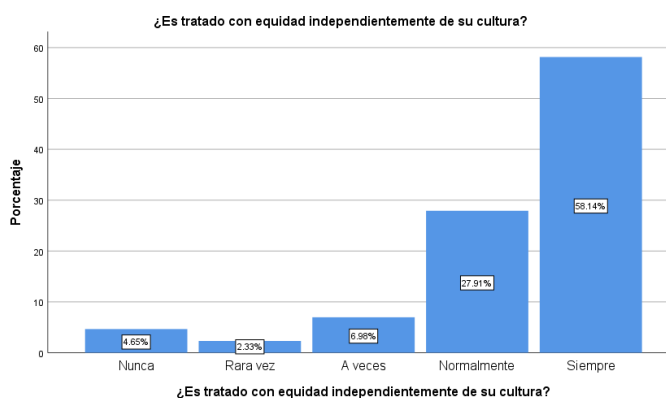
El 53.5% (23) de los encuestados informa que *siempre* se sienten tratados con equidad independientemente de su género; el 30.2% (13) revela que *normalmente* se sienten también así. Por su parte, el 9.3% (4) indica que *a veces* se siente tratado así; el 4.7% (2) dice que *nunca* se siente tratado bien y el 2.3% (1) *rara vez* percibe así. La suma de las cifras menores (*normalmente, a veces, rara vez y nunca*) llegan al 45.5% que sumado al 53.5% llega al 100%. Estos dos últimos grupos (*siempre y normalmente*) visualizan con mayor proporción, pues el promedio de la Media Aritmética (**X**) es de **4.26**, bastante positiva respaldada por la Mediana (**Me**) de **5** tal como se muestra en el gráfico.



**Tabla 38.** ¿Es tratado con equidad independientemente de su cultura?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4.7	4.7	4.7
	Rara vez	1	2.3	2.3	7.0
	A veces	3	7.0	7.0	14.0
	Normalmente	12	27.9	27.9	41.9
	Siempre	25	58.1	58.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 58.1% de los trabajadores confiesa que *siempre* son tratados con equidad independientemente de su cultura, el 27.9% afirma que *normalmente* perciben lo mismo. Pero el 7% dice que *a veces* se siente tratado así, y el 4.7% (2) que *rara vez* percibe eso y, por último, una persona (2.3%) dice que *nunca* es tratado con equidad. Los grupos menos calificados (*a veces*, *nunca* y *rara vez*) llegan al 14%, sumado al 27.9% de *normalmente* hacen el 41.9%; pero el rango más alto es *siempre* (58.1%). La Media Aritmética (**X**) analizada da el **4.33** y el valor central de 5 para la Mediana (**Me**). La suma de las dos cifras mayores llega al 86.0 por ciento. El resultado muestra una amplia tendencia positiva en la percepción de que son tratados con equidad independientemente de su cultura. Se lo puede observar en el siguiente gráfico:

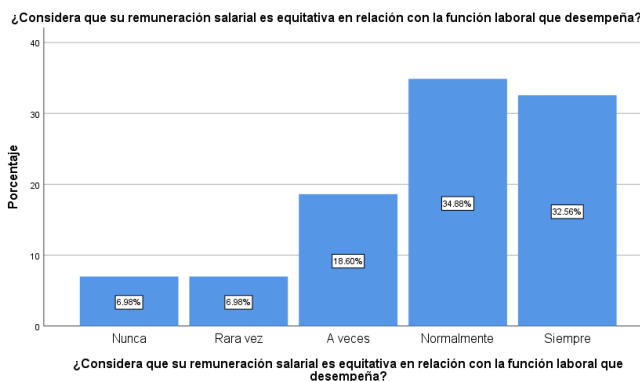


**Tabla 39.** ¿Considera que su remuneración salarial es equitativa en relación con la función laboral que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7.0	7.0	7.0
	Rara vez	3	7.0	7.0	14.0
	A veces	8	18.6	18.6	32.6
	Normalmente	15	34.9	34.9	67.4
	Siempre	14	32.6	32.6	100.0
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

De los 43 participantes, el grupo mayoritario (34.9%) (15) sostiene que *normalmente* su salario está en función de su desempeño y cargo laboral, lo mismo afirma el 32.6% (14) que *siempre* recibe lo correcto. Por su parte, el 18.6% (8) declara que *a veces* lo ve así, mientras que un 7% (3) dice que *a veces* y 7% (3) también dice que *nunca* lo ha percibido así. La suma de las dos cifras mayores llega al 67.5%, lo que amerita velar un poco más de atención pues la Media Aritmética es ( $X=3.79$ ) con una Mediana (**Me**) de 4. El gráfico lo representa así:

Con esta pregunta se termina esta sección de análisis con la escala de Likert para darle lugar a varias preguntas cerradas con tres opciones y a preguntas abiertas que corresponden al tercer objetivo específico.



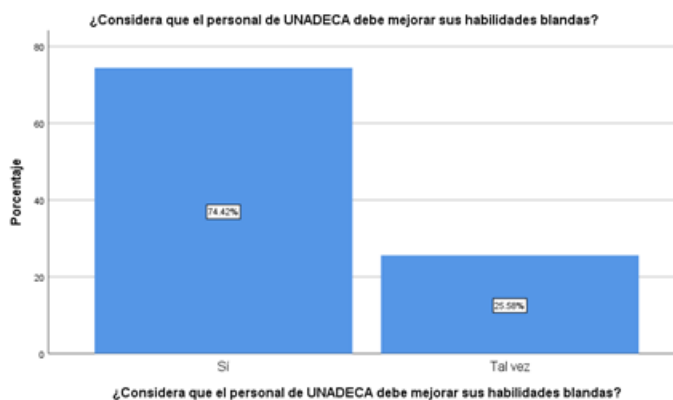
**Objetivo 3.** Consultar con el personal su disposición de reforzar las habilidades blandas en pro de un mejor clima organizacional.

El propósito de este objetivo es observar el sentir del personal con las respuestas que den acerca de las preguntas formuladas y buscarle mejoras en el manejo de las habilidades blandas a fin de alcanzar un nivel de relación positiva y óptima con el clima organizacional.

**Tabla 40.** ¿Considera que el personal de UNADECA debe mejorar sus habilidades blandas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	32	74.4	74.4	74.4
	Tal vez	11	25.6	25.6	100.0
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

El 74.4% (32) de los encuestados dice que *sí*, que el personal de UNADECA debe mejorar sus habilidades blandas, en contraposición del resto 25.6% (11) que indica que *tal vez* deben ser mejoradas. El porcentaje acumulado promediado por la Media Aritmética de los grupos es de ( $X= 1.26$ ) y el valor central de **1** para la Mediana ( $Me=1$ ). El resultado muestra que el personal pide que las dimensiones estudiadas en el primer objetivo deben ser atendidas y mejoradas casi



de manera inmediata mediante un análisis de conciencia por parte de los encargados de estas áreas. El siguiente gráfico así lo demuestra.

**Tabla 41.** ¿Está dispuesto a colaborar en el plan de mejoramiento de las habilidades blandas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	41	95.3	97.6	97.6
	Tal vez	1	2.3	2.4	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.3		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

Casi el grupo completo (95.3%) (41) de los encuestados afirma que *sí* está dispuesto a colaborar en el plan de mejoramiento de las habilidades blandas, en detrimento de uno (2.3%) que dijo que *tal vez* lo estaría. El porcentaje acumulado promediado por la Media Aritmética de los grupos es de ( $X= 1.02$ ) y el valor central de 1 para la Mediana ( $Me=1$ ). El resultado muestra una clara disposición por parte del personal de colaborar en el plan de mejoramiento de las habilidades blandas en la institución, tal como se puede comprobar en el gráfico:



**Tabla 42.** De las siguientes habilidades blandas, ¿cuál cree usted que se debe mejorar?

Habilidades blandas a mejorar <sup>a</sup>	Respuestas	Porcentaje de casos	
		N	Porcentaje
Actitud Positiva	19	18.8%	46.3%
Trabajo en equipo	14	13.9%	34.1%
Comunicación asertiva	29	28.7%	70.7%
Relaciones interpersonales	21	20.8%	51.2%
Negociación y resolución de conflictos	18	17.8%	43.9%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100.0%</b>	<b>246.3%</b>

En este caso, los encuestados tuvieron la oportunidad de elegir una o más respuestas. No obstante, se observa con claridad cuáles son las habilidades blandas que el personal desea que se mejoren. El orden de prioridad es: *comunicación asertiva* (28.7%), dar la oportunidad de practicar *las relaciones interpersonales* (20.8%), mostrar una *actitud positiva* (18.8%), la *negociación y resolución de conflictos* (17.8%), por último, *trabajo en equipo* con el 13.9%.

Las preguntas que vienen a continuación son de tipo abiertas donde los participantes vierten sus opiniones acerca de ellas. Para el análisis, estas tienen un tratamiento especial; por tal motivo, se enumeran y se detallan las sugerencias de los encuestados.

**Pregunta No. 42: De las habilidades blandas que marcó anteriormente, ¿de qué manera se pueden mejorar? Escriba una sugerencia para considerarla.**

Al hablar de mejorar las habilidades blandas, habrá que considerar que existen diversas sugerencias acerca de cómo y en qué aspectos se deberían mejorar. Por ejemplo, Ortega (2017) considera que el interés de estas se concentra en la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden transversal, además de ofrecer la capacitación y especialización técnica específica. Así mismo, las habilidades socioafectivas conocidas también como habilidades blandas son aquellas que van más allá del aprendizaje de un contenido específico y son las que sirven para la vida (p. 11), para una sana y feliz convivencia con y entre los demás.

Por su parte, Tito y Serrano (2016) especifican un poco más estas ideas: la ejecución de mejoras no se basa solamente en el desarrollo de habilidades técnicas, sino en el fortalecimiento de habilidades intrapersonales y de interacción con otros (p. 160). De ahí que las sugerencias solicitadas a los participantes están correlacionadas con los principios sostenidos por los tres autores anteriores que se puede visualizar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2** Sugerencias de mejoras

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<b>Estrategias de mejoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar lo importante de lo urgente.</li> <li>- Que los administradores practiquen las HB.</li> <li>- Reconocer e incentivar al personal con expresiones orales/escritas.</li> <li>- Establecer horarios para escuchar al colaborador.</li> <li>- Rotar el personal en las comisiones y actividades.</li> <li>- Enfocarse en los proyectos institucionales.</li> <li>- Practicar los valores institucionales (honestidad, respeto, solidaridad y empatía) con los compañeros.</li> <li>- Acortar el tiempo de las reuniones.</li> <li>- Ofrecer horarios para consulta de los proyectos a los superiores.</li> <li>- Efectivizar el trabajo en equipo, equilibrando la demanda laboral.</li> </ul>	<b>53%</b>
<b>Mejorar la comunicación y escucha empática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separar desajustes personales de los laborales.</li> <li>- Permitir expresar la inconformidad sin miedo a represalias.</li> <li>- Informar a los trabajadores incumbentes los acuerdos votados.</li> <li>- Evitar represalias al cometer errores.</li> <li>- Enviar información a tiempo a los departamentos.</li> <li>- Aprender a tener escucha empática.</li> <li>- Explicar con claridad la información al cliente interno y externo.</li> <li>- Dominar las emociones personales que se reflejen en su trabajo.</li> <li>- Mejorar la comunicación empática y la general.</li> <li>- Evitar represalias laborales por situaciones personales y buscar soluciones.</li> </ul>	<b>33%</b>

<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Capacitar sobre HB y CO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar habilidades sobre el tema donde esté todo el personal.</li> <li>- Capacitar sobre la comunicación asertiva.</li> <li>- Más capacitaciones sobre el tema.</li> </ul>	<b>19%</b>
<b>Realizar recreaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover más actividades para practicar y reforzar las relaciones interpersonales.</li> <li>- Realizar actividades sociales más a menudo.</li> <li>- Ofrecer más tiempo para las relaciones interpersonales.</li> </ul>	<b>17%</b>
<b>Consensuar las mejoras estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones más ejecutivas.</li> <li>- Considerar las ideas de los demás.</li> <li>- Vinculación al personal escuchando sus opiniones e ideas.</li> <li>- Solicitar ideas a los colaboradores.</li> </ul>	<b>11%</b>
<b>No opinaron</b>	-Se reservaron sus opiniones.	<b>16%</b>

Toda investigación tiene como propósito buscar mejoras a situaciones planteadas. Las respuestas servirán para la toma de decisiones por parte de las autoridades competentes, tanto de mandos altos como de medios y bajos.

La siguiente pregunta es de carácter cerrada con tres opciones, para luego dar lugar a otras preguntas abiertas.

**Tabla 43.** ¿Considera que es necesario reforzar en el personal la actitud positiva para la realización de sus funciones?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Sí	34	79.1	82.9
	Tal vez	4	9.3	92.7
	No	3	7.0	100.0

	Total	41	95.3	100.0
Perdidos	Sistema	2	4.7	
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	

El 79.1% afirma que *sí* es necesario reforzar la actitud positiva entre el personal, porque es un medio eficaz para la realización de las funciones; mientras que el 9.3% indica que *tal vez* sea necesario y solo 3 (7.3%) sostiene que *no* es necesario. El promedio de la Media Aritmética es de ( $\bar{X}= 1.24$ ) y el valor central de 1 para la Mediana ( $Me=1$ ). Mostrar una actitud positiva enrumba el fin de las metas y la realización de los proyectos institucionales. El resultado se ve en el siguiente gráfico:



**Pregunta No. 44: ¿Qué sugerencia daría a los equipos de trabajo para que logren sus metas?**

En todas las instituciones educativas es frecuente y necesario que se presenten diversos momentos en los que el personal administrativo, docente y de apoyo deben trabajar en equipo para el alcance de las metas planificadas. En la Universidad Adventista de Centro América, desde la planificación estratégica institucional hasta la realización de cada actividad espiritual, académica, social o de cualquier otra índole se requiere que el personal en general participe de comisiones o equipos de trabajo para el desarrollo de estas actividades.

Lüscher (2020) propone que la habilidad para trabajar en equipo implica una conducta social positiva y que trabajar en manera conjunta es todo un reto, ya que se requiere que los miembros del grupo posean características como: respeto, solidaridad, tolerancia, cooperación, entre otras virtudes; asimismo, agrega que para que un equipo funcione de la mejor manera posible, la clave es organizar el trabajo. En el siguiente cuadro se visualiza el parecer del personal al respecto.

**Cuadro 3** Sugerencias para lograr metas como equipo

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<b>Planificación y establecimiento de metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar en equipo metas claras en función de los recursos existentes y suministrados por las autoridades y registrarlas en forma escrita.</li> <li>- Medir la ejecución y evaluar el logro de las metas.</li> <li>- Incentivar el cumplimiento de pequeños objetivos que sumen a la meta mayor y evite así la frustración.</li> <li>- Ofrecer más tiempo para la realización de los trabajos grupales con fechas de entrega.</li> <li>- Trasformar las ideas en acciones: “Hablar menos y hacer más”.</li> <li>- Buscar mayor concentración en la ejecución de metas.</li> <li>- Buscar la forma en la que el personal pueda automatizarse al alcanzar metas cortas.</li> </ul>	<b>46%</b>
<b>Mejora de la comunicación asertiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar en los equipos de trabajo la comunicación positiva, mayor humildad.</li> <li>- Fomentar el compañerismo para mejorar y ser más claros en la comunicación al emitir opiniones.</li> </ul>	<b>24%</b>

Categoría	Indicadores	Porcentajes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar las ideas buenas y creativas.</li> <li>- Mantener al personal comunicado.</li> </ul>	
<b>Incremento de la actitud positiva, compromiso en el personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la actitud positiva en el personal.</li> <li>- Ofrecer charlas sobre la actitud positiva.</li> <li>- Buscar la forma en la que el personal tenga mayor compromiso, responsabilidad, formalidad y vocación.</li> </ul>	<b>19%</b>
<b>Asignación y supervisión de funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar las funciones a cada miembro del grupo.</li> <li>- Concientizar en relación con los beneficios que esta ofrece (satisfacción, alegría y felicidad).</li> <li>- Apoyar las ideas buenas y creativas.</li> <li>- Ofrecer estímulos a quienes logran las metas.</li> <li>- Supervisar para que las funciones se lleven a cabo.</li> </ul>	<b>16.0%</b>
<b>Motivación intrínseca y extrínseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar confianza a los equipos y logren sus metas.</li> <li>- Incentivar el cumplimiento de pequeños objetivos para el logro de metas mayores y evitar la frustración.</li> <li>- Ofrecer estímulos a quienes logren las metas.</li> <li>- Reforzar la motivación a los equipos para la realización del trabajo.</li> <li>- Recordar que trabajar en UNADECA es un privilegio y que nuestro futuro depende de lo que hagamos.</li> </ul>	<b>19%</b>
<b>Crecimiento de la vida espiritual y unidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar la oración unos por otros.</li> <li>- Realizar actividades de grupo con más frecuencia.</li> <li>- Dar prioridad al área espiritual a Dios (fundamental).</li> <li>- Fomentar más la unidad.</li> </ul>	<b>16%</b>

Categoría	Indicadores	Porcentajes
	- Dejar el individualismo y aceptar que todos tienen buenas ideas.	
<b>Acompañamiento (Atención) y evaluación al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir la ejecución y alcance de las metas estableciendo fechas de entrega.</li> <li>- Reconocer cuando se requiere ayuda.</li> <li>- Ofrecer estrategias y formas para resolver buscando el cumplimiento de las metas deseadas.</li> <li>- Ofrecer atención personal a los integrantes del grupo.</li> <li>- Supervisar para que las funciones se lleven a cabo y ofrecer asistencia y supervisión continua para la rendición de cuentas.</li> <li>- Brindar más tiempo a los equipos de trabajo para lograr sus metas.</li> <li>- Ofrecer mayor seguimiento al trabajo.</li> <li>- Determinar fechas de entrega.</li> <li>- Asegurarse que se realicen los trabajos en el tiempo asignado (Rendición de cuentas).</li> </ul>	<b>11 %</b>
<b>Planificación y efectividad en las reuniones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y realizar reuniones más puntuales y cortas.</li> <li>- Planificar reuniones semanales con el jefe inmediato para verificar el avance en las metas.</li> <li>- Motivar al personal y determinar cómo se puede mejorar</li> </ul>	<b>5%</b>
<b>No contestaron</b>	-Se reservaron sus opiniones.	<b>14%</b>

**Pregunta No. 45: ¿En qué aspectos de la comunicación asertiva se debe mejorar?**

Los seres humanos sienten la necesidad y el deseo de comunicarse desde los diferentes roles. Agüero (2012) afirma que la comunicación es una función básica de los seres humanos y de vital importancia para el desarrollo de la sociedad.

En los ambientes laborales, se espera que la comunicación de los mandos altos a los bajos o viceversa contribuya al alcance de las metas, razón por la cual la práctica de la comunicación asertiva es fundamental. Al respecto, García, Gallego y Chanclon (2003) afirman que la asertividad evita el conflicto al permitir que todos se expresen y abre las posibilidades para el diálogo recíproco. Al contrario, las deficiencias en la asertividad hace que surjan creencias negativas que impiden a las personas tomar posturas razonables asentadas en los derechos de la libre participación. Las peticiones de los trabajadores emergen de sus inquietudes.

**Cuadro 4** Sugerencias para mejor comunicación

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<p><b>Comunicación asertiva institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las solicitudes vía correo para que haya respaldos.</li> <li>- Hacer saber las nuevas estrategias en todos los departamentos.</li> <li>- Enviar la información al personal que corresponda según la dirección y fin de esta.</li> <li>- Los administradores han de escuchar opiniones sin tomar nada personal y evitar rechazos a los informantes.</li> <li>- Informar al colaborador cuando se equivoca sin juzgarlo.</li> <li>- Contestar cuando se solicita información mediante los canales de información requeridos.</li> </ul>	<p><b>59%</b></p>

Categoría	Indicadores	Porcentajes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar canales efectivos de comunicación en su tiempo debido para enviar información requerida.</li> <li>- Informar los acuerdos tomados en las juntas.</li> <li>- Indicar claramente que se espera de los colaboradores y evaluarlos.</li> <li>- Crear una cultura organizacional de la comunicación.</li> <li>- Tener mayor tacto al solicitar pedidos o atención.</li> <li>- Mantener el respeto al llamar la atención a la persona observada.</li> <li>- Eliminar la línea separatista de “empleados”.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Comunicación interpersonal asertiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la comunicación en general desde el primer contacto.</li> <li>- Practicar y aprender a ser mejores escuchas, sin cerrarnos en conceptos o preceptos.</li> <li>- Cuidar la manera de responder.</li> <li>- Expresar las opiniones con respeto, pensando antes de hablar y escucha activa y en forma clara.</li> <li>- Utilizar canales de comunicación efectivos.</li> <li>- Comunicar eficazmente a la persona involucrada.</li> <li>- Tener mayor tacto al solicitar pedidos o atención.</li> </ul>	<b>53%</b>
<p style="text-align: center;"><b>Aumento de la inteligencia emocional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar inteligencia emocional.</li> <li>- Enseñar al personal a expresar sus emociones o ideas de forma apropiada, sin que este se sienta amenazado.</li> <li>- Practicar el autoconocimiento.</li> <li>- Practicar el control de las emociones.</li> <li>- Ser correctos en el trato con los demás.</li> <li>- Practicar más la cortesía.</li> </ul>	<b>26%</b>

<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Porcentajes</b>
	- Respetar al trabajador con las ideas que da. - Mantener el respeto al hacer alguna observación a la persona se corrige.	
<b>Aumento de la empatía</b>	- Mejorar y practicar la empatía. - Mejorar en pocos aspectos.	<b>27%</b>
<b>No contestaron</b>	-Se reservaron sus opiniones.	<b>21%</b>

**Pregunta No. 46: ¿Qué estrategias sugiere para enriquecer las relaciones interpersonales en su trabajo? Escríbalas, por favor.**

Las relaciones interpersonales están presentes en todos los espacios en los que interactúan seres humanos; los ambientes laborales requieren de la interacción de todos los que colaboran para el alcance de las metas institucionales. Al respecto, Aparicio (2011) menciona que los seres humanos son seres sociales por naturaleza y necesitan establecer relaciones entre sí y con el entorno que les rodea. Las relaciones personales están muy presentes en el entorno laboral, ya que las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo.

Consciente de esta realidad, se considera necesario detallar las estrategias que los colaboradores de la Universidad proponen y clasificarlas en categorías relacionadas con espacios de socialización, inteligencia emocional, liderazgo, comunicación, desarrollo personal y espiritual. Alberca (2016) menciona que, para la consecución de éxitos profesionales, es necesaria la capacidad de crear alianzas con las personas donde se trabaja, cultivando las relaciones humanas mutuamente beneficiosas con los compañeros, los jefes, los clientes, los proveedores, entre otros.

**Cuadro 5 Estrategias para el enriquecimiento de las relaciones interpersonales**

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<p><b>Aumento en espacios y actividades para socialización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones de socialización más frecuentes.</li> <li>- Realizar más actividades sociales entre miembros de la misma escuela o departamento.</li> <li>- Ofrecer un espacio para almorzar juntos a partir del nuevo horario.</li> <li>- Aprovechar el segundo piso de la biblioteca para hacer un espacio de trabajo compartido.</li> <li>- Realizar paseos o salidas de compañeros de trabajo sin tener como excusa un seminario de manera que el personal se relacione más.</li> <li>- Realizar un Team Building un día completo.</li> <li>- Planificar comidas por departamentos o escuelas como estrategias de socialización y trabajo.</li> </ul>	<p><b>66%</b></p>
<p><b>Aumento en la inteligencia emocional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar una mayor actitud positiva.</li> <li>- Fomentar y practicar los valores del respeto y la honestidad.</li> <li>- Fomentar el desarrollo de una mayor empatía y la inteligencia emocional.</li> <li>- Hacer conciencia en el personal para combatir la rivalidad evitando los prejuicios.</li> <li>- Fomentar el aumento de la autoestima eliminando las críticas.</li> </ul>	<p><b>40%</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la proactividad por parte de los superiores.</li> <li>- Involucrar más al personal en las comisiones.</li> <li>- Ofrecer mayor apoyo a los líderes de las comisiones escuchando sus opiniones e involucrándolos en actividades.</li> </ul>	

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<b>Liderazgo y proactividad de los superiores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un plan para premiar a los compañeros que muestran practicar las relaciones interpersonales.</li> <li>- Tomar en cuenta las opiniones de las demás personas.</li> <li>- Establecer metas comunes.</li> <li>- Promover en el personal la amistad sincera.</li> <li>- Fomentar la colaboración en los equipos.</li> <li>- Incentivar a los colaboradores a lograr un mayor cumplimiento de la labor.</li> </ul>	<b>31%</b>
<b>Mejora en la comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la buena comunicación.</li> <li>- Ofrecer espacios para mejorar la comunicación entre todos.</li> <li>- Mejorar la escucha con atención.</li> <li>- Tomar en cuenta las opiniones de las demás personas.</li> <li>- Fomentar el ser receptivos en la comunicación.</li> </ul>	<b>14%</b>
<b>Capacitación al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y realizar con mayor tiempo talleres prácticos y lúdicos en temas de progreso personal y laboral.</li> <li>- Planificar actividades que fomenten el desarrollo de las habilidades blandas.</li> </ul>	<b>11%</b>
<b>Crecimiento en la vida espiritual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Practicar más la oración personal y grupal.</li> <li>- Fomentar en el personal el acercamiento más a Dios.</li> </ul>	<b>9%</b>
<b>Evaluación al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar autoevaluaciones personales que ayuden a ser cambios.</li> </ul>	<b>6%</b>

Categoría	Indicadores	Porcentajes
	- Hacer grupos de evaluación y retroalimentación grupal.	
<b>No contestaron</b>	-Se reservaron sus opiniones.	<b>19%</b>

**Tabla 44.** ¿Considera necesario realizar una guía de conversatorios para aprender a negociar y resolver conflictos laborales con mayor efectividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	32	74.4	78.0	78.0
	Tal vez	9	20.9	22.0	100.0
	No	0	0.0	0.0	100.0
	Total	41	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.7		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 74.4% de los encuestados considera que *sí* es necesario realizar una guía de conversatorios para aprender a negociar y resolver conflictos laborales con mayor efectividad, mientras que el 20.9 por ciento indica que *tal vez*. El resultado muestra la necesidad de realizar una guía de conversatorios para aprender a negociar y resolver conflictos laborales con mayor efectividad, considerando lo mejor para el empleado conforme a lo establecido por la Ley; sin afectar los reglamentos institucionales. El porcentaje acumulado promediado por la Media

Aritmética de los grupos es de ( $\bar{X}= 1.22$ ) y el valor central de 1 para la Mediana ( $Me=1$ ). Lo podemos comprobar en el siguiente gráfico.

**Tabla 45.** ¿Considera que las prácticas de las habilidades blandas de los colaboradores repercuten en el clima organizacional?



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	35	81.4	87.5	87.5
	Tal vez	5	11.6	12.5	100.0
	No	0	0.0	0.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>93.0</b>	<b>100.0</b>	
Perdidos	Sistema	3	7.0		
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>		

El 81.4% (35) de los encuestados considera que *sí*, las prácticas de las habilidades blandas de los colaboradores repercuten en el clima organizacional, mientras que el 11.6% (5) indica que *tal vez*. Este resultado habla por sí solo, puesto que el personal conscientemente considera como la variable independiente actúa sobre la variable dependiente. El porcentaje acumulado promediado por la Media Aritmética de los grupos es de ( $\bar{X}= 1.13$ ) y el valor central de 1 para la Mediana ( $Me=1$ ). Lo podemos comprobar en el siguiente gráfico:



**Pregunta No. 49: ¿Qué estrategias Ud., sugiere que se pueden realizar para mejorar el clima organizacional en la institución? Escriba por favor.**

Guil (2007), en su libro *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles que van desde los individuales, a los grupos de trabajos y a nivel organizacional. Además, le da a los trabajadores un sentido de pertenencia institucional y desarrolla los siguientes criterios: 1) libertad de expresión y comunicación sin que esto implique sanciones; 2) la existencia de canales y sistemas de comunicación a través de los cuales los trabajadores reciban información relacionada con su trabajo y 3) la creación de un ambiente de equidad sin distinción ni discriminación cultural, sexo o color para el cumplimiento de roles profesionales para el desempeño en los puestos de trabajos.

Por su parte, Pintado (2011, citado por Franco 2018) menciona que el ambiente laboral influye en gran medida sobre las conductas de los integrantes de la organización y repercute en las relaciones del trabajo (p. 20). En el siguiente cuadro se muestran las estrategias sugeridas por los participantes que se pueden trabajar para mejorar el clima organizacional.

**Cuadro 6:** Estrategias para mejorar clima organizacional

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<p><b>Motivación mediante incentivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar más al personal con bonos por objetivos logrados.</li> <li>- Incentivar al personal a involucrarse más en las actividades cuando se requiere su colaboración.</li> <li>- Resaltar los logros cuando han manifestado practicar las habilidades blandas.</li> <li>- Realizar actividades de involucramiento y empoderamiento</li> <li>- Escuchar al colaborador y las necesidades de todos los departamentos, dando importancia a los mismos.</li> <li>- Mostrar empatía en todos los niveles.</li> <li>- Practicar más la escucha al colaborador.</li> <li>- Fomentar la práctica de más respeto a las ideas del colaborador.</li> <li>- Incluir en el plan de incentivos felicitaciones a todos por medio de menciones públicas o en Facebook y bono por objetivos cumplidos, de modo que todos se sientan importantes.</li> <li>- Promover un ambiente de apoyo, inclusión y flexibilidad.</li> <li>- Mejorar el trato hacia a los colaboradores para sentirse valorados.</li> <li>- Crear espacios de comunicación en ambientes extralaboral</li> </ul>	<p><b>68%</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificar y explicar las funciones del personal en cada departamento.</li> <li>- Fomentar el respeto por las diferentes culturas y personas.</li> </ul>	

Categoría	Indicadores	Porcentajes
<b>Mejora del liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar las necesidades de todos los departamentos, dando importancia a los mismos.</li> <li>- Tener oficina móvil.</li> <li>- Fomentar la transparencia, la equidad y la empatía entre el personal.</li> <li>- Desarrollar un plan de evaluación.</li> <li>- Fomentar la transparencia entre los miembros del Personal.</li> <li>- Programar actividades fuera del trabajo.</li> <li>- Mejorar en los lideres la disposición a atender a los empleados.</li> <li>- Disminuir las reuniones para atender al personal.</li> <li>- Ser inclusivos y valorar el desempeño del personal.</li> </ul>	<b>52%</b>
<b>Mejora de la comunicación e interacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar la inconformidad y peticiones del personal sin emitir juicios y consultas.</li> <li>- Ofrecer más espacios para interactuar con los diferentes departamentos.</li> <li>- Escuchar las necesidades de todos los departamentos, dando importancia a los mismos.</li> <li>- Mejorar la comunicación directa y clara.</li> <li>- Practicar más la escucha al colaborador.</li> <li>- Mejorar la comunicación a cualquier nivel.</li> <li>- Crear espacios de comunicación en ambientes extralaboral.</li> <li>- Desarrollar estrategias para lograr una comunicación asertiva.</li> </ul>	<b>32%</b>
<b>Capacitaciones, talleres y seminarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un plan de formación.</li> <li>- Realizar talleres, seminarios, charlas para mejorar el CO, el trabajo en equipo y el crecimiento personal.</li> </ul>	<b>32%</b>

Categoría	Indicadores	Porcentajes
	- Realizar un Teams Building fuera del plantel todo el día.	
<b>Práctica de los valores</b>	- Fomentar el respeto por las diferentes culturas y personas. - Fomentar el cuidado o autocuidado de la salud. - Eliminar la exaltación propia. - Evitar comparar a las personas.	<b>13%</b>
<b>No contestaron</b>	- Se reservaron sus opiniones.	<b>28%</b>

Los datos extraídos del instrumento que se aplicó a los participantes con las distintas variables estadísticas o preguntas tanto cerradas y abiertas, dieron como resultados los pareceres y sentir de los empleados.

Ahora bien, para el análisis de la correlación entre las dos variables de investigación, habilidades blandas y clima organizacional, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, cuyos “valores absolutos” entre -1y +1, según lo sostiene este artículo de análisis de correlación de <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf> se reflejan en la siguiente tabla.

**Tabla 46. Análisis correlacional de las dos variables.**

		Correlaciones	
		Habilidades Blandas	Clima Organizacional
Habilidades Blandas	Correlación de Pearson	1	.906**
	Sig. (bilateral)		.000
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	.906**	1
	Sig. (bilateral)	.000	

Con los resultados obtenidos se interpreta que se obtuvo una correlación casi *perfecta y positiva* (.906) para ambas variables, porque el resultado (.906) de la primera (HB) y el mismo valor aparece en la segunda (CO). Esto sucede cuando la relación entre ambas variables es funcionalmente exacta como se percibe en la tabla. Eso hace ver que, si se mejoran los puntos débiles de las habilidades blandas, observados en el análisis de las variables estadísticas arriba mencionadas, automáticamente mejora el clima organizacional.

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones, se verán en el siguiente capítulo de forma específica y detallada.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber planteado el problema de investigación de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo y haber definido los objetivos específicos en el capítulo uno, estos sirvieron para buscar las fuentes teóricas en investigaciones realizadas en el capítulo dos. Ya en el capítulo tres se detalló el contexto social del estudio y se precisaron las variables de investigación (habilidades blandas y clima organizacional) planteadas en los mismos objetivos (ver cuadro de variable, p. X), que, a su vez, se detallaron en dimensiones que sirvieron de base para la formulación de las variables estadísticas (ítems) detalladas en el instrumento (encuesta) para recoger los datos, elaborado en el capítulo tres (ver anexos). La información recolectada se analizó e interpretó en el capítulo cuatro, de donde se extrajeron los resultados. Finalmente, luego de observar la información obtenida, se encontraron áreas bien fortalecidas, a su vez que debilidades para ser atendidas por los respectivos organismos encargados de la institución donde se llevó a cabo el estudio.

Es así como en esta parte final del estudio, se destacan aquellos aspectos de la investigación que constituyen un aporte nuevo en el campo de estudio (Ulate y Vargas, 2016, p. 101) y aspectos para que se sigan practicando y otros para ser atendidos.

### Conclusiones

#### ***5.1.1. Sobre las Prácticas de las Habilidades Blandas (Objetivo específico 1)***

El personal considera que la *actitud positiva* es muy buena y manifiesta que esa cualidad repercute significativamente en la interacción entre los compañeros y el ambiente laboral agradable (tabla 4).

En cuanto *al trabajo en equipo*, los resultados arrojan que existe una buena coordinación de las acciones del trabajo en equipo para lograr las metas planteadas acordes con los objetivos de la institución. Expresan que cuando los miembros del personal forman parte de un grupo de trabajo (tabla 6), asumen con responsabilidad la tarea asignada (tabla 8), dejando de lado sus diferencias personales para alcanzar las metas planteadas (tabla 9).

En relación con la *comunicación asertiva*, esta área aparece un tanto débil, porque el personal considera que faltan espacios y oportunidades para manifestar sus ideas, tanto en reuniones generales como en áreas específicas. Y requiere atención por los encargados superiores para manifestar inquietudes y aportes sobre sus programas y a la institución (tabla 10, 11 y 12). Asimismo, una buena cantidad de colaboradores considera que se les debe informar de los planes, los programas y proyectos de la institución de una manera más detallada y precisa (tabla 13).

Se concluye que esta dimensión (*comunicación asertiva*) adolece de calidad y se debe mejorar la calidad de la información requerida y aprovechar la oportunidad para servir mejor a la institución.

En la dimensión de las *relaciones interpersonales*, un porcentaje bastante alto del personal considera que debe existir breves espacios de relax para relacionarse con los compañeros durante la jornada laboral, ya que el ritmo de trabajo es bastante arduo y se carece de ese lapso (tabla 14).

En esta misma área, parte de los trabajadores requieren atención de su jefe inmediato y ser escuchados con interés e identificación acerca de las necesidades de su departamento (tabla 15), y recibir orientación empática cuando se trate de una situación personal (tabla 16 y 17). Por lo que se concluye que las relaciones interpersonales también ofrecen oportunidades de mejora y deben ser enriquecidas.

En toda institución siempre existen discrepancias, más que económicas, de cambios laborales y eso trae incertidumbres y desazones por lo que en la dimensión *negociación y resolución de conflictos* aparece un tanto alterada y se concluye que se debe buscar opciones de un diálogo sano y de aclaración al presentarse algún desajuste (tablas del 18 al 20), a fin de que exista satisfacción entre las partes a fin de evitar sinsabores relacionales entre las partes.

Es así como se requiere de un acercamiento más empático en el manejo de la *negociación de conflictos* por parte de los encargados de manejar los criterios de acuerdos y reciprocidad.

A manera de sintetizar las observaciones acerca de esta variable, las habilidades blandas mejor calificadas son la *actitud positiva y trabajo en equipo*. Por otro lado, las que requieren de atención y mejora, a opinión de los participantes, son: *las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y la negociación y resolución de conflicto*.

### ***Sobre el Clima Organizacional (Objetivo específico 2)***

Con respecto a la segunda variable (clima organizacional) que se correlacionó con la arriba comentada (habilidades blandas), las conclusiones de las dimensiones analizadas que se derivan del objetivo específico son las siguientes:

En cuanto al cuidado de *la salud*, a los trabajadores se le da el tiempo requerido para asistir al médico cuando lo necesitan. Así mismo, ya de manera interna (dentro de la institución)

la atención médica ofrecida por la Clínica es completa y contribuye al mejoramiento de la salud del personal (tablas 23 y 24).

También, *la motivación* entre los trabajadores y a nivel de todos los mandos (de los medios para abajo y de los altos a los medios y de los jefes superiores a los altos), es un factor muy importante que repercute en la actitud positiva y las relaciones interpersonales. No obstante, los resultados muestran que la calificación es un tanto fluctuante, porque un tercio de los encuestados solicita que se mejore en esta área (tabla 26). Existen múltiples maneras de motivar y reconocer al personal (cartas, correos, mensajes; estímulo financiero, entre otros). Esto eleva la moral y fortalece el desempeño laboral, a su vez que propicia un ambiente agradable entre los trabajadores al ver que es reconocida su labor.

La misma visión se tiene con respecto a las recomendaciones que aporta el personal para el mejoramiento de los planes de la institución, que esperan sean escuchadas (tabla 27). Esto y los otros resultados (tablas 28, 29, 30 y 31), unas fortalecidas y otras con nivel de atención, repercuten en la concepción de tener seguridad laboral, que es la siguiente dimensión.

Con respecto a sentir una *seguridad laboral* ellos solicitan ser atendida, ya que todas las categorías fueron valoradas y se observan datos un tanto dispersos a los que se debe brindar atención (tabla 32). Esta incertidumbre desmotiva a los trabajadores y pierden interés en acudir a los directivos superiores en busca de una orientación y asistencia emocional en momento de una necesidad personal (tabla 33).

*El apoyo laboral* es otra dimensión, igual que la anterior muestra altos y bajos porcentuales para la búsqueda en quién acudir en momentos difíciles. No obstante, se observa en esta dimensión, según los resultados, que existe falta de empatía y apoyo por parte de su directivo inmediato, pues un tercio de la población considera que esta variable requiere ser

atendida para tener esa percepción hacia uno mismo al sentirse escuchado y apoyado (tabla 34). Un poco menor se da entre los compañeros la sensación de sentirse asistido entre ellos (tabla 35), aunque los porcentajes son menores. De todas maneras, esta variable necesita enriquecerse mejor.

En cuanto a la dimensión de ser tratado con *equidad*, un porcentaje bastante considerable lo percibe de manera positiva, sin que por ello parte de los encuestados se sientan ser tratados de manera diferente, tal como se percibe en las tablas indistintamente de su género o cultura (tablas 36 y 37).

Haciendo una síntesis de estas cuatro dimensiones de la segunda variable, dos de ellas salieron bien calificadas (*salud y la equidad*), pero las otras tres (*motivación, seguridad y apoyo laboral*) requieren ser atendidas para enriquecer de esta manera el ambiente del clima organizacional.

Asimismo, aquellas habilidades blandas que requieren atención (*relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y la negociación y resolución de conflicto*) guardan una relación con las dimensiones observadas en el clima organizacional que también deben ser atendidas (*motivación, seguridad y apoyo laboral*). Las siguientes recomendaciones a los organismos que se ocupan de estos asuntos dentro de la institución van dirigidas con el objetivo de mejorar las habilidades blandas en general.

**Consulta con el personal y su disposición de colaborar en reforzar las habilidades blandas y mejorar el clima organizacional (*objetivo tres*)**

En cuanto a la disposición del personal para reforzar la práctica de las habilidades blandas (primera variable) en pro de trabajar en un buen clima organizacional (segunda variable), en el *objetivo tres*, se sacaron las siguientes conclusiones:

El mayor porcentaje de los trabajadores considera que se debe mejorar la práctica de las habilidades blandas (tabla 39). No obstante, el total está dispuesto a participar en las dinámicas de apoyo para esas mejoras (tabla 40). Se agrega a esa disposición, que enfatizan en qué aspectos se debe fortalecer y dan las sugerencias mediante los indicadores (preguntas 42 y 44). Esas sugerencias, si hay una predisposición de elevar las prácticas, pueden servir de orientación para desarrollar dinámicas y cambios de actitudes de los encargados.

### **Recomendaciones en General para la Mejora de ambas variables (Práctica de las Habilidades Blandas y Reforzamiento del Clima Organizacional)**

Considerando los aportes teóricos, los hallazgos estadísticos observados y las conclusiones a las que se ha llegado, se escriben las siguientes recomendaciones a los trabajadores en general (administrativos, directivos, docentes y personal de apoyo) de la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), se sugiere una revisión de las áreas débiles que requieren atención y mejora.

#### ***Al Departamento de Desarrollo Organizacional***

Elaborar y desarrollar un plan que tenga como principal objetivo incrementar las habilidades blandas entre el personal de la institución en general (administradores, directivos de escuelas y departamentos, docentes y personal de apoyo). Esta programación debe contemplar una serie de actividades con estrategias específicas tales como: capacitaciones presenciales, talleres, cursos online, concursos, entre otras, que evidencien la atención solicitada por los mismos trabajadores

para seguir fortaleciendo las habilidades blandas mejor calificadas (actitud positiva) y las desfavorecidas (*comunicación asertiva, relaciones interpersonales y negociación y resolución de conflictos*).

La misma atención debe recibir aquellas dimensiones de la segunda variable del clima organizacional en sus dimensiones mejor evaluadas (*salud y equidad*) y aquellas en las que hay incomodidad y solicitan cambios (*motivación, seguridad y apoyo laboral*) de mejora.

### ***A los Directivos, Jefes de Departamentos y Personal de Apoyo***

Como se ha podido observar en las conclusiones extraídas de los tres objetivos, las siguientes recomendaciones están dirigidas a directivos, directores, docentes y personal de apoyo, para colaborar de manera personal y como grupo, unir esfuerzos para seguir practicando las dimensiones más fuertes y atender las débiles. Por este motivo, toda la programación, de desear hacerlo y elaborarla, ha de proyectarse en la operatividad dentro del Plan Anual para abordar y alcanzar las expectativas a un lapso corto, a mediano y largo plazo y se vean reflejados en los valores institucionales.

Luego de la puesta en marcha de toda esa programación, se debe dar un tiempo prudente y evaluar los avances de mejora en ambas variables a través de una consulta al personal. Los aspectos positivos logrados se pueden incluir en algunos ítems en la evaluación 360 con la que se evalúe a todo el personal: los docentes de planta y contrato, considerando la autoevaluación, evaluación del jefe inmediato superior, pares y estudiantes.

Para ser más precisos, se pueden considerar algunos ítems por parte del personal en general como recomendaciones de todos ellos (pregunta #42):

- Capacitar sobre habilidades blandas y clima organizacional.
- Planificar más actividades recreativas para el personal durante el año.

Sugerencias para los equipos de trabajo a todo nivel (pregunta #44).

- Planificar metas claras, realistas, medibles y contar con los recursos y el tiempo necesarios para el alcance de las metas.
- Lograr una comunicación asertiva.
- Incrementar la actitud positiva, el compromiso y la responsabilidad en el personal.
- Asignar y supervisar las funciones.
- Cronogramar el trabajo a los directores de manera paulatina evitando la improvisación de trabajos no programados; de hacerlo así se evita la fatiga y estrés laboral.
- Reforzar la motivación intrínseca y extrínseca.
- Reforzar el crecimiento de la vida espiritual y la unidad.
- Ofrecer acompañamiento y evaluar el personal.

Sugerencias para mejorar la *comunicación asertiva* a todos los mandos (Preg. 45).

- Mejorar los canales, estrategias de envío y respuesta de comunicación y elementos como el tacto, escucha, respeto y objetividad en la comunicación.
- Aumentar la inteligencia emocional en el personal: expresión asertiva y control de las emociones, autoconocimiento, mejoramiento en el trato, mayor práctica de la cortesía y el respeto.
- Aumento de la empatía.

Estrategias para enriquecer las *relaciones interpersonales* (Pregunta #46)

- Aumento en espacios y actividades para la socialización.

- Planificar cortos espacios de tiempos (diez minutos) para tomar un lapso de relax en la oficina.
- Fortalecer y aumentar la práctica de valores tales como: una mayor actitud positiva, elevar a la autoestima, fomentar honestidad, humildad, empatía, y evitar la rivalidad y los prejuicios.
- Mejorar el liderazgo y la proactividad de los superiores: mayor apoyo y escucha de los líderes hacia los colaboradores, fomentar la colaboración, amistad e incentivos.
- Capacitar al personal para mejorar las relaciones interpersonales.
- Incentivar el crecimiento en la vida espiritual y la comunión con Dios: oración y cercanía con Dios.
- Evaluar el personal: realizar autoevaluaciones, evaluaciones de los supervisores y coevaluaciones entre pares con realimentación grupal.

***A los Administradores de Turno.*** Continuar agendando espacios para que el personal pueda expresar sus ideas en las reuniones generales y específicas por área y momentos con la administración para considerar los aportes y opiniones del personal, siempre y cuando estos vayan en bien de la planificación y metas de la institución.

Reservar espacios (día y hora) como horarios de atención para que los directores de los departamentos sean escuchados con atención y empatía, a los colaboradores que deseen expresar alguna necesidad en el entorno laboral o situación personal, sin temor a represalias.

Repasar con el personal el organigrama y clarificar a quién deben dirigirse como supervisor inmediato para comentar sus ideas laborales para mejoras y se informen los acuerdos de las ideas aportadas.

Dentro de esa misma línea de ser informados, se debe revisar periódicamente los planes estratégicos y operativos con el personal de modo que todos estén informados de los avances de los proyectos de la institución.

Fomentar el desarrollo de actividades en las que participen tanto jefaturas como sus colaboradores, con la finalidad de reforzar la confianza y el buen trato entre ambos estratos laborales.

Enseñar estrategias al personal que le permita a los pares, a los directores de departamento y líderes en general, ponerse de acuerdo para buscar solución a los conflictos laborales, de manera que los acuerdos entre las partes sean satisfactorios para ambos (empleador y empleado).

#### ***Al director de Personal en Turno***

Que se involucre de manera personal en buscar como mejorar aquellos aspectos que le competen a su departamento y trabaje activamente con el departamento de desarrollo organizacional, trabajando de manera más personal y directa con cada trabajador.

Velar porque el personal tenga momentos de relax entre sus horarios de trabajo, sin que esto repercuta en las entregas de sus asignaciones para evitar el agotamiento que lleve al estrés laboral y repercuta en su salud.

Cuidar porque el personal se sienta motivado con estrategias sencillas como las mencionadas en los párrafos anteriores (cartas impresas, pequeños obsequios, felicitaciones en público, reconocimientos a fin de año, entre otras) y sienta que sus esfuerzos son valorados y reconocidos.

### *A los Directores de las Escuelas de Formación Profesional*

Los directivos de las Escuelas juegan un papel preponderante en la búsqueda de alumnos, permanencia de estos y la promoción de los graduandos. Ellos cumplen un rol preponderante en el crecimiento de la institución. Van para ellos algunas recomendaciones:

- Reconocer el desempeño y los logros de los colaboradores, mediante actividades públicas, donde puedan compartir la manera de realizar sus actividades cotidianas.
- Enviar correos felicitando a sus docentes en aquellos indicadores donde obtuvieron valoraciones altas y ofrecer apoyo para fortalecer aquellos que salieron bajos.
- Involucrarlos en las actividades de sus respectivas escuelas en las programaciones de su calendario de actividades propias de ellas.
- Continuar fomentando el respeto entre los colaboradores de la institución que actualmente se considera un punto bastante alto.

Como se ha podido observar, al final de toda investigación, indistintamente sea el tipo que fuere, en el proceso final siempre habrá conclusiones y recomendaciones para observar los criterios altos y los bajos.

Asimismo, la parte conclusiva de todo el proceso se llevó a cabo, comenzando con el planteamiento del problema y los objetivos que se propuso alcanzar (capítulo uno), para luego fundamentar con una base teórica (capítulo dos). Esa base sirvió para delinear la fundamentación empírica en el capítulo tres, donde se formularon las variables del estudio. A su vez, estas variables de investigación y estadísticas se procesaron estadísticamente (capítulo cuatro), de cuyos resultados obtenidos se dedujeron las conclusiones formuladas para finalizar con las recomendaciones (capítulo cinco) sobre el caso en estudio.

Indudablemente, este estudio servirá tanto para el personal de planta de este centro como para cualquier otro centro (empresa, centro educativo, centros de salud, organizaciones), donde tenga que reunirse personas con propósitos definidos para el logro de metas y objetivos.

## CONCLUSIÓN GENERAL

James y James (2004) concuerdan en que las habilidades blandas son un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera. Por su parte, Goleman (1998) menciona que las habilidades blandas o “soft skills”, se definen como aquellas destrezas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir en los demás.

Luego de realizar este proyecto de investigación, se puede afirmar que las habilidades blandas, consideradas también como habilidades socioemocionales, habilidades no cognitivas, inteligencia emocional, competencias para la empleabilidad, habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales, son cruciales y de vital importancia porque se dan en una relación lineal y directa entre los trabajadores en cualquier institución u organización. La vivencia de la práctica de dichas experiencias es necesaria para la creación de un clima organizacional donde se respire seguridad, motivación y colaboración en las actividades laborales entre todos los sectores. Con este motivo fue que se desarrolló este estudio, en cuyos resultados se observan aspectos positivos y otros por mejorar, como acciones que se dan en cualquier institución sea cual fuere; pues la naturaleza del trabajo de todo el personal (plana administrativa, cuerpo docente y personal de apoyo) que labora en las instalaciones de la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), no es ajena de experimentar la vivencia de las habilidades blandas en pro de un clima organizacional saludable.

Es preciso afirmar, además, el hecho de que la optimización y mejora del clima organizacional en la institución en estudio reviste una importancia significativa en vista de que se

está preparando al alumnado en su desarrollo académico-profesional, que a futuro será parte del cuerpo laboral de algún campo institucional; y este estudiantado debe creer y estar consciente de que el desarrollo de las habilidades blandas pavimentará el camino para el disfrute de un clima organizacional agradable y llevadero para el logro del cumplimiento de los objetivos institucionales y organizacionales del lugar que formará parte. Por tal motivo, es preciso que se formen a estudiantes para la vida con las habilidades de saber escuchar y comunicar, trabajar en equipo y motivar, entre otras acciones, con el propósito de retroalimentarse de forma positiva, pensar de forma crítica, liderar a partir de la empatía, entre otras cosas.

Las instituciones educativas como la UNADECA requieren, para poder desarrollarse y alcanzar las metas asignadas, un personal capaz de poder interactuar de manera coordinada y respeto mutuo, a manera de producir sinergia entre ellos como resultado de la generación de ambientes apropiados y plenos de oportunidades para la consecución exitosa de lo programado. Cada miembro del personal, poseedor de un talento humano, es capaz de poner en práctica las habilidades blandas entre ellos durante las actividades laborales, cuyas relaciones den los frutos esperados. Porque se debe ser consciente que se puede influir y ser influenciados positiva o negativamente como persona. Estas prácticas (habilidades blandas) son, en la mayoría de las veces, las responsables de los resultados obtenidos positivos o negativos en cualquier diagnóstico de una organización, incluso más que las habilidades técnicas adquiridas por el personal.

Según mencionan Perrenoud (2000) y Zabalza (2004) respecto del desempeño docente en una institución en el nivel superior de educación y su evaluación, se puede concluir que se realiza desde variados criterios, tal es el caso de competencias útiles para el desarrollo del proceso de enseñanza: saber planificar, poseer comunicación efectiva, manejar las nuevas tecnologías, aplicar una metodología coherente al contexto, interactuar de forma asertiva con los

estudiantes, guiar de forma pertinente, fomentar el trabajo colaborativo e individual y autorregular la formación profesional. El resultado de las evaluaciones es crucial para subsanar errores y optimizar virtudes. De ahí la importancia que reviste el desarrollo del presente trabajo en una institución educativa como lo es UNADECA.

En el caso de la actitud positiva, se ha defendido y afirmado en el estudio que esta forma parte de los pilares para un enriquecimiento de la vida personal, las relaciones y la carrera profesional. En el lugar de trabajo, una visión positiva puede establecer la diferencia entre disfrutar con aquello que hace o simplemente tolerarlo y, al mismo tiempo, significar más oportunidades de progreso dentro o fuera de la misma organización.

En relación con el trabajo en equipo, se ha de recordar que este nunca debe perder de vista el objetivo del logro alcanzado a la vez que haya respeto y responsabilidad entre los miembros para llevar a cabo cada uno la parte que le corresponde. Se deben dejar de lado las diferencias personales, emocionales y realizar la labor asignada de manera conjunta. Por su parte, la comunicación asertiva debe representar el medio más importante para vincular positivamente a quienes participan en la faena, pues la comunicación positiva es un medio que proporciona seguridad y estabilidad laboral. Las buenas prácticas y el reforzamiento de esta habilidad contribuirán a establecer un clima laboral sano, propicio y agradable.

Referente a las relaciones interpersonales, de más está decir que son inherentes al ser humano en cualquier lugar en el que esté presente más de una persona; es una oportunidad para interactuar, comunicar o compartir pensamientos, emociones y percepciones unidos, muchas veces, a reacciones. Es una habilidad blanda que vale la pena mejorar cada día, porque ofrece la oportunidad de resolver conflictos y negociar cuando es necesario.

Finalmente, la negociación y resolución de conflictos son dos prácticas útiles y necesarias que no pueden faltar en el desarrollo de una investigación abocada en la construcción de un clima organizacional saludable, adecuado y fructífero. Aprender a negociar es importante y necesario para lograr éxito en cualquiera de los roles que se asuman a nivel de persona o grupo, ya sea en cualquier categoría de empleado. En las organizaciones y empresas es común que aparezca el conflicto y malentendidos que requerirán de la negociación basada en principios.

A manera de conclusión y cierre del presente trabajo de investigación, es ineludible la afirmación de que las habilidades blandas practicadas por el personal docente, administrativo y de apoyo en la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), el análisis y resultados de los datos manifiestan una correlación positiva con el clima organizacional, que se cuenta, y en lo futuro, se pretenda ostentar en la institución.

### Referencias bibliográficas

- Alonso García, C. M. Gallego Gil, D. J. y Ongallo Chanclon, C. (2003). *Psicología social y de las organizaciones: comportamientos interpersonales*. Dykinson. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/lc/bvainteramerica/titulos/60836E>
- American Psychological Association. (2019). *Manual de publicaciones*. 7ma ed. México. Manual moderno.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo*. México. PEARSON.
- Barboza, J.; Barrantes, C.; Hidalgo, S.; Morales, C.; Rodríguez, N.; Barboza, et al., (2014). Tesis de Grado, Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2358/1/37011.pdf>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica. EUNED
- Barrón, C. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejos). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21803>
- Basco, De Azevedo; B. Horaca, M y Kersner, S. (2020) *Competencias y habilidades en la cuarta revolución industrial*. Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Am%C3%A9rica\\_Latina\\_en\\_movimiento\\_Competiciones\\_y\\_habilidades\\_en\\_la\\_Cuarta\\_Revoluci%C3%B3n\\_Industrial\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Am%C3%A9rica_Latina_en_movimiento_Competiciones_y_habilidades_en_la_Cuarta_Revoluci%C3%B3n_Industrial_es.pdf)
- Budjac, C. y Alba, V. (Trad.). (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson Educación. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/85080?page=27>
- Barrantes, R. (2009). *Investigación: un camino al conocimiento. Enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.
- Barrantes, A. (2003). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: EUNED.
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Caballero, J.; Delfino, M. y Teixeira, O. (2019). *Habilidades Blandas y Logro de Aprendizaje del Curso de Taller de Espacios Residenciales 2 en los Alumnos del Programa de beca 18 de la Carrera Profesional de Arquitectura de Interiores y Diseño de Interiores del Instituto de Educación Superior Tecnológico*. (Tesis de posgrado, Universidad de Tecnología del Perú). Recuperado de [file:///C:/Users/LIZA/Downloads/Juan%20Caballero\\_Maria%20Delfino\\_Olga%20Teixeira\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Maestria\\_2019.pdf](file:///C:/Users/LIZA/Downloads/Juan%20Caballero_Maria%20Delfino_Olga%20Teixeira_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf)

- Canossa, H. (2019). *Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica*. Revista Académica Arjé. Volumen 2, Número 2. Recuperado de <file:///C:/Users/LIZA/Downloads/HabilidadesblandasenelestudiantadouniversitarioylaempleabilidadenCostaRica.pdf>
- Casado, B.; Sánchez, V. y Gómez, A. (2013). *Manual trabajo en equipo*. Editorial CEP, S.L. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/lc/bvainteramerica/titulos/50717>
- Chaverri, D. (2017) *Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales*. Revista Ciencias Sociales 157: 185 (III) ISSN:042-5276. San José: UCR. Consultado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/download32189/31845>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- De Bowers y Taylor (1997). *5 dimensiones de Bower y Taylor de la Universidad de Michigan*. [https://www.academia.edu/7973534/5\\_dimensiones\\_de\\_Bowers\\_y\\_Taylor\\_de\\_la\\_Universidad\\_de\\_Michigan](https://www.academia.edu/7973534/5_dimensiones_de_Bowers_y_Taylor_de_la_Universidad_de_Michigan)
- Dorta, A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2019). *Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo sistemático*. [https://www.researchgate.net/publication/341308579\\_Habilidades\\_blandas\\_mapeo\\_sistemico](https://www.researchgate.net/publication/341308579_Habilidades_blandas_mapeo_sistemico)
- Franco, F. (2018). *Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la esperanza Trujillo 2018* (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejos). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23936/franco\\_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23936/franco_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Goleman, D. (1998). *Working with emocional intelligence* (1era. edición ed.). Kairos S.A.
- González, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/40938>
- Grajales, T. (1996). *Manual de investigación*. México: UDM. [https://www.researchgate.net/publication/341308579\\_Habilidades\\_blandas\\_mapeo\\_sistemico](https://www.researchgate.net/publication/341308579_Habilidades_blandas_mapeo_sistemico)
- Guil, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Buenos Aires, Argentina: McGraw-Hill.

- Guillen, E. (2019) *Duros desafíos académicos de las competencias blandas*, Recuperado por <https://es.linkedin.com/pulse/4-duros-desaf%C3%ADos-acad%C3%A9micos-de-las-competencias-edgar-vera-guill%C3%A9n>
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista L. (2006). *Metodología de investigación* (4ª Ed.). México: Mac Graw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de investigación*. (4ª Ed) México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de investigación*. (6ª Ed) México: Mc Graw-Hill.
- James, R. F., & James, M. L. (2004). *Teaching career and technical skills in a “mini” business world*. Business Education Forum, 59(2), 39-41.
- Jiménez, A y Pantoja, V. (2007). *Autoestima y Relaciones Interpersonales en Sujetos Adictos a Internet*. Artículos. Volumen XXVI. No 1. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/repsi/v26n1/v26n1a06.pdf>
- Kaïm, E. (2020). *Desarrollo de habilidades socioemocionales*. IURE Editores. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/130402?page=86>
- Landaeta, S. (2013). *Habilidades blandas y el factor que hace la diferencia*. Revista Logistec. Recuperado por [www.revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com).
- Lupano, P.; M. y Castro, A; (2010). *Psicología Positiva: análisis desde su surgimiento*. Revista Ciencias Psicológicas, IV (1): 43-56). Prensa Médica Latinoamericana 2010 -ISSN 1688-4094. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Marrero, O. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Revista electrónica científica [ECOCIENCIA](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04).Doi:<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04>
- Marrero, S.; Mohamed, A. Xifra, T. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Revista científica ECOCIENCIA. Recuperado por <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04.pdf>
- Naranjo, M. (2010). *Factores que favorecen el desarrollo de una actitud positiva hacia las actividades académicas*. Revista Educación 34(1), 31-53, ISSN: 0379-7082. Recuperado por <file:///C:/Users/Ana%20Lorena%20Quiros/Downloads/496-Texto%20del%20art%C3%ADculo-756-2-10-20120803.pdf>

- Orozco, J. y Díaz, A. (2018). *¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa?* *Revista electrónica de conocimientos, saberes y prácticas*. Recuperado de <https://www.lamjol.info/index.php/recsp/article/view/6611>
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Otero, O. (2018). *Enfoques de investigación*. Universidad del Atlántico. Consultado de [https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION)
- Palací, D. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvinteramerica/45331?page=265>
- Perrenoud, P. (2014). *Cuando la escuela pretende preparar para la vida. ¿Desarrollar competencias o enseñar otros saberes?* México: Editorial Graó/Colofón.
- Pérez, T., Núñez, O y Rivera, C. (2015). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*. (Tesis de Maestría en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana). Consultado de [https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Picado, J. y Escobar, B. (2002). *Educación y sociedad del conocimiento: Introducción a la filosofía del aprendizaje. Pensar y enseñar a aprender a partir de la historia*. San José, CR: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC/SICA). <http://www.ntslibrary.com/PDF%20Books/Educacion%20y%20Sociedad%20de%20Conocimiento.pdf>
- Pucamayo, R. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, Perú, 2018*. (Tesis de posgrado, Universidad Nac. San Agustín de Arequipa). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8512/EDMpuquri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, P. (Coord.). (2016). *Liderazgo y Resolución de conflictos* (2a. ed.). Editorial ICB. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvinteramerica/105514?page=104>
- Ramos, P. (Coord.) (2016). *Liderazgo y Resolución de conflictos* (2a. ed.). Málaga, Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvinteramerica/105514?page=105>.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). <https://bit.ly/333ASh8>

- Rodríguez, Y. (s.f.). *Comunicación Asertiva*. Revista. Recuperado de <https://en.calameo.com/read/005496847da356e906426>
- Schein, E. (2012). *La Cultura organizacional y liderazgo*. Artículo. [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personal Psychology*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Serrano, J. y Portalanza, A. (2014). *Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional*. Revista Suma de Negocios. <http://file:///C:/Users/Ana%20Lorena%20Quiros/Downloads/1-s2.0-S2215910X14700266-main.pdf>.
- Tito, M. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil 59. Doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articuloCodigo=5920579>
- Zabalza, M. Á. (2009). Ser profesor universitario hoy. La cuestión universitaria, 5, 69-81.

**Anexos**

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTRO AMERICA  
(UNADECA)  
ESCUELA DE EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**ENCUESTA**

Estimados miembros del personal:

La presente encuesta tiene como propósito recopilar información acerca del uso de las habilidades blandas (actitud positiva, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, negociación y resolución de conflictos) dentro de los colaboradores de la Universidad Adventista de Centro América (UNADECA), con la intención de valorar su correlación con el clima organizacional de la institución. Por esta razón, le solicitamos respetuosamente su colaboración para llenar la presente encuesta. Se pretende con esta información, gestione los insumos necesarios, para elaborar un plan de mejora o de retroalimentación de procesos, en aras de un mejor posicionamiento institucional acorde con las nuevas exigencias de los mercados laborales.

Es muy importante que su respuesta sea transparente que gire en torno a su realidad laboral dentro de la organización. Este instrumento es totalmente anónimo, así es que puede marcar con toda confianza y veracidad.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**I Parte: Datos demográficos del personal.**

1. Género: 1. Femenino:       2. Masculino:
2. Años laborados en la Universidad (Coloque el no. de años): \_\_\_\_\_ años.

**II Parte: Habilidades blandas**

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con las habilidades blandas practicadas en la Universidad. Por favor, lea con atención cada una de ellas. Luego elija una sola

respuesta por cada pregunta y marque con X la que mejor describa su forma de pensar hasta el día de hoy. Verifique que no haya elegido más de una opción por pregunta.

3. ¿Le genera satisfacción las actividades que realiza en su trabajo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

4. La interacción que tiene con sus compañeros, ¿suscita un ambiente laboral agradable?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

¿Asume con mente positiva los retos laborales de su área?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

5. Si forma parte de un grupo de trabajo, ¿observa que se coordinan las acciones para lograr las metas planteadas de acuerdo con los objetivos de la institucional?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

6. ¿Se comunican los miembros del equipo entre sí para realizar sus trabajos?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

8. ¿Los miembros del equipo asumen con responsabilidad el trabajo asignado?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

9. ¿Los integrantes del equipo de trabajo dejan de lado sus diferencias personales para alcanzar las metas planteadas?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

10. En las reuniones semanales ¿le dan la oportunidad para expresar sus ideas?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

11. ¿Puede expresar sus ideas relacionadas con su área laboral en reuniones específicas?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

12. ¿Sabe a quién debe dirigirse para comentarle sus ideas laborales para mejora?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

13. Como parte del personal, ¿está informado de los planes, los programas y los proyectos de la institución?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

14. ¿Se le da tiempo para relacionarse con los compañeros durante la jornada laboral?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

15. Como trabajador, ¿tiene acceso para comunicarse con el jefe superior?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

16. ¿Es escuchado con atención por sus superiores cuando necesita comentar alguna necesidad en el entorno laboral?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

17. ¿Es escuchado con empatía cuando comparte una situación personal ante sus superiores?

Siempre     Normalmente     A veces     Raramente     Nunca

18. De presentarse algún conflicto en su trabajo, ¿observa que sus superiores se ponen de acuerdo para buscarle una solución?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

19. ¿Se llega a acuerdos satisfactorios entre las partes (empleado y empleador)?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

20. Durante el conflicto entre las partes, ¿observa que los involucrados controlan el enojo para evitar enfrentamientos radicales?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

21. ¿Siente satisfacción en el trabajo por la forma en que se resolvió el conflicto laboral con sus superiores?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

### III Parte: Clima Organizacional

El propósito de este apartado es analizar las diferentes áreas a nivel del Clima Organizacional con la intención de proponer las mejoras que sea requieran. Por favor, marque con X la respuesta que usted considere oportuna según su criterio.

22. ¿Considera apropiadas las condiciones higiénicas del entorno laboral?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

23. Cuando se siente enfermo, ¿se le concede permiso para visitar al médico y cuidar de su salud?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

24. La atención médica que ofrece la institución, ¿contribuye a mantener bien su salud?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

25. En cuanto al ambiente relacional, ¿cree que esa interacción le ayuda a su bienestar de manera personal?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

26. ¿Recibe algún tipo de motivación de su jefe inmediato cuando realiza correctamente su trabajo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca.

27. Las recomendaciones que Ud. da para un mejor avance en su trabajo, ¿son atendidas?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca.

28. ¿Recibe respeto entre el personal como manifestación de compañerismo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca.

29. ¿Con que frecuencia siente que se practica el respeto como manifestación de compañerismo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

30. Como parte del personal, ¿se siente apreciado en el ámbito laboral?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca.

31. ¿Respira Ud. un ambiente de amistad entre los compañeros de trabajo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

32. ¿Siente la seguridad de mantener su puesto de trabajo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

33. ¿Siente confianza de acercarse ante sus superiores en busca de asistencia emocional en un momento de necesidad personal?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

34. ¿Siente el apoyo de su jefe inmediato y lo orienta para llevar a cabo algún proyecto de su área?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

35. ¿Se siente apoyado por sus compañeros para llevar a cabo su trabajo?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

36. ¿Se siente tratado con equidad en su trabajo independientemente de su género?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

37. ¿Es tratado con equidad independientemente de su cultura?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca

38. ¿Considera que su remuneración salarial es equitativa en relación con la función laboral que desempeña?

Siempre     Normalmente     A veces     Rara vez     Nunca.

#### **IV Parte: Sugerencias del personal para la mejora de las habilidades blandas**

La institución está interesada en mejorar el desarrollo de las habilidades blandas entre el personal con el objetivo de fomentar un mejor clima organizacional, por esta razón sus aportes son muy valiosos. Por favor, conteste las siguientes preguntas.

39. ¿Considera que el personal de UNADECA debe mejorar sus habilidades blandas?

Sí                     Tal vez                     No.

40. ¿Está dispuesto a colaborar en el plan de mejoramiento de las habilidades blandas?

Sí                     Tal vez                     No

41. De las siguientes habilidades blandas, ¿en cuál o cuáles cree que se debe mejorar?

Marcar.

- Actitud positiva
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Relaciones interpersonales
- Negociación y resolución de conflictos

42. De las habilidades blandas que marcó anteriormente, ¿de qué manera se pueden mejorar? Escriba una sugerencia para considerarla.

---

---

---

43. ¿Considera que es necesario reforzar en el personal la actitud positiva para la realización de sus funciones?

Sí                     Tal vez                     No.

44. ¿Qué sugerencia daría a los equipos de trabajo para que logren sus metas?

---

---

---

45. ¿En qué aspectos de la comunicación asertiva se debe mejorar?

---

---

---

46. ¿Qué estrategias sugiere para enriquecer las relaciones interpersonales en su trabajo? Escríbalas, por favor.

---

---

---

---

47. ¿Considera necesario realizar una guía de conversatorios para aprender a negociar y resolver conflictos laborales con mayor efectividad?

Sí       Tal vez       No.

48. ¿Considera que las prácticas de las habilidades blandas de los colaboradores repercuten en el clima organizacional?

Sí       Tal vez       No

49. ¿Qué estrategias Ud., sugiere que se pueden realizar para mejorar el clima organizacional en la institución? Escriba por favor.

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

**CARTA DEL FILÓLOGO**

6 de diciembre del 2022

Estimados señores:

El suscrito da fe de que el documento titulado "Las habilidades blandas practicadas por el personal y su correlación con el clima organizacional en la Universidad Adventista de Centro América durante la gestión 2021", escrito por Ana Lorena Quirós Calvo e Ian Charles Castañeda, fue sometido a revisión filológica. Se han realizado las modificaciones pertinentes en los distintos niveles textuales, a saber, macro y microestructura, coherencia y cohesión, intención comunicativa, puntuación y ortografía.

Rodrigo Sánchez Renderos

Rodrigo Sánchez Renderos

Filólogo

Cédula 1-1602-0304