



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
PROCOMIN**

**“PRÁCTICA DE HABILIDADES BLANDAS CON ENFOQUE EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN
LA FAREM CARAZO”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.**

AUTOR:

LIC. ADRIANA LIDIA HERNÁNDEZ TAPIA

TUTOR:

PHD. RAÚL ALBERTO MEDRANO CHÁVEZ

FEBRERO, 2022.

i. Dedicatoria

A Dios el eterno padre, su hijo Jesucristo y el Espíritu Santo

A mi amado esposo, hijas e hijo.

A mi familia: Abuelita, tías, tíos, a mis padres y hermanas.

A mis apreciados amigos y maestros.

Adriana Hernández Tapia

*Y si alguno de vosotros tiene falta de sabiduría, pídala a Dios, el cual da a todos
abundantemente y sin reproche, y le será dada.*

Santiago 1:5

ii. Agradecimiento

Al concluir esta etapa de formación como profesional, deseo agradecer a todos los que han apoyado en el proceso y conclusión de este trabajo.

A mi padre celestial, que en su amor me ha bendecido con dones especiales y a medida que los desarrollo me brinda por medio de su espíritu guía e inspiración.

A mi esposo, hijas e hijo por su apoyo y paciencia. Quienes sacrificaron de su tiempo y deseos propios por brindarme su amor y sostenerme en este periodo de formación.

Mi agradecimiento a quienes han sido instrumento para guiarme y orientarme en el proceso de elaboración de este trabajo:

Mi tutor: PhD. Raúl Alberto Medrano Chávez, por compartir sus valiosos conocimientos y oportunas observaciones.

Mis amigos y compañeros de trabajo que brindaron su apoyo incondicional en el proceso de esta investigación.

De igual manera, mi agradecimiento a los docentes de la Maestría en Administración Funcional de Empresa Cohorte 2019, quienes brindaron instrucción y compartieron experiencias, ayudándome a crecer como profesional.

No podría dejar de agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua), por haberme brindado esta oportunidad de superación profesional.

Adriana Hernández Tapia

“La gratitud nos da una mayor perspectiva del propósito mismo de la vida y de su gozo”

-Russel M. Nelson

iii. Carta Aval del Tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director del Departamento de PROCOMIN
Su despacho

Estimado maestro.

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de Sistema de Estudios de Posgrado y Educación Continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio doy el aval al informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo, durante el año 2021 ”**. Realizado por la Licenciada: **Adriana Lidia Hernández Tapia**, como requisito para optar el título **de Master en Administración Funcional de Empresas**, dicho informe cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licenciada: **Adriana Lidia Hernández Tapia**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licenciada: **Adriana Lidia Hernández Tapia**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de **“Gestión de recursos humanos”**, dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 03 días de febrero del año dos mil veintidós.

PhD. Raúl Alberto Medrano Chávez

Tutor

iv. Resumen

Esta investigación analiza la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo, durante el año 2021, partiendo de la necesidad de motivar y dar importancia a las buenas prácticas de estas habilidades que encaminan a la mejora continua y por ende a la calidad institucional.

Es una investigación de tipo descriptiva con enfoque mixto, seleccionando la muestra a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Posteriormente como parte de la metodología empleada para la recolección de datos se aplicaron técnicas e instrumentos tales como: Entrevistas a los jefes inmediatos y/o directivo, grupos focales y encuesta dirigida a trabajadores administrativos. A partir de la información recopilada, para el procesamiento se diseñó base de datos utilizando el software estadístico SPSS, v. 23 para Windows, realizando un análisis de frecuencia con sus respectivos gráficos de sectores.

Como resultado se encontró que el personal administrativo posee poco dominio sobre la temática de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional, a pesar de esto muestran un marcado interés en conocer más sobre la utilidad de estas para mejorar las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo. Habilidades como el optimismo y la integridad son dominadas y practicadas por el personal las cuales son fundamentales y requieren ser fortalecidas. Otras como: Orientación al logro, adaptabilidad, relaciones interpersonales, descontento constructivo y empatía son necesarias reforzar por medio de una estrategia que se plantea a fin de motivar la práctica de dichas habilidades, implementándolos desde los cargos directivos y efectuando el seguimiento adecuado para poder desarrollar una excelente cultura laboral con un personal administrativo identificados como servidores públicos, brindando a los usuarios y colaboradores la atención adecuada encaminada al logro de objetivos institucionales.

Palabras Claves: Habilidades blandas, inteligencia emocional, mejora continua, calidad institucional.

Summary

This research analyzes the practice of soft skills with a focus on the emotional intelligence of administrative workers at FAREM Carazo, during the year 2021, based on the need to motivate and give importance to the good practices of these skills that lead to continuous improvement. and therefore to institutional quality.

It is a descriptive research with a mixed approach, selecting the sample through a non-probabilistic sampling for convenience. Subsequently, as part of the methodology used for data collection, techniques and instruments were applied, such as: Interviews with immediate bosses and/or directors, focus groups and a survey aimed at administrative workers. Based on the information collected, a database was designed for processing data using the statistical software SPSS, v. 23 for Windows, realizing a frequency analysis with their respective pie charts.

As a result, it was found that the administrative staff has little control over the subject of soft skills with a focus on emotional intelligence, despite this they show a marked interest in knowing more about the usefulness of these to improve interpersonal relationships and performance at work. Skills such as optimism and integrity are mastered and practiced by the staff which are fundamental and need to be strengthened. Others such as: Achievement orientation, adaptability, interpersonal relationships, constructive discontent and empathy are necessary to reinforce through a strategy that is proposed in order to motivate the practice of these skills, implementing them from management positions and carrying out the appropriate follow-up to be able to develop an excellent work culture with an administrative staff identified as public servants, providing users and collaborators with adequate attention aimed at achieving institutional objectives.

Keywords: Soft skills, emotional intelligence, continuous improvement, institutional quality.

Índice:

| | | |
|-------------|--|------------|
| i. | Dedicatoria | i |
| ii. | Agradecimiento | ii |
| iii. | Carta Aval del Tutor | iii |
| iv. | Resumen..... | iv |
| I. | Introducción | 1 |
| 1.1. | Antecedentes | 3 |
| 1.1.1. | Antecedentes Teóricos..... | 3 |
| 1.1.2. | Antecedentes de Campos..... | 6 |
| 1.2. | Justificación..... | 11 |
| 1.3. | Planteamiento del Problema..... | 13 |
| 1.4. | Formulación del Problema | 14 |
| II. | Objetivos de la Investigación | 15 |
| 2.1. | Objetivo General | 15 |
| 2.2. | Objetivos Específicos | 15 |
| III. | Marco Teórico | 16 |
| 3.1. | Conceptualización de Administración | 16 |
| 3.1.1 | Importancia de la administración | 16 |
| 3.1.2 | Características de la administración. | 17 |
| 3.1.3 | Dirección | 18 |
| 3.1.4 | Dirección del talento humano..... | 19 |
| 3.1.5 | Gestión del talento humano | 22 |
| 3.2. | Habilidades..... | 23 |
| 3.2.1 | Clasificación de las habilidades..... | 23 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 3.3. | Habilidades Blandas | 24 |
| 3.3.1 | Importancia de las habilidades blandas | 27 |
| 3.3.2 | Clasificación de las habilidades blandas | 28 |
| 3.4. | Inteligencia emocional | 34 |
| 3.4.1 | Pilares De La Inteligencia Emocional | 36 |
| 3.4.2 | Las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional en las organizaciones ... | 37 |
| 3.4.3 | Importancia de la inteligencia emocional | 39 |
| 3.4.4 | Cultura Organizacional | 40 |
| IV. | Preguntas Directrices..... | 42 |
| V. | Operacionalización de Variables | 43 |
| VI. | Diseño Metodológico | 45 |
| 6.1. | Tipo de Estudio | 46 |
| 6.2. | Tipo de Enfoque | 46 |
| 6.3. | Tipo de Alcance | 47 |
| 6.4. | Determinación del Universo o Población..... | 47 |
| 6.5. | Selección de la Muestra..... | 48 |
| 6.6. | Proceso de Investigación..... | 49 |
| 6.7. | Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos | 49 |
| 6.7.1 | Grupo Focal | 50 |
| 6.7.2 | Encuesta | 50 |
| 6.7.3 | Entrevista | 52 |
| 6.7.4 | Validación de los instrumentos: | 52 |
| VII. | Análisis de resultados..... | 54 |
| 7.1 | Características de la muestra en estudio..... | 54 |
| 7.1.1 | Edad | 55 |

| | |
|--|------------|
| 7.1.2 Género | 56 |
| 7.1.3 Nivel Académico | 57 |
| 7.1.4 Cargos que desempeñan | 58 |
| 7.2 Dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional. | 60 |
| 7.3 Nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. | 63 |
| 7.3.1 Orientación al logro | 63 |
| 7.3.2 Optimismo | 65 |
| 7.3.3 Integridad..... | 66 |
| 7.3.4 Adaptabilidad..... | 67 |
| 7.3.5 Relaciones Interpersonales | 69 |
| 7.3.6 Descontento Constructivo..... | 71 |
| 7.3.7 Empatía..... | 73 |
| 7.4 Percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. | 76 |
| 7.5 Propuesta de estrategia que promueva la práctica de habilidades blandas con enfoque en las habilidades blandas de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. | 79 |
| VIII. Conclusiones | 91 |
| IX. Recomendaciones | 93 |
| X. Referencias..... | 94 |
| XI. Anexos | 101 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Población de Estudio | 47 |
| Tabla 2 Valores del Nivel de Rendimiento..... | 51 |
| Tabla 3 Rango de edades | 55 |
| Tabla 4 Género..... | 56 |
| Tabla 5 Nivel Académico | 57 |
| Tabla 6 Cargos que desempeñan..... | 58 |

Índice de ilustración

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Gestión del Talento Humano | 22 |
|--|----|

Índice de Gráficos

| | |
|---|-----------|
| Gráfico 1 Rango de Edades..... | 55 |
| Gráfico 2 Género..... | 56 |
| Gráfico 3 Nivel Académico | 57 |
| Gráfico 4 Cargos que desempeñan | 59 |
| Gráfico 5 Conocimiento sobre la temática..... | 60 |
| Gráfico 6 Orientación al logro | 63 |
| Gráfico 7 Nivel de Orientación al logro por grado académico..... | 64 |
| Gráfico 8 Nivel de Optimismo..... | 65 |
| Gráfico 9 Integridad..... | 66 |
| Gráfico 10 Adaptabilidad..... | 67 |
| <i>Gráfico 11 Adaptabilidad según la edad</i> | <i>68</i> |
| Gráfico 12 Relaciones Interpersonales | 69 |
| Gráfico 13 Nivel de relaciones interpersonales según la edad | 70 |
| Gráfico 14 Descontento Constructivo..... | 71 |
| Gráfico 15 Nivel de descontento constructivo según el nivel académico | 72 |
| Gráfico 16 Empatía | 73 |
| Gráfico 17 Nivel de empatía según la edad | 74 |
| Gráfico 18 Consolidado nivel de dominio de las habilidades en estudio | 75 |

I. Introducción

A medida que las personas adquieren conocimientos por medio de la preparación académica se convierten en individuos más completos con destrezas, preparación técnica o especializada y experiencias, pero no basta solo con esta preparación para alcanzar el éxito como profesional, se requiere del desarrollo y la práctica de habilidades blandas que hagan a los individuos más competentes y productivos.

El mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades blandas o “soft skills”, que se definen como aquellas 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 a los demás.

Todos venimos al mundo equipados con distintos rasgos, características y formas de reaccionar, expresarse y desenvolverse en las diferentes situaciones de la vida. Las habilidades blandas se practican de una u otra forma por las personas desde temprana edad, estas habilidades se encuentran presentes en el diario vivir y realmente representan la forma de vivir. Habilidades como la facilidad para relacionarse, la empatía, la desenvoltura para hablar, entre otras, aumentan la capacidad de controlar las emociones y sentimientos, y se encuentran estrechamente relacionadas con la inteligencia emocional.

En este sentido es necesario mencionar que al estar expuestos a la pandemia del covid 19, se han agudizado algunas afectaciones emocionales, entre ellas ansiedad y estrés, trayendo como consecuencias enfermedades que agravan la salud física y mental. Por tal razón es meritorio fomentar las prácticas de habilidades blandas que permitan reducir en gran medida el nerviosismo, la incertidumbre, la inseguridad, y la vulnerabilidad, a fin de contribuir a mejorar las reacciones para manejar las diferentes situaciones que se presentan en el ambiente laboral.

La presente investigación pretende analizar la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional por parte de los trabajadores administrativos en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Para esto se realizó un estudio de tipo descriptivo y enfoque mixto con énfasis en lo cuantitativo, a través de aplicación de instrumentos a una muestra representativa.

Se analizaron los datos obteniendo resultados que permiten culminar con propuesta de estrategia para motivar la práctica de dichas habilidades en busca de la mejora continua institucional.

El presente informe está estructurado por once acápite que se describen a continuación: El primer acápite está compuesto por la Introducción, los antecedentes, la justificación, el planteamiento y formulación del problema de investigación. En cuanto al segundo acápite presenta el Objetivo General y los Objetivos Específicos de estudio. Con respecto al tercer acápite se describe el Marco Teórico, que expone las teorías existentes en relación al tema de investigación. A su vez el cuarto acápite establece las Preguntas Directrices que guían la investigación. De manera semejante en el quinto acápite muestra la Operacionalización de las variables.

La metodología empleada y la cual fundamenta el proceso investigativo se detalla en el sexto acápite. De la misma forma el séptimo acápite presenta el análisis e interpretación de resultados por objetivos. Las conclusiones y recomendaciones se encuentran planteadas en el octavo y noveno acápite respectivamente. Finalmente, como décimo y undécimo acápite se presentan las Referencias y Anexos utilizados para fines de esta investigación.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Teóricos

En los últimos años se han desarrollado múltiples estudios y publicado distintos artículos y libros sobre las habilidades blandas y su aplicación en el mundo laboral. Aunque se describen en términos diferentes, muchas de las definiciones de habilidades blandas y duras en la literatura describen conceptos similares. Por ejemplo, Dixon et al., (2010) ven las habilidades blandas como “una combinación de habilidades interpersonales y sociales”. Las habilidades duras, por otro lado, incluyen la competencia técnica. Para Newell, (2002), las habilidades blandas (por ejemplo, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) son manifestaciones de inteligencia emocional. De manera similar, Muzio et al., (2009), relacionan las habilidades blandas con los comportamientos, la motivación y otros aspectos de la interacción humana.

Ahora bien, Sue Prince, (2020) en su libro titulado *Las siete habilidades para el futuro (y el presente)* expresa que las habilidades blandas son aquellas de las que se nutren las personas que tienen éxito, que son eficaces y felices. Para la autora estas habilidades son competencias personales muy significativas que ayudan a todos y a cada una de las personas a enfrentarse mejor a los cambios y los desafíos extraordinarios, y que sacan el mejor partido de las oportunidades venideras y de las que ya están presentes en la vida. Son las habilidades que, como resultado, permitirán ser más felices en la vida.

Según Puga et al., (2008) las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales -llamadas habilidades blandas- que con destrezas mecánicas o prácticas. Además, porque en el mundo competitivo de hoy no basta con pensar que las “habilidades duras” por sí solas son suficientes para el éxito en el trabajo. Por su parte Lazarus, (2019) considera que los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición, sin embargo, estas “habilidades mínimas aceptables” están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. Precisamente entre estos estándares, emergen lo que muchos llaman “habilidades blandas”.

Consiguientemente, Espinoza Mina y Gallegos Barzola, (2020) plantean que la buena actitud, el pensamiento crítico, las habilidades comunicacionales, el manejo del tiempo, entre otras, forman parte de las habilidades blandas, las que se refieren a aspectos no únicamente cognitivos del ser humano; son aptitudes que le permiten interactuar con sus pares dentro del ambiente laboral y desenvolverse en la sociedad. Su estudio muestra que las empresas buscan personas dinámicas, con adaptabilidad, empoderamiento y con capacidad de reaccionar favorablemente a las adversidades.

Ahora bien, Ostos Barrio, (2019) considera que las habilidades blandas son el resultado de la combinación entre habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía a los demás, entre muchas, que forman a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Este factor es muy apreciado en las empresas. A diferencia de las habilidades duras que se identifican con el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso habitual de formación, las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de personalidad y valores adquiridos.

Definido por Goleman, (1995) inteligencia emocional es la capacidad de motivarnos a nosotros mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimos, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, pero no por ello menos importante la capacidad de empatizar y confiar en los demás. (p. 43),

Goleman, (1999) refiere, que se da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y la preparación técnica para desempeñarnos; sin embargo, se han descuidado las cualidades personales. La inteligencia emocional determinará entonces, nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que afectan nuestras relaciones y que se basan según Goleman en cinco elementos principales que son: motivación, autorregulación, empatía y destreza en las relaciones. (p.17)

Para Cooper y Sawaf, (1997) la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana,

información e influencia. Las emociones humanas son el dominio de los sentimientos centrales, los instintos y las sensaciones emotivas. Cuando se confía en nosotros y somos respetados, la inteligencia emocional ofrece una comprensión más honda, más completamente formada de uno mismo y de los que le rodean. (p. 289)

Ahora bien, Goleman, (1999) explica que nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Nuestra competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral.

En este contexto, la investigación titulada “Humanos con talentos en las organizaciones” realizada por la Maestra Taniuska Gutiérrez, docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua, se enfocó en analizar la importancia y trascendencia de las habilidades blandas que predominan en los colaboradores de las organizaciones, se planteó como problema de la investigación si son las habilidades blandas más importantes que el coeficiente intelectual que poseen los colaboradores, para desempeñar un puesto dentro de una organización.

Concluyendo que la capacidad de adaptación, la comunicación, el manejo de emociones, capacidad para resolver problemas y la empatía son las habilidades universales que todo ser humano posee y desarrolla a lo largo de su vida. Estas son evolutivas, mejorables y moldeables por lo que se debe estimular el desarrollo de nuevas habilidades y el perfeccionamiento, que aporta cada colaborador, principalmente las que están enfocadas al desempeño de sus funciones, para lograr los objetivos colectivos e individuales de la organización compuesta por humanos con talentos. Gutiérrez, (2019)

1.1.2. Antecedentes de Campos

A nivel nacional es casi nula la existencia de investigaciones relacionadas a las habilidades blandas, a pesar de esto existen interés por parte de las universidades del país como la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua), Universidad Católica (UNICA), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Americana (UAM, Universidad Centro Americana UCA y KEISER UNIVERSITY, por fomentar en los estudiantes de pregrado y posgrado el desarrollo de estas habilidades para ser más competentes al sumergirse en el campo laboral, ya que hoy en día más empleadores consideran las habilidades blandas en los procesos de selección.

Parte de estas iniciativas son los cursos que han promovido en los últimos años: **Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí-UNAN Managua** en el marco del convenio entre el Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Regional de Comunicaciones del Caribe, desarrollado por el ente Regulador de los Servicios de Telecomunicaciones y Servicios Postales (CARCIP-Nicaragua/TELCOR) y en coordinación con el Centro de Innovación Abierta de esta Facultad, iniciaron los siguientes cursos de habilidades blandas: Six Sigma, Marketing Digital, Gestión de la Innovación y Agilidad empresarial, bajo un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo y obtener el mejor resultado posible de proyectos (SCRUM).

Por su parte, **UNICA** impartió el “Curso de Habilidades Blandas: Competencias clave para un Liderazgo Efectivo”, **UNI** motivó a sus estudiantes a través del programa “Desarrollo de Competencias Blandas, como factor de cambio para el crecimiento en las organizaciones”, **UAM** con el fin de crear en sus estudiantes una nueva visión lo hizo a través del curso “Empoderándome para el futuro”.

Todos estos cursos han tenido como objetivo promover en los estudiantes la apropiación y desarrollo de un amplio y completo conjunto de cualidades interpersonales, sociales y profesionales para la vida y el ámbito laboral. Incentivando a los participantes a identificar las competencias blandas para mejorar la personalidad, permitiendo así auto liderarse para liderar a

otros en el entorno laboral, logrando así objetivos comunes dentro de la organización a través de las mejoras en las relaciones interpersonales.

De la misma forma, **UCA** y **KEISER UNIVERSITY** consideran en artículos publicados en las páginas oficiales de las universidades que los estudiantes en su formación profesional necesitan cultivar una serie de habilidades que los harán destacarse del resto, recalcando algunas como: Aprendizaje constante, liderazgo, comunicación efectiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, empatía, ser polivalente, adaptación, resolución de problemas, valores éticos, organización e iniciativa propia. Señalando que toda persona tiene la capacidad de adquirirlas o desarrollarlas en el proceso de formación y estas le ayudarán a obtener increíbles resultados al momento de escalar profesionalmente.

La investigación realizada por Martínez (2021) plantea como objetivo de investigación analizar a través de una encuesta la función moderadora de la inteligencia emocional en situaciones estrés laboral en la División de Adquisiciones de la UNAN-Managua, en la cual hubo algunos hallazgos interesantes durante el proceso, por ejemplo, que los trabajadores prestan atención a sus sentimientos, emociones, estados de ánimo entre ellos. Con el fin de sentar las bases para otras investigaciones que estén enfocadas en la salud mental del personal de la universidad y establecer estrategias del manejo del estrés y les permitan mejorar la salud en general.

A nivel Internacional, de acuerdo a De La Cruz Sandoval (2020), en trabajo de tesis de maestría presentó como objetivo general determinar la incidencia de las habilidades blandas en las relaciones interpersonales en docentes de la Institución educativa Karol Wojtyla del distrito de San Juan de Lurigancho – 2019. El tipo de investigación fue básica, el método fue el hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Con respecto a la muestra estuvo conformada por 70 docentes de la Institución Educativa Karol Wojtyla del distrito de San Juan de Lurigancho que representaba la totalidad de la población, a quienes se les aplicó un cuestionario para medir las variables de estudio. Demostró que las habilidades blandas inciden significativamente en las relaciones interpersonales en docentes de la Institución educativa Karol Wojtyla del distrito de San Juan de Lurigancho – 2019, fundamentando que la variabilidad de las relaciones interpersonales de docentes depende del 69.4% de las habilidades blandas.

De manera semejante, Barrón Cotrina (2018) en su estudio donde su objetivo pretendía determinar la influencia de las habilidades blandas en la mejora de la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz – 2017. En la investigación siguió el método hipotético deductivo, de tipo aplicada; se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, a nivel explicativo y diseño cuasi experimental con pre y post test en grupo experimental y de control. Implementó un Taller sobre Habilidades Blandas a los integrantes del grupo experimental, luego del cual se aplicó el post test. En la recolección de datos se utilizó como instrumento una escala de estimación de interacción en el aula. La principal conclusión de esta investigación según prueba de hipótesis es que “Las habilidades blandas influyen significativamente en la mejora de la interacción en el aula de los docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017.

Así mismo, Guevara Gallardo (2020) en tesis que presentaba como objetivo general, determinar la relación que tiene el coaching con las habilidades blandas, y de esa manera mejorar la relación entre los docentes y estudiantes, a fin de fortalecer en los estudiantes su aprendizaje, a partir de la identificación de sus debilidades. Planteando dimensiones del coaching referente a liderazgo, capacidades emocionales, proceso de cambio. La metodología empleada en esta investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, con un diseño cuasi experimental, se utilizó como técnica de encuesta para la recolección de información, la población fue de 10 docentes y 50 estudiantes, y para el procesamiento de datos se aplicó el SPSS.

Se demostró que la aplicación del coaching tuvo una influencia significativa en el desarrollo de las habilidades blandas, y se comprobó la concordancia existente entre el coaching y el desarrollo de las habilidades blandas, determinando una relación positiva entre las variables.

Dentro de este contexto, Huanaco Condori (2019) en su investigación el objetivo principal fue determinar la relación que existe entre Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L.-2019 de la ciudad de Lima. Centrado en el análisis de dos variables: habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente. La finalidad fue determinar el grado de relación entre variables a partir

del análisis estadístico de la información. La investigación corresponde al nivel descriptivo y de orientación cuantitativa; con diseño correlacional y de corte transversal. Se empleó la técnica de la muestra no probabilística con un grupo de 48 docentes. Se aplicó encuesta de opinión sobre ambas variables.

Como resultado general se determinó un 0,843 de correlación entre variables. Comprendiendo que ambas variables están asociadas directamente, llegando a la conclusión que si un docente posee un buen manejo de habilidades blandas esto se asocia a un alto grado de competencias como: desarrollar actitudes y destrezas que permitan, mejorar la situación actual del buen desempeño docente de la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L.-2019.

En concordancia, Echevarria Vejarano (2020) expresa que en un mundo competitivo y cambiante en que vivimos es de vital importancia que para mejorar el desempeño docente se implementen habilidades blandas en el docente de la Facultad de Educación de la Universidad César Vallejo. El propósito de su investigación fue determinar si existe relación entre las habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020. La investigación fue no experimental, transversal, correlacional en una muestra de 30 docentes, a quienes se aplicó una encuesta. Los datos fueron analizados a través del programa SPSS, utilizándose para la contratación de hipótesis el Coeficiente de Pearson. Se logró demostrar que existe una relación altamente positiva de 0.777 entre las habilidades blandas y el desempeño docente.

Aldana, (2020) En su investigación como objetivo fundamental planteó, aplicar un programa de convivencia escolar, basado en inteligencia emocional, para desarrollar las habilidades blandas, en estudiantes de educación básica secundaria, de Ibagué, Colombia, en el año 2018. Optimizando sus aptitudes de autorregulación, habilidades sociales y resolución de conflictos, para consolidar los procesos de convivencia escolar. Apoyado en la herramienta virtual de la plataforma e-learning Moodle, bajo los parámetros y la intervención del programa de inteligencia emocional, propuesta por Daniel Goleman, Salovey y Mayer, para consolidar, reforzar y resolver los problemas que se manifiestan durante la convivencia escolar.

El estudio estuvo enmarcado en un tipo de investigación aplicada o práctica, con un enfoque cuantitativo de tipo experimental, que se desarrolló a partir de un diseño cuasi-experimental. Concluyó que se encontraron relaciones significativas entre variables y dimensiones, ya que tienen una correlación en la significación asintótica (bilateral), que determina el rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis alternativa, confirmando que la enseñanza de las habilidades blandas, con un programa apoyado en la inteligencia emocional, tiene incidencia directa en la convivencia escolar de los estudiantes.

Bexler, (2020) En su estudio tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades blandas y la inteligencia emocional en los grupos generacionales Baby Boomers, Generación X y Millennials de cuatro empresas financieras de Arequipa Metropolitana, 2019. Una investigación de tipo pura y aplicada, nivel correlacional, enfoque cualitativo y diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 294 colaboradores mediante un muestreo aleatorio estratificado (aplicando la fórmula de Universos Finitos) a partir de los 1186 de su población total.

Los instrumentos de recolección de datos fueron el test CompeTEA (medición de la variable Habilidades Blandas) y el Inventario de Cociente Emocional de Bar-On (medición de la variable Inteligencia Emocional), concluyendo que existe relación significativa entre las habilidades blandas y la inteligencia emocional en los grupos generacionales Baby Boomers, Generación X y Millennials de cuatro empresas financieras de Arequipa Metropolitana, 2019.

1.2. Justificación

Para las instituciones hoy en día no es suficiente contar con personal con altas capacidades intelectuales sino también con habilidades blandas que los haga capaces de gestionar sus emociones, ya que estas son el factor que determinan la forma en que los trabajadores emplean sus conocimientos.

La UNAN Managua se transforma día con día en la búsqueda de la mejora continua, una parte primordial de esto se centra en el desarrollo del talento humano como prioridad fundamental, dirigiendo los esfuerzos al fortalecimiento de las capacidades, el trabajo colaborativo, la responsabilidad institucional y la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.

En vista de que a nivel nacional el estudio de las habilidades blandas en el ámbito laboral ha sido prácticamente nulo y que como tema de interés actual solo se promueve a nivel educativo desde el punto de vista de desarrollar habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas de comunicación y no meramente en el desarrollo de características y comportamientos propios de las personas en su entorno, nace la inquietud de determinar el nivel de conocimiento o dominio de las habilidades blandas y la inteligencia emocional existentes en los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo y cómo la práctica de estas, puede ayudar al logro de objetivos como parte de la mejora continua en busca de la calidad institucional.

Esta investigación involucra el análisis de bibliografías y la aplicación de instrumentos para la obtención de resultados que provean de información veraz y confiable sobre la existencia o carencia de habilidades blandas en los trabajadores y a partir de los resultados plantear una estrategia que permita a la institución motivar en todos sus trabajadores el desarrollo de estas habilidades y al ser una temática de actualidad y de gran importancia conducir a una mejor gestión del talento humano.

A nivel metodológico el desarrollo de la investigación produce aportes, porque brinda un nuevo método para la generación de conocimiento científico, mediante la adaptación de un

instrumento estandarizado “Cuadro de Cociente Emocional” desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008), el que garantiza resultados fiables en futuros estudios similares, al dirigir las preguntas del cuestionario al rubro empresarial, acompañado de la respectiva validación por juicio de expertos.

Este estudio se justifica a nivel práctico, porque propone a raíz de los resultados de la investigación, una estrategia que motive la práctica de las habilidades blandas y la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo.

Además, será de mucha utilidad para futuras investigaciones ampliando los conocimientos sobre la temática de las habilidades blandas, ya que estas facilitan y promueven el desarrollo personal del individuo, permitiéndole alcanzar el éxito en todos los escenarios de su vida; vienen a ser una serie de competencias personales que están asociadas al comportamiento del ser humano, su desempeño social, liderazgo, forma de ser y manejo emocional; siendo relevante por estos motivos en el desarrollo de la investigación.

1.3. Planteamiento del Problema

Al identificar los **Síntomas**, por observación, experiencias y vivencias desde el puesto de trabajo se logra apreciar las diferentes facetas de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinarias de Carazo, quienes, en el transcurso del cumplimiento de sus funciones diarias, al estar estos expuestos a diferentes situaciones muestran debilidades y fortalezas en el manejo de las habilidades blandas y la práctica de la inteligencia emocional.

Causas de esto, se debe a la poca motivación y voluntad por parte de los trabajadores, quienes, al no recibir un seguimiento adecuado respecto al tema, tienden a dar poca importancia a las buenas prácticas de dichas habilidades, situación que limita el mejor desempeño de funciones, afecta el clima laboral y por ende estropea el flujo de trabajo.

Pronóstico, la evaluación al desempeño implementada por la UNAN Managua como estrategia encaminada a la mejora continua de la calidad institucional, evalúa las competencias genéricas de los trabajadores, considerando algunas habilidades blandas como: el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la tolerancia, que se espera sean ejercidas a diario por los trabajadores, de no efectuarse el seguimiento adecuado que incentive la práctica de estas habilidades, se fomentará una cultura carente de las habilidades para enfrentar la jornada laboral, ralentizando el cumplimiento de objetivos institucionales y bloqueando la mejora continua.

Control de pronóstico, Al identificar las habilidades blandas y el nivel de inteligencia emocional existente y practicada por los colaboradores en las actividades laborales diarias, se podrá proponer una estrategia a fin de promover la práctica de estas habilidades a fin de que se pueda desempeñar cada actividad, iniciando y terminando con tareas donde se integran funciones y procesos establecidos a lo que se suma el empeño, la entrega y la dedicación personal, brindando mucho más valor a dichas actividades, cambio que contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

1.4. Formulación del Problema

Se proporciona la siguiente interrogante de investigación:

¿De qué manera se realiza la práctica de habilidades blandas enfocadas en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo, durante el año 2021?

II. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

Analizar la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo, durante el año 2021.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1 Conocer el dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.
- 2.2.2 Determinar el nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.
- 2.2.3 Identificar la percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.
- 2.2.4 Formular una propuesta de estrategia que promueva la práctica de habilidades blandas con enfoque en las habilidades blandas de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.

III. Marco Teórico

El marco teórico afirma el sustento de la investigación y el diseño del estudio con el fin de tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamentará dicha investigación.

3.1. Conceptualización de Administración

Según Quiroa , (2020):

La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución. Para que la administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada de los recursos humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen. Esto, buscando la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales o de las instituciones. La tarea de la administración supone alcanzar los objetivos trabajando en subordinación de alguien más, por lo que se necesita una relación de jerarquía donde se trabaja al mando de otro.

3.1.1 Importancia de la administración

Los beneficios o ventajas principales que hacen destacar la importancia de la administración son los siguientes:

Favorece que se mantenga un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Sobre todo, entendiendo que eficacia es poder alcanzar los objetivos propuestos y la eficiencia es lograr alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Además, la administración ayuda a tener indicadores de desempeño y permite medirlos de forma cuantitativa. Lo cual, proporciona a las instituciones un conjunto de variables que resultan objetivas y medibles, que se convierten en datos sencillos y confiables que se pueden utilizar para poder monitorear como se desempeña la institución.

También se origina información y conocimiento relevante sobre la forma correcta de utilizar los recursos de la institución tanto humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros, para que sean aprovechados al máximo.

En consecuencia, si los recursos se llegan a utilizar de forma eficiente y se maximiza su aprovechamiento, los costos tienden a disminuir lo que favorece el desempeño de la organización.

Entonces, el aumento de eficiencia, el correcto logro de objetivos y de las metas propuestas por una institución, les da la posibilidad de seguir creciendo de manera sostenible en el tiempo.

3.1.2 Características de la administración.

Las características más importantes de la administración son:

La universalidad: Por su parte, la universalidad hace relación a que la administración puede ser utilizada en cualquier tipo de institución o grupo social. Puede ser una institución formal, informal, privada, pública entre otros. Esto, ya que todas quieren lograr alcanzar sus metas usando correctamente los recursos.

Es interdisciplinaria: Dado que, la administración se puede relacionar con cualquier ciencia que use métodos, principios y procesos que hagan que los recursos se usen con eficiencia.

Es un medio para lograr un fin: Luego, la administración es eminentemente práctica, eso significa que es un instrumento que se utiliza para lograr un fin determinado, es decir cada organización que la aplica busca alcanzar sus propios objetivos.

Jerarquía: Por consiguiente, tiene que haber una unidad jerárquica para que funcione, porque debe haber un jefe que este al mando y una cadena de subordinados, para encadenar los esfuerzos de todos hacia el logro de la meta común.

Unidad temporal: Puesto que esta característica establece que las etapas del proceso administrativo no se realizan de forma aislada, sino que operan de forma simultánea porque es un proceso administrativo es dinámico.

Aplicación amplia: Así que, la administración puede operar en todos los niveles de la organización, en las cuales existe jerarquía por eso la aplica tanto una ama de casa como el presidente de una empresa o incluso el presidente de un país.

Es específica: Debemos considerar que la administración se relaciona y se auxilia de muchas otras ciencias y técnicas, pero no se le puede llegar a confundir con otras áreas porque tiene un carácter específico.

Es flexible: Resulta que, su flexibilidad se basa en que puede aplicarse en cualquier tipo de organización independientemente del campo al que se dedica y se adaptan a sus necesidades, por lo que no puede ser rígida.

Cano, (2017) define Administración como un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados. Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas. (pp.21-24)

La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección. Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional. (p.74)

3.1.3 Dirección

Chiavenato, (2001) La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas solo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido. Si se quisiera comprender el comportamiento de las empresas, se debería estudiar el comportamiento de las personas dentro de ellas. Para dirigir las personas, el administrador requiere comunicar, liderar y motivar.

Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determinen las relaciones entre

los individuos. Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones pueden redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinados resultados de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos.

Así como las empresas son muy variables y diferentes entre sí, los miembros (las personas) son variables y diferentes entre sí. Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir la tarea empresarial). La alternativa de percibir las personas como recursos empresariales no debe dejar a un lado, los aspectos particulares de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones, etc., de las diferentes personas. (pp. 282-283)

3.1.4 Dirección del talento humano

Para abordar la dirección del Talento humano es necesario definirlo. El talento humano no es más que la persona en su esencia natural conviviendo a diario con emociones positivas, negativas, practicando diferentes habilidades, competencias que influyen en el desarrollo de la institución de manera determinante convirtiéndose en un actor primordial.

Según Chiavenato, (2011):

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. En las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de

inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. (pág. 1)

Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes. En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.

b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el

de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella.

Para facilitar tanto el análisis de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio del área de Recursos Humanos, organizaciones, grupos y personas se considerarán sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes. Se utiliza el concepto de sistemas porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un conjunto integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen.

A pesar de la diversidad de las organizaciones, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas sustanciales.

El enfoque sistémico de RH se divide en tres niveles de análisis:

a) Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción. Este nivel retrata las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización como sistema): visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente.

c) Nivel del comportamiento individual (el individuo como microsistema): permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y entender mejor la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización. En algunos aspectos, estos tres niveles pueden superponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica.

3.1.5 Gestión del talento humano

Los ejes del programa nacional de desarrollo humano planteados por el Consejo de comunicación y ciudadanía, (2017) establece como eje n° 15: Crecimiento de capacidades de servidores públicos y mejoramiento de la gestión educativa y procesos institucionales mediante la formación permanente de los servidores públicos y fortalecimiento de los procesos administrativos que mejore la eficiencia y la atención a las familias.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN Managua, (2020), asume el reto de institucionalizar un sistema de gestión de la calidad basado en el principio de gestión por procesos, para ser congruente y consistente con la realidad que plantea el entorno a nivel nacional e internacional. Con ello, proyectamos ser una universidad pública de calidad acreditada a nivel nacional e internacional a partir del perfeccionamiento curricular, direccionamiento estratégico coordinado y articulado, motivando al desarrollo del talento humano, incentivando el uso eficiente de las herramientas tecnológicas y garantizando la seguridad y protección de los bienes institucionales.

En consecuencia, la UNAN Managua, en el plan estratégico institucional como línea estratégica plantea “Fortalecer el talento humano como un elemento indispensable para efectuar la gestión institucional con calidad, a través de la educación continua, profesional y la eficiencia en el desempeño de sus funciones”.

Ilustración 1 Gestión del Talento Humano



Tomado del Plan Estratégico Institucional de la UNAN Managua 2020-2024 (p.20)

3.2. Habilidades

El diccionario de la real academia española define habilidad como la Capacidad y disposición para ejecutar algo con gracia y destreza, toda persona las posee en diferentes proporciones y unas las desarrollan con mayor facilidad que otras. Frederick et al., (1998), definieron habilidad como secuencias de comportamientos observables o conjuntos de acciones relacionadas con el logro de un objetivo.

Entre las diversas definiciones de habilidad, el concepto de ejecución es central en todas ellas. Es decir, la habilidad implica requisitos previos para tener acceso a ciertos conocimientos, procesos o secuencias de comportamiento que conducen a un rendimiento específico.

3.2.1 Clasificación de las habilidades

Según Bassi et al., (2012) en la literatura especializada se han tendido que a agrupar en dos grandes categorías: cognitivas y no cognitivas o socioemocional, se entenderá por **habilidades cognitivas** aquellas que tienen que ver con la cognición (correlacionadas con el coeficiente intelectual) y las del conocimiento (matemáticas y lenguaje), que son las que permiten el dominio del saber académico. Entre tanto, por **habilidades socioemocionales** se entenderán aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran “blandas”.

Ortega, (2017) expone que, en la carrera profesional, las personas cuentan con conocimientos y habilidades derivadas de su preparación técnica y académica y, como resultado del buen desempeño en la aplicación de esos conocimientos, es que son mejor valorados en las organizaciones. No obstante, el éxito en el terreno ejecutivo requiere de otras habilidades, relacionadas con las denominadas habilidades blandas, son aquellas características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este y a la vida diaria. Poseer estas habilidades constituye un elemento vital en el éxito de una persona a lo largo de toda su vida.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, (2017):

Para los jóvenes y adultos, el mercado laboral es fundamental en el proceso de desarrollo de habilidades. Los conocimientos acumulados en el hogar y en la escuela durante los años de educación formal se convierten en habilidades reales y tangibles necesarias en el mercado laboral. La capacitación en el trabajo ayuda a desarrollar habilidades específicas que pueden mejorar la productividad de los trabajadores. Por lo tanto, si bien la preparación es importante, la intensidad y la calidad de la capacitación recibida en el trabajo son cruciales. Esto es todavía más cierto en un mundo rápidamente cambiante, donde la actualización de las habilidades es la clave para asegurar la continua empleabilidad de los trabajadores. (Pag.17-18)

3.3. Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son un término simple para un conjunto complejo de cualidades personales que ayudan a que un individuo sea un miembro positivo y contribuyente de cualquier organización. Las habilidades blandas incluyen cualidades personales como actitud positiva, comunicación, planificación y organización, pensamiento crítico, trabajo en equipo y más. The National Soft Skills Association. , (2019)

Singer et al., (2009) Son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales. Son reconocidas de mejor manera por los empleadores cuando un estudiante, joven o trabajador busca empleo. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo, entre otras.

Ortega, (2017) Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización.

Asimismo, existen diversos autores que clasifican las habilidades en contextos particulares Matteson et al., (2016) y las agrupan en dos tipos: habilidades duras y habilidades blandas. Por un lado, las habilidades duras se entienden como la capacidad proveniente del propio conocimiento, práctica u aptitud de hacer algo bien; también, como la excelencia competente en el desempeño; también, como el oficio o trabajo que requiere destreza manual o entrenamiento especial. Por otro lado, las habilidades blandas son las habilidades intangibles no técnicas, específicas de la personalidad que determinan las fortalezas de uno como líder, facilitador, mediador y negociador. Robles, (2012)

Las habilidades blandas pudieran ser innatas, pero con todas las personas se puede trabajar para desarrollarlas. Para que una persona pueda desarrollar habilidades en un ámbito profesional, debe saber escuchar, tener tolerancia a los errores, poder trabajar en equipo y comunicarse con eficacia Ortega, (2017). Bajo la misma perspectiva, Robles, (2012) manifiesta que las habilidades blandas son aquellas que mejoran las interacciones de una persona, el desempeño laboral y las perspectivas de carrera.

Agregando a lo anterior, Espinoza M y Gallegos D, (2020) expresan que la buena actitud, el pensamiento crítico, las habilidades comunicacionales, el manejo del tiempo, entre otras, forman parte de las habilidades blandas, las que se refieren a aspectos no cognitivos del ser humano; son aptitudes que le permiten interactuar con sus pares, dentro del ambiente laboral y desenvolverse en la sociedad.

Ahora bien, el Diccionario Collins, (2021) define el término habilidades blandas como "cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible". Según Robles, (2012), la característica más importante de las habilidades blandas es que su aplicación no se limita a la profesión. Las habilidades blandas se desarrollan continuamente a través de la aplicación práctica durante el enfoque de la vida cotidiana y el lugar de trabajo.

Asimismo, Mujica, (2015) mencionó que: “Son aquellos atributos o características de una persona que le permite interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al

trabajo y a ciertos aspectos de este o incluso a la vida diaria” (p.2). Según Carrasco, (2015) las habilidades blandas son capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, adaptabilidad, empatía, proactividad, autocrítica y flexibilidad frente a situaciones cambiantes. Son fundamentales en el ser humano, pues le permiten convivir y comunicarse con sus pares, lo que sin duda contribuye a su desarrollo personal. Estas habilidades no son innatas del ser humano, son comportamientos adquiridos.

De Mattos et al., (2013) definieron a las habilidades o competencias blandas como, aquellas capacidades personales, motivacionales y destrezas necesarias para que el personal o trabajador pueda desarrollar una tarea específica de manera efectiva; las mismas que se diferencian en el otro cuando lo hace de manera agradable y grata. Asimismo, Mujica, (2015) indica que: las habilidades blandas tienen relación con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás (p.2). Caceres, (2016) para desarrollar las habilidades blandas, primero se debe hacer un análisis interno, para conocernos como individuos. La única manera de comprender a los demás es empezando por uno mismo. Una mirada genuina y honesta a nuestro interior va a ayudar a que se desarrollen estas competencias rápidamente.

Cabe señalar que, Espinoza M y Gallegos D, (2020) resaltan que 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, a la vez entender también las emociones de los demás; estas características ayudan a orientar el pensamiento y el comportamiento hacia metas dignas. 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.

Toda organización espera que sus colaboradores den lo mejor de sí al momento de realizar las tareas asignadas, haciendo uso del conocimiento y las habilidades con que cuenta, es de

esperarse que cada aporte sea diferente y singular. Geana et al., (2010) Concluyen que las habilidades blandas son destrezas mucho más subjetivas e intangibles y que aspectos como el liderazgo, comunicarse fluidamente y manejar con tranquilidad en los momentos de presión en el trabajo, entre otros son elementales en el desempeño laboral.

3.3.1 Importancia de las habilidades blandas

En la actualidad los mercados de trabajo se rigen por nuevas reglas de juego. Estas nuevas reglas guardan poca relación con lo que antes era importante en la escuela, donde se daba mayor peso a la formación académica. Ahora los mercados dan por sentado que se cuenta con suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse en la demanda de cualidades personales como la empatía, adaptabilidad, comunicación Alles, (2015).

El trabajo que realizan los empleados de hoy, se compone de muchas menos tareas repetitivas e individuales. Este nuevo contexto, espera colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros. Lo que ha ocasionado un aplanamiento de la jerarquía de la organización tradicional donde las habilidades blandas se vuelven esenciales para todos los empleados, no solo para aquellos que ocupan un rol de supervisión Brungardt, (2011).

Sutton , (2002) Señala que las habilidades blandas son tan importantes que los empleadores las reconocen como el “diferenciador número uno” para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión. Wilhelm, (2004) afirmó que los empleadores valoran altamente las habilidades blandas como factor de éxito para ingresar a una empresa desde los primeros niveles jerárquicos.

Una fuerza de trabajo que cuente con ciertas competencias claves fortalecerá la capacidad de su empleador para competir. A su vez, estas competencias brindan al trabajador mayores oportunidades de desarrollo y una mejor calidad de vida. A los trabajadores con buenas habilidades claves les resulta más fácil adquirir destrezas más sofisticadas, para así conseguir mejores empleos y salarios más altos. Carnevale et al., (1990)

Estrada, (2013) Concluyo que: Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras.

3.3.2 Clasificación de las habilidades blandas

Los seres humanos son eminentemente sociales, conviene subrayar que poseen diferentes habilidades entre ellas habilidades blandas que permiten la interacción entre sí y el desarrollo de actividades para el cumplimiento de objetivo determinado en el marco laboral.

Según Robles, (2012) en estudio realizado por la Universidad de Kentucky USA en el 2011 en el cual se solicitó a distintas escuelas de negocios que enlisten las 10 habilidades blandas necesarias para triunfar en el mercado laboral actual, reveló que la integridad, comunicación, cortesía, responsabilidad, habilidades interpersonales, profesionalismo, actitud positiva, trabajo en equipo, flexibilidad, y ética de trabajo, en ese orden, son las más importantes para tener éxito en el mercado laboral.

Por su parte, Sue Prince, (2020) en este sentido considera que vivimos el cambio como una revolución. En todos los niveles. Y ahora tenemos la oportunidad, más que nunca, y me estoy refiriendo a una oportunidad real, de convertirnos en «la mejor versión» de nosotros mismos y alcanzar nuestro pleno potencial. Y podemos hacerlo. Todos poseemos, sin lugar a dudas, los recursos y la capacidad interior necesarios para desarrollar nuestras habilidades personales fundamentales y las competencias que necesitamos. Tenemos que estar más presentes y ser conscientes de nuestra propia vida, y además ser proactivos en nuestra manera de vivir, trabajar y elegir.

Cada día nos presenta una nueva oportunidad de aprender, de hacer más cosas, de ser y crecer más. Cada uno de nuestros días nos brinda muchas oportunidades para practicar y reforzar estas siete habilidades si nos abrimos lo suficiente para poder reconocerlas. Es importante que centrarse en las cosas pequeñas y graduales que puedes hacer, y que no te entre pavor ante la idea de tener que desarrollar, de golpe y porrazo, todo un conjunto de habilidades. Si intentas trabajar en todo a la vez malgastarás esfuerzos y recursos, y verás que tu progreso se va limitando.

A continuación, se definen las siete habilidades que te ayudarán a lograr el éxito, a conseguir o a crear ese puesto de trabajo, a encontrar cuáles son tus auténticos puntos fuertes y a realizar todo tu potencial.

- **Adaptabilidad**

La adaptabilidad es una cualidad atractiva. A todos nos gusta creer que somos flexibles y adaptables, que sabemos trabajar en equipo, «fluir». Eso significa que no somos rígidos y no nos atascamos, que estamos abiertos al cambio y a los retos. Creo que si le preguntaras a alguien si se considera abierto y adaptable, te diría que sí. Si de verdad eres adaptable, es más que probable que sepas gestionar el cambio con elegancia y sin problemas, que no te dejes llevar por lo inesperado y seas mucho más feliz. Sin embargo, la mayoría, en realidad, nos resistimos más al cambio de lo que pensamos.

La adaptabilidad puede definirse como la capacidad de cambiar (o de que te cambien), de encajar en circunstancias inesperadas o nuevas. Todos tenemos la capacidad de ser adaptables; si no tuviéramos integrada esta cualidad, no seríamos capaces de funcionar en el mundo. A lo largo de la vida nos adaptamos, y eso es lo que hay que hacer, sin duda alguna. Nos adaptamos a la escuela, a un entorno nuevo, al trabajo, a las relaciones, al aprendizaje y al crecimiento.

A pesar de que es natural resistirse al cambio porque no queremos soltar amarras, nuestra capacidad de adaptarnos probablemente sea mucho mayor de lo que creemos. Y eso es porque es una habilidad de supervivencia básica: la capacidad de adaptarnos con mayor

inteligencia o rapidez a la circunstancia actual es lo que nos ha permitido a los seres humanos prosperar y realizar progresos sólidos desde los tiempos de las cavernas. La adaptabilidad es algo más que ser flexible: consiste en estar abierto a las cosas, aunque salgamos de nuestra zona de confort, y a no expresar ideas preconcebidas como «Yo nunca podría hacer eso» o «Eso es demasiado difícil para mí». A veces nos lo decimos todo nosotros mismos en lugar de expresar las cosas de una manera abierta, y lo que nos decimos tiene una repercusión brutal en nuestro cerebro.

En la actualidad, es más importante que nunca ser flexible y ágil, tener muchos recursos y creatividad para responder con eficacia a los desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades que puedan ir apareciendo. Si te preguntas la razón, te diré que ahora las cosas están cambiando a una velocidad mayor que antes, y que van a un ritmo como jamás se había visto.

- **Empatía**

Desarrollar habilidades que son específicamente «humanas», como, por ejemplo, la escucha atenta y la atención y el cuidado de los demás, son claves para el mundo futuro. La empatía, es decir, la capacidad de comprender y de ser consciente, de coexperimentar los sentimientos y los pensamientos de los demás, quizá sea una de las habilidades más importantes que pueden poseerse. Es algo esencial para potenciar nuestras relaciones interpersonales, nuestra satisfacción vital en general y para mejorar nuestra capacidad de reaccionar bien a los desafíos.

La empatía es la capacidad de imaginarte en la piel de otra persona, y de identificar y comprender su problemática, sus sentimientos y motivos, significa ser capaz de sentir lo que otra persona está sintiendo.

La empatía es lo que sientes solo cuando eres capaz de salir de ti mismo y de entrar en el mundo interno de la otra persona. Desde ese lugar sigues conservando tu propio punto de vista, pero puedes experimentar las emociones del otro, sus conflictos o aspiraciones, desde el puesto privilegiado que te ofrece participar del mundo de esa persona. Escuchar de verdad, por

lo tanto, es un factor importante de la empatía, como lo es también prestar atención. Centrarse en los demás es el fundamento de la empatía.

- **Integridad**

«Integridad» es una palabra que se oye casi a diario, pero la gente no se detiene demasiado a pensar en ella. La palabra integridad evolucionó a partir del adjetivo en latín *integritas*, que significa «todo» o «completo».

En este contexto, la integridad es la sensación interior de completitud que surge de cualidades como la honestidad y la firmeza de carácter. Como tales, podríamos decir que las personas «son íntegras» si actúan según los valores, las creencias y los principios que dicen profesar. Piensa en la integridad como si fuera una brújula moral, mantente firme en tus valores y creencias y elige vivir en función de ellos tu vida cotidiana. En muchos sentidos, la integridad tiene mucho que ver con el carácter. Es eso que hacemos cuando nadie nos mira, y, por supuesto, depende muchísimo de lo que consideramos verdadero, de nuestros valores y de la manera en que elegimos comportarnos.

La integridad puede definirse como «integrada»; es decir, usar palabras, acciones y pensamientos que sean congruentes y, por lo tanto, ser coherente con lo que dices y lo que haces. Sería vivir de acuerdo con lo que uno predica. En primer lugar, necesitamos establecer una distinción entre los principios y los valores, porque a menudo se utilizan intercambiados. Los principios y los valores pueden considerarse «esas normas de la vida» que cada cual elige para vivirlas. Los principios son lo que rige el comportamiento que esperamos de la sociedad, que a su vez tiene una influencia colectiva en los demás. Por eso los principios pueden incluir conceptos como la equidad, la justicia, la diligencia, la honestidad, la compasión e incluso la manera personal en que definimos la integridad. Los principios varían en función de la sociedad o de la cultura.

- **Optimismo**

Los estudios demuestran que los optimistas tienen más éxito y más salud y viven más años. Mucha gente tiene como una especie de «sesgo optimista» marcado en el cerebro y,

aunque te parezca que tiendes al pesimismo, piensa que el optimismo puede aprenderse. El optimismo y el pesimismo son dos estilos de pensamiento para explicar los acontecimientos que predicen si vamos a vivir en un estado de ánimo positivo en lugar de negativo, y si vamos a adoptar un comportamiento extrovertido en lugar de inhibirnos.

Las personas que interpretan la vida dándole un sesgo positivo, en general, se sienten más felices y tienen más energía para enfrentarse a los obstáculos, porque los ven como retos en lugar de considerarlos experiencias negativas. Los optimistas tienden más a analizar si los reveses son debidos a una problemática en particular en lugar de atribuirlos a algún asunto personal, y así pueden hacer planes para apartar los obstáculos que entorpecen la consecución de sus objetivos

Todos tenemos la capacidad de ser optimistas y de apasionarnos con la vida. Por supuesto, esto es más fácil de decir que de hacer. Y en un mundo en el que experimentamos cambios y desafíos constantes, y en el que la mayoría se agobia con tantas cargas o va estresada casi siempre, ser capaz de insuflarnos ese optimismo es más importante que nunca.

Solemos confundir el optimismo con el «pensamiento positivo», que consiste en verlo todo con unas gafas de cristal color de rosa. El pensamiento positivo, sin embargo, no es lo mismo que ser optimista. El optimismo se asocia al hecho de estar alegre, ser animoso y estar contento en todo momento. Pero en realidad se trata más bien de vivir la vida en su plenitud, de aceptar lo bueno y lo malo y de ir aprendiendo a reformular lo malo. A las personas en general les gusta considerarse positivas y ser de las que ven el vaso medio lleno, pero eso no es lo que nos pasa a todos.

- **Proactividad**

La mayoría de personas, si se les preguntara, se considerarían proactivas. ¡Hay tanto donde elegir! Hay tanta información y libertad, y todo acompañado de una gran sensación de individualidad que hace que la mayoría de las veces funcionemos dentro de esa burbuja acogedora. Nos centramos en los resultados, en la toma de decisiones, en saber gestionar el cambio y dirigir nuestras complejas vidas. Puede que todo eso suene muy proactivo, pero en

realidad es más bien reactivo. El rápido ritmo de nuestro estilo de vida, la sobrecarga pura y dura de información y el uso cada vez más extendido de la tecnología en todos los ámbitos de la vida implica que vivimos de una manera más reactiva, y que quizá ni siquiera sea esa nuestra intención.

Al vivir de una manera reactiva creemos que hacemos más cosas porque nos ocupamos de tareas distintas, obligados por las numerosas exigencias que recaen sobre el tiempo de que disponemos y nuestra concentración. La realidad es que no somos tan eficaces como antes, tenemos poco tiempo para reflexionar. Y a menudo no nos damos cuenta de que obstaculizamos nuestra capacidad innata de dar con la respuesta adecuada. Y dar con la respuesta adecuada significa no reaccionar por automatismo y de una manera inmediata a todos los comentarios y las situaciones que podemos encontrarnos en la vida.

Ser proactivo significa responder en lugar de reaccionar a los estímulos. Y, tanto si respondemos como si reaccionamos, podemos dar la impresión a los demás de que actuamos con energía, de que estamos muy motivados y somos activos; y por eso es fácil pensar que somos proactivos cuando en realidad no es así.

Todas las personas tenemos la capacidad de ser proactivas o reactivas, y es posible que la genética nos incline a adoptar una de las dos actitudes. Ser proactivo requiere tener más energía cerebral, porque nos exige queelijamos y pensemos de una manera activa. Ser reactivo puede ser, y probablemente es, más fácil porque no hay que pensar mucho, e incluso puede llegar a convertirse en el comportamiento que adoptemos por automatismo sin darnos cuenta.

En *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones magistrales sobre el cambio personal*, Covey, (2003) manifiesta que existe un espacio muy fino entre el estímulo y la respuesta en el que podemos elegir cómo queremos responder a algo. (p. 80) Es decir que, literalmente, tenemos el poder de controlar nuestra manera de responder a las cosas. Aunque nos mostremos proactivos en algunos ámbitos de la vida, puede que con eso no baste para cambiar las cosas.

Cuando nos enfrentamos a la incertidumbre y a las circunstancias que quedan fuera de nuestro control, controlamos mucho menos nuestras vidas. A resultas de lo cual, muchas personas tienen que combatir la ansiedad, la falta de sueño, las preocupaciones e incluso la depresión en función de las circunstancias que tengan que vivir, como pueden ser la pérdida de un trabajo, los problemas de inseguridad personal y financieros, el miedo al futuro y otros factores estresantes, incluido el miedo de estar perdiéndonos algo, que se activa con el uso de las redes sociales.

Ser proactivo es una manera de sentirnos más al mando de nuestras vidas y del futuro. En un mundo que puede parecerse incontrolable, la proactividad es esencial, porque las personas proactivas no permiten que ni el entorno ni las circunstancias les dicten cómo tienen que pensar y comportarse. Reconocen y aceptan situaciones sobre las que no tienen ningún control, y no pierden la energía preocupándose por eso. Es una elección como otra cualquiera, pero hay quien encuentra eso muy difícil. (pp. 45-47).

Ordoñez, (2019) Las habilidades blandas podrían reforzar, por un lado, trabajos ya existentes y, por otro, configurar nuevas modalidades de empleo. El trabajo emocional es aquel en el que los sentimientos integran las competencias de un profesional, tanto a la hora de gestionar equipos como de atender al público o de asistir a personas enfermas o dependientes. Se desarrolla en una doble dirección, se aplica para generar cierto estado anímico en el cliente (o paciente) y para gestionar inquietudes y malestares del propio trabajador.

3.4. Inteligencia emocional

El término inteligencia emocional apareció por primera vez desarrollado en 1990, se definía como “La capacidad para supervisar las emociones y los sentimientos en uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar información para la orientación a la acción y el pensamiento propio”. Salovey y Mayer, (1990)

Goleman, (1995) Define inteligencia emocional como la capacidad de motivarnos a nosotros mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los

impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimos, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, pero no por ello menos importante la capacidad de empatizar y confiar en los demás. (p. 43), Goleman, (1999) refiere, que se da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y la preparación técnica para desempeñarnos; sin embargo, se han descuidado las cualidades personales. La inteligencia emocional determinará entonces, nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que afectan nuestras relaciones y que se basan según Goleman en cinco elementos principales que son: motivación, autorregulación, empatía y destreza en las relaciones. (p.17)

Para Cooper y Sawaf, (1997) la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información e influencia. Las emociones humanas son el dominio de los sentimientos centrales, los instintos y las sensaciones emotivas. Cuando se confía en nosotros y somos respetados, la inteligencia emocional ofrece una comprensión más honda, más completamente formada de uno mismo y de los que le rodean. (p. 289)

Ahora bien Goleman, (1999) explica que nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Nuestra competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral.

Goleman, (1999) Debemos señalar, en primer lugar, que la inteligencia emocional no significa sólo "ser amable", porque hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo. En segundo lugar, la inteligencia emocional tampoco quiere decir que debemos dar rienda suelta a nuestros sentimientos y "dejar al descubierto todas nuestras intimidades" sino que se refiere a la capacidad de expresar nuestros propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común.

Autores como Milkovich y Boudreau, (1994), consideran una serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones, estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Es posible evaluar la aptitud o ineptitud emocional del líder por el aprovechamiento o derroche que hace la organización de los talentos de que dispone. Goleman, (1999)

Cooper y Sawaf, (1997) exponen el Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional, en donde extraen la inteligencia del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas colocándolo en el terreno del conocimiento directo su estudio y la aplicación, son muy importantes para el desarrollo integral del individuo en todo su proyecto de vida.

3.4.1 Pilares De La Inteligencia Emocional

Primer Pilar. Conocimiento Emocional. Crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión. Elementos presentes: honestidad emocional, energía emocional, retroalimentación emocional e intuición práctica.

Segundo Pilar. Aptitud Emocional. Este pilar forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo. Elementos presentes: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación.

Tercer Pilar. Profundidad Emocional. En este pilar se exploran maneras de conformar la vida y trabajo con un potencial único respaldándose con integridad, y aumentando su influencia sin autoridad. Elementos presentes: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia.

Cuarto Pilar. Alquimia Emocional. Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos: flujo intuitivo, desplazamiento reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad, creando futuro.

Se puede afirmar que el primer pilar contribuye el conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad y el cuarto pilar, alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro.

3.4.2 Las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional en las organizaciones

Palomo, (2013) explica que el modelo de Inteligencia emocional durante el paso del tiempo ha evolucionado en gran manera. Goleman, Boyatzis y Mckee (como se citó en Palomo, (2013) argumentan que fueron quienes iniciaron el término, pero ahora puede hablarse de cuatro dimensiones tales como, conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Una de las peculiaridades del modelo es que las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y poder así aumentar o disminuir la eficacia de los líderes.

Toda empresa o entidad necesita como líderes de las organizaciones personas emocionalmente inteligentes que promuevan acciones positivas, es de ahí de donde proviene el interés de estudiar cuatro dimensiones de la inteligencia, pero no en general sino emocionalmente. Por lo que a continuación se describirá cada una de ellas.

- **Conciencia de sí mismo.** Ser consciente de las propias emociones y reconocer el impacto de las mismas. Todo buen líder posee esta competencia y conoce en qué manera los sentimientos y emociones influyen en el rendimiento laboral. Posee la capacidad de una visión global en determinada situación, incluso si es compleja y por ende es capaz de establecer acciones más adecuadas. Sí se habla de una persona consciente en sí misma puede hacerse mención de alguien que tenga confianza en su propia personalidad, es decir alguien seguro de la valoración de las capacidades. El conocimiento que tiene de las habilidades le permite apoyarse en las fortalezas, asumir tareas complejas, tener una buena imagen y de esta manera transmitir seguridad.

- **Autogestión.** Abarca cinco importantes características que son, autocontrol capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos; adaptabilidad que es la flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten; iniciativa y prontitud para actuar si se presenta la ocasión que lo amerite; transparencia que actúa como sinceridad en integridad una persona responsable de lo que debe realizar; logro que es el esfuerzo para encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia y por ultimo optimismo, toda persona con buena salud emocional vea el lado positivo a las circunstancias siempre percibirá las situaciones adversas como una oportunidad o contratiempo antes que una amenaza.

- **Conciencia social.** No se puede ser apático a las necesidades de la sociedad en que se vive y a las diferentes problemáticas como, por ejemplo, niveles altos de delincuencia, familias desintegradas, falta de fuentes de empleo entre otros. Tiene gran importancia experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan a otros, de esta manera poder comprender un poco más a fondo que es lo que inquieta la estabilidad emocional del individuo, de repente el temor a un asalto, secuestro entre otros puede afectar notoriamente las emociones de las personas.

- **Gestión de las relaciones.** Para poder comprender esta dimensión debe tener una breve descripción de lo que implica el liderazgo inspirado, influencia, desarrollo de los demás, gestión de los conflictos, catalizar el cambio, establecer vínculos, el trabajo en equipo y colaboración. Dicho en otras palabras, puede definirse a una persona capaz de inspirar a los demás, se caracteriza porque alienta a los de su alrededor y moviliza a los colaboradores, excelente mentor

y coach, cultiva y mantiene una red de relaciones con capacidad de negociar y resolver desacuerdos, sabe cooperar, pero también crea equipos.

3.4.3 Importancia de la inteligencia emocional

Villa, (2013) enfatiza que la inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Sánchez, (2010) explica que ha habido muchas investigaciones sobre la importancia de la IE y como resultado se muestra que las personas más inteligentes emocionalmente presentan mejor salud física y psicológica, mejores relaciones sociales, más estados emocionales positivos, una actitud más positiva hacia sus actividades cotidianas y por ende un mayor bienestar. Existen tres áreas fundamentales en las que una persona falta de IE provoca o facilita la aparición de problemas de conductas, las cuales se presentan a continuación:

- **Inteligencia emocional y las relaciones interpersonales.** Las personas con alta IE expresan las emociones de acuerdo al objetivo que desean conseguir, son más hábiles para percibir las emociones de otros es decir más empáticos por lo tanto permiten establecer y mantener relaciones interpersonales de calidad. Con anterioridad se han hecho estudios que muestran que aquellos con mayor nivel de inteligencia emocional tienen relaciones de mayor calidad, más positivas y menos negativas por lo tanto se sienten más apoyados socialmente y son percibidos por sus compañeros como más sensibles y menos conflictivos.
- **Inteligencia emocional y bienestar psicológico.** Aquellas personas con mayor IE tienen un menor síntoma de ansiedad social y depresión, mayor utilización de estrategias para un afrontamiento activo para solucionar problemas. Las personas expuestas a trabajos estresantes demuestran niveles de cortisol y de presión sanguínea más bajos, e incluso se recuperan mejor de los estados de ánimo inducidos experimentalmente.

- **Inteligencia emocional y la aparición de conductas disruptivas o de riesgo.** Las habilidades que incluye la IE son un factor clave en la aparición de conductas disruptivas en las que subyace un déficit emocional, los bajos niveles de IE presentan mayores niveles de impulsividad y peores habilidades, comportamientos antisociales, por lo tanto, se implican más en actividades autodestructivas tales como el consumo de tabaco y alcohol.

3.4.4 Cultura Organizacional

Robbins, (2004) Plantea que la cultura organizacional representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son:

- Innovación y correr riesgos, constituye el grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad, se perfila el estado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados, se refleja en el grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas, es el grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos, nivel en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad, representa el grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad, constituye la forma en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características con respecto a las funciones que desempeñan.

IV. Preguntas Directrices

1. ¿Qué conocimientos poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas enfocadas en la inteligencia emocional?
2. ¿Cuál es el nivel de rendimiento de las habilidades blandas enfocadas en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo?
3. ¿Qué percepción tiene el jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo?
4. ¿Cómo una propuesta de estrategia contribuiría a la práctica de habilidades blandas enfocadas en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo?

V. Operacionalización de Variables

| Objetivos Específicos | Variable | Definición | Indicadores | Técnica e Instrumento de Investigación |
|--|--------------------------------|---|--|---|
| <p>Conocer el dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.</p> | <p>Habilidades Blandas</p> | <p>Conjunto de cualidades personales que ayudan a que un individuo sea un miembro positivo y contribuyente de cualquier organización. Destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales.</p> | <p>Orientación al logro Optimismo (Perspectiva) Integridad Adaptabilidad (Elasticidad) Relaciones Interpersonales Descontento constructivo Empatía (Compasión)</p> | <p>Grupo Focal con Personal Administrativo Anexo 1 Gráfico 5 (p.60)</p> |
| | <p>Inteligencia Emocional.</p> | <p>Capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información e influencia.</p> | | |

| Objetivos Específicos | Variable | Definición | Indicadores | Técnica e Instrumento de Investigación |
|--|--|---|---|---|
| Determinar el nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. | Nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional. | Nivel de destreza emocional en el que se encuentra el individuo, respecto al manejo o utilización de cualidades y destrezas que permiten que un individuo sea un miembro positivo y contribuyente al desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. | Nivel de Rendimiento Óptimo: El individuo se encuentra en un nivel alto de destreza emocional. | Encuesta / Guía de cuestionario cerrado aplicada a Personal Administrativo Anexo 2 Grafico 6 (p.63) Grafico 7 (p.64) Grafico 8 (p.65) Grafico 9 (p.66) Grafico 10 (p.67) Grafico 11 (p.68) Grafico 12 (p.69) |
| | | | Nivel de Rendimiento Diestro: El individuo es hábil en el manejo de sus emociones y relaciones con los demás. | |
| | | | Nivel de Rendimiento Vulnerable: El individuo se encuentra en un estado de fragilidad emocional, el ambiente que lo rodea lo afecta. | |
| | | | Nivel de Rendimiento Cautela: El individuo se encuentra en un nivel bajo de destreza emocional, el nivel de estrés es muy alto. | |
| Identificar la percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. | Percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional. | Visión del jefe inmediato sobre las cualidades y destrezas del trabajador en el manejo de las emociones en las relaciones laborales. | Orientación al logro Optimismo (Perspectiva) Integridad Adaptabilidad (Elasticidad) Relaciones Interpersonales Descontento constructivo Empatía (Compasión) | Entrevista / Guía de cuestionario abierto aplicado a Jefes inmediatos y/o Directivos Anexo 3 |

VI. Diseño Metodológico

Este capítulo se refiere al proceso metodológico de la presente investigación, así como a las técnicas que se utilizaron para recopilar los datos de la realidad, el procesamiento de datos y el análisis con el propósito de dar salida a los objetivos de la investigación.

Esta investigación es no experimental de tipo transversal, toma en cuenta el método deductivo y el paradigma positivista al hacer uso de una técnica cuantitativa para conocer el dominio y nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. Sin embargo, su abordaje metodológico se realiza a partir de un diseño mixto mediante la complementariedad entre la metodología cuantitativa y cualitativa para un mejor entendimiento del tema en estudio.

Sampieri, (2014) define diseños transversales como investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 154).

Patton, (1990) plantea la siguiente definición: “Un paradigma es una forma de ver el mundo, una perspectiva general, una manera de fragmentar la complejidad del mundo real. Dicho esto, los paradigmas están enraizados en la socialización de los adeptos y de los practicantes, los paradigmas dicen a ellos lo que es importante, legítimo y razonable.” (p.37).

Bisquerra, (2009) menciona el paradigma positivista, conocido también como sistema hipotético – deductivo, de perspectiva empírico – analítica, que conlleva preferentemente una metodología cuantitativa. Gurdian, (2010) expone que este busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos; aquí, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos.

6.1. Tipo de Estudio

La investigación, por su nivel de profundidad es de carácter descriptivo, “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” Sampieri, (2014, p. 92).

En este sentido, se identifican y analizan las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo en año 2021. Los estudios descriptivos van más allá de la descripción de conceptos, sino que también están dirigidos a explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o porqué dos o más variables están relacionadas.

6.2. Tipo de Enfoque

De acuerdo a Sampieri (2014), el enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

Se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Sampieri, (2014, p. 358).

La investigación contiene aspectos cuantitativos y cualitativos. Como fase inicial se conocieron las habilidades blandas existentes en los trabajadores administrativos, a través de un proceso descriptivo aplicando instrumentos de carácter cualitativo tales como entrevistas, que son fundamentales para la recopilación de la información. Posteriormente se procedió a abordar aspectos cuantitativos relacionados con la aplicación de algunos cuestionarios cerrados, que fueron medidos con puntuaciones numéricas, para determinar el dominio de las habilidades blandas y el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo.

6.3. Tipo de Alcance

El objetivo del estudio de la investigación consiste en analizar la práctica de las habilidades blandas existentes en los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo con el fin de que, a través de la recopilación de datos con los diferentes instrumentos, se realice el diseño de una propuesta de estrategia para motivar la práctica de habilidades blandas en busca de la mejora continua de dichos trabajadores.

El tipo de alcance de la investigación es descriptivo, con el propósito de conocer y caracterizar el dominio que tienen los trabajadores administrativos sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional. Dicha investigación revela a través de la recopilación de datos con los diferentes instrumentos, las habilidades blandas que poseen los trabajadores y el nivel de inteligencia emocional, culminando con una propuesta de estrategia que promueva la práctica de habilidades blandas para optimizar el desempeño de los trabajadores administrativos de FAREM-Carazo.

6.4. Determinación del Universo o Población

La población de estudio es el personal administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.

La población está conformada por 77 trabajadores administrativos, según el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI Recursos Humanos), proporcionado por el Analista de Recursos Humanos de la FAREM Carazo año 2021.

Tabla 1: Población de Estudio

| Trabajadores Administrativos FAREM Carazo | |
|--|-----------|
| Guarda de Seguridad | 20 |
| Aseador | 8 |
| Conserje | 4 |
| Jefa de Despacho | 5 |
| Secretaria | 2 |
| Jardinero | 3 |

| Trabajadores Administrativos FAREM Carazo | |
|--|-----------|
| Analista Referencial | 2 |
| Cajero | 1 |
| Gestor de Compras | 1 |
| Analista De RR.HH. | 1 |
| Conductor | 2 |
| Estadígrafa | 1 |
| Asistente Administrativo | 1 |
| Periodista | 1 |
| Responsable de Bodega | 1 |
| Responsable de Biblioteca | 1 |
| Inventariante | 1 |
| Contador | 1 |
| Responsable de Laboratorio | 5 |
| Técnico Archivo | 1 |
| Auxiliar de Laboratorio | 1 |
| Obrero Polivalente | 3 |
| Instructor de Deportes | 4 |
| Técnico TIC | 4 |
| Administradora | 1 |
| Electricista | 1 |
| Instructor de Danza | 1 |
| Total | 77 |

Nota: La tabla presenta la población.

Fuente: Adaptación propia Hernández (2021)

6.5. Selección de la Muestra

De acuerdo a Cuesta (2009), El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Se utilizó dentro del mismo, el muestro discrecional más comúnmente conocido como muestreo intencional, en este tipo de toma de muestras, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. González, (2017)

Por esta razón, aquellos son elegidos deliberadamente como sujetos, es decir, la presente investigación utilizó el muestreo no probabilístico, utilizando como procedimiento el muestreo por conveniencia, por el motivo del acceso y disponibilidad a la información.

Criterios de selección para la muestra:

- Trabajadores Administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo bajo contrato por tiempo indeterminado.

La muestra que cumple este criterio dentro de la investigación es un total de: 57 trabajadores.

6.6. Proceso de Investigación

En el presente trabajo investigativo se utilizó una combinación de búsqueda de información, utilizando fuentes primarias que es el personal administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, a través de encuestas y entrevistas las que proporcionan datos bases para dar respuesta a los objetivos de estudio.

Además, la obtención de fuente secundaria con respecto al marco teórico, principalmente de libros y páginas web que proporcionan diversos tipos de información concreta, precisa y confiable, para poder llevar a cabo el desarrollo de una manera más comprensible, en qué consiste cada uno de los elementos que incluye el marco teórico de dicha investigación.

6.7. Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

A continuación, se describe el procedimiento que se realizó para la recolección de datos e información del presente estudio. Es importante señalar que la identidad del trabajador administrativo se protegerá usando seudónimos tales como entrevista1, entrevista2, entre otros.

Se aplicó encuesta a 57 Trabajadores Administrativos ya que son el objeto de estudio. A partir de la información recopilada a través de la encuesta como instrumento aplicado a los mismos,

para el procesamiento de los datos se diseñó base de datos utilizando el software estadístico SPSS, v. 23 para Windows, realizando un análisis de frecuencia con sus respectivos gráficos de sectores.

6.7.1 Grupo Focal

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. Hamui Sutton y Varela Ruiz, (2013)

Se utilizó la Guía de grupo focal dirigida por medio del investigador al personal administrativo seleccionado. Lo que permitió dentro de la investigación conocer el dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional, por medio de respuesta a las preguntas planteadas.

6.7.2 Encuesta

Se puede definir la encuesta, como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. Anguita, C. J, (2002, pág. 5)

El instrumento utilizado fue el “Cuadro de Cociente Emocional” desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) aplicado y validado estadísticamente en Estados Unidos a más de 2000 organizaciones y que persigue como objetivo fundamental explorar nuevas maneras de medir y diagramar las dimensiones de la inteligencia humana que contribuyen a la realización personal e interpersonal, al éxito de las organizaciones y al beneficio de la humanidad. El instrumento sirve de guía en la exploración de la inteligencia emocional mostrando aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento a fin de identificar patrones individuales para el éxito.

El cuestionario se encuentra dividido en cinco secciones subdivididas a su vez en 21 escalas que abarcan la totalidad de las competencias emocionales personales y relacionales. El entrevistado realizó una valoración a los enunciados planteados en una escala primaria (0, 1, 2 y 3) y posteriormente se totalizó por cada subdivisión en cada sección para introducir las valoraciones generales en el cuadro sugerido por los autores, donde se determinó el desarrollo de cada competencia en función de cuatro niveles: Óptimo, Diestro, Vulnerable y Cautela, los que se definen de la siguiente manera:

- Cautela: No tiene la competencia desarrollada, debe tomar acciones de mejora a corto plazo para corregir la situación.
- Vulnerable: Tiene un bajo desarrollo de la habilidad en estudio. La misma debe ser trabajada y desarrollada a corto plazo para enmendar la situación.
- Diestro: Posee la habilidad en estudio en desarrollo, la cual, mediante un reforzamiento constructivo a corto y mediano plazo, puede llegar al nivel óptimo.
- Optimo: Tiene un alto nivel de desarrollo de la competencia estudiada. Esta imponente fortaleza se debe continuar reforzando con estímulos positivos de forma constante.

El cuestionario antes mencionado fue adaptado según los requerimientos de la investigación, seleccionando únicamente 7 habilidades que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados a fin de determinar el dominio y nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo en el año 2021:

Tabla 2 Valores del Nivel de Rendimiento

| Habilidad /Puntaje | Orientación al logro | Optimismo | Integridad | Adaptabilidad | Relaciones interpersonales | Descontento constructivo | Empatía |
|--------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| Óptimo | 21 a 20 | 24 a 23 | 27 a 20 | 39 a 34 | 30 a 28 | 39 a 34 | 36 a 33 |
| Diestro | 19 a 17 | 22 a 19 | 19 a 17 | 33 a 28 | 27 a 23 | 33 a 27 | 32 a 29 |
| Vulnerable | 16 a 13 | 18 a 13 | 16 a 13 | 27 a 21 | 22 a 18 | 26 a 20 | 28 a 21 |
| Cautela | 12 a 0 | 12 a 0 | 12 a 0 | 20 a 0 | 17 a 0 | 19 a 0 | 20 a 0 |

Nota: La tabla presenta los valores del nivel de rendimiento por habilidad. Adaptación propia Hernández (2021)

6.7.3 Entrevista

En la presente investigación se utilizó la Guía de Entrevista dirigida por medio del investigador a las personas seleccionadas para la aplicación del instrumento.

La guía de entrevista permitió dentro de la investigación identificar desde la vista del jefe inmediato, la percepción de la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativo en la FAREM Carazo en el año 2021”. Abordando interrogantes relacionadas a las 7 habilidades estudiadas:

- Orientación al logro
- Optimismo (Perspectiva)
- Integridad
- Adaptabilidad (Elasticidad)
- Relaciones Interpersonales
- Descontento constructivo
- Empatía (Compasión)

6.7.4 Validación de los instrumentos:

Para llevar a cabo la validación de los instrumentos se describen los siguientes: fases:

Fase de validez por contenido y fase de validez por experto.

Fase de validez por contenido:

“La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. Sampieri, et al., (2010, pág. 2011).

Bajo esa misma dirección “La confiabilidad se obtiene realizando pruebas piloto, antes de comenzar la recolección definitiva de los datos, y verificando que el instrumento permita obtener resultados similares en condiciones similares. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Gómez, (2006, pág. 60)

En esta fase se llevó a cabo una prueba piloto para verificar la comprensión y lenguaje técnico utilizado en la encuesta, siendo trabajadores administrativos los informantes claves en

propuestas de modificación del contenido abordado, aplicando 10 encuestas a través del muestreo probabilístico simple al azar.

Fase de validez por experto:

“Validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” Sampieri, et al., (2010, pág. 204). Así mismo Supo (2013), presenta algunos criterios a tomar en cuenta en la validación de instrumentos. Tales como. “suficiencia, pertinencia y claridad con la que estén redactados los ítems”. (Pág.23-24)

En esta fase de validación: el cuestionario, la guía de grupo focal y la entrevista fueron remitidas a cinco docentes entre ellos dos expertos en gestión de recursos humanos, dos metodólogos y un estadístico, tomando en cuenta que estos se adaptaron del instrumento “Cuadro de Cociente Emocional” desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) aplicado y validado estadísticamente en Estados Unidos a más de 2000 organizaciones, se consideró como criterio de validación la claridad en la redacción. Bajo esta perspectiva considerando los aportes realizados por los expertos a los diferentes instrumentos, el tutor ultimo detalles y aprobó la aplicación de los instrumentos antes mencionados.

VII. Análisis de resultados

En este apartado se analiza, interpreta y discute los resultados obtenidos con base a los objetivos propuestos. Está conformado por tres sub apartados, divididos de la siguiente manera: el primero indaga sobre el dominio que tienen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional. El segundo, determina el nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional que tiene los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. El tercero, identifica la percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.

El análisis y la discusión de resultados obtenidos del procesamiento de la información consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o los presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. Bernal, (2010, p.222)

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se examinó la información recopilada por medio de los instrumentos de análisis: guía de grupo focal, el cuestionario y la entrevista. Los resultados y el análisis de los mismos se presentan en el orden jerárquico, partiendo de los objetivos específicos según los ítems de cada indicador.

7.1 Características de la muestra en estudio

El estudio se llevó a cabo en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, tomando como unidad de análisis el área administrativa, los instrumentos fueron aplicados a una muestra de 57 trabajadores administrativos cuyas características generales se describen en las siguientes tablas y graficas:

7.1.1 Edad

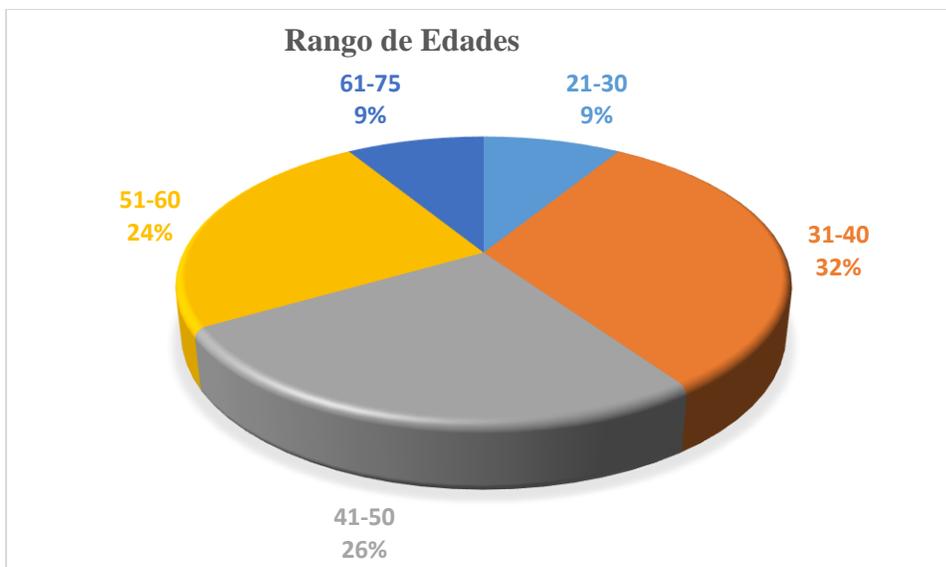
Tabla 3 Rango de edades

| Rango de edades | Cantidad | % |
|-----------------|-----------|-------------|
| 21-30 años | 5 | 9% |
| 31-40 años | 18 | 32% |
| 41-50 años | 15 | 26% |
| 51-60 años | 14 | 25% |
| 61-75 años | 5 | 9% |
| Total | 57 | 100% |

Nota: La tabla muestra los rangos de edades.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Gráfico 1 Rango de Edades



Nota: El gráfico muestra los porcentajes de los rangos de edades.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

En la tabla y figura anterior se describe las edades de los trabajadores administrativos que participaron en el estudio, de los cuales se puede remarcar que el 9% está entre el rango de 21- 30 años, el 32% entre 31-40 años, el 26% entre los 41 a 50, el 24% entre los 51 a 60 y el 9% de 60 a 75 años. Sobre estos resultados se puede apreciar que la mayor cantidad del personal

administrativo bajo contratación fija está en el rango mayor de los 30 y menor de los 60 años de edad.

7.1.2 Género

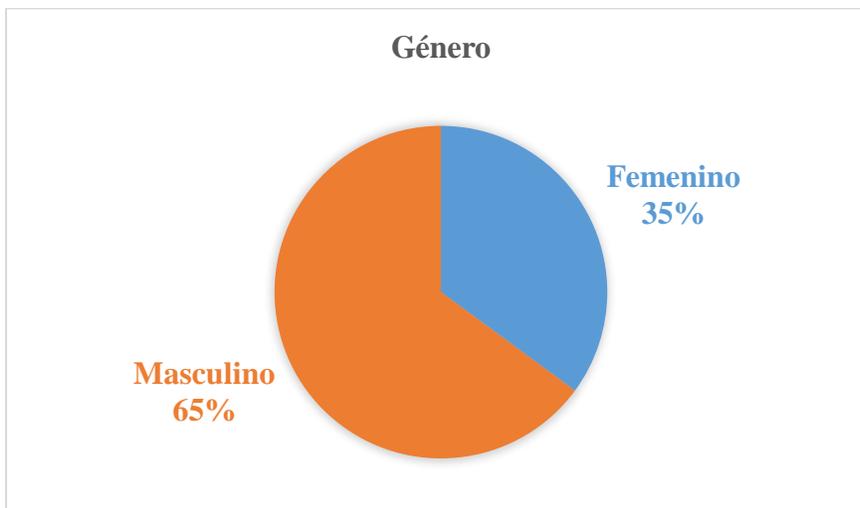
Tabla 4 Género

| Género | Cantidad | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Femenino | 20 | 35% |
| Masculino | 37 | 65% |
| Total | 57 | 100% |

Nota: La tabla presenta género de la muestra estudiada.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Gráfico 2 Género



Nota: La figura presenta el porcentaje de género de la muestra estudiada.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Como se observa en la figura anterior en el proceso de realización de la investigación participaron 65 % personas del género Masculino y el 35% del sexo femenino, es evidente la falta de equidad de género lo cual es un ideal en todas las instituciones, parte de esto obedece a que los colectivos de guardas de seguridad, jardineros, conductores e instructores de deportes son del sexo masculino.

7.1.3 Nivel Académico

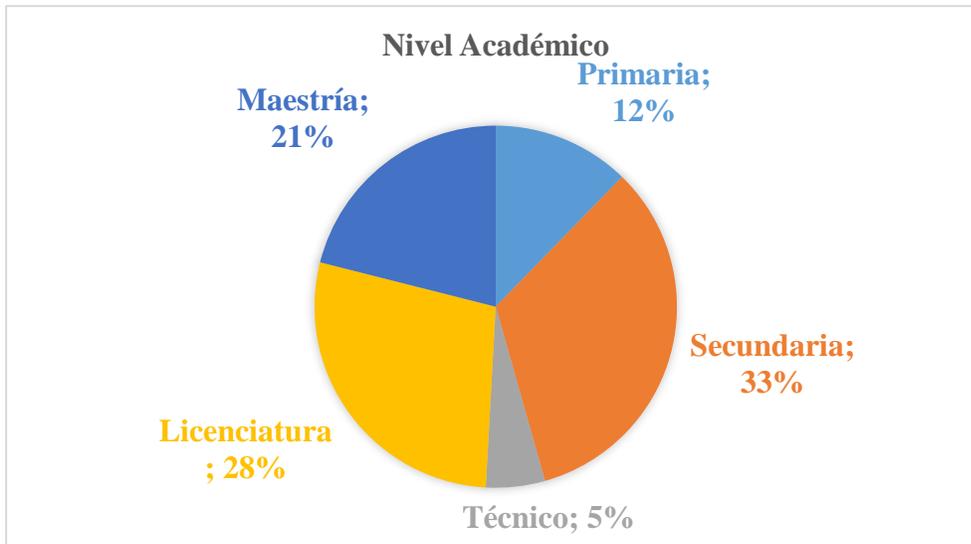
Tabla 5 Nivel Académico

| Nivel | Cantidad | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Primaria | 7 | 12% |
| Secundaria | 19 | 33% |
| Técnico | 3 | 5% |
| Licenciatura | 16 | 28% |
| Maestría | 12 | 21% |
| Total | 57 | 100% |

Nota: La tabla presenta el género de la muestra estudiada.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Gráfico 3 Nivel Académico



Nota: El gráfico presenta el nivel académico de la muestra estudiada.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

En la figura arriba expuesta se determina el nivel académico del personal administrativo, reflejando que el 50 por ciento logran la educación básica y el 50 por ciento restante ya realizó estudios de licenciatura y maestría.

La UNAN Managua como institución formadora de profesionales brinda seguimiento y acompañamiento para que el personal pueda a través de los programas de educación continuar formándose para superar estas cifras, es evidente el compromiso existente por parte del personal administrativo por aprovechar estas oportunidades y lograr una mejor educación que permita un alto desarrollo y desempeño tanto personal como institucional.

7.1.4 Cargos que desempeñan

Tabla 6 Cargos que desempeñan

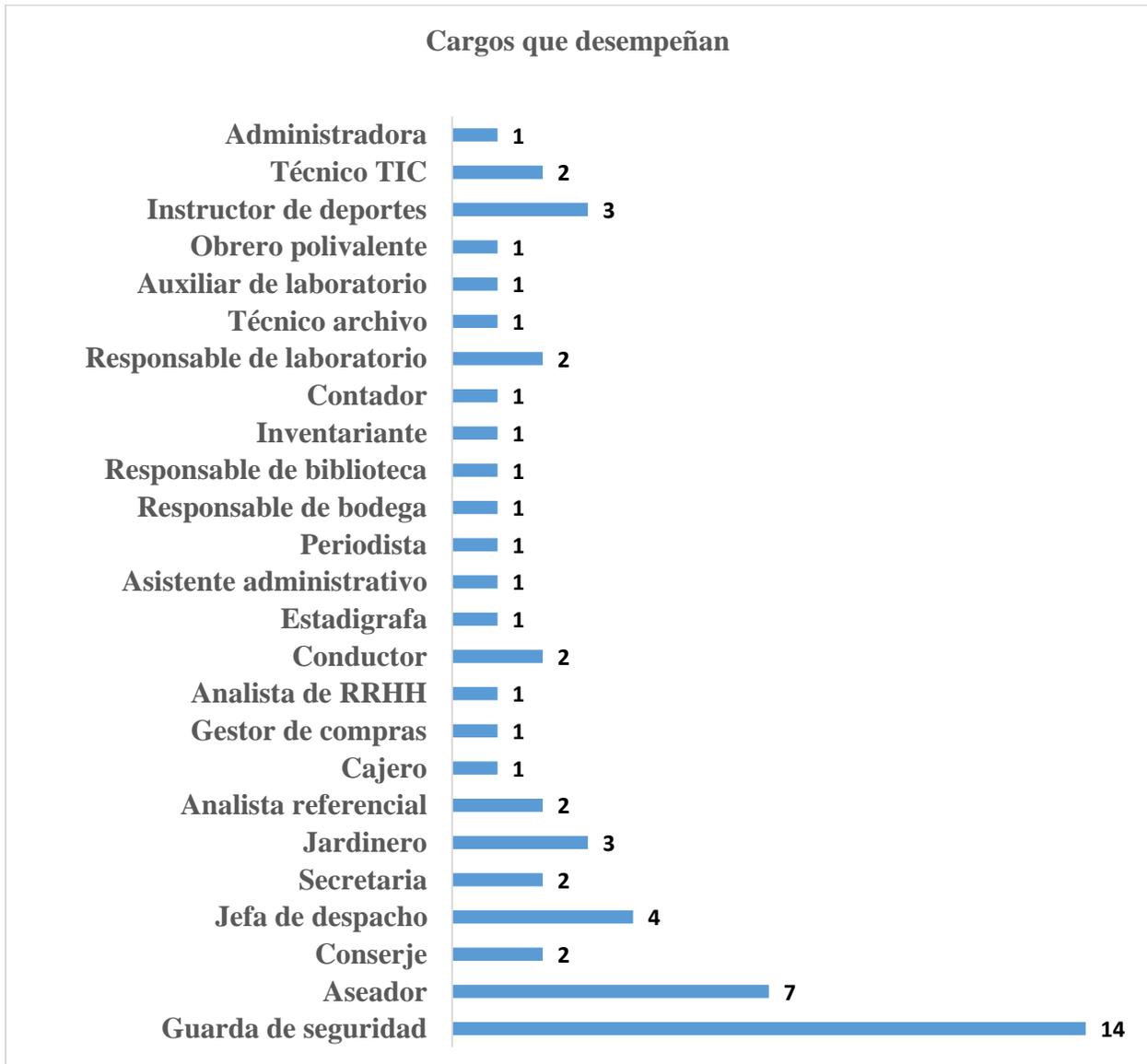
| Cargos que desempeñan | Cantidad |
|------------------------------|-----------------|
| Guarda de seguridad | 14 |
| Aseador | 7 |
| Conserje | 2 |
| Jefa de despacho | 4 |
| Secretaria | 2 |
| Jardinero | 3 |
| Analista referencial | 2 |
| Cajero | 1 |
| Gestor de compras | 1 |
| Analista de RRHH | 1 |
| Conductor | 2 |
| Estadigrafa | 1 |
| Asistente administrativo | 1 |
| Periodista | 1 |
| Responsable de bodega | 1 |
| Responsable de biblioteca | 1 |
| Inventariante | 1 |
| Contador | 1 |
| Responsable de laboratorio | 2 |
| Técnico archivo | 1 |
| Auxiliar de laboratorio | 1 |
| Obrero polivalente | 1 |
| Instructor de deportes | 3 |
| Técnico TIC | 2 |
| Administradora | 1 |
| Total | 57 |

Nota: La tabla presenta los cargos que desempeña la muestra estudiada.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Como se observa en la figura anterior se evidencia la participación del total del personal administrativo bajo contratación fija, siendo los colectivos con mayor cantidad de colaboradores: Guardas de seguridad con 14 trabajadores, Aseadores 7 trabajadores y jefas de despachos con 4 trabajadores.

Gráfico 4 Cargos que desempeñan



Nota: El gráfico presenta el nivel académico de la muestra estudiada.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

7.2 Dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.

A fin de conocer el dominio de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo en el año 2021, se realizaron dos grupos focales con 10 participantes en cada grupo para un total de 20 participantes lo que se considera parte representativa de la muestra.

Los grupos focales se desarrollaron de acuerdo a una guía planteada (ver anexo 3), abordando sí conocían sobre las temáticas de las habilidades blandas y la inteligencia emocional obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 5 Conocimiento sobre la temática



Nota: El gráfico presenta el conocimiento sobre la temática.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

El personal administrativo que participó en el grupo focal el 53 por ciento negó conocer sobre la temática de las habilidades blandas e inteligencia emocional, el 31 por ciento ha escuchado sobre la temática y solo el 16 por ciento conoce sobre la temática.

Tomando en cuenta las opiniones del personal administrativo, es notorio el porcentaje que desconoce sobre dichas temáticas tan importantes, para mejorar en las relaciones laborales y personales tal como lo indica Ortega, (2017). En el cual manifiesta que las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten un mejor desempeño en las relaciones laborales y personales. Coincidiendo ampliamente con Robles, (2012) quien indica que las habilidades blandas son aquellas que mejoran las interacciones de una persona en el desempeño laboral y las perspectivas de carrera.

La temática de habilidades blandas e inteligencia emocional están muy relacionadas con la interacción social, con los servicios que se brindan a la sociedad desde cualquier lugar de trabajo, involucrando en su totalidad la particularidad de cada persona, actitud y manera de tratar a las demás personas en el ámbito laboral. Es fundamental que el personal administrativo posea conocimientos sobre las habilidades blandas, que descubran en ellos la variedad de habilidades blandas que pueden utilizar en pro del beneficio propio como institucional.

Continuando con el mismo aspecto relacionado a la utilidad de las habilidades blandas para el ámbito laboral.

Los trabajadores participantes en un 100 por ciento consideran la temática de utilidad para el ámbito laboral, expresando que:

“Estas habilidades pueden mejorar la forma de reaccionar y actuar, conducir mejor las relaciones con los compañeros, controlar las emociones sería muy bueno, más en momentos de tensión, es un tema interesante, ya que así podemos también entender a los demás, ser hábil para tratar con todo tipo de personas es muy útil para desempeñarnos mejor, sería algo muy bueno para mejorar en el trato los unos con los otros, ser hábil para reconocer lo que no está bien y tratar de mejorar, nos haría mejores trabajadores, muy útil más cuando estamos expuestos a situaciones que nos tensionan, la práctica de esas habilidades nos ayudarían a trabajar con más tranquilidad y a tener disposición para mejorar en nuestros puestos de trabajos y colaborar con otros colegas.

Las opiniones de los trabajadores administrativos revelan la utilidad de las habilidades blandas en el ámbito laboral coincidiendo con Estrada, (2013); las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, lograr una comunicación efectiva, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. Bajo esa misma dirección Alles, (2015) indica que, en este nuevo contexto, se espera colaboradores que sean más autónomos y capaces de *trabajar con y a través de otros*.

Continuando con el estudio se averiguo sobre el interés del personal participante por conocer más sobre la temática, obteniendo los siguientes resultados:

Los resultados obtenidos evidencian que el 100 por ciento externaron la necesidad y el interés existente en los trabajadores administrativos de conocer más sobre este tipo de temáticas que favorecen la mejora continua del desempeño al practicar habilidades enfocadas en las emociones que dictan el actuar de cada individuo. Existe un interés generalizado entre los trabajadores administrativos por conocer más sobre las habilidades blandas, esto permite realizar una inferencia en el cual se puede afirmar que el personal administrativo asume un comportamiento de investigación – acción en vista que presenta interés por un tema muy poco conocido por ellos en el cual interviene el mundo particular emocional de cada persona en el desempeño laboral.

Tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores administrativos en cuanto al dominio que poseen sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional; se puede decir que estos poseen poco dominio sobre las habilidades blandas e inteligencia emocional, ya que en su mayoría desconocen sobre la temática abordada. A pesar de poseer poco dominio sobre la temática el personal administrativo afirman que dicha temática es de utilidad para el ámbito laboral en vista que conducen a mejorar las relaciones con los compañeros, controlar las emociones en momentos de tensión, ayudan a trabajar con tranquilidad a colaborar uno con otros destacando la disposición a mejorar en los puestos de trabajos.

7.3 Nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.

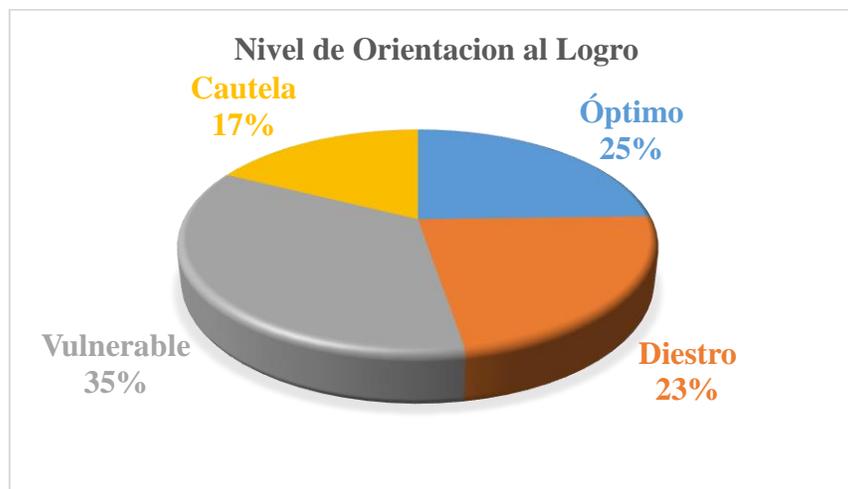
Para obtener el nivel de rendimiento de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo, se utilizó el instrumento adaptación “Cuadro de Cociente Emocional” desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) (ver anexo 2). Dicho instrumento fue aplicado a los trabajadores administrativos con el objetivo de determinar el desarrollo de cada habilidad en función de 4 niveles: Optimo, Diestro, Vulnerable y Cautela.

A continuación, se describe el nivel de rendimiento obtenido en cada habilidad de forma general por los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo:

7.3.1 Orientación al logro

La primera habilidad que se analizó es la **orientación al logro** reflejando la siguiente información:

Gráfico 6 Orientación al logro



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad orientación al logro

Fuente: Elaboración propia, Hernández. (2021)

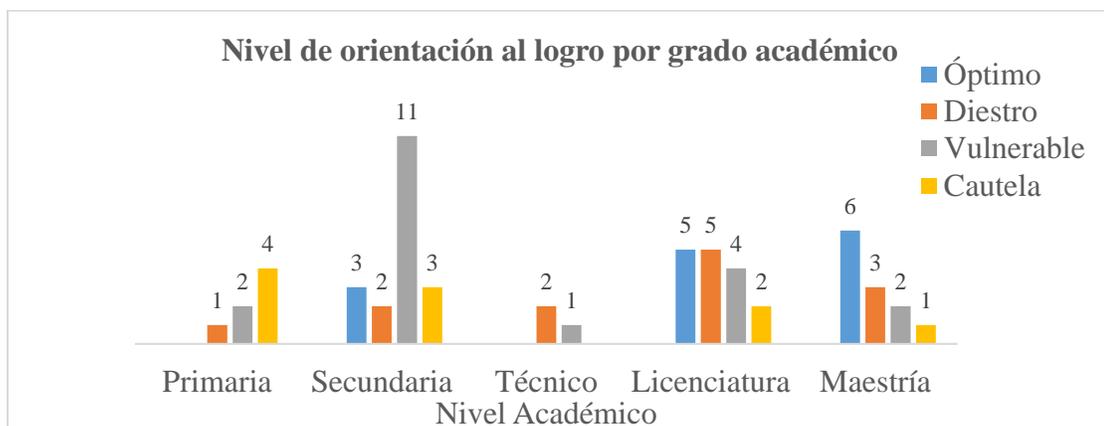
De acuerdo a los resultados obtenidos en la habilidad de orientación al logro el 35 por ciento del personal administrativo de la facultad se ubica en la escala vulnerable y el 17 por ciento se encuentra en cautela, reflejando con estos resultados que los trabajadores tienen un bajo nivel de desarrollo en su rendimiento laboral y su capacidad para trabajar en equipo, indicando así la necesidad de encaminar acciones que procuren el desarrollo de esta habilidad.

Es importante destacar como positivo que más del 45 por ciento del personal se encuentra en niveles diestro y óptimo, lo que se entiende como un grupo importante de trabajadores que se encuentran desarrollando esta habilidad o que ya la desarrollan, requiriendo así menores esfuerzos para el perfeccionamiento de la misma.

La habilidad de orientación al logro según Cooper y Sawaf, (1997) se refiere al nivel de rendimiento que el individuo demuestra dentro de sus actividades laborales, así como su comunicación y participación dentro de grupos de trabajo y el compromiso para cumplir metas.

Bajo esta misma perspectiva se puede afirmar que el 52 por ciento del personal administrativo presenta debilidad en el desarrollo de la habilidad orientación al logro, si se analiza considerando el grado académico del personal con estudios básicos, se observa escaso dominio de esta habilidad, mientras que el personal con preparación superior presenta alto dominio, indicando que la formación profesional prepara al individuo para el logro de metas y objetivos.

Gráfico 7 Nivel de Orientación al logro por grado académico



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento por grado académico

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

7.3.2 Optimismo

Continuando con el análisis se aborda la segunda habilidad el **Optimismo** presentando la siguiente información:

Gráfico 8 Nivel de Optimismo



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad optimismo
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Al analizar el nivel de optimismo en el personal administrativo, se obtuvieron resultados significativos y positivos, el 39 por ciento se encuentra en nivel óptimo, tienen un alto nivel de desarrollo de esta habilidad, el 49 por ciento alcanzan una escala diestra, poseen esta habilidad en desarrollo que al ser reforzada puede llegar a ser óptimo, a la vez se refleja el 12 por ciento de los trabajadores con un bajo desarrollo de esta habilidad por lo que debe ser mejorada a fin de fortalecerla.

El optimismo se define como el punto de vista del individuo acerca de situaciones cotidianas y cómo se ve él mismo, incluyendo confianza en sí mismo, autoestima, y superstición. Cooper y Sawaf, (1997)

Los resultados evidencian que en el personal administrativo prevalece el espíritu optimista al ejercer sus labores, actitud que ayuda a enfocar los asuntos, proyectos y situaciones cotidianas de forma positiva y constructiva, lo que indica que todos poseen esta habilidad, aun así, requieren motivación y desarrollo proactivo de la misma para mejorar los indicadores y alcanzar en su totalidad el nivel óptimo.

7.3.3 Integridad

Siguiendo con el análisis de la tercera habilidad: **Integridad** se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfico 9 Integridad



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad integridad
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

El personal administrativo a grandes rasgos muestra un nivel alto en esta habilidad, se logra apreciar que el 86 por ciento de los trabajadores se encuentran en nivel óptimo y diestro, es decir que poseen la habilidad o la están desarrollando de forma positiva, también, se observa que existe un 14 por ciento de ellos en nivel vulnerable que al trabajar en el desarrollo de esta habilidad pueden llegar a mejorarla.

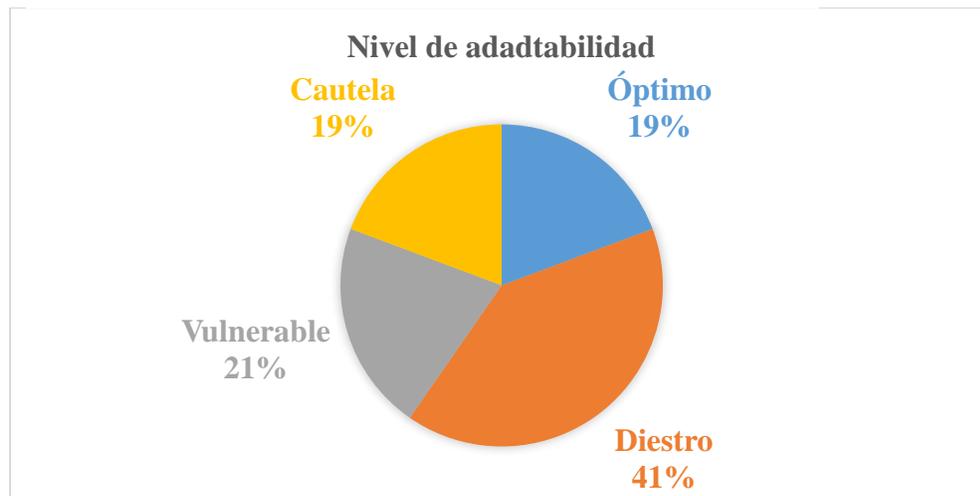
Integridad para Cooper y Sawaf, (1997) se refiere al grado en que el individuo es leal a sí mismo y actúa conforme a sus ideales, valores y creencias, siendo auténtico hacia los demás, y sin dejarse llevar por la situación y hacer cosas contrarias a sus principios. Incluye honestidad y autenticidad.

Referente al nivel de integridad del personal administrativo de la facultad, los resultados caracterizan a un número considerable de dicho personal como individuos leales a sus principios, valores y creencias, es mínimo el porcentaje que requieren mejorar esta habilidad para lograr un nivel de integridad deseado.

7.3.4 Adaptabilidad

Avanzando a la cuarta habilidad en estudio la cual es **Adaptabilidad**, se visualiza la siguiente información:

Gráfico 10 Adaptabilidad



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad adaptabilidad

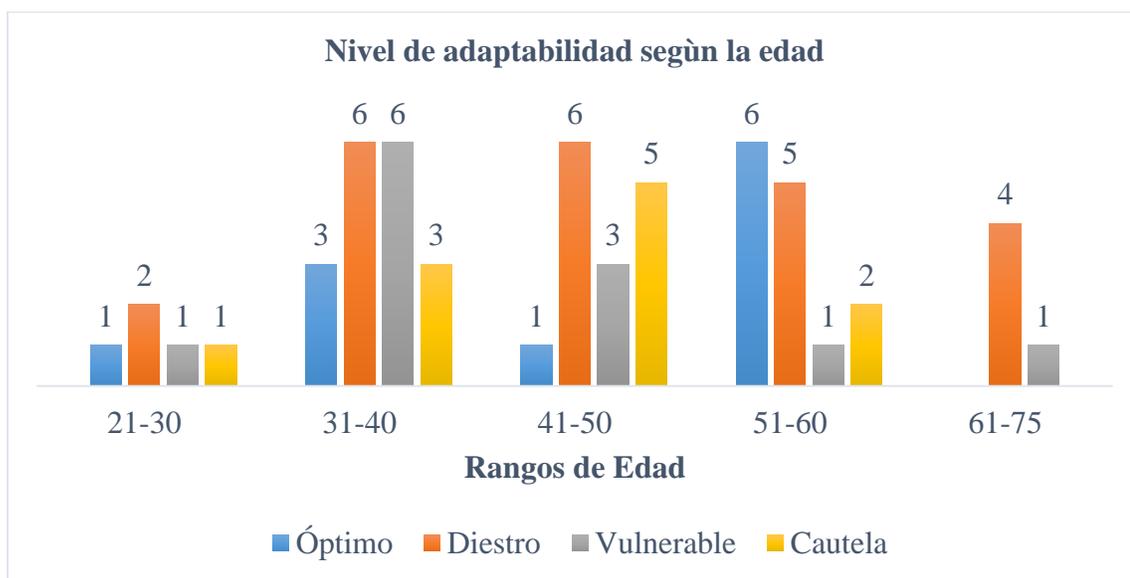
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Los resultados obtenidos presentan que el 19 por ciento se encuentra en un alto nivel de desarrollo de la habilidad, el 41 por ciento se encuentra en nivel diestro, este personal posee la habilidad, en su mayoría la están desarrollando y con reforzamiento les será posible dominarla, el 21 por ciento se encuentra en nivel vulnerable y el 19% en cautela, este personal tiene un bajo o nulo desarrollo de la habilidad.

Definido por Cooper y Sawaf, (1997), adaptabilidad es la capacidad de adaptación a cualquier circunstancia que posee el individuo. Incluye paciencia, tolerancia, poder de reacción, búsqueda de posibles soluciones a un problema, etc.

Como resultado del análisis de esta habilidad en el personal administrativo de la facultad se identifica que el 60 por ciento de trabajadores están desarrollando su capacidad de adaptación a cualquier circunstancia, inminentemente es necesario trabajar en la motivación y desarrollo de la misma en el otro 40 por ciento del personal, con el fin de que ellos alcancen niveles adecuados de apertura, tolerancia y aceptación ante opiniones y alternativas de resolución de conflictos que mejoren el clima organizacional actual.

Gráfico 11 Adaptabilidad según la edad



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia, Hernández. (2021)

El gráfico anterior permite observar que el personal en el rango de edades de 51 a 60 años es hábil para adaptarse a cualquier situación, de forma contraria el personal en los rangos de 31 a 40 años y 41 a 50 años poseen la habilidad en desarrollo, siendo a la vez vulnerables a no adaptarse con facilidad, de manera que viene a ser un desafío para la institución en vista que este personal está ejerciendo en cargos importantes, encontrándose en estos rangos de edades el 58 por ciento de los trabajadores.

7.3.5 Relaciones Interpersonales

Prosiguiendo con la quinta habilidad siendo esta las **Relaciones Interpersonales**, presenta los datos a continuación:

Gráfico 12 Relaciones Interpersonales



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

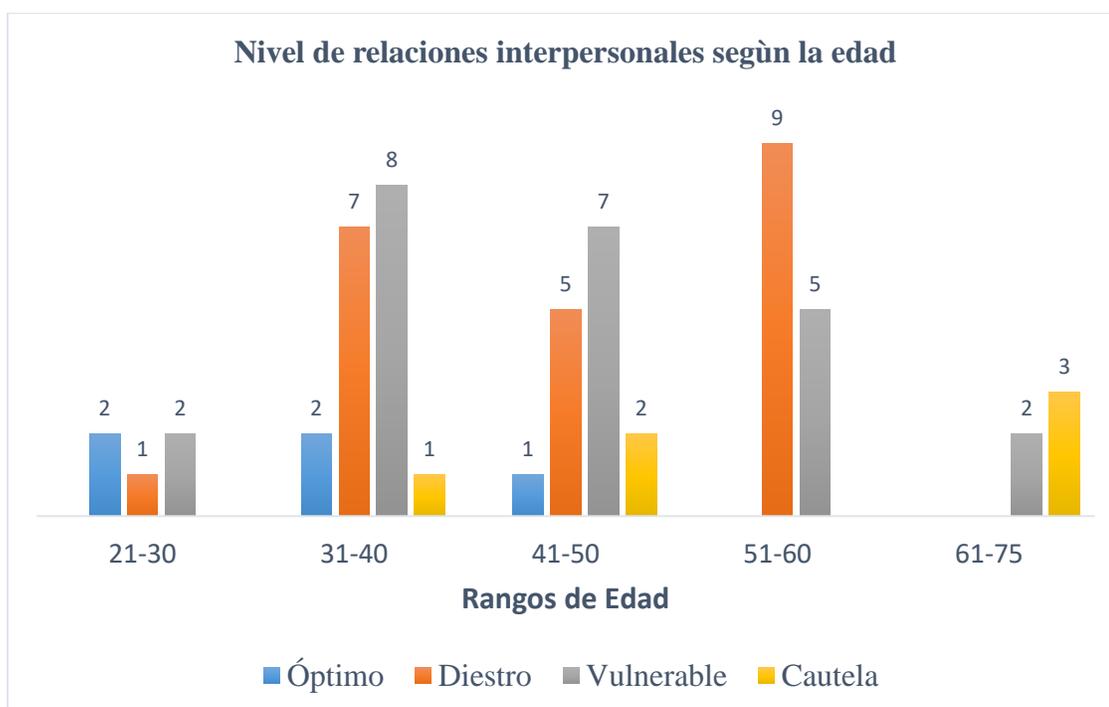
Se aprecia que el 9 por ciento se ubica en nivel óptimo, estos tienen un alto nivel de desarrollo de la habilidad, el 39 por ciento en nivel diestro, el personal en este nivel posee la habilidad en desarrollo, el 42 por ciento en nivel vulnerable tienen un bajo desarrollo de la habilidad y se nota un 10 por ciento del personal en cautela, los cuales no tienen la habilidad.

Refiriéndose a las relaciones interpersonales Cooper y Sawaf, (1997) expresan que es la forma en la que el individuo se relaciona con las personas con las que convive de manera cotidiana, familiares, amigos y colegas de trabajo, así como también la forma en la que se expresa delante de ellas y con respecto a ellas. Incluye desde la muestra de amor y afecto, apoyo de amigos o

familiares cuando se ésta en dificultades, hasta dificultad para entablar amistades y relaciones laborales.

Según muestran los resultados del estudio de nivel de relaciones interpersonales, se logra evidenciar que esta habilidad requiere mayor nivel de motivación dado el porcentaje de personas que se sitúan en nivel de vulnerable, caracterizando así a casi la mitad de los trabajadores administrativos como poco capaces para establecer relaciones interpersonales que den lugar a mejores entornos laborales a través de la buena comunicación y creación de vínculos afectuosos con sus compañeros.

Gráfico 13 Nivel de relaciones interpersonales según la edad



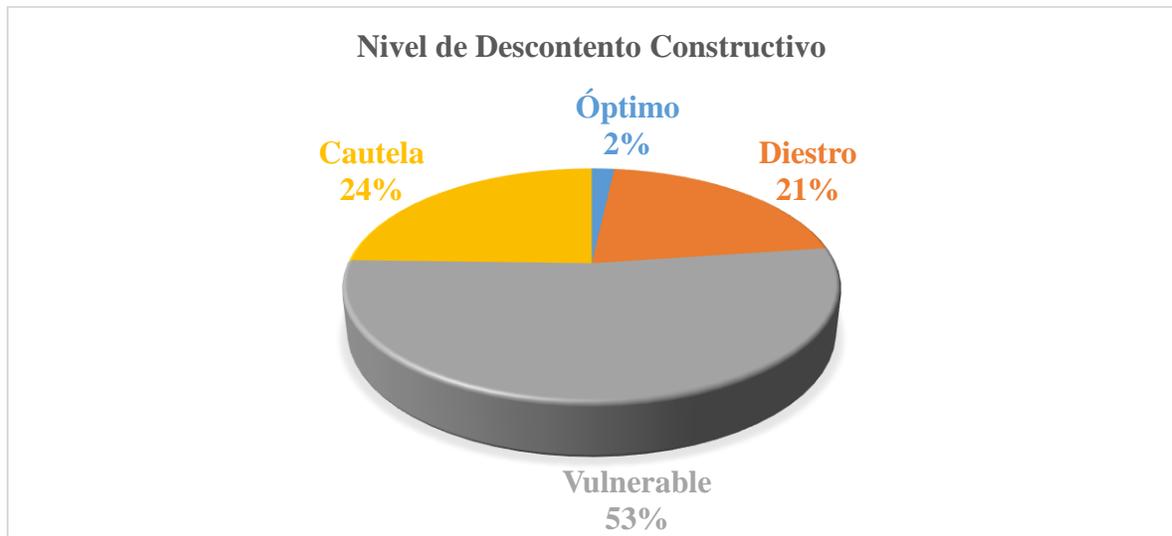
Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento según la edad en la habilidad Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Al analizar el gráfico que muestra el nivel de dominio de las relacionarse interpersonales, el personal administrativo en los rangos de edades de 31 a 60 años practica la habilidad, no de forma óptima, se puede inferir que es vulnerable en un 50 por ciento, algo perjudicial para la institución ya que un número considerable de trabajadores presentan dificultad para gozar de buenas relaciones entre compañeros, afectando así el ambiente laboral.

7.3.6 Descontento Constructivo

Hablaremos de la sexta habilidad la cual es **Descontento Constructivo**, la cual presenta los siguientes resultados:

Gráfico 14 Descontento Constructivo



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad Descontento constructivo
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

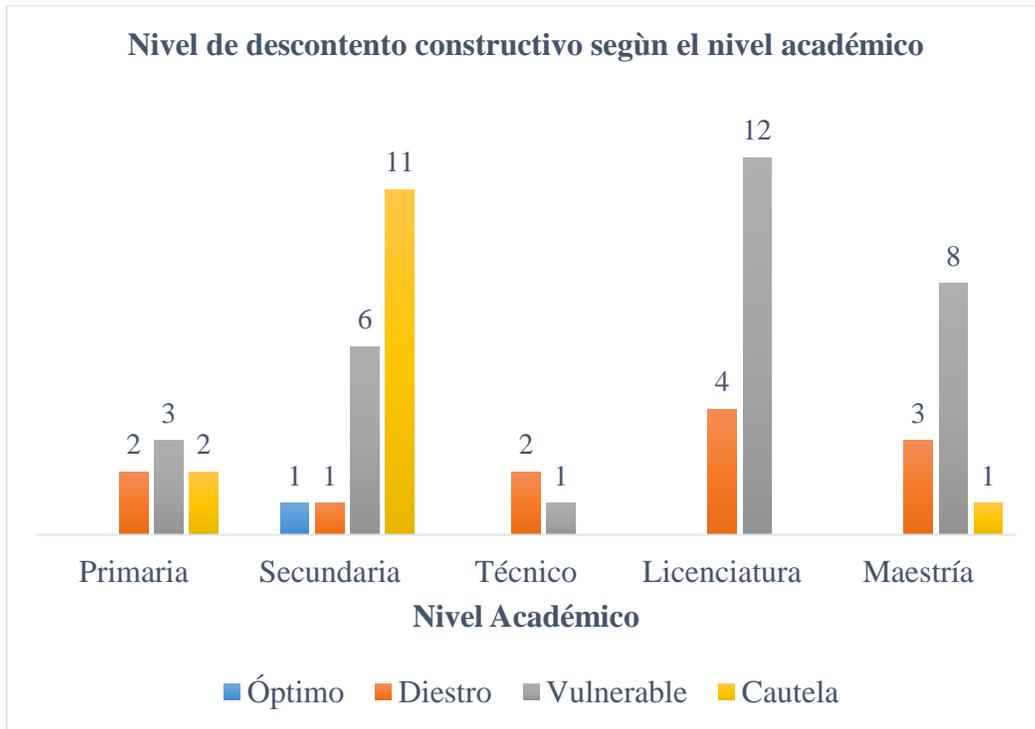
Se observa que tan solo el 2 por ciento tienen la habilidad desarrollada y el 21 por ciento en nivel diestro posee la habilidad en desarrollo, el 53 por ciento en nivel vulnerable tienen un bajo desarrollo de la habilidad y un 24 por ciento del personal en cautela, no poseen la habilidad.

De acuerdo con Cooper y Sawaf, (1997), descontento constructivo es la manera en la que el individuo expresa sus ideas, acorde o no a lo que piensen los demás lo más empáticamente posible, maneja su enojo o descontento, lo canaliza y convierte en energía creadora. Incluye desde contradecir eficazmente para producir un cambio, motivación, retroalimentación y aceptación de críticas, hasta guardar los sentimientos por temor a causar desacuerdo, etc.

Tan solo el 23 por ciento de los trabajadores han desarrollado la habilidad de descontento constructivo, él 67 por ciento se encuentra en niveles negativos lo que les impide ser capaces de

dar opiniones y expresar oposición ante otros puntos de vistas sin mostrar falta de respeto o intolerancia, lo que a largo plazo podría incidir en la creación de un clima laboral desfavorable y poco presto a la resolución pacífica de conflictos.

Gráfico 15 Nivel de descontento constructivo según el nivel académico



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento según grado académico

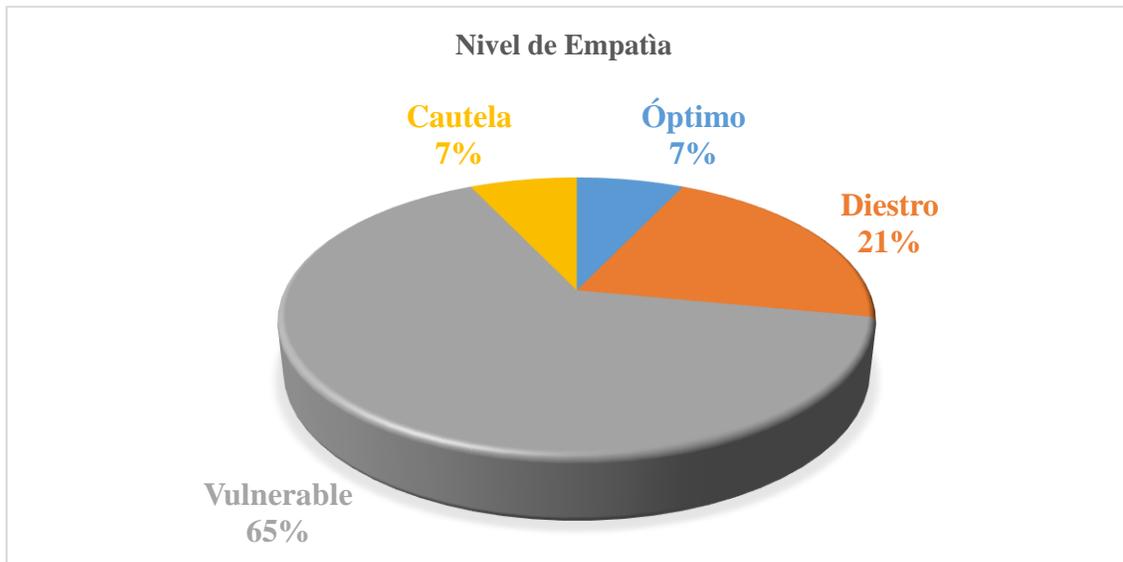
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

El gráfico muestra que el personal administrativo con formación básica se encuentra en su gran mayoría en el nivel cautela, es decir que es nula la habilidad para mostrar tolerancia y dominar sus emociones al estar en desacuerdo, de forma similar el personal con estudios superiores muestra debilidad para poder desarrollar esta habilidad siendo vulnerables ante las situaciones del contexto.

7.3.7 Empatía

La última habilidad es la **Empatía**, la que muestra los siguientes datos:

Gráfico 16 Empatía



Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento alcanzado en la habilidad Empatía

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

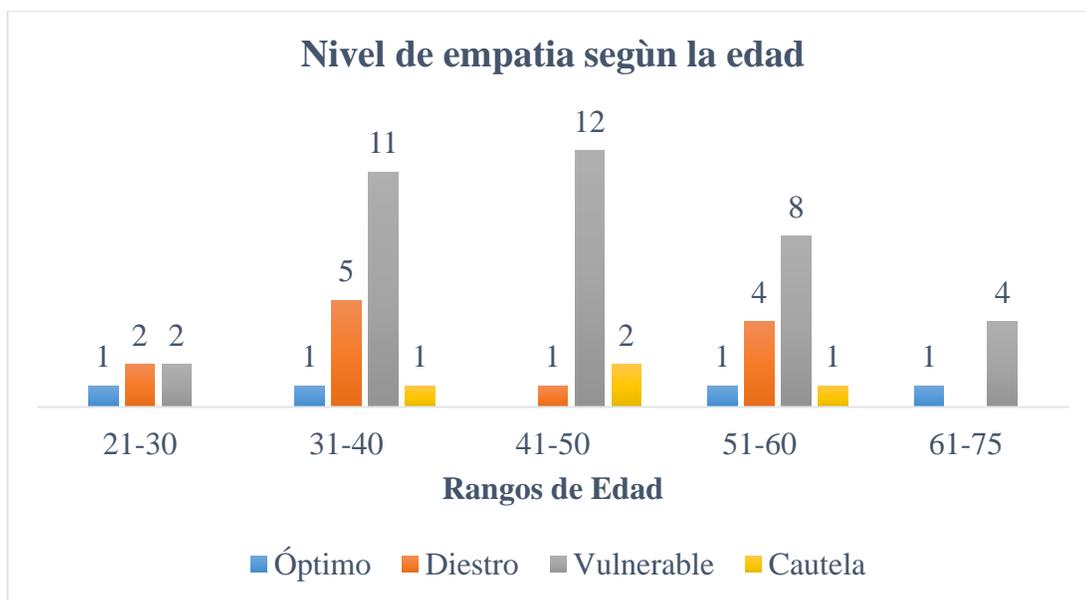
Se aprecia que el 7 por ciento en nivel óptimo, poseen la habilidad desarrollada, el 21 por ciento en nivel diestro se encuentran desarrollando la habilidad, el 65 por ciento se encuentra en nivel vulnerable presentando un bajo desarrollo de la habilidad y un 7 por ciento del personal en cautela no poseen la habilidad.

Cooper y Sawaf, (1997) definen empatía como el grado de consideración hacia los demás y nosotros mismos. Incluye la percepción de los sentimientos ajenos, demostración de compañerismo, auto-consideración, etc. Para Sue Prince, (2020) la empatía es una de las habilidades más importantes que pueden poseerse, es la capacidad de comprender y de ser consciente, de coexperimentar los sentimientos y los pensamientos de los demás.

Respecto al nivel de empatía del personal estudiado, se alcanza a determinar que existe un alto indicador de vulnerabilidad ante esta habilidad, lo que se traduce en una carencia importante de la capacidad de mostrarse empáticos mientras laboran y especialmente bajo situaciones de conflicto, donde por lo general, predominarán sus puntos de vistas, sin dar relevancia a las opiniones de sus compañeros.

Esta habilidad deberá motivarse tanto en el 65 por ciento del personal en nivel vulnerable, como el 7 por ciento en cautela, y procurar llevar al 21 por ciento en nivel diestro al nivel óptimo.

Gráfico 17 Nivel de empatía según la edad



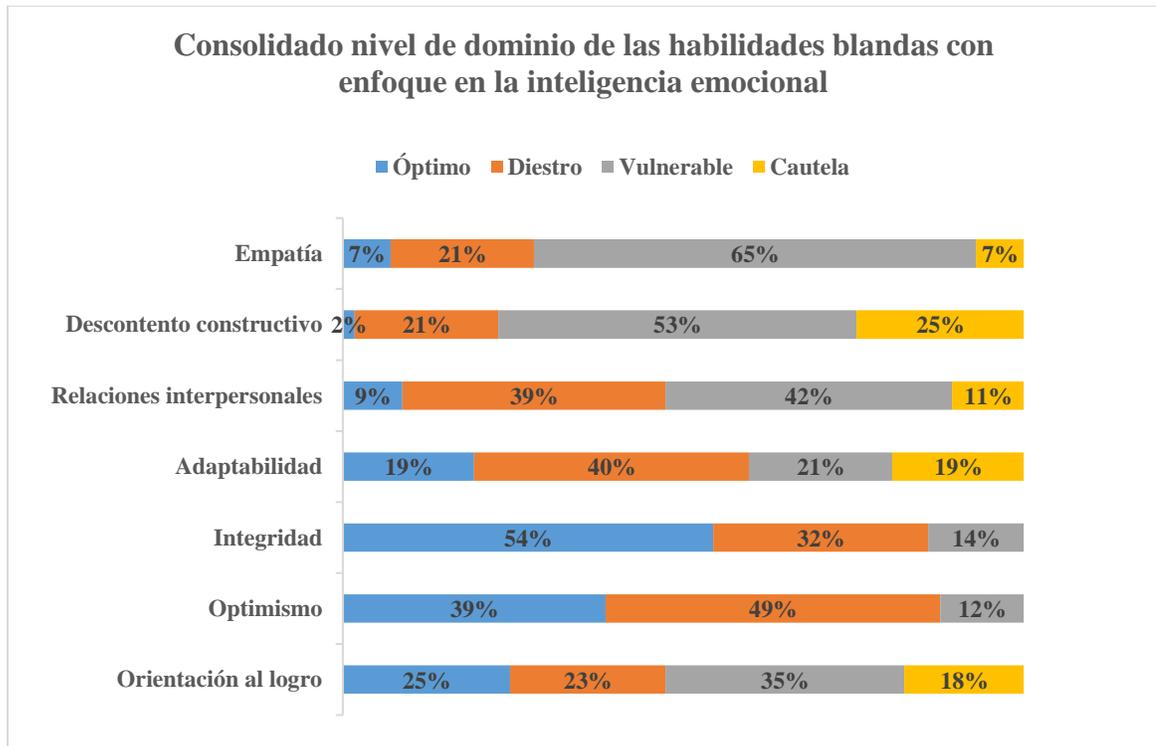
Nota: El gráfico presenta el nivel de rendimiento según la edad, en la habilidad Empatía
Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

Según rangos de edades el mayor número de trabajadores que tienen dificultad para ser empáticos se encuentra entre las edades de 31 a 60 años, una desventaja para la institución ya que origina carencia de compañerismo, incompreensión y desconsideración entre el colectivo, afectando el desarrollo de otras habilidades esenciales para un desempeño laboral óptimo.

Para concluir se presenta de forma consolidada un resumen del nivel de dominio de las habilidades blandas que posee el personal administrativo de la FAREM Carazo, donde se aprecia

de forma clara las habilidades que requieren motivar la práctica y reforzar el conocimiento a fin de mejorar las reacciones y actitudes que son imprescindibles en el desempeño laboral.

Gráfico 18 Consolidado nivel de dominio de las habilidades en estudio



Nota: El gráfico presenta el consolidado del nivel de dominio de las habilidades en estudio.

Fuente: Elaboración propia, Hernández (2021)

El gráfico de manera puntual destaca que integridad, adaptabilidad y optimismo representan las principales fortalezas en el dominio de las habilidades blandas. Contrario al descontento constructivo, relaciones interpersonales y empatía que son las principales limitantes que mediante la propuesta de estrategia que promueva la práctica de estas habilidades blandas se espera orientarlas al nivel óptimo ideal.

7.4 Percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.

Con el objetivo de abordar la percepción del jefe inmediato sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. Se aplicó entrevista a los jefes inmediatos (ver anexo 3) en este caso a la Administradora y al asistente administrativo, directivos de los colaboradores administrativos en la FAREM Carazo, obteniendo los siguientes resultados:

Según opinión de los jefes inmediatos desde su experiencia y posición, consideran que, en relación a la participación del personal en la toma de decisiones, en general soy muy pocos los que de manera voluntaria y proactiva se involucran en estos procesos. Sin embargo, también refieren que estos aportan buenas ideas y facilitan la comunicación cuando tienen la oportunidad, disposición o se les solicita su colaboración.

Mediante el cumplimiento a cabalidad de las asignaciones y la supervisión de las actividades desarrolladas por el personal, se hace posible para los jefes inmediatos comprobar que estos prestan atención y cumplen con sus obligaciones. De acuerdo a las respuestas obtenidas, es común que los trabajadores se muestren inconformes cuando trabajan bajo presión, así como la falta de comprensión que hay ante situaciones no planeadas, lo que evidencia notoriamente reacciones de estrés y ansiedad.

Según la apreciación de los jefes inmediatos el personal administrativo en general se caracteriza por visualizar los retos como adversidades y no como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, lo que genera frustración y se percibe como poca voluntad de esfuerzo; además consideran que muy pocos de los colaboradores son capaces de identificar y reconocer sus faltas o errores.

En lo que respecta a la práctica de sinceridad, valores éticos y la lealtad del personal administrativo de la institución al momento de realizar su trabajo, los entrevistados coinciden en

que no todos los trabajadores practican estos valores, y lamentan la poca implementación de los mismos en las labores cotidianas del personal. Además, consideran que la conducta mostrada por el personal es influenciada por creencias y valores personales que poseen.

De acuerdo a los jefes inmediatos, en situaciones donde se presentan problemas en el personal administrativo, las acciones de la mayoría de los trabajadores siempre se enfocan en la búsqueda de soluciones, facilitando el análisis de nuevas perspectivas que procuren las soluciones del problema identificado. Asimismo, destacan que ante situaciones difíciles la mayoría del personal permanece en calma.

Al consultar sobre la capacidad del personal para mostrar aprecio y simpatía entre ellos, así como el respeto y consideración en el trato con los demás, los jefes inmediatos mencionan que a pesar de que la mayoría de los trabajadores manifiestan aprecio por sus compañeros, gran parte del tiempo existen divisiones entre ellos, lo que genera en muchas ocasiones comentarios y expresiones poco respetuosas. Según comentan, dichas situaciones de falta de respeto son motivadas por el exceso de confianza entre grupos y expresan que, por lo general, salvo algunas excepciones, no han recibido quejas por situaciones de conflicto.

En cuanto a la organización del personal y motivación como grupo de trabajo, así como retroalimentación en las situaciones de trabajo se refiere, los entrevistados consideran que en general es fácil identificar muy buena organización y motivación de forma conjunta para cumplir con objetivos en común, principalmente en actividades de relevancia en la institución.

Al consultar sobre la facilidad que tiene el personal para apoyarse entre sí en situaciones de dificultad, los jefes expresan que han percibido una alta disposición de cooperación en aspectos económicos, pero no muestran la misma voluntad cuando se trata de colaborar en acciones estrictamente laborales, por las que muestran disgusto o rechazo por tener que hacer las tareas de otros.

Según manifiestan los entrevistados, consideran que desde sus cargos de jefatura actualmente no motivan eficientemente la práctica de habilidades blandas con enfoque en la

inteligencia en los trabajadores administrativos bajo su dirección. Sin embargo, están conscientes de la importancia del tema y muestran anuencia a la promoción de la práctica de estas habilidades ya que consideran que influye en el desempeño de sus colaboradores y la actitud con la que ejercen sus labores.

7.5 Propuesta de estrategia que promueva la práctica de habilidades blandas con enfoque en las habilidades blandas de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.

Con base a los resultados obtenidos se propone la siguiente estrategia planteado los objetivos, justificación, alcance, fases y etapas, con la intención de aplicarla de forma adecuada y lograr resultados notorios en los trabajadores.

Es importante señalar que se propone esta estrategia considerando los recursos con los que cuenta la facultad ya que será la institución a través del SITRA quien proporcionará los medios para poner en marcha la propuesta. En este sentido se hizo necesario coordinar con el colectivo de docentes de la carrera de psicología del departamento de la Educación y Humanidades de la FAREM Carazo (ver anexo 6), a fin de garantizar que profesionales de la rama sean los capacitadores y motivadores a cargos.

Con estas capacitaciones/talleres se pretende cumplir con uno de los objetivos planteados en Plan Estratégico Institucional 2020-2024, específicamente en la, Gestión del talento humano cuyo objetivo es “Fortalecer el talento humano como un elemento indispensable para efectuar la gestión institucional con calidad, a través de la educación continua, profesional y la eficiencia en el desempeño de sus funciones.

“Estrategia para motivar la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo”.

Objetivo General

Promover la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo.

Objetivos Específicos

- Capacitar al personal administrativo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.

- Motivar al personal administrativo a fin de generar cambios de actitudes, intereses y acciones.
- Formar al personal administrativo en el manejo de habilidades blandas, mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito laboral.

Justificación Práctica

Se justifica porque permite tener personas comprometidas, proactivas y con un elevado desarrollo de las habilidades blandas e inteligencia emocional, las mismas que redundan en el desempeño laboral y permitirán encaminar al personal de la facultad en el proceso de mejora continua.

Alcance

La propuesta está dirigida a los trabajadores administrativos bajo contratación por tiempo indeterminado de la facultad regional multidisciplinaria de Carazo, que desee conocer y aplicar las habilidades blandas para un mejor desempeño laboral.

a. Etapa I Diagnóstico Situacional

Considerando el apartado de Resultados, que detalla la valoración de los niveles de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional a través de la aplicación del instrumento “Cuadro de Cociente Emocional” desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008), se logró determinar el nivel de rendimiento de las habilidades de los trabajadores administrativos en la facultad regional multidisciplinaria de Carazo durante el año 2021, las que se han de gestionar con la estrategia que se propone.

b. Etapa II Desarrollo de la estrategia

- **Programa de motivación**

Esta estrategia busca que los trabajadores administrativos y Directivos/Jefes inmediatos estén motivados, para adaptarse a los cambios externos por la globalización, magnas tendencias o

modificaciones en sus tareas, practicando habilidades que evidencien la gestión de las emociones, siendo esto la principal motivación para alcanzar el éxito institucional.

- **Capacitación a los Directivos/Jefes superiores**

Con esta estrategia se desea también instruir a los directivos/jefes inmediatos de forma integral sobre la temática, debido a que el enfoque es hacer del colaborador el mejor ser humano posible para trabajar con eficacia y que estos puedan motivar cambios a largo plazo.

Políticas de la Estrategia:

- a) Motivar al personal al logro de objetivos mediante el reconocimiento de beneficios ya brindados por la institución que incentivan el buen desempeño.
- b) Difundir un comportamiento positivo en el personal para que acepten sin ningún inconveniente el Programa de motivación, esta política se llevará a cabo al inicio del programa en mención, en una sesión sobre la temática de actitud favorable al cambio.
- c) Integrarse con los colaboradores de forma amena y sencilla en un entorno amigable.
- d) Lograr una alta valoración de la dinámica del trabajo conjunto en la institución.
- e) Fomentar el trabajo en equipo para conseguir un rendimiento óptimo.

Descripción del “Programa de motivación”

Tiene como función principal motivar al personal, a fin de generar cambios de actitudes, intereses y acciones que terminen en la mejoría de las habilidades con enfoque en la inteligencia emocional; ya que la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades; considerando que cuando se está motivado se tiene la voluntad de hacer las cosas bien y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo plasmado.

Aplicación del “Programa de motivación”

Para aplicar la estrategia de motivación en primer lugar es necesario definir los parámetros que serán reforzados por medio de los incentivos, a fin de lograr los objetivos:

1. Obtener resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de aplicado el programa.

2. Mejorar la eficiencia después de emplear las estrategias, en cada uno de los puestos de trabajo.

Posteriormente, se espera logran un cambio significativo en pro de la mejora continua:

1. Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
2. Autoconocimiento que aporta al crecimiento laboral.

Es fundamental que los trabajadores se reúnan en su totalidad para conformar grupos de trabajo, anterior a esto, se aplicará una evaluación a cada colaborador para conocer sus conductas, virtudes y posturas.

En la inducción al programa, el capacitador o entrenador proporciona un folleto que contiene las pautas o ejes del programa, se presentaran las sesiones en que se desarrollara (las que estarán enfocadas según las necesidades del personal detectadas en la evaluación), explorará sus preocupaciones o intereses y establecerá un clima cálido con las personas que propicien motivación hacia el programa.

En la reunión de grupo, el capacitador o entrenador debe aclarar los roles de cada persona, hacer énfasis en el tema del compromiso de las personas de no difundir con otras personas que no pertenezcan al equipo lo que se ha conversado en cada sesión.

El capacitador en la primera reunión debe establecer sus expectativas y deseos sobre el rendimiento de los colaboradores durante la sesión. El equipo debe a su vez fijarse un objetivo a cumplir durante sus labores y manifestarlo al capacitador.

A fin de cuantificar la inversión necesaria para la aplicación de la propuesta, se plantean los costos en los que se incurriría de no ser la institución la que garantice los recursos necesarios.

| Costos para implementar la propuesta | |
|---|------------------------|
| Costos por sesión de trabajo | Tiempo: 2 horas |
| Especialista Capacitador | C\$ 1,800.00 |
| Alquiler de Auditorio y medios visuales | C\$ 1,000.00 |
| Alquiler de Audio | C\$ 450.00 |
| Resma de pepel bond T/Carta | C\$ 140.00 |
| 5 cajas de Lapiceros | C\$ 300.00 |
| Marcadores acrílicos | C\$ 180.00 |
| Costo total por sesión | C\$ 3,870.00 |

| Costos total para implementar la propuesta | |
|---|-------------------------|
| Costos por 6 sesiones de trabajo | Tiempo: 12 horas |
| Especialista Capacitador | C\$ 10,800.00 |
| Alquiler de Auditorio y medios visuales | C\$ 6,000.00 |
| Alquiler de Audio | C\$ 2,700.00 |
| Resma de papel bond T/Carta | C\$ 840.00 |
| 5 cajas de Lapiceros | C\$ 1,800.00 |
| Marcadores acrílicos | C\$ 1,080.00 |
| Costo total | C\$ 23,220.00 |

Indicadores

1. El 80% del personal administrativo capacitados en las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.
2. El 80% del personal administrativo motivados a generar cambios de actitudes, intereses y acciones, gozando de un ambiente laboral saludable.
3. El 80% del personal administrativo formado en el manejo de habilidades blandas, mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito laboral.
4. El 80% del personal administrativo alcanzando nivel de rendimiento óptimo y diestro en el manejo de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.

PLAN DE ACCION: Estrategia para motivar la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo en el año 2021.

| Objetivos | Acciones | Indicadores | Recursos / Lugar | Responsables |
|---|--|---|--|--|
| <p>Capacitar al personal sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.</p> <p>Motivar al personal, a fin de generar cambios de actitudes, intereses y acciones.</p> <p>Formar en el manejo de habilidades blandas, mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito laboral.</p> | <p>Programa de motivación:</p> <p>Capacitaciones divididas en 6 Sesiones de trabajo para motivar la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.</p> <p>Sesión 1: Definición, Tipos e Importancia de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional</p> <p>Sesión 2: Empatía</p> <p>Sesión 3: Adaptabilidad</p> <p>Sesión 4: Orientación al logro</p> <p>Sesión 5: Relaciones Interpersonales</p> <p>Sesión 6: Descontento Constructivo</p> <p>manejo de enojos, aceptación de crítica</p> | <p>El 80% del Personal administrativo capacitados en las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.</p> <p>Personal administrativo motivados a generar cambios de actitudes, intereses y acciones.</p> <p>Personal administrativo formado en el manejo de habilidades blandas, mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito laboral.</p> <p>Personal administrativo logrando objetivos, efectuando cambios en actitudes y acciones, y gozando de un ambiente saludable.</p> | <p>Recursos Institucionales</p> <p>Auditorio</p> <p>Sistema de audio micrófono/Computadora/Proyector es,</p> <p>Diapositivas,</p> <p>Hoja de asistencia/ Papel bond, marcadores, lápices,</p> | <p>Responsable de convocatoria y Seguimiento:</p> <p>SITRA-FAREM Carazo</p> <p>Responsable de Capacitación:</p> <p>Coordinación Carrera De Psicología FAREM Carazo</p> |

Elaboración propia, Hernández (2021)

SESIÓN 1: Definición, Tipos e Importancia de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional

| Título | Objetivos | Etapas | Actividades | Descripción | Recursos / Lugar | Duración |
|---|--|--|---|---|--|------------|
| HABILIDADES BLANDAS CON ENFOQUE EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL | Conocer la conceptualización, tipos e importancia de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral. | Inicio | Explicación sobre los objetivos del taller | El capacitador da la bienvenida a los participantes, seguidamente pregunta qué entiende por habilidades blandas y si estas son necesarios para un mejor desempeño laboral | Sistema de audio micrófono/ Auditorio Auditorio Hoja de asistencia | 5 minutos |
| | | | | El capacitador escucha las diferentes intervenciones de los participantes | Sistema de audio micrófono/ Auditorio | 10 minutos |
| | | Desarrollo | Conferencia Magistral | El capacitador realiza conferencia magistral sobre las definiciones, tipos e importancia de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional | Computadora Diapositivas, proyectores, audio. Auditorio | 45 minutos |
| Cierre | Formación de grupos | Al personal administrativo se le entrega una hoja para que identifiquen las diferentes habilidades blandas que poseen y las compartan en plenario. se les pedirá que realicen una coevaluación de la actividad realizada en este primer encuentro. | Papel bond, marcadores, hojas blancas, lápices, | 10 minutos | | |

Elaboración propia, Hernández (2021)

SESIÓN 2: Empatía

| Titulo | Objetivos | Etapas | Actividades | Descripción | Recursos | Duración |
|----------------|---|-------------------|--|--|--|------------|
| EMPATIA | Lograr empatía, y cooperación en los colaboradores para la efectividad en sus relaciones interpersonales. | Inicio | Retroalimentación | Recordar el tema de la sesión 1 | Sistema de audio micrófono/ Auditorio Auditorio Hoja de asistencia | 5 minutos |
| | | | Dinámica de confianza y cohesión grupal | Levántese y siéntese | | 5 minutos |
| | | | Las historias alegres | Un participante contará una anécdota alegre y todos expresarán una emoción de cómo se sentía en ese momento. | | 20 minutos |
| | | | Formación de grupos | La idea es que los grupos se formen con personas distintas a la sesión pasada. | | 5 minutos |
| | | Desarrollo | Explicar el valor a la virtud: Empatía | ¿Qué medios se pueden cultivar para crecer en esta virtud de la Empatía? | Computadora Diapositivas, proyectores, audio. Auditorio | 25 minutos |
| | | | Dar a conocer el valor que ayuda a tener la empatía, | La empatía: la clave para conectar con los demás. Todos deben participar | | 10 minutos |
| | | Cierre | Dinámica de salida | El ovillo | Ovillo de lana | 15 minutos |

Elaboración propia, Hernández (2021)

SESIÓN 3: Adaptabilidad

| Titulo | Objetivos | Etapas | Actividades | Descripción | Recursos | Duración |
|----------------------|--|-------------------|---|--|--|------------|
| ADAPTABILIDAD | Adaptar a los colaboradores a nuevas experiencias, culturas, estilos de vida y demás situaciones | Inicio | Presentación | Todos los participantes se van a quedar callados solo haciendo gestos, mientras el facilitador les hará preguntas incómodas. | Sistema de audio micrófono/ Auditorio Hoja de asistencia | 5 minutos |
| | | | Reflexión | Reflexión acerca de las habilidades blandas y de lo importante que es tenerlas. | | 10 minutos |
| | | | Dinámica introductoria | Metas en el aire. | Globos/marcador permanente | 5 minutos |
| | | Desarrollo | Las acciones para adaptarse al cambio | Cuando el facilitador da a conocer estas acciones los participantes anotan los cambios que necesitan para lograr el éxito en un globo. | | 15 minutos |
| | | | Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora | Dar a conocer lo procesos para salir de la zona de confort. | Folletos | 20 minutos |
| | | Cierre | Post test | Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos. | Hojas bond | 25 minutos |

Elaboración propia, Hernández (2021)

SESIÓN 4: Orientación al logro

| Titulo | Objetivos | Etapas | Actividades | Descripción | Recursos | Duración |
|-----------------------------|---|-------------------|---|---|--|------------|
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | Analizar y comprender la conducta del grupo, obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo y que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia de los demás. | Inicio | Presentación | El instructor distribuye la hoja “Autoevaluación de la acción de equipo” a todos los participantes y se les solicita que la desarrollen en forma individual. El instructor forma subgrupos de 5 personas y les solicita que intercambien sus evaluaciones entre los miembros de cada subgrupo. | Sistema de audio micrófono/ Auditorio Auditorio Hoja de asistencia | 15 minutos |
| | | Desarrollo | Las acciones para adaptarse al cambio | AUTOEVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE EQUIPO “FEED-BACK” Uno de los caminos más eficientes para elevar el grado de productividad del trabajo en equipo es la autoevaluación y autocrítica de la acción del equipo. Consiste en que todos y cada uno de los miembros sea consciente de la actuación propia y de los demás, con el objeto de analizar y comprender profundamente la conducta del grupo. Obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo. | Computadora Diapositivas, proyectores, audio. Auditorio | 35 minutos |
| | | | Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora | El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo. | | 20 minutos |
| | | Cierre | Post test Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos. | Autoevaluación de la acción de grupo” para cada participante. | Hojas bond | 10 minutos |

Elaboración propia, Hernández (2021)

SESIÓN 5: Relaciones Interpersonales

| Título | Objetivos | Etapas | Actividades | Descripción | Recursos | Duración |
|------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|--|---------------|
| RELACIONES INTERPERSONALES, | Mejorar las Relaciones Interpersonales promoviendo el trabajo en equipo en el desempeño laboral. | Inicio | Lluvia de Ideas | El capacitador pregunta a los participantes: ¿consideran que la Relaciones interpersonales son indispensables para el desempeño laboral o se limita a la práctica inter personal? | Sistema de audio micrófono/ Auditorio Auditorio Hoja de asistencia Computadora Diapositivas, proyectores, audio. Auditorio | 5 minutos |
| | | Desarrollo | Conferencia Magistral / Exposiciones | Definición de relaciones interpersonales. | | 5 minutos |
| | | | | Destrezas para las relaciones interpersonales. | | 10 minutos |
| | | | | ¿Cómo mejorar las Relaciones Interpersonales? | | 10 minutos |
| | | | | Características de las relaciones interpersonales saludables | | 10 minutos |
| | | | | ¿Cómo controlar situaciones negativas? | | 10 minutos |
| | | | | Sentimientos que se producen cuando hay Relaciones Interpersonales. | | 10 minutos |
| | | Las 7 leyes de las Relaciones Interpersonales | 10 minutos | | | |
| | | Cierre | Observación de video | Los papeles arrugados de las relaciones: dinámica para mejorar relaciones humanas | | Papel Vegetal |

Elaboración propia, Hernández (2021)

SESIÓN 6: Descontento Constructivo manejo de enojos, aceptación de crítica

| Título | Objetivos | Etapas | Actividades | Descripción | Recursos | Duración |
|---------------------------------|------------------|-------------------|--------------------------------------|---|--|-----------------|
| DESCONTENTO CONSTRUCTIVO | | Inicio | Preguntas de cuestionamiento | Levanten la mano cuántos piensan que la inteligencia influye en el éxito en las personas. Levanten la mano cuántos piensan que las emociones influyen en el éxito de las personas | Sistema de audio micrófono/ Auditorio Hoja de asistencia Computadora Diapositivas, proyectores, audio. | 5 minutos |
| | | Desarrollo | Conferencia Magistral / Exposiciones | Definición de Aptitud emocional | | 15 minutos |
| | | | | Factores de Aptitud emocional | | 5 minutos |
| | | | | ¿Qué es el descontento constructivo? | | 10 minutos |
| | | | | Comportamientos para desarrollar de mejor manera el descontento constructivo | | 10 minutos |
| | | Cierre | Actividad de reflexión | Reflexión acerca de cómo el descontento o las situaciones incómodas, en retrospectiva causaron cambios para bien en el ámbito laboral a través de soluciones y alternativas. | | 25 minutos |

Elaboración propia, Hernández (2021)

VIII. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas, a partir de la discusión e interpretación de los resultados de la investigación:

Se logró conocer el dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional. Se puede confirmar que estos poseen poco dominio, ya que expresan en su mayoría, desconocer sobre la temática abordada. Es importante mencionar que junto al desconocimiento de dicha temática, existe un criterio personal e interés en la utilidad de estas habilidades blandas para el ámbito laboral, lo que permitirá mejorar las relaciones con los compañeros y controlar las emociones en momentos de tensión, ayudando a trabajar con tranquilidad al colaborar uno con otros, destacando la disposición a mejorar en los puestos de trabajos.

Se determinó el nivel de rendimiento analizando cada habilidad blanda con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. Este análisis permitió apreciar de forma positiva el nivel de optimismo e integridad lo que caracteriza al personal administrativo como individuos con actitud positiva y que son leales a sus principios, valores y creencias. Es mínimo el porcentaje que requiere motivación y desarrollo proactivo para mejorar los indicadores y alcanzar los niveles de optimismo e integridad deseado.

Como resultado del análisis de las habilidades adaptabilidad, relaciones interpersonales, descontento constructivo y empatía se logra evidenciar que en estas habilidades se requiere mayor motivación con el fin de que ellos alcancen niveles adecuados de apertura, tolerancia y aceptación ante opiniones y alternativas de resolución de conflictos que mejoren el clima organizacional actual. Es de vital importancia instruir al personal administrativo para elevar a niveles óptimos dichas habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional basados en la integración, de manera que el personal interactúe más entre compañeros, consoliden habilidades y actitudes que permitan un buen desempeño laboral.

Se identificó la percepción de los jefes inmediatos sobre la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo. Se puede observar un contraste de opinión, los jefes inmediatos aprecian de forma negativa las habilidades en los trabajadores a pesar de que en los resultados obtenidos en la evaluación propia de las habilidades presenten valores no del todo negativos. Sin embargo, se percibe el interés por parte de los jefes inmediatos en adoptar medidas de acercamientos hacia sus colaboradores a fin de lograr una percepción más acorde a la que tiene el trabajador por sí mismo.

Con base en los resultados obtenidos, se propone estrategia de fortalecimiento en las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional, especialmente en las habilidades que requieren ser consolidadas, motivando así, cambios de actitudes y reacciones, mediante sesiones de trabajo siguiendo un plan de capacitación que incluyen ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito laboral.

IX. Recomendaciones

Es importante que los jefes inmediatos o directivos consideren capacitar al personal administrativo sobre las habilidades blandas e inteligencia emocional por el desconocimiento existente, aprovechando el interés evidenciado respecto a temáticas de utilidad para mejorar las relaciones y desempeño laboral.

Es necesario reforzar habilidades de orientación al logro, adaptabilidad relaciones interpersonales, descontento constructivo y empatía, a fin de lograr el nivel óptimo de rendimiento, es decir practicar en su totalidad estas habilidades, las cuáles son esenciales para desarrollar un excelente rendimiento laboral encaminado a la calidad institucional, mejorando la capacidad para trabajar en equipo, adaptarse a cualquier circunstancia, crear apertura, tolerancia y aceptación ante opiniones, visualizar alternativas de resolución pacífica de conflictos, alcanzar buenas comunicaciones, ser comprensivos y conscientes de los demás con el objetivo de crear vínculos afectuosos con sus compañeros.

Es fundamental fortalecer las habilidades ya dominadas y practicadas por el personal administrativo para mantener así el espíritu positivo y optimista entre el personal administrativo, motivando la confianza en sí mismo y la autoestima, así como también incentivando la lealtad a los ideales, valores, principios y creencias en el personal para que sean siempre honestos y auténticos hacia los demás.

Es conveniente que desde los cargos directivos y en coordinación con el sindicato de trabajadores administrativos SITRA FAREM Carazo, se sumen esfuerzos para promover la práctica de habilidades con enfoque en la inteligencia emocional, por medio de estrategias que incluyan capacitaciones, actividades y charlas motivacionales que involucren a los directivos y trabajadores; lo cual vendrá a reforzar el liderazgo existente y a través del acercamiento a sus colaboradores fortalecer las relaciones laborales. Siendo esencial efectuar el seguimiento adecuado, a fin de fomentar una cultura que encamine al cumplimiento de objetivos institucionales.

X. Referencias

- Administración*. (2009). Obtenido de <http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/24-programas.html>
- Aldana Sanchez, J. E. (2020). *Repositorio Universidad Norbert Wiener*. Obtenido de http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4085/T061_AV871437_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: : Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .
- Anguita, C. J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *ELSEVIER*, 5.
- Arias, E. R. (04 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/credito-bancario.html>
- Arias, J. (4 de Julio de 2010). *Blog Spot/ Jenny Arias*. Obtenido de <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/07/etapa-de-introduccion.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Aprender mejor Políticas públicas para el desarrollo de habilidades*.
- Baque, G. J. (2017). *Propuesta de asesoría en Gestión de Emprendimientos en el Cantón Durán*. Guayaquil.
- Barrón Cotrina, M. C. (2018). Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017. LIMA, PERU. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21803>
- Bassi, Busso, Urzúa, Vargas. (2012). *"Desconectados" Habilidades, educación y empleo en América Latina*. BID Educación.
- BCN. (2020). https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/revista/Revista_Vol_7_2020.pdf.
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ed ed.). (O. F. Palma, Ed.) Bogota, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bexler Cuentas, J. (2020). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11257>

- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la Educación Educativa* (2ed ed.). Madrid, España: La Muralla. Obtenido de https://www.academia.edu/38170554/METODOLOG%3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%3%93N_EDUCATIVA_RAFAEL_BISQUERRA_pdf
- Brungardt, C. (2011). The Intersection Between Soft Skill Development and Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 10, págs. 1-22. Obtenido de https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/10_1_Brungardt.pdf
- Buxarrais Estrada, M. R. (julio de 2013). *Repositorio Institucional Universidad Católica de Valencia*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12466/707>
- Caceres Rosell, A. (11 de Noviembre de 2016). Diario Gestion. *Estas son las cinco habilidades blandas para obtener un buen empleo*. Lima, Perú. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/son-cinco-habilidades-blandas-obtener-buen-148690-noticia/>
- CANO PLATA, C. A. (2017). *LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Bogota, Colombia.
- Carlos Ernesto Ortega Santos, P. (2017). “*Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*”. Guayaquil - Ecuador: MSc. Nadia Aurora González Rodríguez.
- Carnevale, A., Gainer, L., & Meltzer, A. (1990). *eric.ed.gov*. (j.-B. Publishers, Editor) Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED319979>
- Caro, L. (23 de Abril de 2020). *Los 12 tipos de Emprendimientos y sus características*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Carrasco, J. C. (10 de Diciembre de 2015). *LA EDUCACIÓN Y HABILIDADES BLANDAS*. Chile. Obtenido de <https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/educacion-y-habilidades-blandas/>
- Castellón, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Lyiy Solano Arévalo .
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo Teoría Proceso Práctica* (3a. ed. ed.). Bogota, Colombia: McGRAWHILL INTERAMERICANA S.A. Obtenido de <http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca->

virtual/libro/documento/fldBCf0xQHj9GV0YD9qhFz_ADMINISTRACION_PROCESO
ADMINISTRATIVO.pdf

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mexico D.F, MEXICO: McGRAWHILL.
- Consejo de comunicacion y ciudadanía. (Diciembre de 2017). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de America Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Nicaragua.EJES%20DEL%20PROGRAMA%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20HUMANO.pdf>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogota, Colombia.
- Cooperación Externa, L. d. (1985). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Nicaragua.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. (1. ed, Ed.) Buenos Aires, Colombia: Paidós. Obtenido de <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>
- Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. Universidad de Ovideo.
- De la Cruz Sandoval, V. V. (2020). *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40311>
- De Mattos Pimenta, C. A., Lagos Sánchez, Z., & Urrutia Soto, M. T. (22 de Octubre de 2013). Competencias blandas y calidez en Enfermería: definiciones, concepción y características. *Horizonte de enfermería*, 24(1), 32-41. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/50570>
- Diccionario Collins. (2021). *Collins*. Obtenido de collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/soft-skills
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS. *Corporate Finance Review; New York*, Tomo 14, N.º 6, (May/Jun 2010): 35-38.
- Espinoza M.,Gallegos D. (2020). Habilidades blandas: mapeo sistemático. *Revista Científica UISRAEL*.
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (10 de mayo de 2020). Habilidades Blandas en la Educacion y la Empresa: Mapeo Sistemático. *Uisrael*, 7(1), 18. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/245/147>

- Frederick T. Evers, James C. Rush, and Iris Berdrow. (1998). *The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galindo, L. M. (2007). Fundamentos de Administración. En L. M. Galindo, *Fundamentos de Administración* (pág. 28). México: Trillas.
- Geana W., Leane B., y Bonnie J. (2010). "Desarrollo de una escala de medición de habilidades meta-académica para niños de 4º, 5º y 6º de primaria". *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- George T. Milkovich y John W. Boudreau. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos : un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional por que es mas importante que el coeficiente intelectual*. Obtenido de <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/08/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional*. Kairos.
- Goleman, D. (1999). *LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. Barcelona, España: Editorial Kairos. S.A. Obtenido de <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- González, L. Á. (2 de Febrero de 2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico. Teoría*. Obtenido de www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/
- Gurdian Fernandez, A. (2010). *El paradigma Cualitativo en la Investigación Socioeducativa* (1.ed ed.). San Jose, Coata Rica. Obtenido de <http://repositorio.inie.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/393/1/paradigama%20cualitativo.pdf>
- Gutiérrez, T. G. (2019). Humanos con talentos en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*.
- Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (enero a marzo de 2013). La técnica de grupos focales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2(5), 55-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Huanaco Condori, K. J. (2019). Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. "Casa Blanca de Jesús" de S.J.L.-2019. LIMA, PERU. Obtenido de

- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37022/Huanaco_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lazarus, A. (05 de abril de 2019). *American Association For Physician Leadership*. Obtenido de <https://www.physicianleaders.org/news/importance-soft-skills-for-job-success>
- Martinez, Baez, F. (2021). Inteligencia emocional en situaciones de estrés laboral: División de adquisiciones UNAN-Managua. *Revista Torreón Universitario*, 10(29), 83–106. doi:<https://doi.org/10.5377/rtu.v10i29.12733>
- Matteson, Miriam- Anderson, Lorien- Boyden, Cynthia. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Libraries and the Academy*, págs. 71-88.
- Mujica Leiva, J. (2015). ¿ *Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Muzio, E., & Fisher, D. (2009). Soft Skill Quantification. *Cost engineering- Morgantown, W Va., ISSN 0161-6315, ZDB-ID 7885581. - Vol. 51., 26-31.*
- Newell, D. (2002). The smarter they are the harder they fail. *Career Development International* , 288-291.
- Ordoñez Chillaròn, E. (22 de Agosto de 2019). La inteligencia emocional será la base del éxito laboral en el futuro. *YOROKOBU*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2017/09/la-inteligencia-emocional-sera-la-base-del-exito-laboral-en-el-futuro>
- Ostos Barrio, N. (17 de septiembre de 2019). *Blog Mejores practicas en RRHH*. Obtenido de <https://www.mejorespracticassrhh.es/habilidades-blandas-como-desarrollarlas/>
- Palaci, F. J. (2005). *PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION*. PEARSON EDUCACION.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo* (8va ed.). Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/64197208/teresa-palomo-liderazgo-y-motivacion-de-equipos-de-trabajo>
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2ed ed.). Sage Publications, Inc.
- Perez Serrano, G. (1994). *Investigacion Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid, España: La Muralla . Obtenido de http://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin_cualitativa.pdf
- Puga Villareal, J., & Martinez Cerna, L. (octubre-diciembre de 2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21211518004.pdf>

- Quiroa , M. (29 de enero de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Ricoy Lorenzo, C. (2006). Contribucion sobre los paradigmas de investigaciòn. *Revista do Centro de Educaçãõ*, 31(1), 11-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- ROA, R.G. (2013). *Gestión Empresarial: La Función de Dirección en el Proceso Administrativo*. Managua: Biblioteca Unan-Managua RUCFA.
- Robbins, S. p. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *SAGE Journals*, págs. 453-465.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). EMOTIONAL INTELLIGENCE. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf>
- Sampieri, H. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Sánchez Teruel, D. (2010). *ACTUALIZACIÓN EN INTELIGENCIA EMOCIONAL* (1a ed.). Madrid, España: CEP.
- Scheiner, S. (26 de enero de 2014). *LA NACION*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-revolucion-de-las-habilidades-blandas-nid1658642/>
- Singer, M., Guzman, R., & Donoso, P. (15 de Enero de 2009). *INACAP Universidad Tecnologica de Chile*. Obtenido de http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf
- Stephen P Robbins; Tim Judge. (2013). *Comportamiento organizacional: decimoquinta edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Stephen, P. R. (2010). *Administración Décima Edición*. México: Pearson Educación.
- Sue Prince, E. (2020). *Las siete habilidades para el futuro (y el presente)*. Madrid: Pearson Education Limited, RU. Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/nss110c>
- Sutton , N. (15 de julio de 2002). *itbusiness.ca*. Obtenido de <https://www.itbusiness.ca/>
- Terry, G. (1973). *Principios de Administración*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, Buenos Aires.

- The National Soft Skills Association. . (2019). *National Soft Skills Association*. Obtenido de <https://www.nationalsoftskills.org>
- UNAN Managua. (21 de DIC. de 2018). *Metodología Para La Evaluación Al Desempeño Del Personal De La UNAN Managua*. Obtenido de <http://www.unan.edu.ni>
- UNAN Managua. (septiembre de 2020). *UNAN Managua*. Obtenido de [unan.edu.ni/wp-content/uploads/unan-managua-plan-estrategico-institucional-2020-2024.pdf](http://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/unan-managua-plan-estrategico-institucional-2020-2024.pdf)
- Villa Camacho, M. E. (2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. *REVISTA QUESTIONAR • Investigación Específica*, 1(1), 83-91. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6316/1/COL0082009-2013-1-GTH.pdf>
- Wilhelm, W. (2004). *Determinants of Moral Reasoning: Academic Factors, Gender, Richness-of-Life Experiences, and Religious Preferences*. Obtenido de <http://www.dpe.org>

XI. Anexos

Anexo N° 1: Grupo Focal

GRUPO FOCAL CON TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

El contenido del grupo focal tiene como objetivo “Conocer el dominio que poseen los trabajadores administrativos en la FAREM-Carazo sobre las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.”. Planteando las siguientes preguntas guías:

1. ¿Conoces sobre las habilidades blandas?
2. ¿Conoces sobre la inteligencia emocional?
3. Después de explicar sobre los temas en cuestión ¿Consideran que es de utilidad para el ámbito laboral? ¿Por qué?
4. ¿Te gustaría conocer más sobre el tema?

¡¡ Muchas Gracias!!

Elaboración propia, Hernández (2021)

Anexo N° 2: Cuestionario

CUESTIONARIO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

Estimados compañeros reciban un cordial saludo, tomando en cuenta su valiosa experiencia y criterios personales les solicito responder de forma sincera el siguiente cuestionario; el cual tiene como objetivo “Determinar el nivel de dominio de las habilidades blandas con enfoque en inteligencia emocional de los trabajadores administrativo en la FAREM Carazo en el año 2021”. Agradeciendo su valioso aporte.

| Edad: _____ | | | | | |
|--|---|-----------|--------------|--------------------|----------|
| Nivel Académico: Primaria_____ Bachillerato_____ Técnico_____ Licenciatura_____ Maestría_____ | | | | | |
| Género: Femenino_____ Masculino_____ | | | | | |
| Cargo que desempeña: _____ | | | | | |
| Años de laborar en la institución: _____ | | | | | |
| A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre diferentes aspectos de su forma de actuar en el trabajo. Deberá leer atentamente cada frase e indicar como describe cada una su conducta o intención. | | | | | |
| N° | Afirmación | Nada Bien | Un Poco Bien | Moderadamente Bien | Muy Bien |
| 1 | Estoy satisfecho con mi desempeño en el trabajo | | | | |
| 2 | Mis compañeros de trabajo dirían que yo facilito buenas comunicaciones entre los miembros de mi grupo | | | | |
| 3 | Me siento distante en el trabajo y no participante | | | | |
| 4 | Me es difícil prestar atención a las tareas del trabajo | | | | |
| 5 | En mi equipo de trabajo participo en la toma de decisiones | | | | |
| 6 | Me cuesta trabajo cumplir los compromisos o completar las tareas | | | | |
| 7 | Mi rendimiento en el trabajo es siempre el mejor de que soy capaz | | | | |
| 8 | Veo el lado bueno de las cosas | | | | |
| 9 | Amo mi Vida | | | | |
| 10 | Sé que puedo encontrar solución a problemas difíciles | | | | |

| Nº | Afirmación | Nada Bien | Un Poco Bien | Moderadamente Bien | Muy Bien |
|----|---|-----------|--------------|--------------------|----------|
| 11 | Creo que las cosas generalmente salen bien | | | | |
| 12 | Continuamente me he visto frustrado en la vida por mala suerte | | | | |
| 13 | Me gusta ser el que soy | | | | |
| 14 | Veo los retos como oportunidades para aprender | | | | |
| 15 | Bajo presión estoy seguro de que encontrare una solución | | | | |
| 16 | Cuando cometo un error estoy dispuesto a reconocerlo | | | | |
| 17 | Siento que estoy engañando a los demás | | | | |
| 18 | Si no me apasionara mi trabajo cambiaria de oficio | | | | |
| 19 | Mi oficio es una extensión de mi sistema personal de valores | | | | |
| 20 | Jamás digo una mentira | | | | |
| 21 | Encuentro que me dejo llevar por una situación aun cuando no esté de acuerdo con ella | | | | |
| 22 | Exagero mis habilidades para poder avanzar | | | | |
| 23 | Digo la verdad aun cuando sea difícil | | | | |
| 24 | He hecho en mi oficio cosas contrarias a mis principios | | | | |
| 25 | Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado | | | | |
| 26 | Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello | | | | |
| 27 | Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar | | | | |
| 28 | Encuentro fácil esperar con paciencia cuando es necesario | | | | |
| 29 | Siempre hay más de una respuesta correcta | | | | |
| 30 | Sé cómo dar satisfacción a todas las partes de mí mismo | | | | |
| 31 | No me gusta dejar para mañana lo que se puede hacer hoy | | | | |
| 32 | Temo ensayar otra vez una cosa que ya me ha fallado antes | | | | |
| 33 | Pienso que hay problemas por los cuales no vale la pena preocuparse | | | | |
| 34 | Yo me despreocupo cuando la tensión aumenta | | | | |
| 35 | Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones | | | | |
| 36 | A menudo dejo una cosa a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva | | | | |

| N° | Afirmación | Nada Bien | Un Poco Bien | Moderadamente Bien | Muy Bien |
|----|--|-----------|--------------|--------------------|----------|
| 37 | Cuando encuentro un problema me concentro en que se puede hacer para resolverlo | | | | |
| 38 | Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mi | | | | |
| 39 | Me siento incomodo cuando alguien se acerca a mi emocionalmente | | | | |
| 40 | Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades | | | | |
| 41 | Muestro Mucho amor y afecto a mis amigos | | | | |
| 42 | Cuando tengo un problema sé a quién acudir o que hacer para ayudar a resolverse | | | | |
| 43 | Mis creencias y valores guían mi conducta diaria | | | | |
| 44 | Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito | | | | |
| 45 | Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona | | | | |
| 46 | Me cuesta trabajo hacer amistades | | | | |
| 47 | Rara vez lloro | | | | |
| 48 | Puedo contradecir con eficacia para producir un cambio | | | | |
| 49 | No expresaría mis sentimientos si creyera que con ello causaría un desacuerdo | | | | |
| 50 | En el fondo yo solo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas | | | | |
| 51 | Permanezco en calma aun en situaciones en que los demás se irritan | | | | |
| 52 | Es mejor no alborotar problemas si se pueden evitar | | | | |
| 53 | Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo de trabajo | | | | |
| 54 | Pido retroinformación a mis colegas sobre mi rendimiento | | | | |
| 55 | Tengo habilidad para organizar y motivar grupos de personas | | | | |
| 56 | Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos | | | | |
| 57 | Escucho la crítica con mente abierta y la acepto cuando es justa | | | | |
| 58 | Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas | | | | |
| 59 | Cuando hago un comentario crítico me concentro en la conducta y no en la persona | | | | |
| 60 | Evito las disputas | | | | |
| 61 | Yo puedo ver la mortificación de los demás aunque no la mencionen | | | | |

| Nº | Afirmación | Nada Bien | Un Poco Bien | Moderadamente Bien | Muy Bien |
|----|--|-----------|--------------|--------------------|----------|
| 62 | Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes | | | | |
| 63 | Actúo con ética en mi trato con los demás | | | | |
| 64 | No vacilaría en hacer un esfuerzo extras por ayudar a una persona que está en dificultades | | | | |
| 65 | Tengo en cuenta los sentimientos de los demás en mi trato con ellos | | | | |
| 66 | Me puedo poner en el lugar de otra persona | | | | |
| 67 | Hay personas a quienes jamás perdono | | | | |
| 68 | Puedo perdonarme a mí mismo por no ser perfecto | | | | |
| 69 | Cuando tengo éxito en algo me parece que podía haberlo hecho mejor | | | | |
| 70 | Ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles | | | | |
| 71 | Constantemente me preocupo por mis deficiencias | | | | |
| 72 | Envidia a los que tienen más que yo | | | | |

Gracias por su colaboración.

Elaboración propia, Hernández (2021)

Anexo N° 3: Entrevista

ENTREVISTA A JEFES INMEDIATOS DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

Estimados directivos, reciban un cordial saludo, la presente entrevista tiene como objetivo “Identificar desde su vista la percepción de la práctica de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativo en la FAREM Carazo en el año 2021”. Abordando las siguientes interrogantes:

1. ¿De qué manera el personal bajo su responsabilidad se involucra en la toma de decisiones?
¿Es fácil la comunicación y la participación en el grupo de trabajo?
2. ¿Cómo comprueba que el personal está prestando atención, cumpliendo los compromisos y completando las tareas asignadas? ¿Qué reacciones son evidentes en el personal cuando trabajan bajo presión?
3. ¿El personal ve los retos como oportunidades para aprender o se frustran fácilmente?
¿Cuándo comete un error están dispuestos a reconocerlo?
4. ¿El personal practica la sinceridad, valores éticos y la lealtad al momento de realizar su trabajo?
5. ¿Cuándo se presentan problemas el personal administrativo se concentra en encontrar soluciones que produzcan cambios para mejorar y en obtener nuevas perspectivas?
6. ¿El personal es capaz de mostrar aprecio y simpatía entre ellos?
7. ¿Considera que las creencias y valores guían la conducta diaria del personal?
8. ¿El personal en situaciones difíciles: la mayoría permanece en calma o se irritan?
9. ¿Es fácil para el personal organizarse y motivarse como grupo de trabajo y retroalimentarse en las situaciones de trabajo a fin de encontrar soluciones y obtener consenso?
10. ¿Los trabajadores actúan con respeto y consideración en el trato con los demás? ¿Cómo lo evidencian?
11. ¿Es fácil para el personal ayudar a un compañero que se encuentre en dificultades? ¿Cómo lo ha percibido?
12. ¿Considera que como jefe inmediato motiva la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia en los trabajadores administrativos bajo su dirección?

Anexo N° 4: Carta de autorización para aplicación de instrumentos.

V.B.
~~FA~~



Jinotepe, 15 de noviembre de 2021

Doctor
Gerardo Raúl Arévalo Cuadra
Decano
FAREM-Carazo

Estimado Doctor Arévalo, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que actualmente estoy cursando el módulo de tesis II en la Maestría en Administración Funcional de Empresas la cual inicié en julio de 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua, planteo como **Tema de tesis: "Estrategia para la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo"**.

Parte del proceso de tesis consiste en aplicar un cuestionario cerrado a la muestra seleccionada conformada por el personal administrativo bajo contratación por tiempo indeterminado, con el objetivo de determinar el nivel de dominio de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores en la facultad.

Por lo antes expuesto solicito su autorización como máxima autoridad para realizar dicha investigación en la Facultad y aplicar dicho cuestionario, el cual ya ha sido aprobado por mi tutor, el Dr. Raúl Alberto Medrano Chávez.

Esperando una respuesta positiva a mi solicitud, agradezco mucho su apoyo.


Lic. Adriana Lidia Hernández Tapia
Jefa de Despacho Administración
FAREM Carazo

Anexo N° 5: Carta de solicitud de respaldo del sindicato de trabajadores administrativos (SITRA).

Jinotepe, 15 de noviembre de 2021

Licenciada
Leda Xiomara Gutiérrez Molina
Seccional SITRA
FAREM-Carazo

Estimada Licenciada, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que actualmente estoy cursando el módulo de tesis II en la Maestría en Administración Funcional de Empresas la cual inicié en julio de 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua, planteo como **Tema de tesis: "Estrategia para la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo"**.

Parte del proceso de tesis consiste en realizar una entrevista al personal directivo de la facultad con el objetivo de conocer la percepción del jefe inmediato sobre la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la facultad, también se aplica un cuestionario cerrado a la muestra seleccionada conformada por el personal administrativo bajo contratación por tiempo indeterminado, con el objetivo de determinar el nivel de dominio de las habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional.

Por lo antes expuesto solicito su apoyo como dirigente sindical, a fin de permitirme realizar dicha entrevista y a la vez brindarme su apoyo en la realización de la investigación para la culminación de mis estudios de maestría.

Esperando una respuesta positiva a mi solicitud, agradezco mucho su apoyo.


Lic. Adriana Lidia Hernández Tapia
Jefa de Despacho Administración
FAREM Carazo



Anexo N° 6: Carta de solicitud a expertos para propuesta de estrategia.

Jinotepe, 17 de noviembre de 2021

Maestra
Josefa Vásquez Canda
Coordinadora Carrera Psicología
FAREM-Carazo

Estimada Maestra, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que actualmente estoy cursando el módulo de tesis II en la Maestría en Administración Funcional de Empresas la cual inicié en julio de 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua, planteo como **Tema de tesis: "Estrategia para la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos en la FAREM Carazo"**.

Parte de la propuesta de tesis consiste en plantear una estrategia que motive la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo, a través de talleres y/o capacitaciones que involucren dinámicas, vivencias y compartir de experiencias, enfocado en las debilidades encontradas en el diagnóstico realizado en el proceso de elaboración de la tesis.

Por lo antes expuesto solicito su apoyo como coordinadora de la carrera de psicología y especialista en la materia, a fin de permitirme mencionar en la propuesta que, en coordinación con su gremio y estudiantes de la asignatura de prácticas, serán los capacitadores y facilitadores en los talleres y/o capacitaciones a fin de motivar la práctica de habilidades blandas con enfoque en la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la FAREM Carazo.

Esperando una respuesta positiva a mi solicitud, agradezco mucho su apoyo.


Lic. Adriana Lidia Hernández Tapia
Jefa de Despacho Administración
FAREM Carazo

