



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**  
**“HABILIDADES BLANDAS Y SU IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS EN**  
**EL DISTRITO CENTRAL PARA EL 2022”**

**SUSTENTADO POR:**

**MARYURI MARBELLY SORIANO ZAVALA**

**ADA NOHEMI MENDOZA LOPEZ**

**ROMMEL SAUVIER ZAVALA MEDINA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2023**

**CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**JAVIER SALGADO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTOR ACADÉMICO**

**IRIS GABRIELA GONZALES**

**JEFE DE CARRERA**

**CAROL IVONNE TURCIOS MARTINEZ**

**PROYECTO**

**“LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS EN EL  
DISTRITO CENTRAL PARA EL 2022”**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS  
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: ROLANDO ARTURO CACERES MORENO**

**TERNA EXAMINADORA:**

**MARCIO ANDINO**

**SILVANA TORRES**

**CLAUDIA RAMOS**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A. ENERO, 2023**

**DERECHOS DE AUTOR**

**© Copyright 2023**

**MARYURI MARBELLY SORIANO ZAVALA**

**ADA NOHEMI MENDOZA LOPEZ**

**ROMMEL SAUVIER ZAVALA MEDINA**

**Todos los derechos son reservados**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por habernos permitido llegar a este punto tan deseado de nuestras vidas, por la salud, fuerzas y sabiduría que nos ha dado, él es quien nos da la fortaleza e incrementa la fe para enfrentar cualquier circunstancia y que en estos momentos podamos nosotros culminar con éxito el gran paso de recibir el título que nos acreditará como profesionales universitarios.

A nuestros padres que nos inculcaron valores éticos, espirituales y nos mostraron el deseo de superación como un valor agregado para nuestras vidas y las de nuestras familias, valores que, a su vez han sido pilares fundamentales en todos estos años de sacrificio de nuestra vida estudiantil.

A nuestra(o) amada(o) esposa(o), nuestros hijos (as) y a toda nuestra familia por su comprensión, ayuda, apoyo moral, espiritual y económico a lo largo de estos años; el cual fue de un valor incalculable para alcanzar este objetivo para nuestras vidas.

Al Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, por habernos formado académicamente y poner a disposición catedrático comprometidos con la educación en formar a futuros profesionales universitarios.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por habernos dado durante todos estos años de estudios, mucha salud, proveernos, renovar fuerzas, sabiduría y fortaleza para que siempre exista en nosotros la perseverancia, resistencia, insistencia y no desistir por alcanzar nuestros sueños y culminar con éxito la carrera universitaria que un día decimos emprender.

A nuestra familia, por ser nuestra mayor motivación; por ellos, nos esforzamos para ser mejores para que se sientan orgullosos y poder darles lo mejor cada día, por el apoyo incondicional que nos brindaron durante toda la trayectoria estudiantil, para alcanzar el propósito de ser profesionales universitarios.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, los que con sus consejos y apoyo en todo momento contribuyeron al logro de esta meta académica, así como a cada uno de los integrantes de este grupo por sus aportes y compromiso desde que asumimos la responsabilidad, compromiso y entrega de este proyecto.

A cada uno de los catedráticos, que, con sus enseñanzas y dedicación, creyendo firmemente que pueden ser partícipe en el proceso de formación de profesionales universitarios.

A nuestro asesor, Licenciado Rolando Cáceres, por su guía y consejos durante la realización de nuestro proyecto de graduación, y sobre todo por Su disposición de formar universitarios, quien ha dejado una experiencia única y gratificante, creando en nosotros el anhelo del ser mejores profesionales y emprendedores exitosos.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo consiste en definir qué son las habilidades blandas y caracterizarlas, para el posterior análisis sobre el nivel de caracterización que existe, la presencia de estas habilidades y su importancia que predominan en las instituciones públicas en Distrito Central. Para ello, primeramente, se expone el planteamiento del problema, los objetivos planteados (general y específicos), variables a considerarse durante la investigación, marco teórico, y la metodología utilizada para la obtención de información.

A continuación, se definirá que son las habilidades blandas sustentados por importantes teóricos, centrandó la atención en las principales habilidades blandas, a posteriori se presenta datos arrojados sobre la aplicación de encuestas aplicadas, donde se pretendió caracterizar las habilidades blandas: comunicación, escucha activa, liderazgo, planificación, gestión del tiempo, flexibilidad, negociación y orientación resultados. Para terminar, finalmente, en un apartado donde se recogen las conclusiones que se desprende de todo ello, junto con las recomendaciones sobre actividades encaminadas a una mejora.

Y centramos este trabajo en las habilidades blandas en las instituciones públicas, ya que según nuestra experiencia consideramos que es un tema de suma importancia. Las habilidades blandas han cobrado mucho auge dejando atrás la concepción de la que las habilidades duras lo eran todo en un empleo. Y finalmente se determinó las instituciones públicas para recabar más información en un ambiente con notables diferencias en relación con la empresa privada.

## **RESUMEN**

Este trabajo pretende caracterizar las principales habilidades blandas que se dan en las instituciones públicas en el Distrito Central y saber la importancia que les brindan. Para ello, en primer lugar, se tendrá que definir las habilidades blandas y definir las más importantes en las organizaciones de hoy en día como son: comunicación, escucha activa, liderazgo, planificación, gestión del tiempo, flexibilidad, negociación y orientación resultados, para que al final se pueda realizar recomendaciones en pro de la utilización de las habilidades blandas esenciales para la institución pública, según sean las situaciones o puestos de trabajo que se requiere el ejercicio de cada habilidad blanda.

Palabras clave: Habilidades blandas, colaboradores, empresa e institución.

## **ABSTRACT**

This work aims to characterize the main soft skills that occur in public companies in the city of Tegucigalpa, to see what their importance in institutions. To do this, first of all, soft skills will have to be defined and the most important ones in today's organizations must be defined, such as: communication, active listening, leadership, planning, time management, flexibility, negotiation and results orientation, to that in the end recommendations can be made in favor of the use of essential soft skills for the public institution, depending on the situations or jobs that require the exercise of each soft skill.

Keywords: Soft skills, collaborators, company, and institution.

## INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCION .....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2.1	Antecedentes .....	2
2.2	Enunciado Definición Del Problema.....	4
2.3	Preguntas .....	5
2.4	Hipótesis y/o Variables de Investigación .....	6
2.5	Justificación.....	6
2.6	Delimitación del problema .....	7
III.	OBJETIVOS .....	8
3.1	Objetivo General .....	8
3.2	Objetivos Específicos .....	8
IV.	MARCO TEORICO.....	9
4.1	Análisis de la situación actual .....	9
4.1.1.	Macro entorno .....	9
4.1.1.1.	Factores políticos.....	11
4.1.1.2	Factores económicos .....	13
4.1.1.3	Factores sociales.....	18
4.1.1.4	Factores tecnológicos .....	22
4.1.2	Microentorno.....	26
4.2	Teoría de sustento.....	34
4.2.1	Inteligencia emocional en el trabajo según Coleman (1995).....	34
4.2.2	Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato. (1995).....	35
4.2.3	Teoría de las relaciones y clima organizacional de Elton Mayo (1924 – 1927) .....	36
4.3	Conceptualización .....	38
V.	METODOLOGIA Y PROCESOS .....	39
5.1	Tabla de congruencia metodológica .....	39
5.2	Enfoque y métodos .....	41
5.2.1.	Enfoque .....	42
5.2.2	Métodos.....	43
5.3	Alcance de la investigación.....	48
5.4	Diseño de la investigación.....	49

5.4.1	Población y muestra .....	50
5.4.1.2	Marco muestral.....	52
5.4.1.3	Justificación del método muestral .....	52
5.4.1.4	Muestra.....	53
5.5	Unidad de análisis y respuesta.....	55
5.5.1	Unidad de respuesta.....	55
5.6	Técnicas e instrumentos aplicados .....	55
5.6.1	Instrumentos .....	55
5.6.2	Cuestionarios .....	55
5.6.3	Entrevistas .....	56
5.7.	Fuentes de información .....	56
5.7.1	Fuentes primarias .....	56
5.7.2	Fuentes Secundarias .....	57
5.8	Cronograma de trabajo .....	57
VI.	ANALISIS DE RESULTADOS Y ANALISIS.....	59
6.1	Encuestas.....	59
6.1.1.	Comunicación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.2.	Escucha activa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.3	Liderazgo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.4	Planificación y Gestión del Tiempo .....	73
6.1.5	Flexibilidad.....	79
6.1.6	Negociación.....	82
6.1.7	Orientación a resultados .....	85
6.2	Entrevistas .....	91
6.2.1	Resumen de las entrevistas.....	99
VII.	CONCLUSIONES .....	100
VIII.	RECOMENDACIONES .....	102
	BIBLIOGRAFÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	APENDICES.....	109

## INDICE DE TABLAS

Tabla 5.1: Tabla de Congruencia metodológica.....	39
Tabla 5.2: Operacionalización de Variables .....	43
Tabla 5.3: Cronograma de trabajo.....	57
Tabla 6.1 Resultados de encuestas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Diagrama de Sagital de Variables.....	6
Figura 4.1 Diagrama Sagital de Análisis PEST .....	10
Tabla 4.2 Resumen de proyecciones indicadores económicos BCH .....	14
Figura 4.3: Diagrama de colmena Exportaciones FOB por actividad económica. ....	16
Figura 4.4 Diagrama de importaciones según uso o destino económico. ....	17
Figura 4.5 Diagrama de Porter. ....	28
Figura 5.1: Etapas de Procesos de Investigación .....	50
Figura 5.2: Servidores públicos por departamento y municipios.....	51

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 6.1: Nombre de institución.....	60
Grafico 6.2: Antigüedad en la institución .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.3: Ejercicio de actividades de comunicación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.4: Características de comunicación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.5: Medios óptimos de comunicación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.6: Aplicación de habilidad con clientes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.7: Ejercicio de escucha activa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.8: Características escucha activa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.9: Medios de escucha activa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.10: Capacidad de escucha activa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.11: Importancia de Liderazgo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.12: Características de los lideres .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 6.13: Liderazgo .....	72
Grafico 6.14: Implementación de planificación .....	73
Grafico 6.15: Descripción de planificación.....	74
Grafico 6.16: Planificación .....	75
Grafico 6.17: Implementación de gestión del tiempo .....	76
Grafico 6.18: Gestión del tiempo en la empresa .....	77
Grafico 6.19: Gestión del tiempo .....	78
Grafico 6.20: Aplicación de flexibilidad en la institución .....	79
Grafico 6.21: Características de flexibilidad.....	80
Grafico 6.22: Flexibilidad .....	81
Grafico 6.23: Negociación .....	82
Grafico 6.24: Uso de la Negociación .....	83
Grafico 6.25: Negociación en la institución.....	85
Grafico 6.26: Aplicación de orientación a resultados .....	86
Grafico 6.27: Uso de habilidad blanda orientación a resultados.....	87

Grafico 6.28: Orientación a resultados.....88  
Grafico 6.29: Afirmaciones de Orientación a resultados .....89  
Grafico 6.30: Afirmaciones de Orientación a resultados .....91

## **I. INTRODUCCION**

Tomando en cuenta que las habilidades blandas son cada vez más importantes en la empresa e instituciones y en especial en las instituciones públicas, se considera la importancia caracterizar las habilidades blandas para determinar la importancia en las instituciones públicas, por lo que, para tal efecto se plantearon los siguientes objetivos:

- Caracterizar la habilidad blanda comunicación y escucha activa en las instituciones públicas en el Distrito Central.
- Caracterizar la habilidad blanda de Liderazgo en las instituciones públicas en el Distrito Central.
- Caracterizar la habilidad blanda de Planificación y gestión de tiempo en las instituciones públicas en el Distrito Central.
- Caracterizar la habilidad blanda de Flexibilidad en las instituciones públicas en el Distrito Central.
- Caracterizar la habilidad blanda de Orientación a resultados en las instituciones públicas en el Distrito Central.
- Caracterizar la habilidad blanda de Negociación en las instituciones públicas en el Distrito Central.

En la presente investigación, se encuestó a diferentes empleados de instituciones públicas, a fin de poder caracterizar las diferentes habilidades blandas, y de esta manera poder identificar que tan presentes están en el ámbito actual y que tan importantes son para el desempeño laboral.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes**

Para el desempeño de las labores profesionales es esencial poseer una combinación correcta de habilidades principalmente dependiendo del mando en el que se ubique.

Es importante hacer la distinción del concepto de habilidad que es la capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Pero en un mundo laboral siempre cambiante, donde hemos estado acostumbrados a escuchado que hay que dar prioridad a las habilidades técnicas o duras, sin embargo, las "habilidades blandas" menos promocionadas pueden ser igual de importantes, si no más cruciales.

La importancia de las habilidades blandas en el mundo laboral actual cada vez va teniendo más auge, y por lo mismo cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar. Por ejemplo, las habilidades sociales son altamente valoradas más allá de la experiencia y especialidades técnicas.

El término 'habilidades blandas' en sí mismo es sólo jerga, dice Eric Frazer, autor de "The Psychology of Top Talent" y profesor asistente de psicología en la Facultad de Medicina de la Universidad de Yale: "Desde el punto de vista de la ciencia del comportamiento, realmente se refiere a una serie de mentalidades y comportamientos" (Frazer).

En esa misma línea "Algunos ejemplos de mentalidades de habilidades blandas pueden ser alguien que aprende continuamente o alguien que es muy resiliente. Muchos comportamientos (pensamiento crítico, escucha activa, resolución imaginativa de problemas, por nombrar algunos) también son habilidades interpersonales".

En esencia, continúa, el término no es más que otra forma de decir 'habilidades interpersonales'.

"Se trata del sentido de identidad de una persona y de cómo se relaciona con otras".

Además, las habilidades blandas se han vuelto aún más importantes en el panorama laboral pos pandémico y en gran parte remoto.

En una revisión de 2021 de más de 80 millones de ofertas de trabajo en 22 sectores industriales, la organización educativa sin fines de lucro América Succeeds descubrió que casi dos tercios de los puestos incluían habilidades blandas entre sus calificaciones.

Y en todas las ofertas de trabajo, de las 10 habilidades más demandadas, 7 eran 'blandas', incluidas la comunicación, la resolución de problemas y la planificación.

El mismo informe mostró que ciertos tipos de puestos priorizan aún más las habilidades blandas: eran las calificaciones más deseadas para el 91% de los puestos de gestión, el 86% de los puestos de operaciones comerciales y el 81% de los puestos de ingeniería, un hecho que puede sorprender, ya que es un campo generalmente considerado altamente técnico.

Continuando lo mencionado por Frazer "Cuando observamos la fuerza laboral de hoy", y continua, "definitivamente ha habido un cambio hacia exigir más de que lo que yo llamaría 'conocimiento tácito' y 'habilidades tácitas'... lo que significa que eres bueno en lo que haces, es decir, si eres ingeniero, se espera que seas bueno codificando o diseñando o si trabajas en finanzas, en análisis de datos numéricos".

Y es aquí donde estas habilidades ya mencionadas impactan en lo que conocemos como desempeño laboral.

Cuando nos referimos a desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en

los resultados de la organización, esto es según publicación en bizneo blog en relación desempeño laboral y cómo medirlo. (BizneoBlog)

## **2.2 Enunciado Definición Del Problema**

Las empresas necesitan contar en sus equipos con personal altamente calificado para desempeñar sus labores y así lograr sus objetivos como institución.

Sabemos que en el ambiente laboral es de suma importancia contar con habilidades correctas según la línea de mando en la que se opere. Aunque actualmente es de mucha vitalidad concluir si estas habilidades han cobrado tanta importancia que son indispensables en cualquier línea de mando.

Pero realmente, ¿los empleadores están conscientes de la importancia de estas habilidades para el desempeño de las labores?, ¿realmente se están realizando los filtros necesarios al momento de contratar a las personas?, de igual forma, ¿al evaluar al empleado se está identificando puntualmente si el desempeño del empleado está ligado a la ausencia o falta de desarrollo específicamente de una habilidad blanda?

Se sabe que tanto la empresa privada como la pública tiene maneras diferentes de trabajar y que también hay diversas variaciones según la industria, porque lo que las valoraciones de desempeño y habilidades por costumbre pueden tener una connotación diferente.

De igual forma sabemos que según la zona de labores muchas variables de índoles laborales pueden variar.

Es que aquí donde ha surgido el interés por determinar en la actualidad tal cual la vivimos principalmente cuales son las habilidades blandas y la importancia de estas para el desempeño laboral en las instituciones públicas, así como indagar en cómo se están trabajando en el

ambiente del hogar, escuela, universidad y trabajo, y si el colaborador cuenta con ellas o con la adaptabilidad para desarrollarlas.

### **2.3 Preguntas**

1. ¿Cuáles son las características de la comunicación y escucha activa en las instituciones públicas en el Distrito Central?
2. ¿Cuáles son las características del liderazgo en las instituciones públicas en el Distrito Central?
3. ¿Cuáles son las características de la planificación y gestión del tiempo en las instituciones públicas en el Distrito Central?
4. ¿Cuáles son las características de la flexibilidad en las instituciones públicas en el Distrito Central?
5. ¿Cuáles son las características de la orientación a resultados en las instituciones públicas en el Distrito Central?
6. ¿Cuáles son las características de la negociación en las instituciones públicas en el Distrito Central?

## 2.4 Hipótesis y/o Variables de Investigación



*Figura 2.1: Diagrama de Sagital de Variables*

*Fuente (James, 2004)*

## 2.5 Justificación

- Esta investigación quiere dar a conocer la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral en las instituciones públicas en el Distrito Central.

Hernández (2014) Menciona evaluar la justificación de la investigación mediante los cinco criterios siguientes importantes:

- ✓ Conveniencia
- ✓ Relevancia social
- ✓ Implicaciones prácticas

- ✓ Valor teórico
- ✓ Utilidad metodológica
- **Conveniencia:** A qué tan importante es la investigación de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los empleados en las instituciones públicas en el Distrito Central, para que sirven y cuál es la funcionalidad que tienen.

**Relevancia social:** La realización del proyecto de investigación mostrara a las instituciones públicas la importancia que tiene las habilidades bandas en su entorno de trabajo y saber diferenciarlas en cada colaborador.

**Implicaciones prácticas:** El siguiente proyecto se desarrolla para que las instituciones públicas puedan tener un mejor control al momento de reclutar personal ya que es muy importante que los colaboradores posean habilidades y destrezas al momento de realizar una actividad y que sean competitivos.

**Valor teórico:** Con la investigación se logra desarrollar conocimientos que apoyan a las teorías sobre la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral en las instituciones públicas y saber diferenciar cuales son.

- **Utilidad metodológica:** Con la presente investigación se podrá crear un instrumento para la recolección y análisis de datos que aportaran a saber cuál es la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral en instituciones públicas y saber cuáles se manejan actualmente en el Distrito Central.

## **2.6 Delimitación del problema**

Se establecen los siguientes elementos:

- a) Criterio Geográfico: Distrito Central

- b) Criterio Temporal: Se lleva a cabo entre los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2022
- c) Criterio de clasificación: Las instituciones públicas en el Distrito Central para el 2022

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar las habilidades blandas de los colaboradores en las instituciones públicas en el Distrito Central, tomando en cuenta las dimensiones como ser: Comunicación y escucha activa, liderazgo, planificación y gestión del tiempo, flexibilidad, orientación a resultados y negociaciones.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar la habilidad blanda comunicación y escucha activa en las instituciones públicas en el Distrito Central.
2. Caracterizar la habilidad blanda de Liderazgo en las instituciones públicas en el Distrito Central.
3. Caracterizar la habilidad blanda de Planificación y gestión de tiempo en las instituciones públicas en el Distrito Central.
4. Caracterizar la habilidad blanda de Flexibilidad en las instituciones públicas en el Distrito Central.
5. Caracterizar la habilidad blanda de Orientación a resultados en las instituciones públicas en el Distrito Central.
6. Caracterizar la habilidad blanda de Negociación en las instituciones públicas en el Distrito Central.

## **IV. MARCO TEORICO**

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico según Tamayo (2012) nos amplía que “la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.148).

El marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos.

El marco teórico supone una identificación de fuentes primarias y secundarias sobre las cuales se podrá investigar y diseñar la investigación propuesta. La lectura de textos, libros especializados, revistas, y trabajos anteriores en la modalidad de tesis de grado son fundamentales en su formulación.

De igual manera la capacidad de síntesis y comprensión de textos por parte del investigador. No existe una norma en cuanto a la extensión del marco teórico a formularse en el proyecto, por lo que es importante que quien lo represente lo haga de tal forma que le permita obtener un conocimiento claro y concreto del mismo, ya que en esto el desarrollo de la investigación se ampliara y se complementará.

### **4.1 Análisis de la situación actual**

#### **4.1.1. Macroentorno**

Cuando hablamos de macroentorno nos referimos a la serie de condiciones o factores que existen y afectan al funcionamiento de todas las empresas y, a su vez, a la economía en su conjunto,

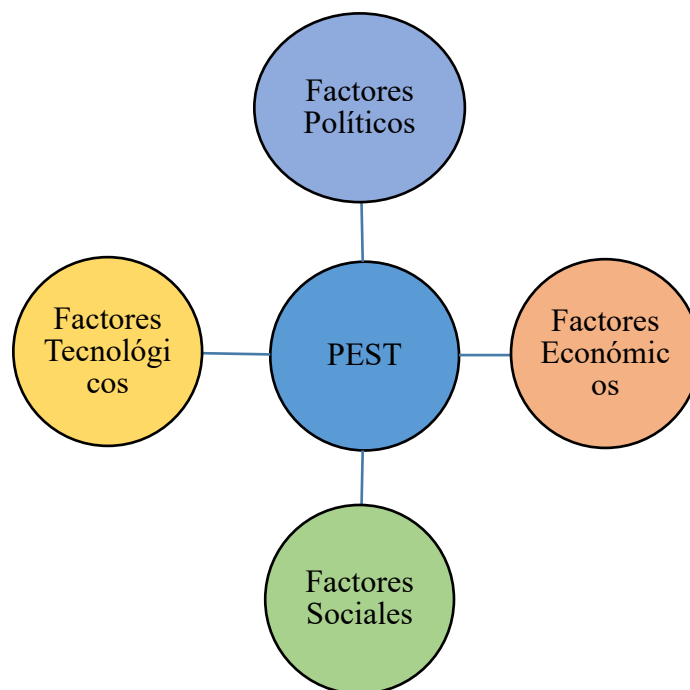
en lugar de a un sector o región en particular. Esto incluye, por ejemplo, las tendencias del producto interno bruto (PIB), la inflación y los datos de empleo, entre otros muchos aspectos.

De esta manera, podríamos establecer que se trata del conjunto de fuerzas incontrolables y sobre las que la empresa no puede ejercer ningún control, pero que tienen un impacto de forma indirecta en el funcionamiento y las condiciones de trabajo de la organización. (Becas Santander, 2022)

La metodología que se utilizara en la presente investigación es la utilización del análisis PEST por medio del análisis nos daremos cuenta de cómo se encuentra la situación del país.

Examinara el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero pueden afectar al desarrollo futuro. Se estudiarán cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa.

Los factores que lo conforman son factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos (PEST).



*Figura 4.1 Diagrama Sagital de Análisis PEST*

#### 4.1.1.1. Factores políticos

Los factores políticos determinan la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Dentro de estos factores, se incluyen las políticas fiscales, los aranceles comerciales, etc., que un gobierno puede imponer durante el año fiscal.

Sin duda, es algo que tiene una repercusión en la empresa, ya que, por ejemplo, si una compañía exporta productos al extranjero y el gobierno de este país al que envía su producción impone un nuevo arancel a este tipo de producto, la empresa se ve obligada a pagar más tributos, y esto afecta de manera notable en su economía. (Becas Santander, 2022)

El sistema político hondureño se caracteriza por el bipartidismo. Desde finales del siglo XIX, el Partido Liberal (1890) y el Partido Nacional (1892) han alternado en el poder, con los presidentes José Ángel Zúñiga Huete, Juan Manuel Arias, Ramón Villeda Morales, Carlos Roberto Reina y José Simón Azcona, del Partido Liberal; y Manuel Bonilla, Tiburcio Carias Andino, Miguel Paz Barahona, Juan Manuel Gálvez y Ramón Ernesto Cruz, del Partido Nacional.

En el siglo XIX las mujeres no eran consideradas ciudadanas, ni siquiera seres humanos con razón y pensamiento para participar en lo público/político. “La categoría de sujeto político garantiza al hombre (de descendencia europea) su dominio en el ámbito de la política, de lo público, y legitimó su poder, pues para el pensamiento hegemónico burgués liberal, es el sujeto quien tiene la razón, la autoridad, el dominio y el control sobre los sujetos que no son políticos, que somos las mujeres y otros hombres, como los esclavizados por los procesos de conquista y colonización.

La política se centra en el poder masculino, asignándole la función pública/política y las mujeres son confinadas al ámbito doméstico. Y las funciones asignadas en la política están relacionadas con sus roles tradicionales”. (Constitucionales, 2011)

(Justa sociales 2022)

Por tanto, en la actualidad se logró romper la costumbre que solo hombres podían ser presidentes, con la llegada de la nueva presidenta que tomo posición el 27 de enero 2022 se produjo en un contexto lleno de expectativas y esperanzas, tras 12 años consecutivos del Partido Nacional (2010-2022), que asumió el poder político inmediatamente después del golpe de Estado de 2009.

Ocho años de los últimos dos gobiernos correspondieron a Juan Orlando Hernández (2014-2022), denunciado por corrupción y narcotráfico, y hoy detenido en Estados Unidos luego de concretarse el proceso de extradición desde Honduras.

Durante ese tiempo, hubo un fuerte retroceso en lo que se había avanzado en el proceso de construcción democrática iniciado a comienzos de la década de 1980 y se degradó el estilo de hacer política y de ejercer gobierno, ambos caracterizados por una visión patrimonialista extrema del Estado. Esta se evidenció en un saqueo generalizado de los bienes y recursos públicos mediante redes de corrupción y un control total del Poder Ejecutivo sobre los otros poderes del Estado y sobre las instancias claves relacionadas con el control de cuentas, mecanismos de transparencia y sistema electoral.

Las elecciones generales de noviembre de 2021 marcaron un alto en este proceso. Pero el país heredado y el Estado recibido por el nuevo gobierno están marcados por el saqueo sistemático y generalizado, un presupuesto muy limitado, una acentuada debilidad institucional, la politización de la justicia, un peligroso acercamiento entre Estado y líderes religiosos, particularmente evangélicos, y la represión y judicialización de la protesta social. (CEDOH, 2022).

Las habilidades blandas juegan un papel importante tanto en las instituciones públicas como en cualquier organización porque ayudan a que los empleados se puedan relacionar adecuadamente con todo el personal y que puedan resolver conflictos sin faltarse el respeto. Como observamos en el sector político hace falta que hagan uso de estas habilidades para poder relacionarse y hacer buen uso de su cargo.

#### **4.1.1.2 Factores económicos**

Las actividades económicas se encuentran relacionadas con el mercado mundial, así como con el contexto de los países donde se ubica la empresa, esto determina muchas veces su grado de desarrollo, pues las características regionales influyen en el nivel competitivo que se pueda adquirir; por ejemplo, el índice de crecimiento de la población afecta el posible desarrollo de una empresa, pues establece un patrón respecto a qué insumos pueden acceder ciertas personas y qué otros serán más difíciles de obtener. (UGTO, MX 2017)

El PIB real en Honduras creció a una tasa anual promedio de 3,1% durante la última década. El país también implementó políticas macroeconómicas prudentes durante los últimos años, ancladas en la Ley de Responsabilidad Fiscal, y registró las segundas tasas de crecimiento económico más altas de América Central, superadas solo por las de Panamá.

El crecimiento del PIB del país alcanzó el 3,7% en 2018 y 2,7% en 2019, por encima del promedio de América Central y muy por encima del promedio de América Latina y el Caribe (ALC). Sin embargo, la pandemia de la COVID-19, junto con dos huracanes de categoría 4 —Eta e Iota— en 2020, provocó una fuerte caída del PIB de 9%, mientras que los ingresos y el empleo también cayeron, con unas 400.000 personas que perdieron su trabajo durante ese año.

Honduras sigue siendo uno de los países más pobres y desiguales del hemisferio occidental. Antes de los dos impactos de 2020, el 25,2% de la población hondureña vivía en la pobreza extrema y casi la mitad (4,4 millones de personas) vivía en la pobreza, según las líneas de pobreza oficiales.

La pobreza se redujo poco desde 2014, mientras que la pobreza extrema aumentó en las áreas rurales desde 2014 y en las áreas urbanas desde 2017. La desigualdad rural también aumentó considerablemente de un índice de Gini de 0,431 en 2014 a 0,486 en 2019. En general, Honduras

tuvo en 2019 el cuarto nivel más alto de desigualdad de ingresos (índice de Gini de 0,482) en la región de ALC.

La economía del país se recuperó para un crecimiento del 12,5% en 2021 y se espera que crezca un 3,5% en 2022 y 3,1% en 2023. Un nuevo gobierno tomó posesión a principios de 2022 y tendrá la oportunidad de trazar un rumbo consistente con las necesidades de recuperación y reconstrucción del país y abordar las barreras críticas al crecimiento.

Al cierre de 2021 el crecimiento económico proyectado por el Banco Central de Honduras alcanzará entre el 8% a 9%. El Índice Mensual de la Actividad Económica (IMAE) a septiembre de 2021, muestra que la mayoría de las actividades económicas han alcanzado niveles superiores a los registrados previos a la pandemia, con excepción de Agricultura, Transporte y Comunicaciones, así como Hoteles y Restaurantes.

*Tabla 4.2 Resumen de proyecciones indicadores económicos BCH*

Conceptos	Observado	Proyecciones RPM julio		Proyecciones RPM octubre	
	2020	2021	2022	2021	2022
<b>Inflación</b> (Variación porcentual interanual del IPC)	4.01	4.0±1.0 pp	4.0±1.0 pp	4.0±1.0 pp	4.0±1.0 pp
<b>PIB real</b> (Variación porcentual interanual)	-9.0	3.2-5.2	3.2-5.2	8.0-9.0	3.2-5.2
<b>Exportaciones de Bienes</b> (Variación porcentual interanual)	-12.6	23.3	3.5	29.7	6.4
<b>Importaciones de Bienes</b> (Variación porcentual interanual)	-15.7	35.0	2.6	39.0	6.0
<b>Resultado en Cuenta Corriente</b> de la BOP (% del PIB)	2.8	-2.1	-2.0	-2.4	-2.7
<b>Cobertura de Reservas Internacionales</b> (meses de Importaciones de bienes y servicios)	7.4	≥ 7.5	≥ 7.5	≥ 7.5	≥ 7.5
<b>Depósitos Totales</b> en las Otras Sociedades de Depósito (OSD) (Variación porcentual interanual)	16.8	12.7	10.3	10.6	9.0
<b>Crédito de las OSD</b> al Sector Privado (Variación porcentual interanual)	3.2	6.2	9.0	7.0	9.3

Fuente: Boletín de Prensa No. 073/2021 del Banco Central de Honduras (BCH).

La reapertura de las actividades económicas continúa favoreciendo la recuperación en los países de la región. Asimismo, el incremento en la vacunación de la población ha contribuido a

fortalecer actividades mayormente sensibles en su desempeño a las restricciones impuestas a la movilidad; evidencia de esto, se observa en los resultados de la Industria Manufacturera, el Comercio, la Intermediación Financiera y la Construcción; de igual manera, se ha experimentado mejoras en el sector exportador.

Así, los datos disponibles hasta julio de 2021 reflejan como la actividad económica -medida por la variación mensual acumulada del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)- supera las reducciones porcentuales registradas en 2020 en todos los países de la región.

#### Honduras

Según el Banco Central de Honduras (BCH) la apertura de la actividad económica ha facilitado la recuperación de las cadenas de producción sumado a la flexibilización de las medidas de distanciamiento físico y la vacunación de la población, lo cual ha generado una mejora en los volúmenes producidos, reflejado en la tasa de variación del IMAE global.

Este indicador reporta un aumento acumulado a agosto de 2021 de 12.7%, en su serie original, denotando crecimiento en casi todas las actividades productivas, contrario a lo reportado el año anterior, con excepción de las actividades agrícolas.

De igual forma, el Índice Mensual de la Actividad Económica (IMAE) a septiembre de 2021, muestra que la mayoría de las actividades económicas han alcanzado niveles superiores a los registrados previos a la pandemia, con excepción de Agricultura, Transporte y Comunicaciones, así como Hoteles y Restaurantes. En este sentido, las actividades que muestran una mayor contribución en el crecimiento para 2021 son: “Industria Manufacturera” que se ha visto favorecida por la mayor demanda externa de prendas de vestir y arneses de uso automotriz; “Intermediación financiera” influenciada por el incremento en la capacidad de pago de las empresas y hogares, lo que ha generado una recuperación del crédito al sector privado; y “Comercio” derivado del mayor dinamismo de la actividad económica internacional y nacional.

## Exportaciones Mercancías Generales

Las exportaciones de mercancías generales fueron de US\$3,126.3 millones, denotando un crecimiento de US\$477.9 millones (18.0%) al compararlo con lo acumulado entre enero y julio de 2020. El resultado refleja el incremento en las exportaciones de café, hierro y sus manufacturas, aceite de palma, oro, camarones, puros, y plásticos y sus manufacturas. No obstante, este comportamiento fue atenuado parcialmente por la contracción en las exportaciones de banano, azúcar y jabones.



Figura 4.3: Diagrama de colmena Exportaciones FOB por actividad económica.

## Importaciones Mercancías Generales

Al finalizar julio de 2021, las importaciones CIF de mercancías generales totalizaron US\$7,155.3 millones, denotando un incremento de 44.6% (US\$2,208.4 millones) frente a lo acumulado en el mismo período de 2020 (US\$4,946.9 millones); consecuente con la recuperación de la actividad económica en el país, en particular la industria manufacturera

La importación de bienes de consumo se ubicó en US\$2,316.0 millones, superior en US\$648.5 millones frente a similar lapso de 2020. Este comportamiento se atribuye al aumento en las adquisiciones de bienes semi-duraderos por US\$364.3 millones, principalmente automóviles tipo turismo con origen en los EUA y Japón, motocicletas compradas en China y la India, y monitores y proyectores procedentes de China y México.

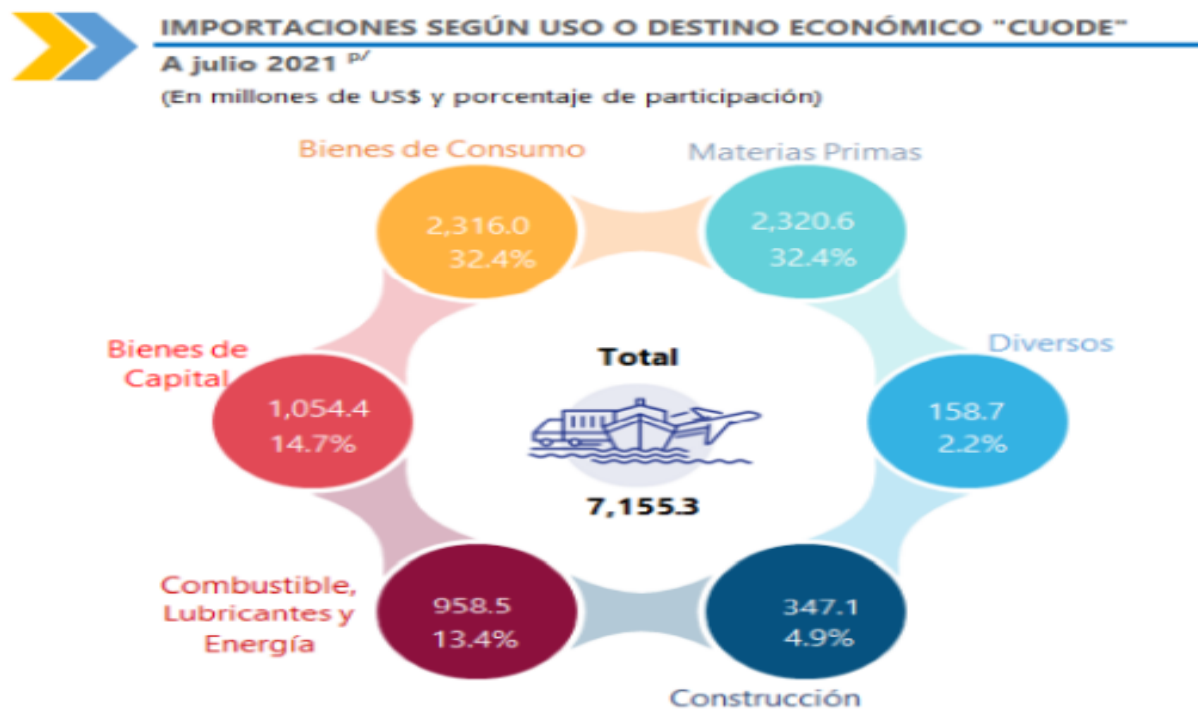


Figura 4.4 Diagrama de importaciones según uso o destino económico.

Fuente: CNI.HN 2021

#### Remesas internacionales

Las remesas familiares han sido una de las principales fuentes de divisas para la economía hondureña en las últimas décadas, con una creciente importancia tanto en magnitud como en dinamismo, llegando a representar alrededor del 22% del PIB en 2019.

En niveles, las remesas casi se quintuplicaron en los últimos 15 años, pasando de US\$1,138.0 millones en el 2004 a US\$5,384.5 millones en el 2019, con una tasa de crecimiento promedio de 13.2%. Además, han mostrado una marcada tendencia al alza, mayor que otras fuentes de recursos financieros externos, siendo en promedio aproximadamente seis veces mayores que la inversión extranjera directa y representando en promedio el 56% de las exportaciones para el período 2017-2019 (Estadísticas BCH, 2020).

#### **4.1.1.3 Factores sociales**

Estos factores analizan el entorno social del mercado y miden aspectos como las tendencias culturales, los datos demográficos, la conciencia sobre la salud y la seguridad, las actitudes profesionales, etc.

De esta manera, si una sociedad cambia su tendencia de compra hacia un modelo más sostenible, por ejemplo, una empresa de plásticos puede verse seriamente afectada. (Becas Santander, 2022)

Honduras atraviesa situaciones de extrema inseguridad en general, donde la constante son las sistemáticas violaciones a los derechos humanos, evidenciando escasos esfuerzos en la promoción y defensa de los Derechos Humanos por parte del estado. Honduras está registrada dentro de los países más violentos e inseguros del mundo; registrando una tasa de 68 muertes violentas por cada 100 mil habitantes según estudios del Observatorio de la Violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras UNAH.

El golpe de Estado de 2009 en Honduras produjo una interrupción del proceso de transición a la democracia y propició un proceso de confrontación ideológica que dividió a la sociedad hondureña en dos bandos. A partir de ahí, cuatro fenómenos se intensificaron en la vida política y social del país: la corrupción, el irrespeto a la ley, la impunidad y la politización partidaria de las

instituciones, los cuales se evidenciaron con mayor fuerza en los ocho años del mandato del entonces presidente Juan Orlando Hernández (2014-2018 y 2018-2022).

Por la intensidad de los acontecimientos en el mes de febrero de 2022, daba la impresión de que el país vivió, y vive todavía, una especie de transición caótica, alimentada por la existencia de fenómenos confrontados o, en el mejor de los casos, con lógicas diferentes que acentúan la tensión en diversos aspectos de la vida política y social del país. De esta manera podemos observar las siguientes tensiones: lo viejo y lo nuevo, lo urgente y lo importante, lo político y lo social, lo interno y lo externo, partido y gobierno, partido gobernante y partidos no gobernantes, poder ejecutivo y poder legislativo, presidenta entrante y presidente saliente, presidenta y esposo de la presidenta. (Dianet, 2022)

Las empresas públicas son entidades creadas con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la población para el consecuente desarrollo social; no obstante, éstas permanentemente están en el ojo crítico de la ciudadanía, su gestión integral deja mucho que desear, en este contexto la actitud (habilidades blandas) del servidor público juega un rol protagónico y quizá es el primero en ser cuestionado. El estado social de un individuo se enfoca en la actividad mental que le permite a una persona tomar conciencia sobre el estado de otros individuos o incluso su propio estado, mostrado dentro de un grupo social. Esta característica propia de los seres humanos se ve reflejada en la capacidad de poder identificar y percibir interacciones con personas diversas, emociones y puntos de vista disímiles.

Manejar las emociones propias en la ejecución de tareas, en las recompensas, sobrellevando dificultades y frustraciones evidencian un modo efectivo de relaciones sociales.

### Salud Hondureña

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». La cita procede del Preámbulo de la Constitución de la

Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (Official Records of the World Health Organization, N° 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición no ha sido modificada desde 1948. (OMS, 2022)

### Educación Hondureña

En marzo de 2020 la Secretaría de Educación de Honduras tomó la decisión de cerrar las escuelas con el objetivo primordial de salvaguardar la vida de los miembros de la comunidad educativa. Para ese momento era oficial que en Honduras se presentaba el primer caso de COVID-19. El conocimiento que se tenía sobre la enfermedad era limitado, no había vacunas disponibles y toda la operación en educación comenzó a sufrir cambios obligados.

Para julio 2020 la Secretaría de Educación presentó a todos la Estrategia para el Regreso Seguro a los Centros Gubernamentales y No-Gubernamentales ante la Crisis de la COVID-19 en Honduras, en el cual se establecen pautas a considerar en el momento que fuera oportuno plantearse el regreso seguro a las aulas de clases de los niños, niñas y adolescentes del país.

Aunque durante este tiempo y hasta la fecha hemos aprendido mucho sobre la pandemia provocada por la COVID-19, estamos seguros que aun continuamos en ella y que el cambio en las medidas personales y colectivas tomadas hasta ahora deben ser valoradas de acuerdo con la realidad contextual, permitiendo a cada comunidad educativa entender sus circunstancias y partiendo de ahí, proponer modificaciones a la forma en la que hasta ahora el centro educativo ha prestado sus servicios. (secretaria de Educación, 2022)

### Seguridad Hondureña

La Subsecretaría de Seguridad en Asuntos Policiales de la Secretaría de Seguridad en Honduras en articulación en articulación con las instituciones nacionales productores de

información en seguridad ciudadana en el país; Policía Nacional, Ministerio Público/Dirección de Medicina Forense. Registro Nacional de las Personas. Observatorios de Convivencia y Seguridad Ciudadana. Instituto Nacional de Estadísticas. IUDPAS/UNAH, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través del Proyecto Regional Infosegura presentan el “Análisis sobre la situación de la violencia y seguridad ciudadana del primer semestre 2022”.

Según datos preliminares, los homicidios disminuyeron un 13.3% en el primer semestre de 2022 (273 víctimas menos). Los suicidios disminuyeron en un 37.3% (118 víctimas menos.) y las muertes por accidentes de tránsito incrementaron 10.2%, (84 víctimas más), en comparación al mismo período del año anterior.

Los homicidios múltiples registraron un aumento de 2,5% (2 víctimas más) en los primeros seis meses de 2022 en comparación con el mismo periodo del año anterior, 9 de cada 10 víctimas de homicidios múltiples son hombres y 6 de cada 10 homicidios múltiples ocurrieron en el área urbana.

Los jóvenes entre 18 y 30 años continúan siendo las principales víctimas de homicidio (41.4% del total de víctimas). Las armas de fuego siguen siendo la principal arma usada en los homicidios en Honduras, su uso alcanza al 77.6% y 68.3% en hombres y mujeres respectivamente. Los homicidios de hombres disminuyeron 13.7% (259 víctimas menos) y los de mujeres disminuyeron 9.4% (15 víctimas menos). Un mayor porcentaje de los homicidios de mujeres ocurrieron en espacios privados (20.7%) en comparación con los hombres (9.5%).

Pese a la reducción de homicidios a nivel nacional, 6 municipios concentraron el 32% del total de homicidios ocurridos: Distrito Central, San Pedro Sula, Choloma, Catacamas, La Ceiba y Danlí. Los homicidios relacionados a robos o tentativas de robos muestran incremento, un 6.3% (6

víctimas más), dentro de los atribuidos directamente a criminalidad por narcoactividad, robos y pandillas.

Si continúan las acciones de política pública que han propiciado la disminución de homicidios en los primeros 180 días del año, la tasa proyectada será de 37.8 homicidios por 100 mil habitantes. Una tasa menor que todos los años anteriores. (UNDP, 2022)

Las habilidades blandas, definidas por muchos autores como la capacidad de promover relaciones humanas saludables basadas en trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva. Hay que considerar que un profesional se enfrenta frecuentemente a un sin número de problemáticas, sobre todo a nivel de organización los inconvenientes son bastante continuos por lo tanto el desarrollo de estas capacidades permiten resolver efectivamente los problemas y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. (Dialnet, 2022)

Las habilidades blandas son necesarias para que el cada ciudadano se pueda desenvolver de la mejor manera en cada sector ya sea en salud, educación, y seguridad porque están relacionadas entre sí. Si cada individuo tiene un aprendizaje apropiado con todos los valores adquiridos se puede relacionar con la sociedad y habrá menos incidencias de violencia dentro de la sociedad.

#### **4.1.1.4 Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos se refieren a las innovaciones y los desarrollos en las nuevas tecnologías. De este modo, si una empresa no logra seguir la tendencia, puede perder su posición en el mercado, sobre todo, si la competencia avanza en este campo.

Algunos de los factores tecnológicos que se analizan son la tasa de cambio tecnológico, la evolución de la infraestructura y cualquier investigación gubernamental o institucional.

El mundo académico, las redes sociales y la prensa están saturados de artículos sobre lo que el Foro Económico Mundial ha llamado la 4ª Revolución Industrial. Y es cierto que una nueva ola de cambios tecnológicos está impactando casi todas las áreas de la producción: la manufactura, los servicios, la agricultura. Por ejemplo, un reporte de Mc Kinsey en 2013 evaluó más de 100 posibles tecnologías candidatas con el objetivo de identificar doce con el más alto potencial de disrupción económica y social y la lista identificada es la siguiente:

- 1) Internet y su impacto en la información y las comunicaciones;
- 2) automatización del trabajo de conocimiento;
- 3) las energías renovables.

Todas estas tecnologías van a tener, y están ya mostrando, impactos económicos y sociales masivos, en modelos de negocios y en la forma en la que la humanidad trabaja, innova, vive, interactúa y estudia o se educa. (SEGIB)

Agrega Nuñez (2017), aunado a lo expuesto, los cambios tanto desde el ámbito sociológico, como desde el económico y el tecnológico. Por ello, Walker & Fongwa (2017) expresan que se potencia la creación de nuevas formas de trabajo (empleos temporales y a tiempo parcial) y nuevas formas de relaciones laborales entre las personas trabajadoras y los empleadores.

La dinámica que ha impulsado a la industria turística en los últimos años ha ocasionado que este sector se convierta en unos de los pilares fundamentales de la economía en algunos países; uno de los factores relacionados con este efecto, son las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) (Túnez, Altamirano & Valarezo, 2016). Una de las transformaciones más fuertes que ha sufrido el sector turístico a causa de las TIC, es la masificación del uso del Smartphone o teléfono inteligente (Florido-Benítez, 2014).

Cabe destacar, que la industria turística es uno de los sectores más beneficiados por los avances de las TIC, permite que pequeños y desconocidos destinos se posicionen en mercados

nacionales e internacionales, esto se debe a los avances de la tecnología de Internet; los medios de comunicación digitales y a la diversidad de aplicaciones que están a disposición de las personas que utilizan los dispositivos tecnológicos, entre los que se encuentra el teléfono inteligente (Smartphone), que es utilizado para obtener información de los diferentes lugares que desean visitar los viajeros y realizar comparaciones de los sitios de interés (Rodríguez, 2018; Li, Sharpley & Gammon, 2019; Túnez, et. al. 2016).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC o bien NTIC para Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación) agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, internet y las telecomunicaciones, y conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información: los ordenadores, los programas informáticos y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla (ACM, 2015).

Las TIC impactan en todos los ámbitos de la sociedad, en un proceso creciente de oferta y demanda, durante un trascurso sin fin, que conlleva a la formación de conocimientos, cambios en el comportamiento social, en la legislación y el establecimiento de políticas públicas para regularlas, así como definir estrategias nacionales para encauzar su utilización para los organismos públicos, privados y la sociedad en general, siendo retroalimentado con nuevas necesidades, en un proceso dinámico, teniendo repercusión económica y social. (UNAH, 2016)

#### Automatización del trabajo

Como acabamos de ver, en la actualidad cada vez es mayor la cantidad de información que se genera y es por ello por lo que ya están surgiendo nuevos empleos destinados a procesar toda esa información, como por ejemplo los “Big Data analysts”. Por consiguiente, los encargados de procesar estos datos hasta ahora han sido los grandes departamentos de administración, contabilidad, marketing, etc. Sin embargo, este trabajo consiste en faenas repetitivas,

especializadas y de procesar datos, este hecho es muy importante ya que como estamos viendo, un trabajo de estas características lo puede realizar una máquina. Además, un robot o máquina, no cobra ningún sueldo y no descansa por lo que supone una enorme diferencia.

Entonces, sabemos que la automatización por una parte creará nuevos puestos de trabajo, pero por otra parte también sabemos que algunos trabajos actuales van a ser substituidos por máquinas. Además, también sabemos que serán aquellos tipos de trabajos que sean especializados, repetitivos y de procesar datos. Este hecho como he indicado anteriormente recibe el nombre de Automatización del Trabajo.

Ante este escenario, Espíritu & Sastre (2007), afirman que es entonces fundamental, encontrar vías más eficaces para adaptarse a la economía globalizada actual, fundada en el conocimiento y en la información.

Los empleadores mencionan que, dentro de las dificultades para encontrar al trabajador idóneo, está la falta de profesionales integrales, capaces de tener excelentes relaciones interpersonales, con dominio de idiomas, liderazgo y competencias para el trabajo en equipo; lo que ha provocado que exista una crisis de empleabilidad. Las habilidades blandas, son muy difíciles de encontrar en un contexto donde abunda la oferta laboral, a pesar de que los sistemas de reclutamiento de ejecutivos han alcanzado un alto grado de profesionalización, inclusive si los candidatos llegan a buscar trabajo después de hacer un grado o posgrado académico. Las empresas están buscando trabajadores con mayor asertividad ante los desafíos de un mercado laboral que es dinámico, lo que implica que la persona tenga un alto nivel de adaptabilidad, orientación al logro y tolerancia a la frustración.

El 27% de los empresarios afirman que los candidatos carecen de las habilidades técnicas o de las competencias sociales que necesitan. A nivel mundial, más de la mitad (56%) de los empresarios indican que las habilidades de comunicación, oral y escrita, son las fortalezas humanas

que más valoran, seguidas de la colaboración y la resolución de problemas (Manpower Group, 2018).

#### **4.1.2 Microentorno**

El microentorno también es conocido como entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato. Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores.

Los clientes constituyen tal vez la variable directa de mayor importancia para las empresas. Ellos influyen en las organizaciones en la medida que estas deben detectar los cambios que se producen en sus preferencias y en su comportamiento de compra. En función de esos cambios, las empresas toman decisiones con el fin de lograr que ellos sigan adquiriendo sus productos o servicios.

Los competidores son las empresas que producen y comercializan bienes o servicios, con las cuales la propia organización disputa por ganar la preferencia de clientes y consumidores. Principalmente existen dos tipos de competidores: aquellos que producen o fabrican bienes o servicios similares a los que ofrece la propia empresa; y aquellos que pueden influir en los cambios de preferencia de los clientes para modificar sus intenciones de compra.

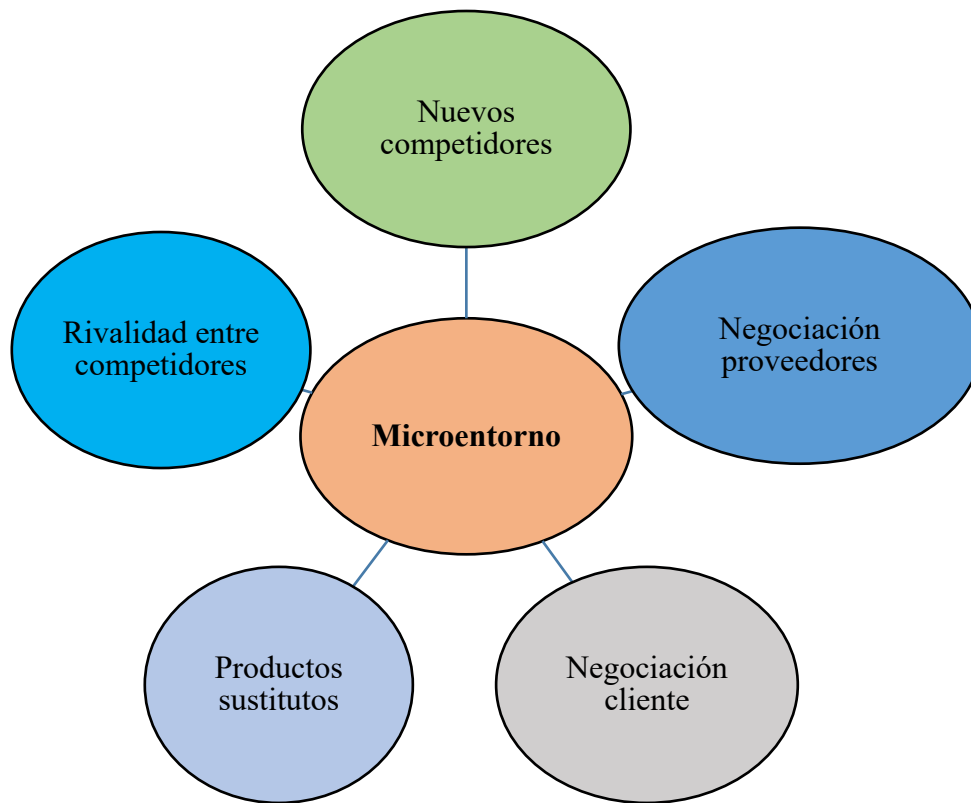
Los proveedores son empresas o personas que facilitan los servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización. Todos ellos afectan directamente la calidad, el costo y los plazos de entrega para cualquier bien o servicio. Un proveedor que entrega los insumos en forma tardía u otro que abastece con empaques de mala calidad puede hacerle perder mucho a una organización.

Los reguladores son entidades o grupos de interés que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones. Existen dos grupos de reguladores: los organismos reguladores estatales (Osiptel, Ositran, Indecopi, etc), que pertenecen al ámbito del macroentorno; y los grupos de interés, que son uniones de personas o productores que se asocian para influir sobre las organizaciones protegiéndose a sí mismos (asociaciones de consumidores, asociaciones de productores, etc.), que se encuentran en la esfera del microentorno.

Los socios o aliados estratégicos también están en el microentorno. Se trata de personas u organizaciones con las cuales la empresa trabaja en forma conjunta para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios. (ESAN Business School, 2016).

Para la realización del proyecto utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter ayudándonos a conocer cómo este cada factor dentro de la empresa. Cada factor que lo integra es de forma directa en cada actividad de la organización.

Las 5 fuerzas de Porter: nuevos competidores, negociación de proveedores, negociación de clientes, productos sustitutos, rivalidad entre competidores.



*Figura 4.5 Diagrama de Porter.*

*Fuente elaboración propia.*

### **Nuevos competidores:**

La amenaza de nuevos competidores aporta al sector una nueva capacidad y deseo de adquirir una cuota de mercado. También recursos significativos e ideas sobre cómo competir. Todo ello tiende a hacer bajar los precios o subir los costes para las empresas establecidas, reduciendo en última instancia la rentabilidad del sector en su conjunto.

Estos competidores pueden adoptar distintas formas. Puede ser una empresa que no existía antes como Amazon en el sector editorial. O bien una empresa ya existente que diversifica sus actividades como El Corte Inglés en la venta de automóviles. También una que amplía sus operaciones a nuevas áreas geográficas (Telefónica en Latinoamérica). (MBA. Blog)

Siguiendo a Porter (1982), el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas). Estas fuerzas afectan a la competitividad de la empresa dentro de un sector y determinan las posiciones dominantes; el hecho de que una empresa llegue a tener una posición dominante dependerá de los recursos y capacidades que sea capaz de desarrollar.

La entrada de nuevos competidores es habitual, y no genera grandes trastornos, en mercados con un número elevado de actores, en cuyo caso se considera que es beneficiosa, ya que se trata de un mecanismo de ajuste del propio mercado para encontrar el equilibrio natural. En mercados de dimensión reducida, bien por tratarse de un ámbito local o bien porque corresponden a productos resultado de innovación tecnológica reciente u otros motivos, la entrada de nuevos competidores puede distorsionar de forma importante el funcionamiento de las empresas ya existentes, cuya rentabilidad y supervivencia estarán en riesgo. (Research Gate)

Las habilidades blandas permiten valorar el nivel de las relaciones existentes, entre los colaboradores de una organización, tanto a nivel interno como externo. Esta perspectiva pondera la capacidad de comprender las necesidades de otros mediante la empatía, una competencia emocional, que, aplicada en el servicio al cliente, puede transformarse en un fuerte generador de ventaja competitiva.

Cita: Granda Angulo, G. A. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos (Master's tesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Pero si hablamos en productos competitivos está el ejemplo de la telefonía Hondutel con la entrada de las competencias de telefonía Claro y Tigo. En la actualidad es poca las personas que

usan este tipo de telefonía ya que cada día la tecnología está cambiando y la sociedad está obligada a cambiar por la necesidad.

Partiendo del enunciado anterior los nuevos competidores del sector laboral en las instituciones públicas deben de poseer habilidades blandas para poder ser competitivos ya sea que ejerza un cargo de servicio al cliente porque es de aquí que damos a conocer como somos para relacionarnos con la sociedad. En el Distrito Central las instituciones públicas hay que ponerlas en prácticas porque en la actualidad cada empleado si posee, pero no las practican. Esto se mira reflejado en cómo se está dirigiendo nuestro país, su nivel de desarrollo es bajo.

### **Negociación proveedores:**

El poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración en la industria.
- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido.
- Posibilidad de almacenar la mercancía.

Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra. (Economipedia, 2020)

Bowersox y Bixby (22) establecen dos tipos de negociaciones en un nuevo canal y negociaciones en un canal maduro. En el primer canal no existe una experiencia previa entre las organizaciones que negocian el objetivo puede ir desde fijar las condiciones para una única transacción a otro más normal y ambicioso, como es del establecer unas relaciones de carácter continuado o estable. En el canal maduro, la negociación ocurre entre empresas integrantes de un canal que mantiene relaciones continuadas y que con el paso del tiempo pueden requerir modificaciones de los términos y condiciones de los acuerdos fijados con anterioridad.

De acuerdo con las cinco fuerzas de Porter, el poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

En las instituciones públicas es importante que los empleados puedan tener las habilidades de negociación con los proveedores para que puedan adquirir los productos o brindar los servicios a la sociedad en general. Es por ello la importancia de realizar la investigación donde nos dará a conocer si las instituciones públicas actualmente poseen las habilidades blandas que ayudan a la negociación.

### **Negociación clientes:**

La negociación es el procedimiento en el que dos o más personas que tienen interés común, intentan llegar a un acuerdo sobre aquellos asuntos en que no están de acuerdo.

Los clientes son parte fundamental en los negocios ya que forman parte del crecimiento económico que puedan tener.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las instituciones que producen el bien o servicio. En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del

poder de negociación de una institución frente sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación. (Economipedia. 2021)

En la actualidad en que vivimos los clientes son parte fundamental en las empresas, por ello la importancia de saber si los empleados de las instituciones públicas poseen habilidades blandas que ayuden a satisfacer a los clientes y poder mantener la fidelidad. En el Distrito Central hay mucha competencia laboral por tanto queremos saber si las instituciones públicas practican las habilidades para ofrecer un buen servicio al cliente.

### **Productos sustitutos:**

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones de otros y por tanto son remplazados por otros productos según los consumidores o su demanda que tenga en el mercado.

Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

UTP, Revista, Colombia)

En la actualidad hay que estar siempre innovando, así como lo hacen las empresas ya posicionadas en el mercado ya que presentan productos sustitutos que vienen a ocupar un vacío en los hogares. Tanto en las instituciones públicas como en la sustitución de productos es importante que se innoven porque dependerá de la rentabilidad de esta.

La importancia en que las instituciones públicas puede ofrecer productos sustitutos en base al servicio al cliente mediante la práctica de habilidades blandas que debe de poseer un empleado. En la actualidad se observa que la mayoría de las empresas optan por un servicio al cliente, pero por vía telefónica para tratar ciertos problemas que tiene los clientes para evitar conflictos o disgusto por ambas partes. Pero sabemos que la persona que estará atendiendo o dando un servicio al cliente ya sea pública o privada tiene que estar calificado para este trabajo.

### **Rivalidad entre competidores:**

La rivalidad entre los competidores se da cuando cada competidor establece las estrategias con las que quiere destacar ante los demás competidores y obtener sus ganancias.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

Porter (2008) menciona “La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, debido a que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes” (p. 8).

La relación que existe entre la rivalidad de competidores y la importancia de las habilidades blandas en que se practiquen en las instituciones públicas para ofrecer al público un servicio de calidad.

Porque dependerá de su competencia en que sobresalen para mantener la fidelidad de los clientes. Las instituciones públicas deben tener algo que los haga diferente entre ellas para que los ciudadanos compitan por ir a obtener sus servicios. Y se mantendrá la empresa que está calificada en obtener mayores ingresos porque una excelente atención al cliente hace que los refieran con otras personas.

Todo está relacionado cuando nos referimos a la importancia de que los empleados tengan habilidades blandas para resolver un problema, para relacionarse con todo el personal de la organización.

## **4.2 Teoría de sustento**

### **4.2.1 Inteligencia emocional en el trabajo según Coleman (1995)**

Según Daniel Goleman, la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo implica que las personas puedan llevar a cabo su trabajo de modo eficaz. La competencia de un jefe puede medirse según el aprovechamiento del talento de sus empleados.

La creatividad, la empatía y el pensamiento sistémico es fundamental para adaptarse a un mundo cada vez más cambiante donde la innovación, los negocios y las humanidades van de la mano.

#### *Componentes de la inteligencia emocional*

Como hemos comentado anteriormente, las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo pueden afectar a otras personas. Por eso, tener inteligencia emocional es fundamental para todo líder. ¿A quién crees que

le irá mejor? ¿A un líder que le grita a su equipo cuando se estresa o a uno que mantiene el control y analiza la situación con calma?

En este sentido, la inteligencia emocional según Daniel Goleman tiene cinco elementos clave:

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Automotivación
- Empatía
- Habilidades sociales

#### **4.2.2 Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato. (1995)**

La teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del Experimento de Hawthorne.

El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

- El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de «estar junto a», de «ser reconocida», de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es solo salarial.
- La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

#### **4.2.3 Teoría de las relaciones y clima organizacional de Elton Mayo (1924 – 1927)**

Los estudios de Elton Mayo ayudaron al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo principal es resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. Se pone de manifiesto que cuando se dan a conocer los objetivos de la organización al trabajador éste evalúa cómo su trabajo ayuda a conseguir los objetivos y entonces cambia su actitud hacia el trabajo y se presenta la satisfacción laboral. También se reconoce la importancia de la comunicación organizacional para que el trabajador y la gerencia logren establecer la retroalimentación.

Con la comunicación organizacional la gerencia puede detectar a tiempo las causas que producen la insatisfacción en los trabajadores y buscar una solución, por su parte, los trabajadores conocen su desempeño y se sienten importantes por ser tomado en cuenta a la hora de evaluar sus esfuerzos.

Elton Mayo ahora sostenía que, si había trabajadores satisfechos, se podía conseguir resultados organizacionales positivos.

Después de los estudios de Elton Mayo realizados en la Western Electric, se reconoció las necesidades sociales y las necesidades del ego en los seres humanos, se hizo patente que un trabajador no solo trabaja por dinero, lo hace además por la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales, entonces la administración científica dio paso al movimiento de las relaciones humanas.

A través de las últimas décadas ha ido en aumento la relevancia de estas habilidades en el desarrollo de los individuos que trabajan en organizaciones de diferente tipo y nivel. Hoy en día son tan necesarias la asimilación de las diferentes habilidades socioemocionales para poder desarrollar una gestión eficaz, así como en el desarrollo personal de cada uno de quienes las poseen. Su importancia ha alcanzado o quizás ha superado al de las habilidades duras porque se convierten en el eje diferenciador de las competencias que logra tener un ser humano, siendo tan necesarias su implementación desde la etapa escolar hasta la etapa laboral del individuo. Aportan muchos criterios con un basamento netamente emocional o del interior de la persona lo que determina, naturalmente, que el ser humano es capaz de poder controlar o manejar sus instintos tan internos.

Es de suponerse que en las próximas décadas las habilidades blandas seguirán extendiéndose por el mundo en distintos estamentos organizacionales donde sean los seres humanos los que ejerzan el factor diferenciador laboral.

### 4.3 Conceptualización

Las habilidades Blandas y su desempeño e importancia en las instituciones públicas, es un tema de mucho interés, en base a que ciertas teorías como: “*Inteligencia emocional en el trabajo según Coleman, Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato y Teoría de las relaciones y clima organizacional de Elton Mayo*” de las habilidades blandas definen el planteamiento del papel que ellas desempeñan en el desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores de distintos sectores, sin embargo; es muy conocido que, en América Latina, las instituciones públicas y/o gubernamentales carecen de eficiencia y eficacia, en muchas ocasiones y de manera constante la burocracia desemboca en los reprocesos, poca coordinación entre las áreas involucradas, falta de comunicación y directrices no acertadas.

En ese sentido, la presente investigación servirá para establecer las bases en pro de la continua mejora de las instituciones públicas, identificándose las principales habilidades blandas, dentro del sistema público en Distrito Central. Asimismo, se resaltarán oportunidades de mejora.

La correcta identificación de la importancia de las habilidades blandas en el desempeño de las empresas públicas en Tegucigalpa busca establecer una relación ganar – ganar, en el sentido que ayudará al público en general a establecer un precedente por medio de una investiga de carácter científico y no especulativo, que arrojará resultados fidedignos y confiables.

En adición, hemos observado que el factor común entre las tres teorías soporte del estudio de las Habilidades Blandas son la empatía, el comportamiento social y el autocontrol; estos tres reconocidos autores, realizan una conexión muy clara entre las habilidades blandas, el liderazgo, la inteligencia emocional y la capacidad de las personas de adaptarse al cambio.

## V. METODOLOGIA Y PROCESOS

Hernández Sampieri (2014), afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (p.4).

### 5.1 Tabla de congruencia metodológica

Tabla 5.1: Tabla de Congruencia metodológica

Titulo	Objetivos		Preguntas de Investigación	Variables
	General	Específico		
Habilidades blandas y su importancia en el desempeño laboral de los empleados de las empresa públicas en Tegucigalpa para el 2022.	Determinar las habilidades blandas de los colaboradores en las empresas públicas en Tegucigalpa, tomando en cuenta los tipos como ser: Comunicación y escucha activa, liderazgo, planificación y gestión del tiempo, flexibilidad, orientación a resultados y negociaciones, esto es debido a su importancia según labores que ejercen, y como la presencia o	1. Caracterizar la habilidad blanda comunicación y escucha activa en las instituciones públicas en Tegucigalpa.	1. ¿Cuáles son las características de la comunicación y escucha activa en el desempeño laboral en las empresas públicas en Tegucigalpa?	Comunicacion y escucha activa
		2. Caracterizar la habilidad blanda de Liderazgo en las instituciones públicas en Tegucigalpa.	2. ¿Cuáles son las características del liderazgo en el desempeño laboral en las empresas públicas en Tegucigalpa?	Liderazgo

ausencia de estas impacta en su desempeño de los mismo y por tanto en los rendimientos de la unidad pública.	3. Caracterizar la habilidad blanda de Planificación y gestión de tiempo en las instituciones públicas en Tegucigalpa.	3. ¿Cuáles son las características de la planificación y gestión del tiempo en el desempeño laboral en las empresas públicas en Tegucigalpa?	Planificacion y gestion de tiempo
	4. Caracterizar la habilidad blanda de Flexibilidad en las instituciones públicas en Tegucigalpa.	4. ¿Cuáles son las características de la flexibilidad en el desempeño laboral en las empresas públicas de Tegucigalpa?	Flexibilidad
	5. Caracterizar la habilidad blanda de Orientación a resultados en las instituciones públicas en Tegucigalpa.	5. ¿Cuáles son las características de la orientación A resultados en el desempeño laborar en las empresas públicas en Tegucigalpa?	Orientacion a Resultados
			Negociacion

		6. Caracterizar la habilidad blanda de Negociación en las instituciones públicas en Tegucigalpa.	6. ¿Cuáles son las características de la negociación en las empresas públicas de Tegucigalpa?	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Enfoque y métodos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4), el enfoque cuantitativo está basado obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque se comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo. Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (Bryman, 2004:19).

El análisis cualitativo, en contraste, está basado en el pensamiento de autores como Max Weber. Es inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 7). A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados

que tiene para los implicados (Creswell, 2003: 129). La investigación cualitativa considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos. (Bryman, 2004:20). A diferencia de la investigación cualitativa, que basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, imágenes, audios, entre otros.

En las últimas décadas, numerosos investigadores han apuntado a un método “mixto”, que integra ambos enfoques, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables. Este enfoque aún es polémico, pero su desarrollo ha sido importante en los últimos años (Hernández, Méndez y Mendoza, 2014).

Llamamos métodos de investigación a los pasos que debemos seguir en un estudio, para que sus resultados sean reconocidos como válidos. Los métodos incluyen herramientas para conseguir la información, como entrevistas, cuestionarios, muestreos, experimentos, etc.

Recordemos que una investigación es un estudio que se realiza para aclarar un problema o confirmar una teoría, aplicando un conjunto de técnicas y herramientas para obtener resultados que proporcionen información confiable, que pueda ser analizada.

### **5.2.1. Enfoque**

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación que son dos: método inductivo, generalmente asociado con la investigación cualitativa, que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa, cuya característica es ir de lo general a lo particular. (Ruiz, 2012, p. 1)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así

como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

En vista de lo anterior, al tomar en cuenta que los enfoques mixtos resaltan los puntos más importantes de los enfoques cuantitativos y cualitativos, en ese sentido en la presente investigación se adoptará un enfoque mixto; que brindará las bases científicas de una investigación de amplio espectro, cubriendo las características de las Habilidades Blandas que influyen en el desempeño de las instituciones públicas en el Distrito Central.

### 5.2.2 Métodos

*Tabla 5.2: operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Comunicación y escucha activa	La escucha activa se refiere, como su nombre indica, a escuchar activamente y con conciencia plena. Pero no solo eso, sino que hay que	Habilidad del colaborador para entender instrucciones o requerimientos de los clientes.	*Labores ejecutadas en tiempo y forma (Evaluación de desempeño & BSC Balance Scored Card o su equivalente satisfactorios).	Cuestionario: Preguntas: 4 a 18

	expresar que estamos escuchando con atención.		*Clientes satisfechos (Evaluaciones de servicios Satisfactorias)	
Liderazgo	El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.	Colabores con una clara de idea de línea de mando bien estructurada y segregación de labores.	*Encuesta de clima satisfactorias	Cuestionario: Preguntas: 4 a 18

<p>Planificación y Gestión del tiempo</p>	<p>Se trata de un proceso de planificación de las horas, que tiene por objetivo aumentar el rendimiento y la eficiencia en los trabajos. La gestión del tiempo es de suma importancia en la metodología de trabajo de una empresa. Ayuda a planificar procesos y tareas dentro de un equipo además de identificar prioridades.</p>	<p>Programación de labores y tiempos bien estipulados.</p>	<p>*Labores ejecutadas en tiempo y forma (Evaluación de desempeño &amp; BSC Balance Scored Card o su equivalente satisfactorios). *Clientes satisfechos (Evaluaciones de servicios Satisfactorias)</p>	<p>Cuestionario: Preguntas: 4 a 18</p>
---	--	--	--	--

Flexibilidad	Capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.	Planes alternos o de contingencia, o maneras alternas de realizar labores. Así como adaptabilidad a nuevas tareas o puestos de trabajos.	*Labores ejecutadas en tiempo y forma (Evaluación de desempeño & BSC Balance Scored Card o su equivalente satisfactorios). *Clientes satisfechos (Evaluaciones de servicios Satisfactorias)	Cuestionario: Preguntas: 4 a 18
Orientación a resultados	Se refiere a que el desempeño de las tareas vaya en consonancia con un determinado <b>objetivo</b> . Para ello se requiere una amplia	Medición de labores conforme a los objetivos de institución u área.	*Labores ejecutadas en tiempo y forma (Evaluación de desempeño & BSC Balance Scored Card o su equivalente satisfactorios).	Cuestionario: Preguntas: 4 a 18

	visión de conjunto y conocer al detalle los procesos que conducen hasta una determinada meta. Todas las decisiones que se tomen en la fase de desarrollo tienen que estar dirigidas a conseguir alcanzar esa meta.		*Clientes satisfechos (Evaluaciones de servicios Satisfactorias)	
Negociación	La negociación es un proceso de intercambio de información y compromisos en el cuál dos o más	Capacidad para no quedarse con la primera respuesta, ir más allá para lograr los objetivos de	*Labores ejecutadas en tiempo y forma (Evaluación de desempeño & BSC Balance	Cuestionario: Preguntas: 4 a 18

	partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo.	institución u área.	Scored Card o su equivalente satisfactorios). *Clientes satisfechos (Evaluaciones de servicios Satisfactorias)	
--	---	---------------------	---	--

### 5.3 Alcance de la investigación

Tiene que ver con la estrategia de la investigación que se pretende abordar, es decir, si ésta será exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, el estudio desarrollará un continuo de causalidad que define la manera de abordarlo” (Mellado, 2019, p.3).

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos 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. (Hernandez, 2014, pág. 92)

Hernandez (2014) afirma: “En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quienes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos)” (p. 92).

En ese sentido y en consonancia con la interpretación de lo que implica el alcance de la investigación, y en base a los objetivos planteados en el presente proyecto; se concluye que el alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo, ya que procura explicar las principales características de las habilidades blandas en las instituciones públicas del Distrito Central. Dichos resultados se obtendrán por medio de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, brindando un mejor panorama y

enriqueciendo la base científica de la investigación; en vista de lo cual las habilidades blandas en las instituciones públicas no pueden ser sometidas a un proceso de investigación bajo un único método, ya sea cualitativo o cuantitativo, por lo cual el método mixto es el cual provee los mejores resultados, resaltando las fortalezas y oportunidades de mejores identificadas por medio de la investigación.

#### **5.4 Diseño de la investigación**

Sampieri (2014), quien señala que la metodología de la investigación consiste en el “diseño plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (pág. 128); en este apartado se abarca el tipo de investigación y su aplicación, la muestra, las técnicas de investigación y las herramientas aplicadas para la recolección de datos; es decir todos los pasos que se tomaron para la elaboración del este trabajo.

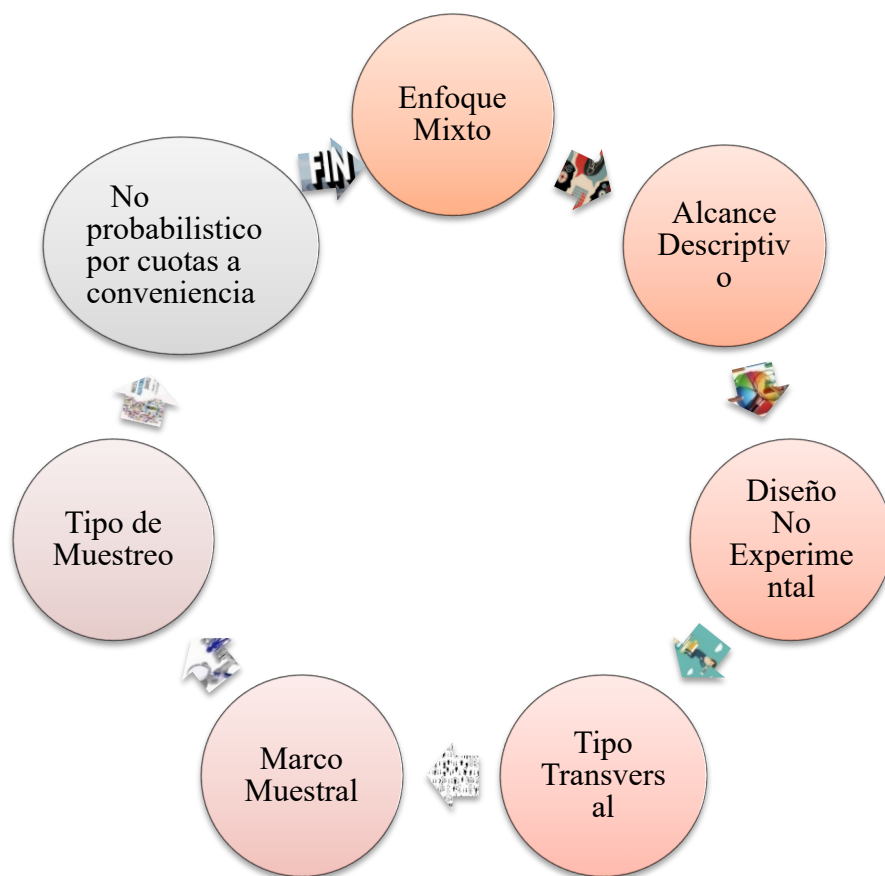
- Diseño observacional (no experimental): este plan consiste en observar y medir los fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, para después analizarlos. El análisis procede sin manipulación de variables. Los tipos son:

Transversales: Son estudios puntuales, es decir, el registro de los datos de las variables se hace en un solo momento de evaluación o aun tiempo único.

Longitudinales: Son estudios en los que se produce un seguimiento por intervalos definidos. Es decir, se aplica una observación entre variables y describe los hallazgos en forma interrelaciones.

- Diseño experimental tiene al menos dos acepciones, una general y otra particular. La general se refiere a “elegir o realizar una acción” y después observar las consecuencias (Babbie, 2014).

El diseño de nuestra investigación corresponde al tipo de no experimental transversal ya que la recolección de datos se da en un solo momento y las variables no se manipulan.



*Figura 5.1: Etapas de Procesos de Investigación*

*Fuente: Elaboración propia*

## **5.4.1 Población y muestra**

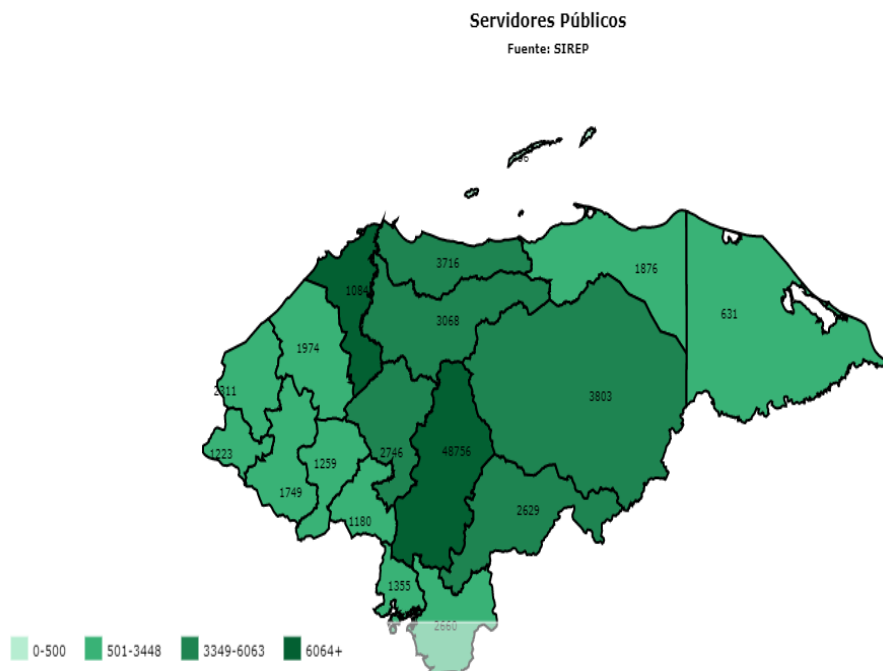
### **5.4.1.1 Población**

Según el autor Arias (2006, p. 81) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

Por su parte Bernal (2010, p. 160) consiste en definir quiénes y que características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio. Para culminar Hernández y otros (2014, p. 174) la población o universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinaciones específicas, son seres que poseen las mismas características

De acuerdo con el instituto nacional estadístico (INE) la población hondureña es de 9, 636,510 de los cuales 4, 688,480 son hombres y 4, 948,030 mujeres datos obtenidos del 3 al 9 de octubre del 2022.

*Figura 5.2: Servidores públicos por departamento y municipios*



*Fuente: Sefin gobierno Honduras, SIREP*

Según el gobierno de Honduras Sefin, SIREP hay 48,756 servidores públicos en Francisco Morazán.

Para fines de nuestra investigación la población debe de tener las mismas características para realizar el estudio, y en este caso son los empleados de las instituciones públicas del Distrito Central para el año 2022. Nuestra población de estudio son 48,756 empleados o servidores públicos. Con los cuales podremos calcular nuestra muestra de estudio y obtener los datos que necesitamos.

### **5.4.1.2 Marco muestral**

Hernández Sampieri (2014), define el marco muestral como “el marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar las unidades muestrales”. (p.185).

Para el caso de estudio de la investigación, el marco muestral nos ayudara a conocer y a identificar los elementos de la muestra con precisión y detallada en las unidades de muestra. Y con ello podremos obtener información y la lista de los empleados o servidores públicos a ser estudiados.

### **5.4.1.3 Justificación del método muestral**

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. (Anónimo, 2011).

Según (López, 2010) Cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra. Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

Según (López, 2010) Muestreo aleatorio simple es la selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos. Se aplica fundamentalmente en

investigaciones sobre poblaciones pequeñas y plenamente identificables, por ejemplo, cuando disponemos de la lista completa de todos los elementos del universo.

Para fines de nuestra investigación utilizaremos el muestreo no probabilístico por cuotas a conveniencia del investigador porque cada elemento que constituye la muestra es elegido para obtener las características necesarias que ayudaran con la recolección de datos, la investigación se llevara cabo en el Distrito Central año 2022.

#### 5.4.1.4 Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.

La fórmula que se utilizara para calcular la muestra de nuestra población es la siguiente:

Muestra formula Finita.

$$n = \frac{Z^2NPQ}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

Simbología	Detalle de la muestra
N	Tamaño de la muestra
Z	Nivel de Confianza (99%) es decir 2.575
P	Proporción de la población que cumple con las características (0.50)
Q	Proporción de la población que no cumple con las características deseadas (0.50)
E	Error muestral (0.12)
N	Población 48,756

Cálculo de la muestra de los empleados públicos que ayudara a realizar el estudio

N	48,756	<b>n=</b>	<b><math>Z^2NPQ</math></b>
Z	2.575		<b><math>(N-1) E^2+Z^2PQ</math></b>
P	0.5		
Q	0.5	<b>n=</b>	<u><math>(2.575)^2(48756) (0.50) (0.50)</math></u>
E	0.12		$(48756-1) (0.12)^2+(2.575)^2(0.50) (0.50)$
		<b>n=</b>	<u>80,820.69</u>
			703.73
		<b>n=</b>	114.85

Considerado para calcular la muestra de la población sujeto de estudio que en esta investigación son los empleados de las instituciones públicas con el objetivo de conocer si hacen uso de las habilidades blandas al momento de ejercer sus actividades y también saber la importancia que le da la institución.

Para fines de investigación se trabajará con la muestra de 115 empleados de las instituciones públicas, el estudio nos mostrara si poseen habilidades blandas y que tan importantes son para las instituciones y cuales se usan con frecuencia.

## **5.5 Unidad de análisis y respuesta**

La unidad de análisis para nuestro proyecto de investigación son los empleados de las instituciones públicas que aplican las habilidades blandas cuando ejercen sus funciones en el Distrito Central.

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Sampieri, 2014, p.183).

La unidad de análisis para nuestro proyecto de investigación son los empleados de las instituciones públicas que aplican las habilidades blandas cuando ejercen sus funciones en el Distrito Central.

### **5.5.1 Unidad de respuesta**

La unidad de respuesta para nuestra investigación es saber la importancia que tiene las habilidades blandas para los empleados de las instituciones públicas mediante los servicios de atención al cliente que brindan a la sociedad y saber cuál es más importante. Lo obtendremos mediante los datos recolectados con la muestra obtenida.

## **5.6 Técnicas e instrumentos aplicados**

### **5.6.1 Instrumentos**

Con el objetivo obtener datos para poder analizar información se elaboró un cuestionario para los empleados de diferentes líneas de mando de las instituciones públicas, a partir de las variables independientes, objetivos específicos, e indicadores.

### **5.6.2 Cuestionarios**

Para la presente investigación se estará trabajando con los cuestionarios, los cuestionarios son instrumentos que se utilizan para una amplia variedad de propósitos desde tratar investigar temas de gobierno hasta resolver problemáticas de producción. Los cuestionarios son herramientas que contienen un listado de preguntas relacionados con las variables de investigación. (Hernández

Sampieri, 2014). Esta herramienta es de gran utilidad para obtener la información que se necesita más estando en una situación en la que aún hay restricciones de salud por lo que se puede hacer envío por google forms.

En esta investigación se ha preparado un cuestionario el cual se estará aplicando a colaboradores de diferentes mandos de instituciones públicas. (Anexo 1)

### **5.6.3 Entrevistas**

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todos las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada. (Etece, 2020).

Guion de una entrevista semiestructurada. Las preguntas y temas de la lista son sugerencias y no necesariamente tienen un orden determinado, porque el entrevistador puede seguir el guion, pero también puede proponer otros ejes de conversación. (Giani, 2022)

Para efectos de esta investigación la entrevista se utilizará para obtener más detalles de las preguntas abiertas. (Anexo 2)

## **5.7. Fuentes de información**

### **5.7.1 Fuentes primarias**

Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Este tipo de fuentes contienen información de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o

privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Fernández, 2015, p.3).

Estas fuentes son las que permiten hacernos de un criterio para afianzar la investigación.

### 5.7.2 Fuentes Secundarias

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Castillo, L. (2007).

Cuando se habla de fuentes secundarias, son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (Fernández, 2015, p.3).

Y son estas fuentes las que gran valor a la investigación ya que tiene el valor agrado de interpretación que nos ayudan acotar más sobre el tema es cuestión.

### 5.8 Cronograma de trabajo

Tabla 5.3: Cronograma de trabajo

Lugar	Descripción	Semana	L	M	M	J	V	S	D
Ceutec	Planteamiento del problema Decidir cuál sería el tema de investigación para el proyecto de graduación	1							
Ceutec	Definir los antecedentes y enunciado del problema. Objetivos: general y específicos,	2							

	justificación y diagrama sagital de variables								
Virtual	Análisis de la situación actual del macroentorno y microentorno Teoría del sustento y Conceptualización	3							
Ceutech	Congruencia metodológica y organización de las variables enfoque de la investigación y su alcance	4							
Ceutech	Descripción de la población Justificar el método de muestreo Identificar nuestra población Determinar el marco muestral Calcular el tamaño de la muestra	5							
Cascadas Mall	Diseñar el protocolo para el informe de proyecto de graduación	6							
Cascadas Mall	Planteamiento de las encuestas para la población	7							
Mall Multiplaza	El conteo de las encuestas y sus respectivas gráficas.	8							

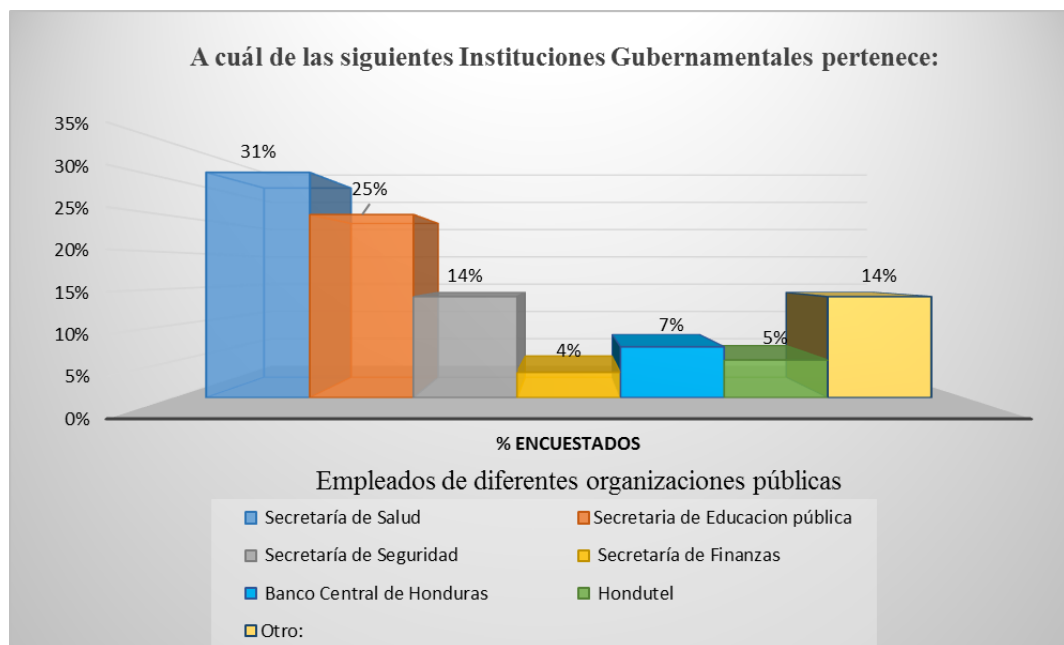
## VI. ANALISIS DE RESULTADOS Y ANALISIS

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos y el análisis de datos recopilados, por medio de los instrumentos utilizados en la recolección de estos, a funcionarios de las instituciones públicas localizadas en el Distrito Central; quienes proporcionaron información valiosa y necesaria para caracterizar a mayores rasgos las habilidades blandas. En los siguientes gráficos se mostrarán los resultados de los instrumentos aplicados a empresas públicas con 115 encuestados de las instituciones públicas. Se detalla los resultados en porcentajes, según las muestras y cuestionarios aplicados.

### 6.1 Encuestas

Tabla 5.4: *Resultados de pregunta 1*

<b>Escala</b>	<b>Cantidad por sector</b>	<b>% Encuestados</b>
Secretaría de Salud	36	31%
Secretaria de Educación pública	29	25%
Secretaría de Seguridad	16	14%
Secretaría de Finanzas	4	4%
Banco Central de Honduras	8	7%
Hondutel	6	5%
Otro:	16	14%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

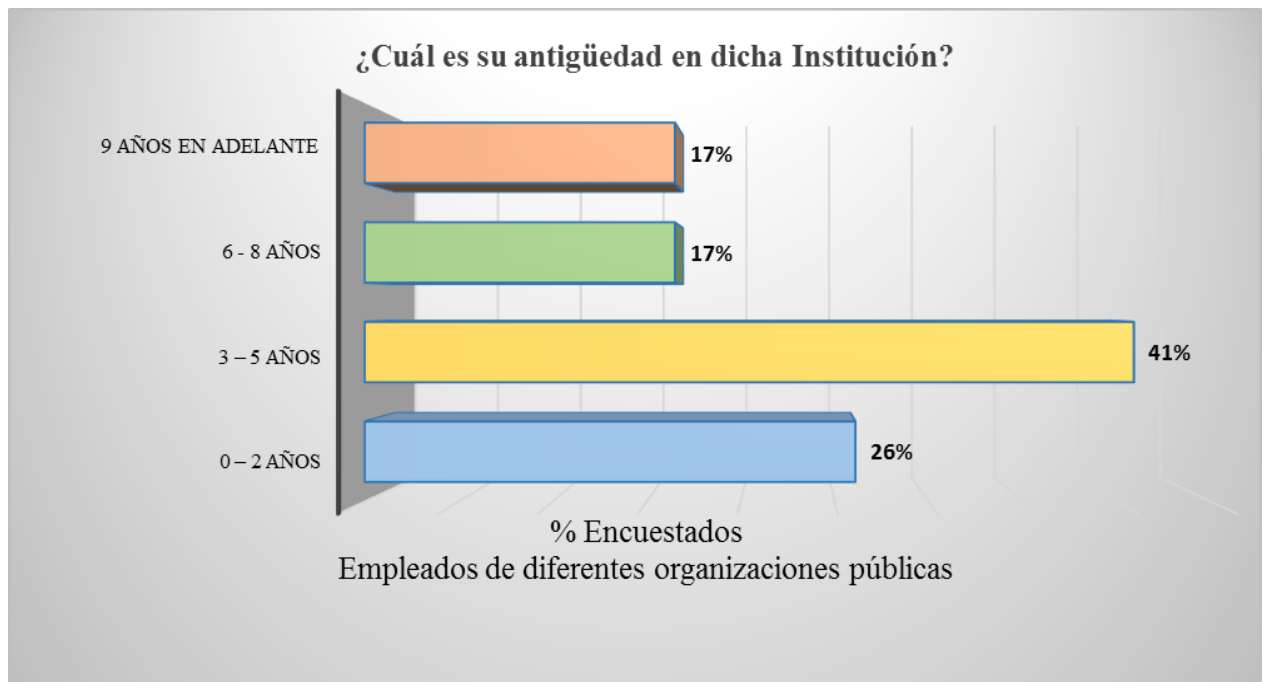


*Gráfico 6.1: Nombre de institución*

En la siguiente pregunta se intenta saber a qué organización gubernamental pertenece cada empleado y según la muestra obtenida en la recolección de datos el 31% son empleados de la secretaria de salud, 25% pertenecen a la secretaria de educación pública y el 14% pertenecen a la secretaria de seguridad siendo los valores mayores y con porcentaje bajo se encuentra la secretaria de finanzas.

*Tabla 5.5: Resultados de pregunta 2*

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
0 – 2 años	30	26%
3 – 5 años	47	41%
6 - 8 años	19	17%
9 años en adelante	19	17%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 6.2: Antigüedad en la institución*

En la siguiente pregunta se intenta saber la antigüedad de cada empleado en las diferentes organizaciones públicas. En los resultados obtenidos se da que el 41% está de 3 a 5 años de permanencia y con un 17% que han sido empleados por 6 años en adelante y esto nos muestra que son muy pocos los empleados que logran permanecer por más tiempo en sus labores.

*Tabla 5.6: Resultados de pregunta 3*

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	94	82%
No	21	18%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

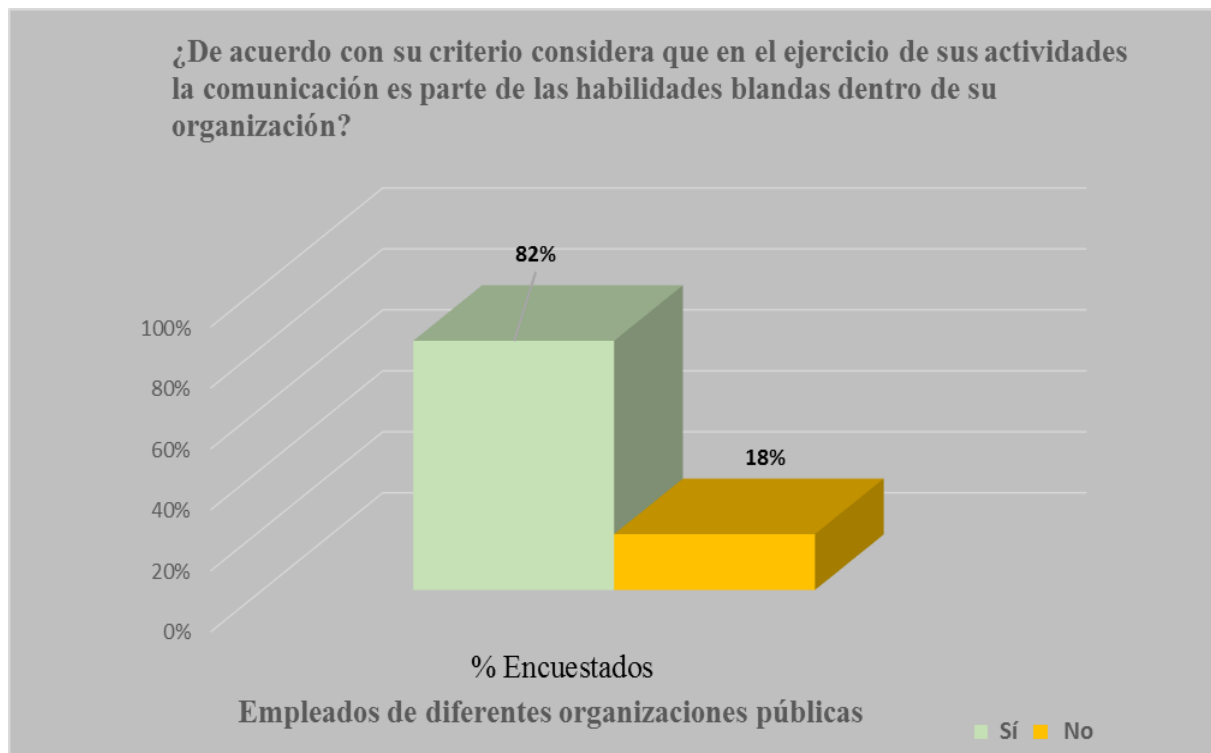


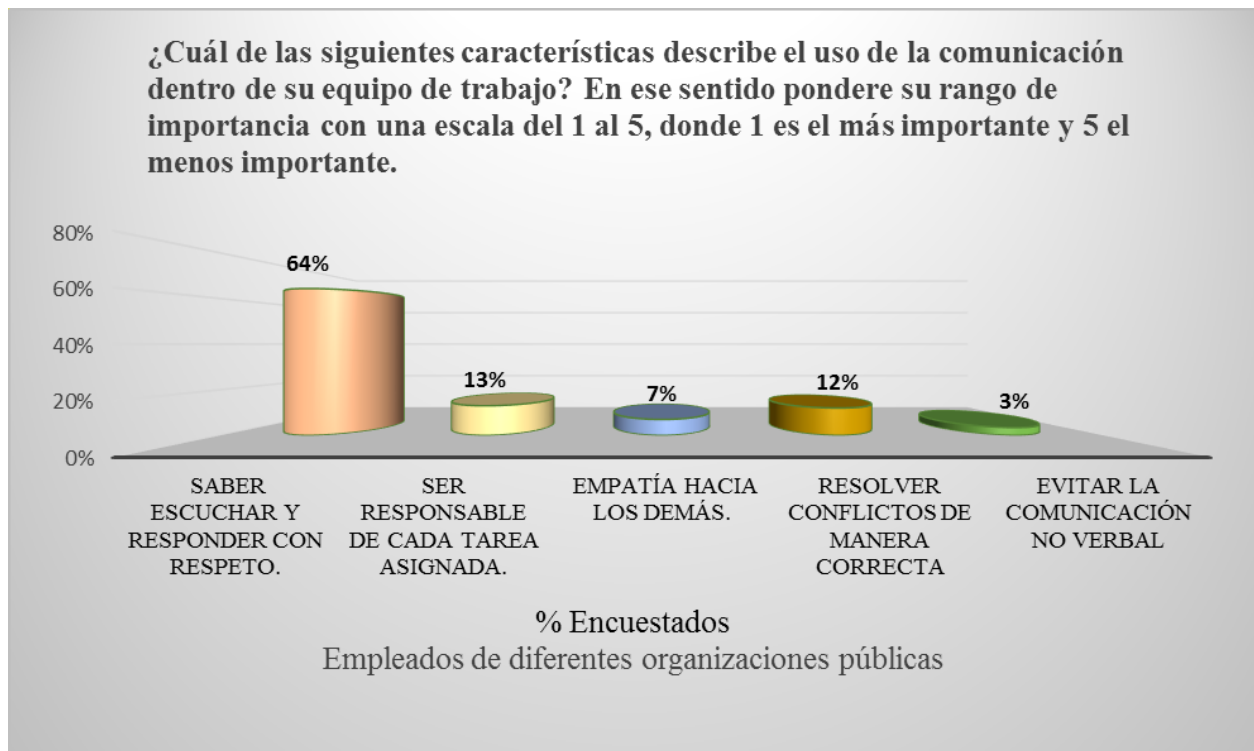
Gráfico 6.3: Ejercicio de actividades de comunicación

La mayoría de los encuestados según su criterio consideran que la comunicación es parte de las habilidades blandas cuando ejercen sus actividades obteniendo como resultado favorable 82% y con 18% de los encuestados consideran que no es importante.

Por qué: Respondieron que es necesaria para mantener buenas relaciones tanto entre empleados y jefes. Manteniendo comunicación se logran los objetivos de las diferentes instituciones y mejores resultados en cada actividad.

Tabla 5.7: Resultados de pregunta 4

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Saber escuchar y responder con respeto.	74	64%
Ser responsable de cada tarea asignada.	15	13%
Empatía hacia los demás.	8	7%
Resolver conflictos de manera correcta	14	12%
Evitar la comunicación no verbal	4	3%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

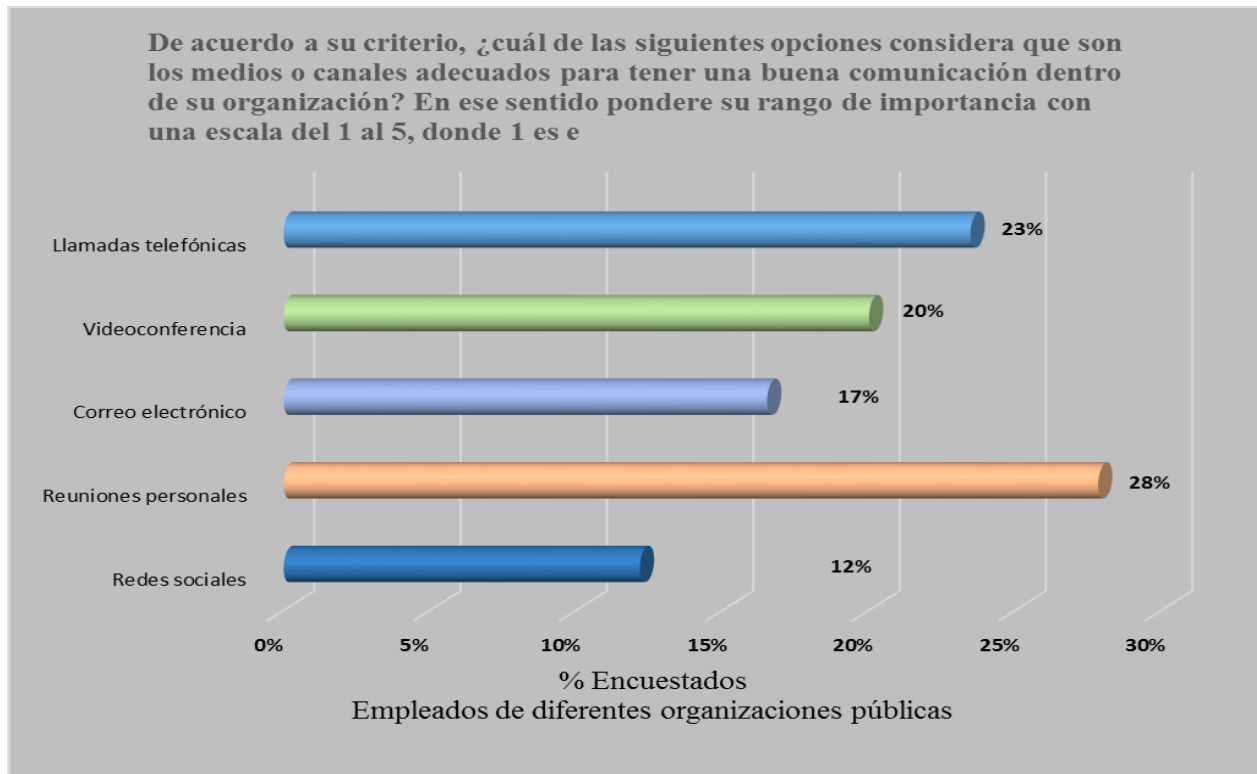


*Gráfico 6.4: Características de comunicación*

Según la ponderación de los encuestados la característica que describe el uso de la comunicación dentro del equipo de trabajo es saber escuchar y responder con respeto ya que es la base para que todo funcione de la mejor manera obteniendo un 64%. Y entre la menos importante esta la característica de evitar la comunicación no verbal.

*Tabla 5.8: Resultados de pregunta 5*

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Redes sociales	14	12%
Reuniones personales	32	28%
Correo electrónico	19	17%
Videoconferencia	23	20%
Llamadas telefónicas	27	23%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 6.5: Medios óptimos de comunicación*

Según los datos obtenidos el medio o canal adecuado para tener una buena comunicación son las reuniones personales ya que es la forma correcta de transmitir un mensaje y es por medio de ellas que se puede relacionarse y estrechar lazos para poder realizar estrategias.

*Tabla 5.9: Resultados de pregunta 6*

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Muy de acuerdo	105	91%
Algo de acuerdo	9	8%
Algo desacuerdo	1	1%
Muy en desacuerdo		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



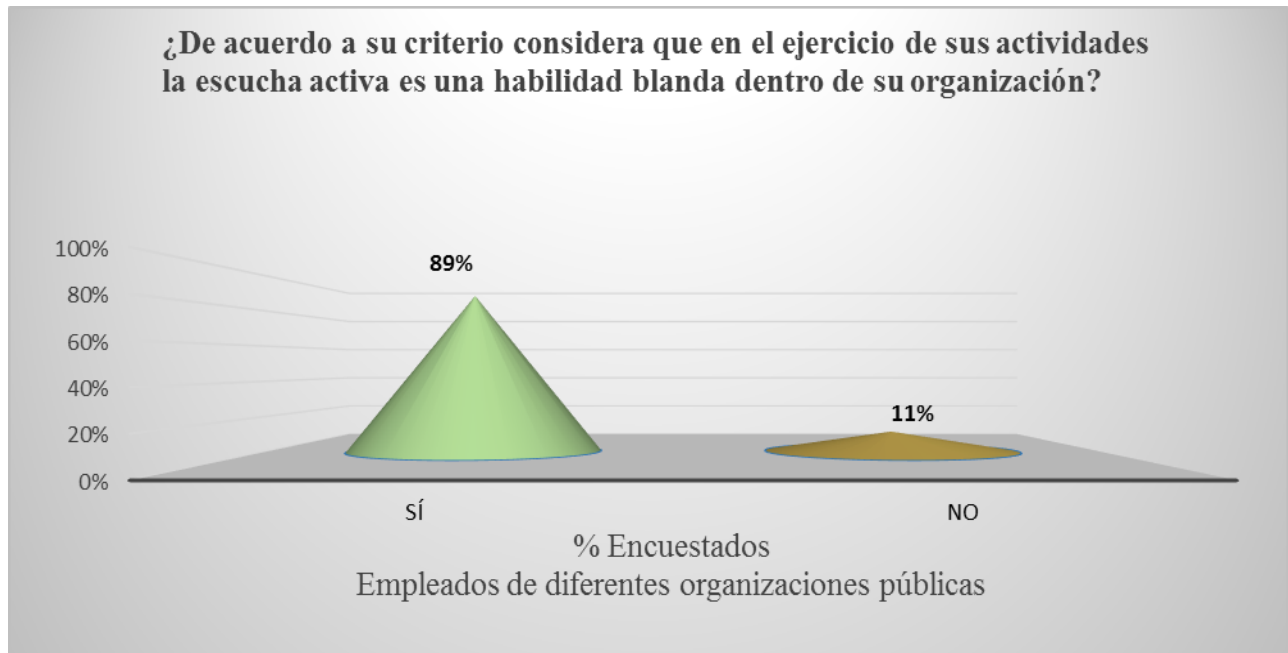
Gráfico 6.6: Aplicación de habilidad con clientes

En la siguiente pregunta se intenta saber según la experiencia de cada empleado si es necesario aplicar la habilidad blanda de comunicación y como resultado se obtuvo que el 91% de las personas entrevistadas si considera necesario aplicar porque es la forma de mantener una buena relación para beneficios de todos.

### 6.1.2. Escucha activa

Tabla 5.10: Resultados de pregunta 7

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	102	89%
No	13	11%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 6.7: Ejercicio de escucha activa*

De acuerdo al criterio de los encuestados consideran que la habilidad blanda de escucha activa es importante cuando realizan sus actividades en la organización con el 89%. Mientras que el 11% de los encuestados opinaron que la habilidad no es parte de la organización.

Por qué: Según la mayoría opinan que es importante ya que es la base para realizar cada actividad de la mejor manera y así evitar retrocesos en la empresa porque implicaría más costos. De esa forma se resuelven los desafíos que tiene la institución.

*Tabla 5.11: Resultados de pregunta 8*

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Mantener contacto visual.	20	17%
Mantener la atención y no distraerse.	64	56%
Repetir el mensaje de manera propia	10	9%
Sonreír	8	7%
Tener una postura corporal receptiva	13	11%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 6.8: Características escucha activa*

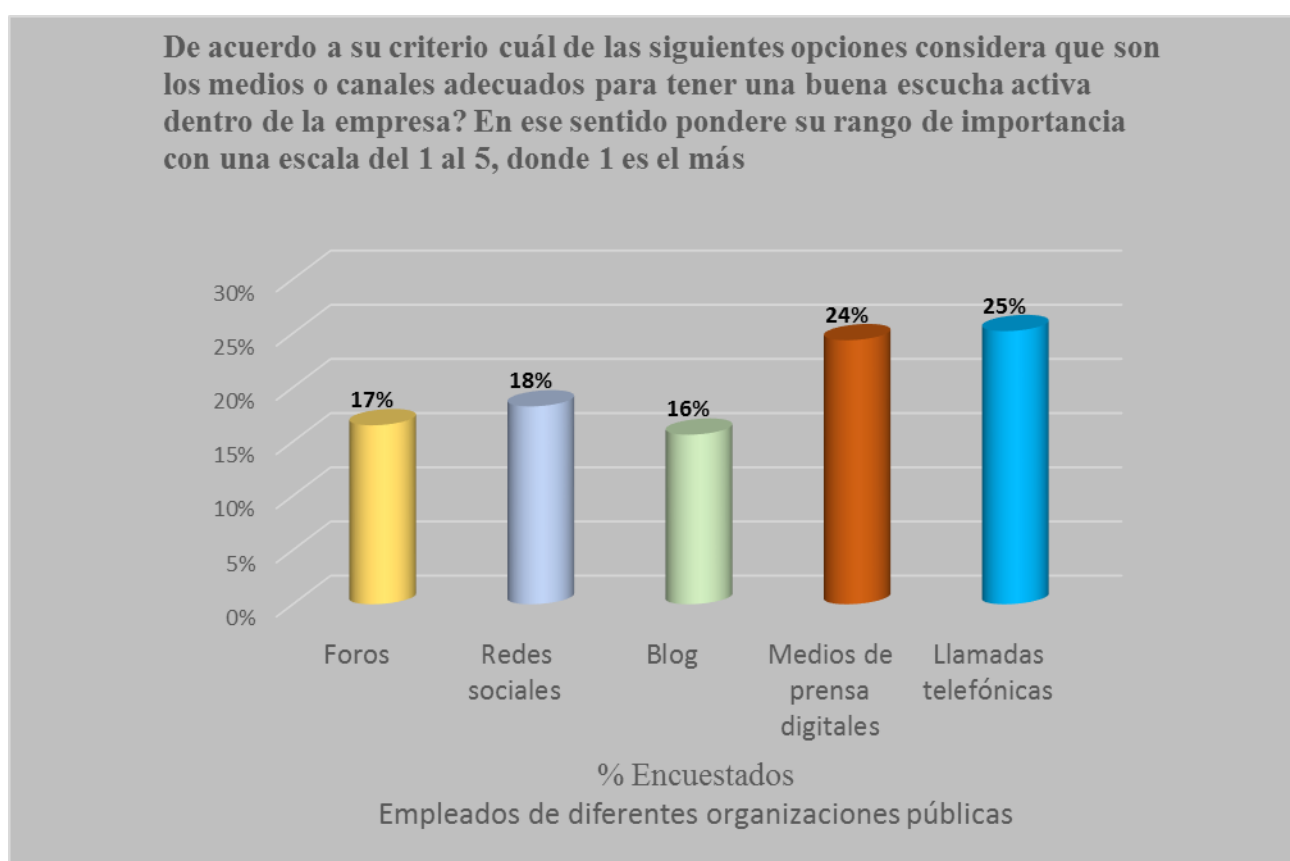
Según los datos obtenidos por los encuestados la característica más importante es mantener la atención y no distraerse dentro de su equipo de trabajo para realizar cada actividad o tarea de la mejor manera. Dentro de la ponderación baja esta las características de repetir el mensaje de manera propia y sonreír.

Esca	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Foros	19	17%
Redes sociales	21	18%
Blog	18	16%
Medios de prensa digitales	28	24%
Llamadas telefónicas	29	25%

<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>
----------------------	------------	-------------

*Tabla*

*5.12: Resultados de pregunta 9*



*Gráfico 6.9: Medios de escucha activa*

Según los datos obtenidos en la ponderación que nos brindaron los encuestados nos muestran que el canal o medio adecuado para llevar a cabo la habilidad de escucha activa son las llamadas telefónicas indicando que es la mejor manera de comunicarse y mantener una buena

escucha activa. Y el canal menos importante son los blog, ya que no se mantiene una comunicación activa.

Tabla 5.13: Resultados de pregunta 10

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Excelente	67	58%
Muy bueno	41	36%
Bueno	7	6%
Regular		
Malo		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

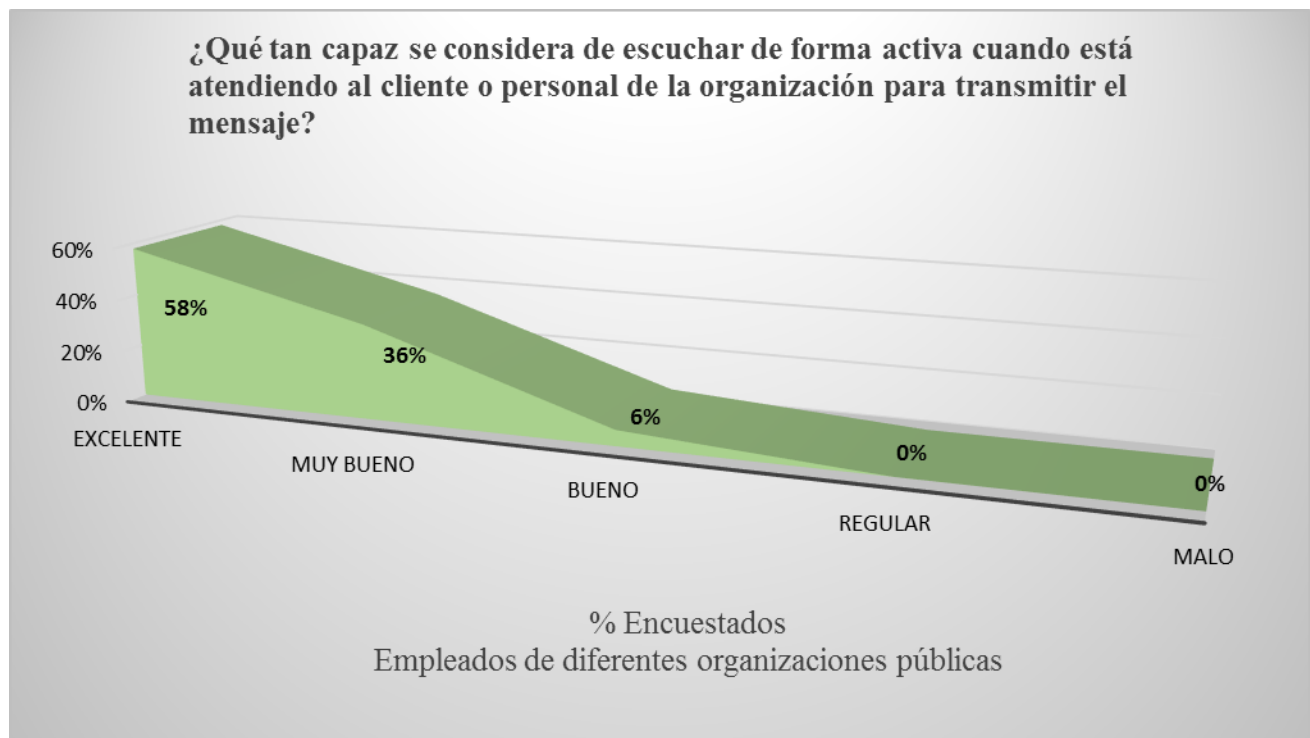


Gráfico 6.10: Capacidad de escucha activa

Según los datos obtenidos por los encuestados el 58% de nuestra muestra consideran que son excelentes en escuchar de forma activa cuando están atendiendo a los clientes y para transmitir

mensaje. Y el 6% se considera que es son buenos en escuchar de forma activa cuando están atendiendo a los clientes.

### 6.1.3 Liderazgo

Tabla 5.14: Resultados de pregunta 11

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	100	87%
No	15	13%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

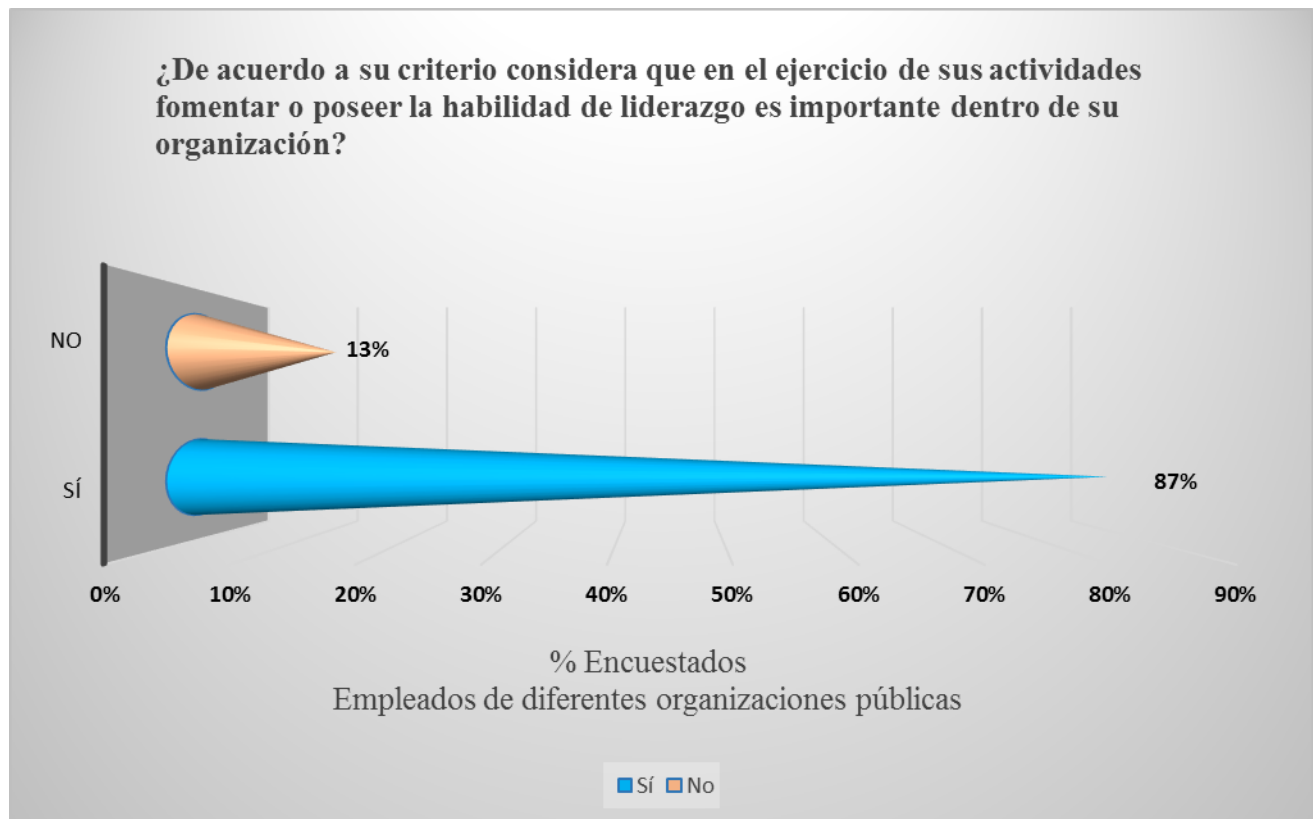


Gráfico 6.11: Importancia de liderazgo

La mayoría de los datos obtenidos muestran que el 87% opina que fomentar la habilidad de liderazgo es importante cuando realizan las actividades dentro de la organización. En la minoría de

los encuestados opinan que no es importante fomentar la habilidad blanda de liderazgo dentro de su organización.

Por qué: Es importante ya que ayuda a resolver conflictos y cumplir con los objetivos esperados de cada institución. También mantiene el orden en la empresa o en cada grupo de trabajo.

Tabla 5.15: Resultados de pregunta 12

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Responsabilidad	80	69%
Honestidad	9	8%
Capacidad de comunicación	5	4%
Capacidad de motivación al equipo	3	3%
Resolución de problemas	18	16%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

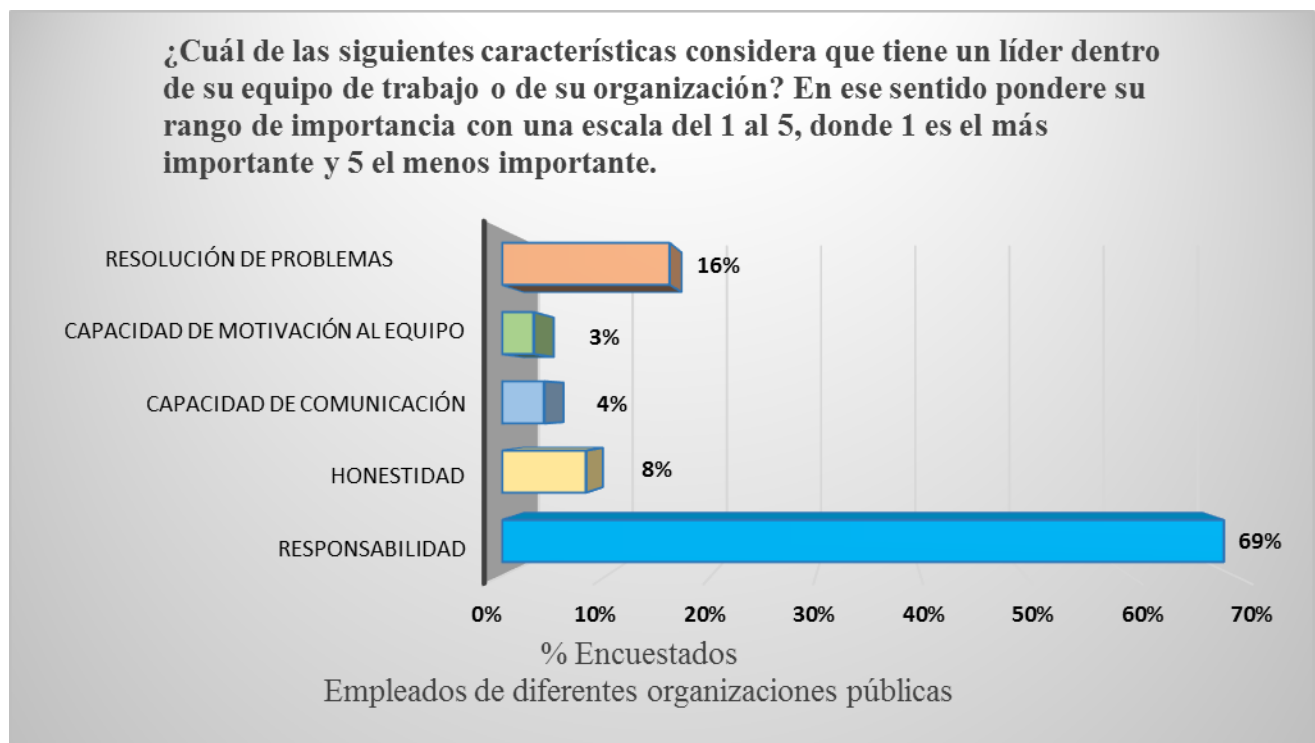


Gráfico 6.12: Características de los líderes

Según la ponderación que brindaron los resultados la característica más importante para los encuestados es la responsabilidad con un 69% es la característica básica que tiene que tener el líder del grupo y la solución de problemas con un 16% y la característica con menos valor es la capacidad de motivación al equipo obteniendo el 3%.

Tabla 5.16: Resultados de pregunta 13

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Muy de acuerdo	109	95%
Algo de acuerdo	4	3%
Algo desacuerdo	1	1%
Muy en desacuerdo	1	1%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

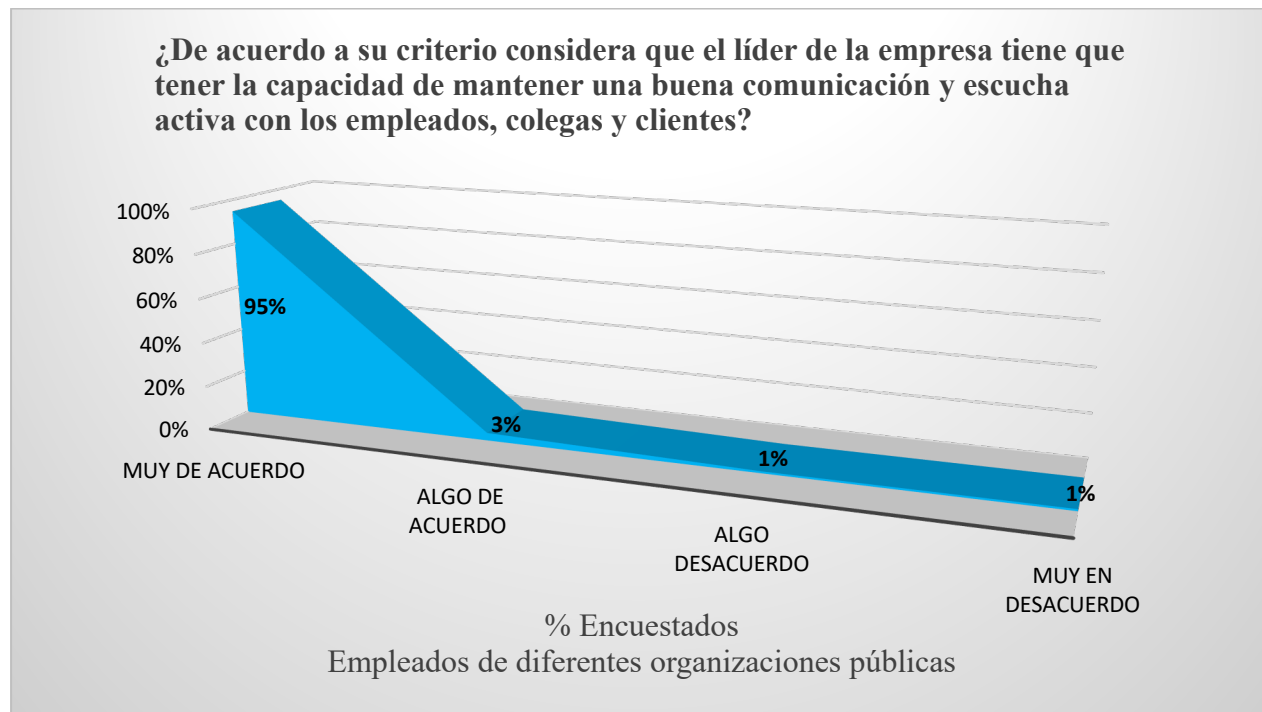


Gráfico 6.13: Liderazgo

Según los datos obtenidos por los encuestados la mayoría considera que el líder de la empresa debe tener la capacidad de mantener una buena comunicación y escucha activa para poder dirigir a los demás tanto a sus empleados, empleados y clientes. Con un 1% consideran que el líder de la empresa no debe de tener la habilidad.

#### 6.1.4 Planificación Gestión del Tiempo

Tabla 5.17: Resultados de pregunta 14

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	97	84%
No	18	16%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.14: Implementación de planificación

El 84% de los encuestados reconoce que la planificación es una habilidad blanda en su organización, lo que muestra una de las realidades del sistema público nacional. En ese sentido, la planificación se convierte en una necesidad no satisfecha en las organizaciones públicas del país.

Por qué: La mayoría de las organizaciones públicas carecen de una correcta planificación; ya que no forma parte de su cultura organizacional.

Tabla 5.17: Resultados de pregunta 15

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Orientación al futuro	15	13%
Medición de los procesos	13	11%
Cultura de previsión	6	5%
Establecimiento de métricas de trabajo	14	12%
Elaboración de plan de acción	67	58%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

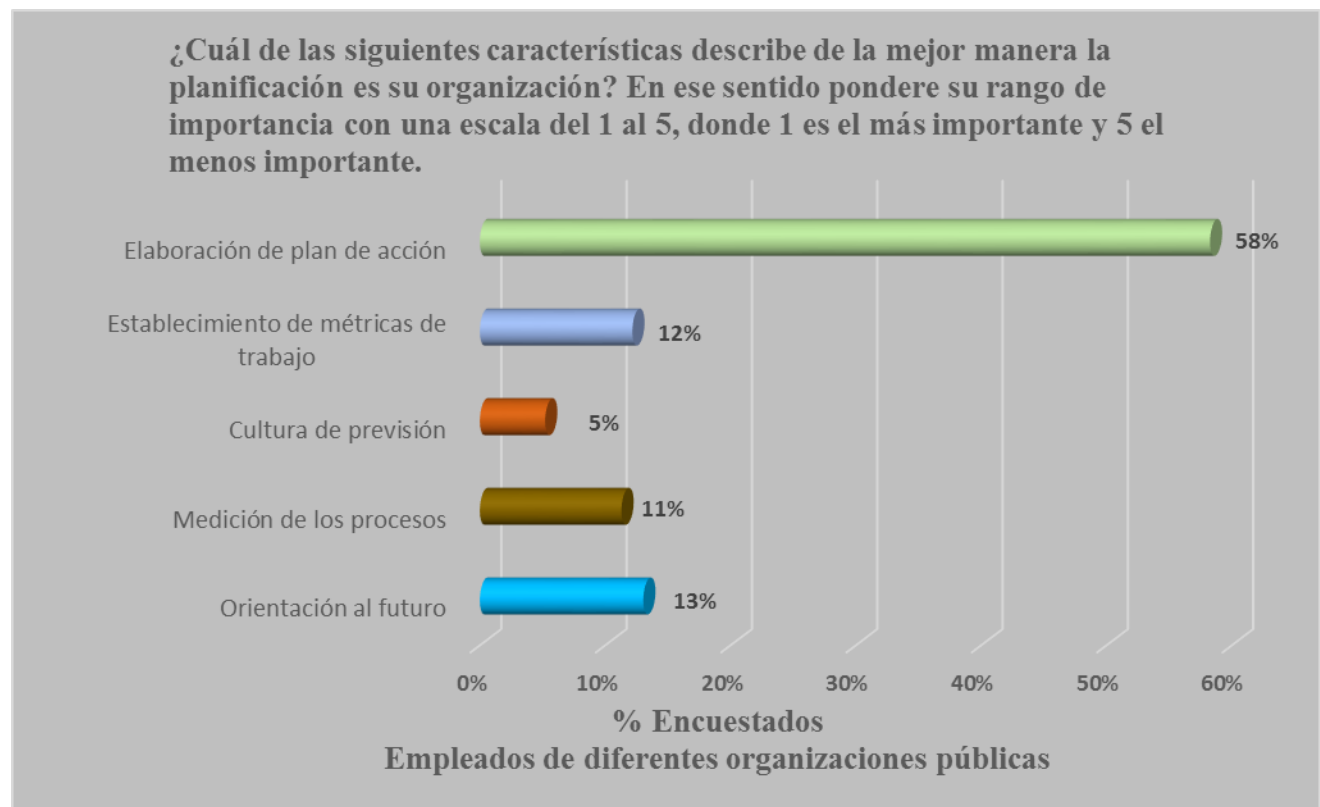


Gráfico 6.15: Descripción de planificación

La elaboración de un plan de acción fue el mejor ponderado por los encuestados de las organizaciones públicas; denotando la carencia del mismo en las empresas de Gobierno, lo cual afecta de manera directa el logro y obtención de resultados.

Tabla 5.18: Resultados de pregunta 16

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Reprocesos	23	20%
No contar con objetivos	20	17%
Falta de información	44	38%
Falta de recursos	9	8%
Desconocer la visión y misión de la organización	19	17%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

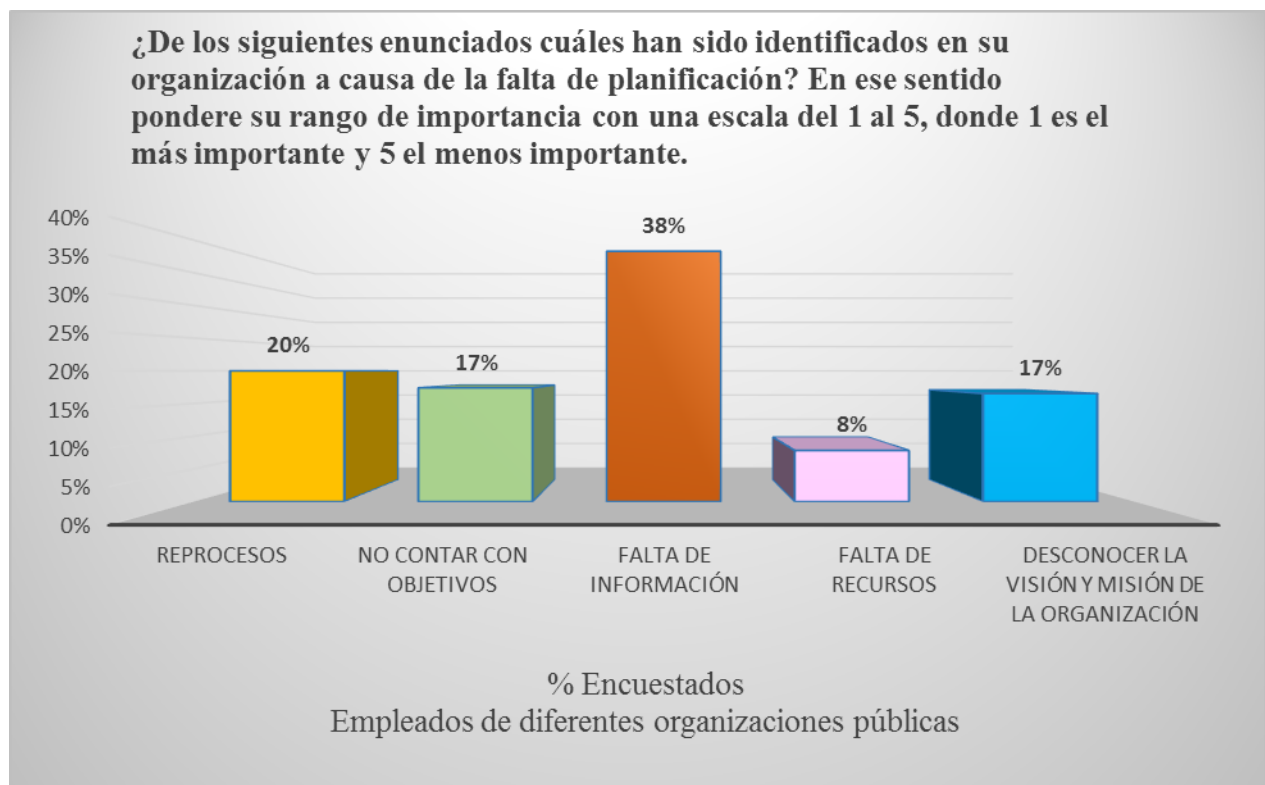


Gráfico 6.16: Planificación

Otras de las características identificadas por medio de los resultados muestran que a causa de la poca planificación se llevan a cabo reprocesos, no cuentan con objetivos y desconocen la información necesaria para el correcto desempeño de la organización; siendo este último el principal obstáculo para una correcta planificación.

### 6.1.5 Gestión del Tiempo

Tabla 5.19: Resultados de pregunta 17

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	87	76%
No	28	24%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.17: Implementación de gestión del tiempo

El 76 % de los encuestados identifican la gestión del tiempo como una habilidad blanda dentro de su organización. Dejando entrever los problemas operativos del sistema público nacional.

Por qué: el carecimiento de una correcta gestión de tiempo, resulta en una de las consecuencias de no contar con un plan de acción dentro de las organizaciones del sistema público del país.

Tabla 5.20: Resultados de pregunta 18

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Medición de tiempo invertido	64	56%
Maximización de los recursos	17	15%
Medición de las tareas	14	12%
Evitar reprocesos	7	6%
Objetivos establecidos	13	11%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.18: Gestión del tiempo en la empresa

56% encuestados indicaron que la medición del tiempo invertido en sus actividades es la manera en la que mejor se describe la gestión de tiempo en su organización. El establecimiento de tiempos de cumplimiento de tareas, ayuda a los colaboradores de estas empresas a priorizar su carga laboral.

Tabla 5.21: Resultados de pregunta 19

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Pérdida de tiempo	61	53%
Desperdicios de los recursos	19	17%
Desconocimiento de tareas	11	10%
Reprocesos	6	5%
Falta de objetivos	18	16%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

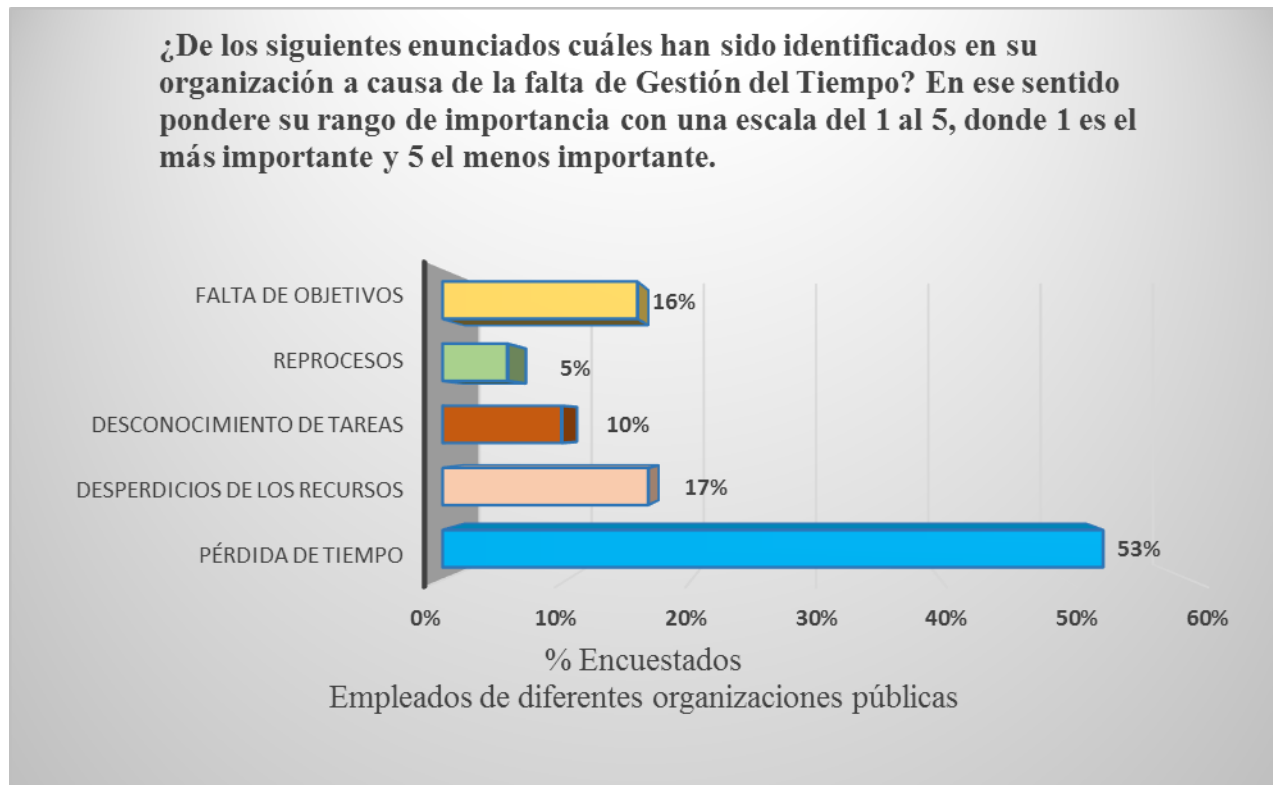


Gráfico 6.19: Gestión del tiempo

El 53% de los encuestados del sistema público, indicaron que la pérdida de tiempo es una de las características, de la incorrecta manejo y gestión del tiempo; retrasando la finalización de las tareas asignadas y entorpeciendo el funcionamiento de las empresas del sector público.

### 6.1.6 Flexibilidad

Tabla 5.22: Resultados de pregunta 20

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	98	85%
No	17	15%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.20: Aplicación de flexibilidad en la institución

El 85% de los encuestados indicaron que la flexibilidad es una habilidad blanda dentro de sus organizaciones; lo cual resalta una resistencia al cambio del sistema público nacional.

Por qué: Desconocimiento del manejo y existencia de nuevas tecnologías, poca o nula adaptabilidad al cambio, resultando en el retraso y reprocesos dentro de las organizaciones.

Tabla 5.23: Resultados de pregunta 21

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Adaptación al cambio	69	60%
Adaptación al entorno	21	18%
Comprensión y manejo de nuevas tecnologías	13	11%
Trabajo bajo presión	5	4%
Ejecución de tareas	7	6%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

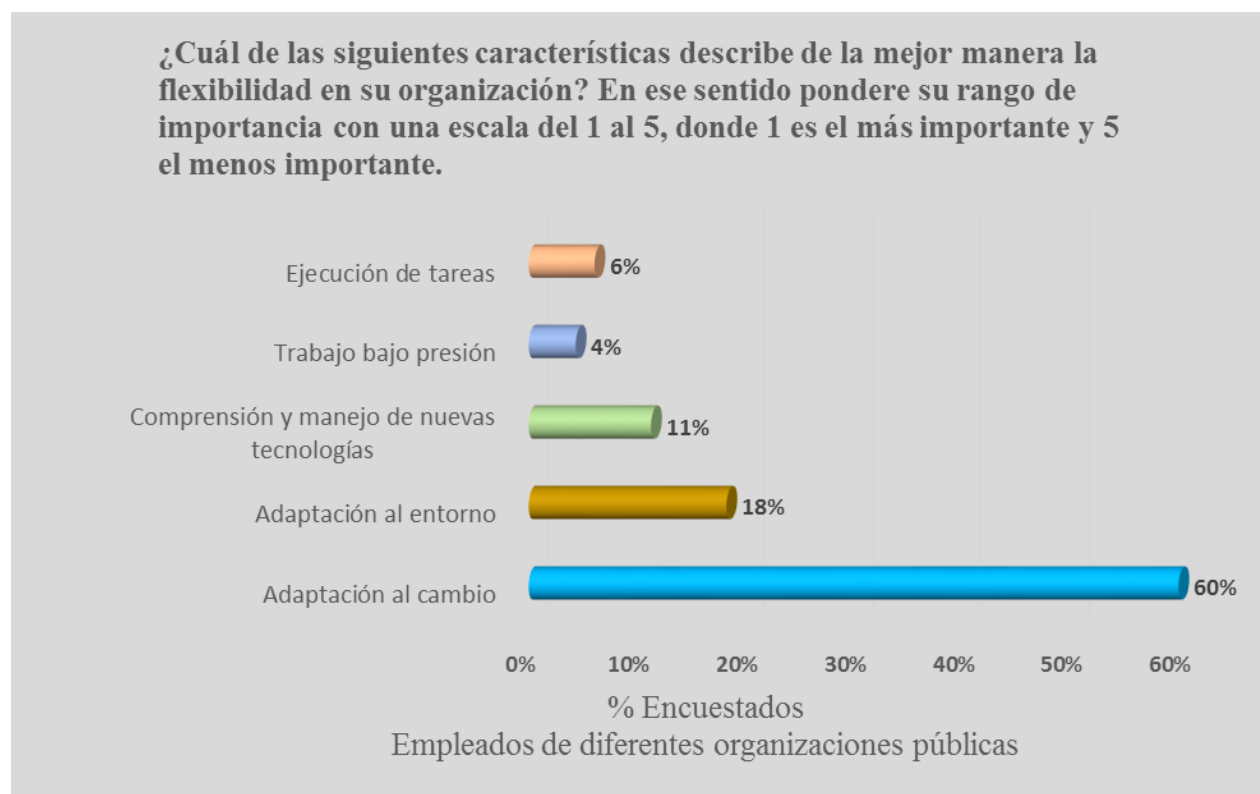


Gráfico 6.21: Características de flexibilidad

El 60% de los encuestados declararon que la adaptación al cambio es una habilidad blanda en las organizaciones gubernamentales del país, ya que la mayoría de los colaboradores señalan que es la principal manera de describir la habilidad blanda de la flexibilidad.

Tabla 5.24: Resultados de pregunta 22

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Rechazo al cambio	56	49%
Rechazo al entorno	20	17%
Desconocimiento de nuevas tecnologías	15	13%
Estrés, fatiga, etc.	11	10%
Estancamiento	13	11%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

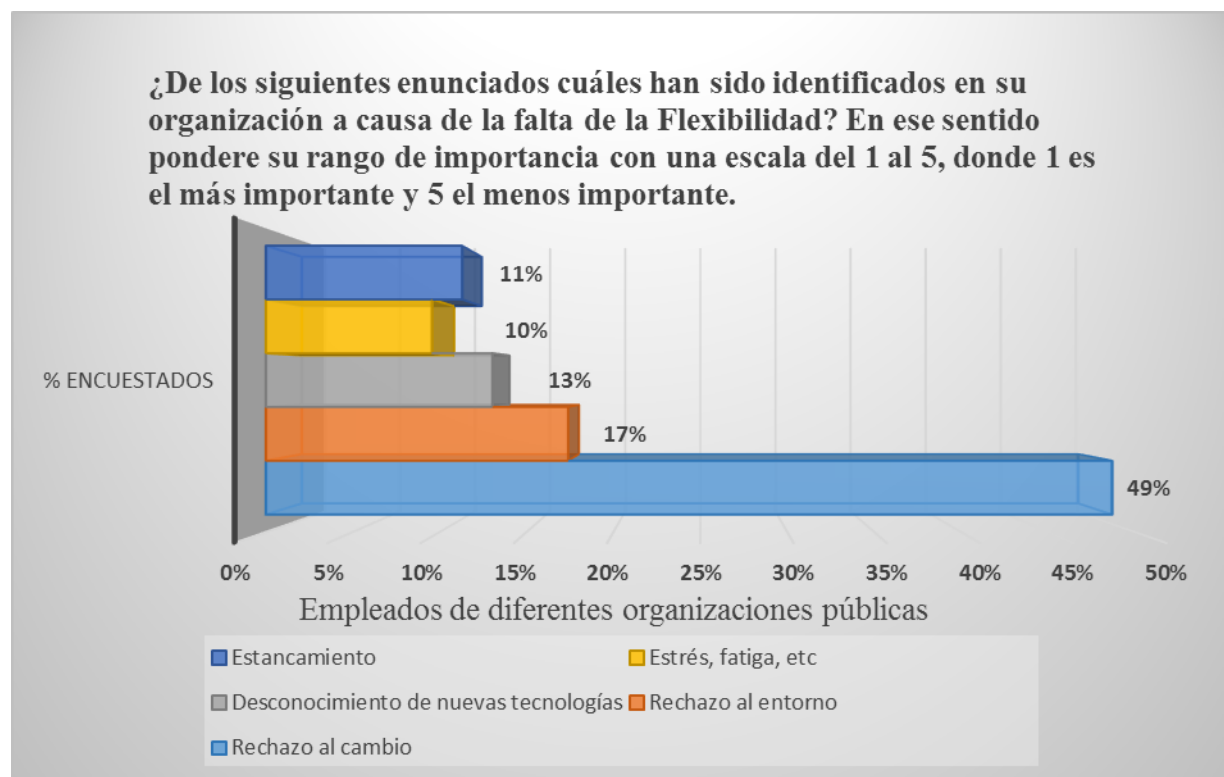


Gráfico 6.22: Flexibilidad

A su vez la mayoría de los encuestados señalan que en sus organizaciones existe un rechazo al cambio; lo cual resulta en reprocesos, retrasos y el no cumplimiento de metas; lo que conlleva en un estancamiento en el avance de la organización.

### 6.1.7 Negociación

Tabla 5.25: Resultados de pregunta 23

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	80	70%
No	35	30%
Por qué:		
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

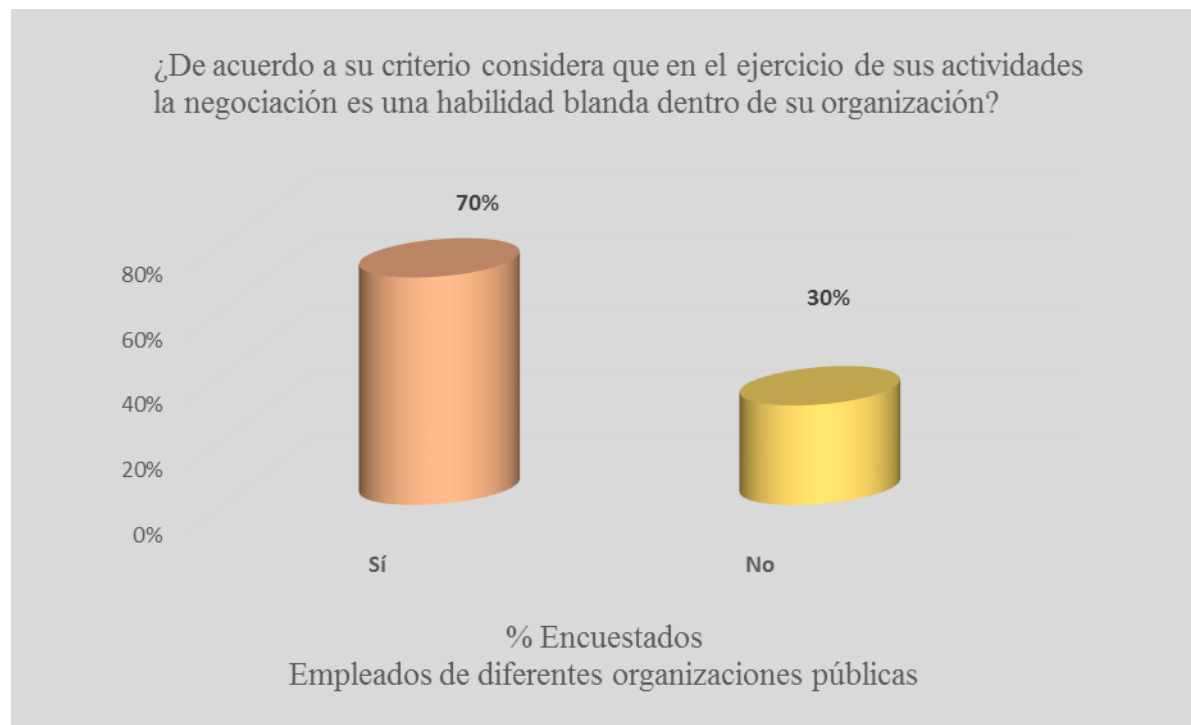


Gráfico 6.23: Negociación

Según los resultados obtenidos: El 70 % de las personas encuestadas consideran que la habilidad blanda negociación está presente es la organización y entre sus justificantes del por qué es que con negociación se obtienen mejores resultados.

Por qué:

Tabla 5.26: Resultados de pregunta 24

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Conocimiento del tema	77	67%
Resolutivo	7	6%
Firmeza	13	11%
Capacidad observación	10	9%
Creatividad	8	7%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

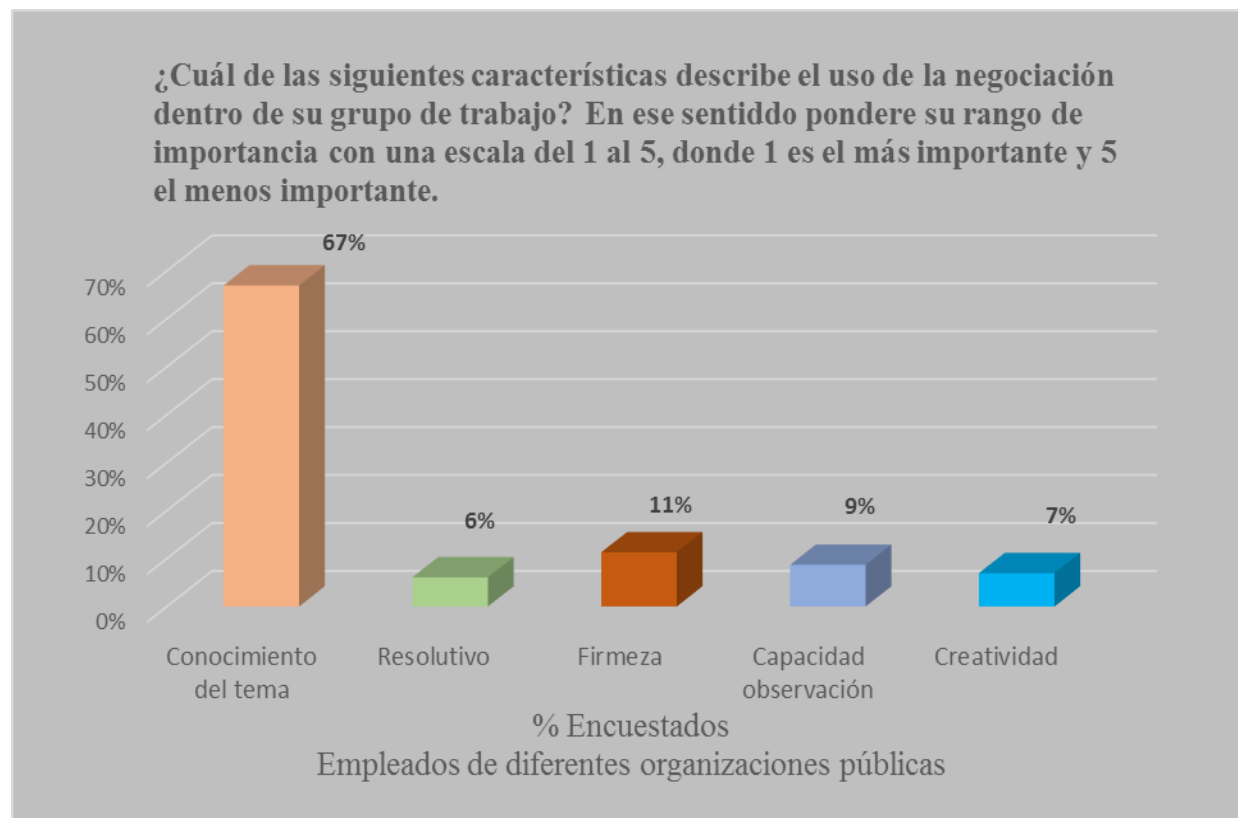
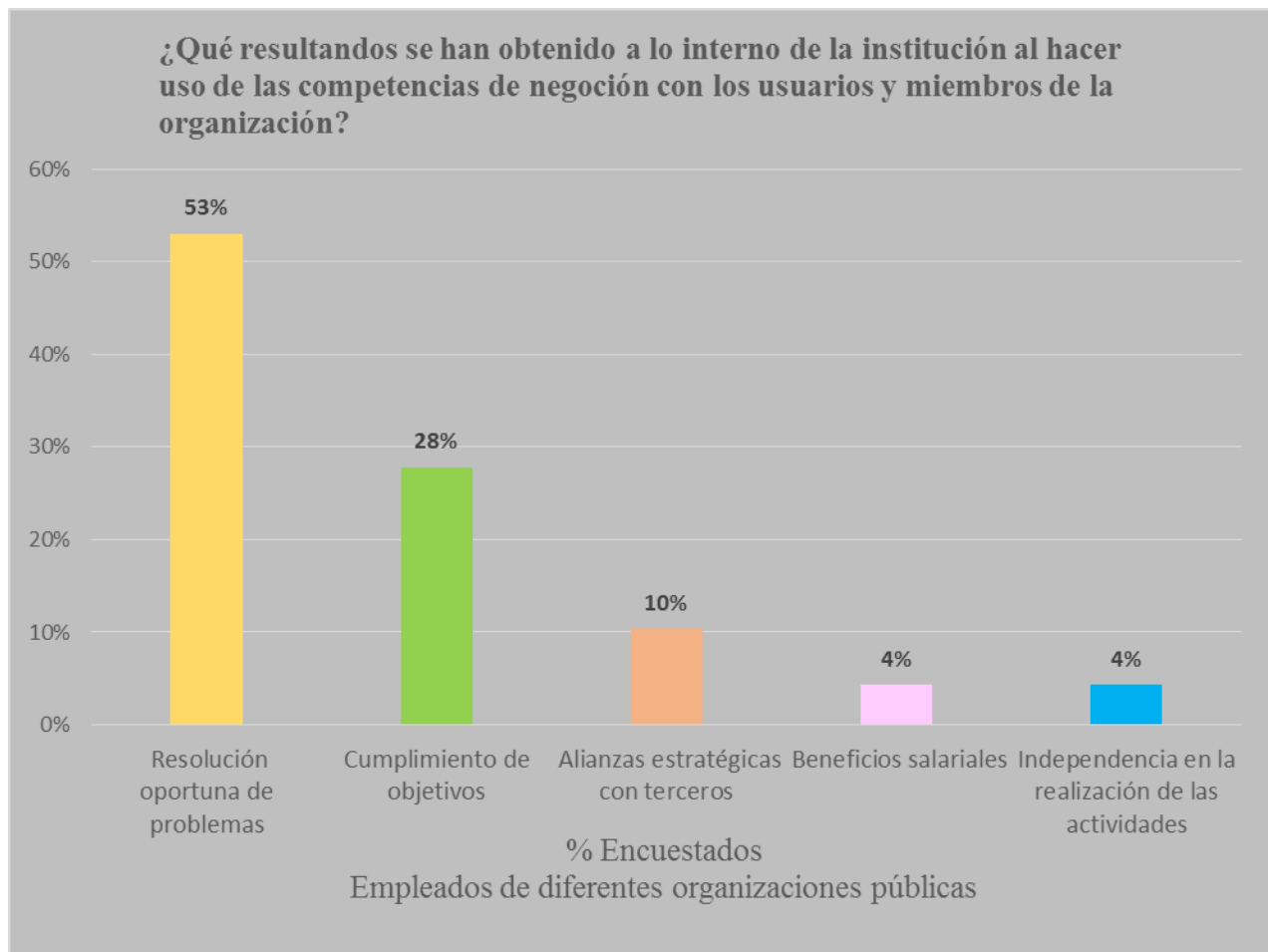


Gráfico 6.24: Uso de la Negociación

Según los resultados obtenidos, dentro de las características que describe la negociación en el grupo de trabajo predomina el conocimiento del tema con 77 de las personas encuestadas de acuerdo.

*Tabla 5.27: Resultados de pregunta 25*

<b>Escala</b>	<b>Cantidad Encuestados</b>	<b>% Encuestados</b>
Resolución oportuna de problemas	61	53%
Cumplimiento de objetivos	32	28%
Alianzas estratégicas con terceros	12	10%
Beneficios salariales	5	4%
Independencia en la realización de las actividades	5	4%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 6.25: Negociación en la institución*

Según los resultados obtenidos, luego de hacer uso de la competencia de negociación con los usuarios de la organización: El 53% que equivale a 61 de los encuestados opinan que gracias a esto se ha logrado resolución oportuna de problemas, el 28 % que equivale a 32 encuestados opinan que gracias se ha logrado el cumplimiento de objetivos.

### 6.1.7 Orientación a resultados

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Sí	91	79%
No	24	21%
Por qué:		

<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<i>Tabla</i>
----------------------	------------	-------------	--------------

5.28: Resultados de pregunta 26



Gráfico 6.26: Aplicación de orientación a resultados

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados es decir el 79% lo que representa 91 personas opinan que la habilidad blanda de orientación de resultados está presente en la organización y podríamos resumir su justificante como la planificación de las tareas diarias y una óptima organización ayudará a que el tiempo del equipo rinda para realizar las actividades correspondientes.

Por qué:

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Define un trabajo en términos de objetivos tangibles.	55	48%
Establecimiento de métricas con orientación a los resultados.	19	17%

Ofrece instrucciones enfocadas en alcanzar resultados.	25	22%
Relación ganar – ganar con los usuarios y miembros de la organización.	5	4%
Resolución oportuna a los desafíos internos y externos de la organización.	11	10%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Tabla 5.29: Resultados de pregunta 27



Gráfico 6.27: Uso de habilidad blanda orientación a resultados

Según los resultados obtenidos, la característica principal de orientación a resultados es definir un trabajo en términos de objetivos generales con 55 personas que lo consideran altamente importante.

Tabla 5.30: Resultados de pregunta 28

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Muy de acuerdo	85	74%
Algo de acuerdo	15	13%
De acuerdo	11	10%
Algo desacuerdo	1	1%
Muy en desacuerdo	3	3%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.28: Orientación a resultados

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados, es decir, un 74 % o sea 85 personas opinan que la organización en la que laboran ha establecido directrices para la resolución de problemas con enfoque en la orientación de resultados.

Tabla 5.31: Resultados de pregunta 29

Escala	Cantidad Encuestados	% Encuestados
Tener claros los objetivos de la empresa: una meta alcanzable, medible y comunicable.	86	75%
Enfoque en prácticas de mejora continua.	13	11%
Conocer y aplicar herramientas digitales profesionales.	7	6%
Evaluar la conexión entre resultados obtenidos y recursos utilizados.	5	4%
Cumplir con indicadores de medición.	4	3%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

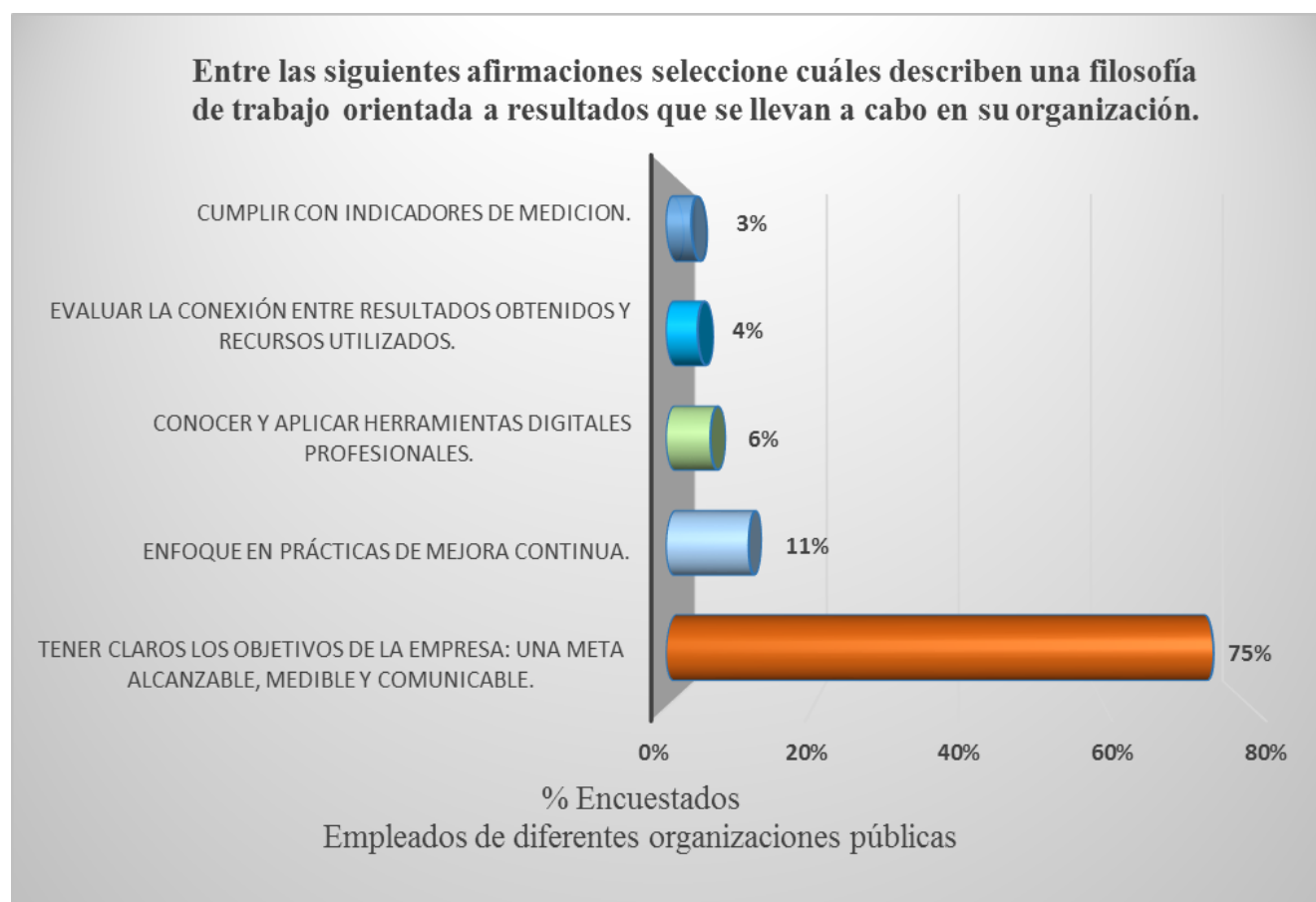


Gráfico 6.29: Afirmaciones de Orientación a resultados

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados, es decir, un 75 % o sea 86 personas opinan que tener claro los objetivos de la empresa describe una orientación a resultados lo cual es muy acertado porque entre más estén familiarizados los colaboradores de las instituciones más podrán orientarse a cumplir resultados y mejorar su desempeño.

*Tabla 5.32: Resultados de pregunta 30*

<b>Escala</b>	<b>Cantidad Encuestados</b>	<b>% Encuestados</b>
Intensidad: Resume la fuerza productiva de la empresa.	27	23%
Autodirección: Habilidad para gestionar cada tarea hacia los resultados esperados.	56	49%
Persistencia: Actitud positiva frente a los errores y cambios en el flujo de trabajo.	32	28%
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 6.30: Afirmaciones de Orientación a resultados*

La autodirección como táctica para desarrollar resultados se implementa en la organización y esto lo respalda el 49 % de los encuestados es decir 56 de los encuestados.

Porcentajes Comparativo sobre preguntas de cuestionario aplicado a las instituciones públicas

## 6.2 Entrevistas

### Entrevista 1

1. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de comunicación y escucha activa traer una mejora continua en su organización?

R: La habilidad blanda de Comunicación y escucha activa ayuda a deducir los tiempos de procesos y las quejas de los clientes internos y externos.

2. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de liderazgo traer una mejora continua en la organización y la relación entre colegas?

R: El liderazgo permite el logro y alcance de objetivos claros, en ese sentido la organización logrará la maximización en sus procesos.

3. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de planificación y gestión del tiempo traer una mejora continua en su organización?

R: La planificación define los tiempos de cada proceso, en el caso del entrevistado de manera trimestral se buscan abastecer hospitales, centros de salud y regiones, sin una correcta planificación y gestión del tiempo esto no sería posible.

4. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de flexibilidad del tiempo traer una mejora continua en su organización?

R: Debido a que en la secretaría gubernamental en la cual trabaja el encuestado existen muchas limitantes de recursos económicos y tecnológicos, las personas deben de buscar las maneras de llevar a cabo sus tareas adaptándose a los contras en el ejercicio de sus labores.

5. Según su criterio ¿Cómo la habilidad blanda Negociación ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: La negociación junto a la comunicación y escucha activa son los pilares del buen desarrollo de la organización, en ese sentido, la capacidad de establecer acuerdos con los clientes internos y externos resulta como una relación ganar – ganar.

6. Según su criterio ¿Como la habilidad blanda Orientación a resultados ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: La orientación de resultados es una de las principales carencias de las empresas de Gobierno, las cuales no cuentan con una estrategia de desempeño.

## **Entrevista 2**

1. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de comunicación y escucha activa traer una mejora continua en su organización?

R: Evitaría que los colaboradores experimenten emociones negativas, debido a que la administración no transmite de manera efectiva cuáles son sus expectativas y no están abiertos a escuchar las opiniones de los colaboradores.

2. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de liderazgo traer una mejora continua en la organización y la relación entre colegas?

R: El liderazgo permitirá una mayor colaboración entre los colegas, y reducir las quejas de la manera en la que la organización se desenvuelve.

3. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de planificación y gestión del tiempo traer una mejora continua en su organización?

R: Si la administración tuviera más planes por el año escolar, los maestros estarían mejor preparados, y la calidad de las clases sería más alta.

4. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de flexibilidad del tiempo traer una mejora continua en su organización?

R: La flexibilidad reduciría las quejas y crearían un ambiente laboral más sano entre los colaboradores. La organización se encuentra en constante cambio, sin embargo, dichos cambios son forzados.

5. Según su criterio ¿Cómo la habilidad blanda Negociación ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: Los maestros se sentirían que están siendo valorados por la administración, ya que en la actualidad sienten que están literalmente rogando a las autoridades para que escuchen sus voces.

6. Según su criterio ¿Cómo la habilidad blanda Orientación a resultados ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: Mejoraría de manera importante el ambiente laboral y el logro de objetivos.

### **Entrevista 3**

1. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de comunicación y escucha activa traer una mejora continua en su organización?

Puede haber una mejora dentro del nivel educativo o cualquier empresa mediante la práctica de ambas habilidades por ejemplo puede haber una buena comunicación asertiva con un grupo de

jóvenes o con un grupo de personas de la sociedad nos hace tener más productividad y grupo organizado. Y la escucha activa es muy importante porque hace que todo sea productivo, en un ambiente de confianza logrando obtener un buen trabajo.

2. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de liderazgo traer una mejora continua en la organización y la relación entre colegas?

La habilidad de liderazgo: la persona que la ejerce debe tener una buena comunicación y empatía con los docentes y alumnos en este caso sería el director de la institución para mantener una buena relación.

3. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de planificación y gestión del tiempo traer una mejora continua en su organización?

En base a esta habilidad como docente tenemos que planificar nuestros planes de clase porque es de ahí que surge cada actividad a realizar con los alumnos y también se mide el tiempo a impartir en cada clase, en nuestra área tenemos un horario estipulado y para el alumnado se aprovecha mediante tareas que se le da para obtener conocimiento, mientras que las empresas normalmente lo utilizan para ver qué tan productivos son los empleados.

4. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de flexibilidad del tiempo traer una mejora continua en su organización?

Como docente la flexibilidad del tiempo nos trae mejora tanto como docente como al alumno ya que no estamos en una situación incómoda, por ejemplo, si un alumno no presenta una tarea tenemos que dar otra oportunidad para que la entregue siempre y cuando sea justificado o saber porque situación no pudo entregar para que pueda cumplir con la tarea o con un deber.

5. Según su criterio ¿Como la habilidad blanda Negociación ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

La negociación en un aspecto general ayuda a mantener relaciones humanas y se logra obtener soluciones. Por ejemplo, cuando lo despiden o renuncia uno hace negociación con el jefe y así se evita problemas a futuro.

6. Según su criterio ¿Como la habilidad blanda Orientación a resultados ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

En nuestro ámbito es muy importante que se practique la orientación a resultados ya que ayudan a tomar decisiones, logrando cumplir con los objetivos claros y precisos de la institución. Por ejemplo, si un alumno se porta mal se lleva a consejería, se ve que grave fue la falta y así es la sanción y como docente o consejera debemos tener claros cual es el objetivo que tenemos que cumplir con el alumno, en este caso sería que sea aplicado y que pase las clases.

#### **Entrevista 4**

1. En base a su experiencia Como puede la habilidad blanda de comunicación y escucha activa traer una mejora continua en su organización?

R: Es de suma importancia debido a que la buena comunicación mantiene una buena relación en el trabajo en equipo dentro de la institución, así mismo la escucha activa aporta de gran manera ya que si escuchamos comprenderemos mejor lo que vamos a hacer es una habilidad esencial en los diálogos de trabajar en equipo.

2. En base a su experiencia como puede la habilidad blanda de liderazgo traer una mejora continua en la organización y relación entre colegas?

R: La habilidad blanda de liderazgo ayuda de gran manera ya que un líder ayuda a motivar a su equipo a realizar bien su trabajo.

3. En base a su experiencia como puede la habilidad blanda de planificación y gestión de tiempo traer una mejora continua en la organización?

R: porque se dividen las tareas a realizar en base a competencias y así sacar de una manera más rápida la carga laboral designando a cada uno lo que le corresponde es decir una perfecta distribución de las tareas y gestiones pendientes que conllevan bastante disciplina.

4. En base a su experiencia como puede la habilidad blanda de flexibilidad del tiempo traer una mejora continua en su organización?

R: Puede ser de gran mejora en el momento que se dan cambios en la organización hay que adaptarse a los mismos y saber sobrellevar cada circunstancia que se presente.

5. Según su criterio como la habilidad blanda de negociación ayudará mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: es importante porque a los se les busca una solución y se evita de toda forma conflictos personales y comprende las necesidades de la organización como tal

6. Según su criterio como la habilidad blanda de orientación a resultados ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: Ayuda a mejorar en el sentido de comportarse en realizar todas las actividades tener los objetivos claros y ser constantes en el esfuerzo a diario.

## **Entrevista 5**

1. En base a su experiencia Como puede la habilidad blanda de comunicación y escucha activa traer una mejora continua en su organización?

R: Considero que es muy necesaria tener una buena comunicación con los jefes y compañeros para mantener una buena relación y tener un muy buen ambiente en el trabajo creando confianza entre todos y que no exista malentendidos, a sí mismo también la escucha activa saber escuchar y ser muy bien escuchando por respeto hacia los demás y así realizar mejor los trabajos que se realizan.

2. En base a su experiencia como puede la habilidad blanda de liderazgo traer una mejora continua en la organización y relación entre colegas?

R: Claro que si es una mejora continua ya que contar con un líder nos ayuda a tener motivación a seguir a alguien que nos guía que nos alienta a realizar mejor nuestro trabajo en equipo apoyarnos como compañeros.

3. En base a su experiencia como puede la habilidad blanda de planificación y gestión de tiempo traer una mejora continua en la organización?

R: Para realizar mejores las tareas a realizar y que se nos solicitan tener un debido control y obtener resultados favorables.

4. En base a su experiencia como puede la habilidad blanda de flexibilidad del tiempo traer una mejora continua en su organización?

R: Porque ser flexibles a cambios favorece tanto a la institución como a nosotros para poder realizar mejor nuestro trabajo, adaptación a cambios ya sea en tecnologías u otros.

5. Según su criterio como la habilidad blanda de negociación ayudará mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: Para buscar soluciones en cuanto a conflictos en la organización, crear un ambiente de trabajo estable adecuado.

6. Según su criterio como la habilidad blanda de orientación a resultados ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

R: Para saber el rumbo hacia donde nos dirigimos ser constantes y creernos capaces de que vamos a lograr lo que nos proponemos.

### **6.2.1 Resumen de las entrevistas**

Las habilidades definitivamente son de gran importancia ya que ayudan en la mejora continua en organización y todas aportan en diferente medida su parte.

La comunicación y flexibilidad se identificaron con habilidades blandas que deben ser la base para las demás y que son indispensables para mejora de desempeño en la organización, y que sin duda alguna debería estar presente en todos los empleados.

El liderazgo, la planificación y gestión del tiempo, negociación y orientación de resultados deben guiar hacia el cumplimiento de metas de la empresa y deben desarrollarse a diario para lograr ver resultados en las cifras de la organización.

Se puede concluir que los empleados de las organizaciones públicas están claros sobre que son habilidades blandas y que las caracteriza, así como su importancia dentro de cada rol de los colaboradores.

## **VII. CONCLUSIONES**

### **1. Habilidad de Comunicación y escucha activa**

Según el cuestionario y entrevistas aplicadas en las instituciones públicas en el Distrito Central en base a habilidad blanda de comunicación y escucha activa se logró la caracterización a través de los resultados obtenidos de los encuestados opinan que la comunicación y escucha activa se aplica en la organización mediante el saber escuchar y responder con respecto, sin embargo, la realidad de muchas de las instituciones públicas es muy distinta, identificándose problemas de comunicación en la recepción de directrices y acatamiento de ordenes.

### **2. Habilidad de liderazgo**

Según el cuestionario y entrevistas aplicadas en las instituciones públicas en el Distrito Central en base a la habilidad blanda de liderazgo se lograron la caracterización a través de los resultados obtenidos, consideran que poseer y fomentar el liderazgo es de suma importancia en la organización que debe tener un líder en la organización es que sea responsable en todas las actividades que realiza.

### **3. Habilidad de Planificación y gestión del tiempo**

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio del cuestionario la habilidad blanda de planificación y gestión del tiempo no se aplica en la mayoría del sistema público del país, ya que el 84% de los encuestados indicaron que sus instituciones carecen de la capacidad de planificar y gestionar el tiempo. Lo cual muestra una de las carencias de las instituciones públicas en el Distrito Central. De esta manera se logró caracterizar una de las principales oportunidades de mejora en el sistema público.

### **4. Habilidad blanda de flexibilidad y/o adaptación**

En base a los resultados de los cuestionarios y entrevistas en las instituciones públicas en el Distrito Central, el 85% de los encuestados determinaron que la Habilidad blanda de flexibilidad y/o adaptación no se aplica en sus organizaciones, mostrando una gran carencia y oportunidad de mejora, para las instituciones públicas en el Distrito Central. En base a esta caracterización demuestra un atraso en la competitividad del sector público en relación con la empresa privada en El Distrito Central.

### **5. Habilidad blanda orientación de resultados**

Según las encuestas y entrevistas aplicadas la habilidad orientación de resultados en instituciones públicas en el Distrito Central se logró caracterizar, ya que la mayoría de los encuestados indicaron que en sus instituciones no cuentan con una orientación hacia los resultados, mostrando que dichas organizaciones no cuentan con un norte establecido para el desempeño de sus funciones.

## **6. Habilidad blanda negociación**

Según las encuestas y entrevistas aplicadas la habilidad blanda negociación en instituciones públicas en Tegucigalpa se logró la caracterización, ya que la gran mayoría de los encuestados manifestaron que la negociación es una habilidad blanda no explotada, desconociendo su importancia y oportunidad de cambio que puede traer a las instituciones.

7. Se determinaron las habilidades blandas de los colaboradores en las instituciones públicas en el Distrito Central: Comunicación, Escucha activa, Liderazgo, Planificación, Gestión del tiempo, Flexibilidad, Negociación y Orientación. Identificándose la carencia y precariedad del sistema público del Distrito Central; no aplicando medidas correctivas y una visión de mejora continua.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado la investigación de campo y aplicar encuestas a personas que laboran en organizaciones públicas, en el Distrito Central, a fin de caracterizar las habilidades blandas como ser: Comunicación, Escucha activa, Liderazgo, Planificación, Gestión del tiempo, Flexibilidad, Negociación y Orientación resultados se recomienda a las intuiciones públicas, lo siguiente:

1. En base a las teorías de soporte de la presente investigación, entre las que destacan temas de inteligencia emocional y clima organizacional, se recomienda la impartición de talleres orientados al desarrollo de la inteligencia emocional y la mejora del clima organizacional de la institución. De esta manera se buscará el desarrollo de la habilidad blanda de comunicación y escucha activa. Dichos talleres pueden ser impartidos por personal externo

- a la institución, con el fin de brindar un servicio de alta calidad y ajeno a la realidad de la organización.
2. En esa misma línea de pensamientos la habilidad blanda de Liderazgo puede ser explotada por medio de una autoidentificación de los colaboradores de la institución, capaces de motivar e incentivar a sus pares para el cumplimiento de metas y desarrollo de la organización.
  3. En pro del desarrollo de una correcta elaboración y aplicación de la habilidad blanda de la planificación y gestión del tiempo, en el sector público del país, se recomienda la elaboración de un plan estratégico, el cual debe de involucrar todos los niveles de las organizaciones públicas del país. Esto se puede lograr por medio de la contratación de un consultor privado y/o designación de personal interno, con experiencia en las empresas del sistema público del país, el cual debe de mostrar capacidades altas y de calidad para reorientar la planificación y gestión del tiempo en el sector público. Dicho plan acción debe de desarrollarse en el primer trimestre de cada año; el cual debe estar bajo la supervisión de los altos ejecutivos de la organización, recomendandose que los colaboradores de Recursos Humanos mantenga reuniones periodicas con los desarrolladores del plan de acción. Por otro lado, el plan de acción debe de contener directrices y ejemplos didacticos para la correcta aplicación del plan estrategico, que debe de contener politicas y procesos de su aplicación a todos los niveles dentro de la organización,
  4. Con el fin de obtener el desarrollo de la habilidad blanda de la flexibilidad en las organizaciones públicas de Tegucigalpa, debe de llevarse a cabo un plan de capacitación de nuevas tecnologías en el sector público. El cual debe de constar con tres niveles principiante, medio y avanzado, el cual debe de ser de carácter obligatorio para el desempeño de las actividades de todos los colaboradores, este taller será desarrollado para

su aplicabilidad a todos los niveles de las organizaciones. El cual debe de tener una duración no mayor a tres meses; ya que el sistema público muestra un retraso en tecnologías en comparación al sistema privado, esto debido a la poca capacidad de adaptabilidad a los cambios del entorno laboral y tecnológico de los colaboradores del sistema público de Tegucigalpa.

Los talleres del entorno laboral deben de ser impartidos por expertos que formen parte del departamento de Recursos Humanos de cada organización; de igual manera los talleres de nuevas tecnologías deben de ser impartidos por el área de informática de cada institución del sector público. Esto entrará un efecto directo en el desempeño de las organizaciones.

5. Con el fin de desarrollar la habilidad blanda negociación se propone identificar los puestos que más requieran el uso de esta habilidad y realizar un plan de capacitación comenzando por estos. De igual forma hacer mediciones de la aplicación de lo aprendido en las labores que realizan, lo ideal es que se implemente en orden jerárquico. Brindandose los recursos y herramientas para el desarrollo paulatino de la negociación.
6. Con el fin de desarrollar la habilidad blanda orientación a resultados, se debe de establecer una cultura organizacional dentro de la institución, acompañada con un plan operativo, plan de trabajo y una correcta medición de los tiempos de elaboración de las asignaciones. En ese sentido, se podrá orientar a los colaboradores al cumplimiento y obtención de resultados.
7. Por último, se debe de realizar un diagnóstico de cada una de las áreas que conforman las instituciones públicas del Distrito Central, con el fin de establecer un plan de recuperación,

reestructuración y definición de resultados, en pro de brindar un servicio de calidad al público en general.

## BIBLIOGRAFIA

Acuña, M. (2017). *Evirtualplus*. Obtenido de Evirtualplus: <https://www.evirtualplus.com/la-resistencia-de-los-docentes-a-la-alfabetizacion-digital/>

Ana VIÑALS BLANCO, J. C. (2016). *El rol del docente en la era digita*. Universidad de Deusto, España: Universidad de Zaragoza.

BizneoBlog. (s.f.). Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo. BizneoBlog.

Castro, R. (19 de Noviembre de 2020). *Dpersonas*. Obtenido de Dpersonas: <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>

cca. (s.f.). *cca*. Obtenido de cca:

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/ingenieria.htm>

Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

DEFINICION.DE. (s.f.). *DEFINICION.DE*. Obtenido de DEFINICION.DE:

<https://definicion.de/magisterio/>

Educacion, S. d. (2014). *Proyecto educativo de Centro*. Tegucigalpa.

educativas, O. L. (16 de Enero de 2017). *Observatorio Latinoamericano de Politicas educativas*.

Obtenido de Observatorio Latinoamericano de Politicas educativas:

<http://www.observatorioeducacion.org/content/tendencias-y-conflictos-educativos-y-gremiales--en-honduras-en-2016>

Elsevier. (s.f.). *Elsevier*. Obtenido de Elsevier: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-paso-paso-el-diseno-un-13029750>

Elsevier. (s.f.). *Elsevier*. Obtenido de Elsevier: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-paso-paso-el-diseno-un-13029750>

Etece, E. (25 de Septiembre de 2020). *Concepto*. Obtenido de Concepto:  
<https://concepto.de/entrevista/>

Foddy, W. H. (1994). *Constructing questions for interviews and questionnaires: Theory and practice in social research*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario#:~:text=El%20cuestionario%20es%20un%20documento,ofrecer%20toda%20la%20informaci%C3%B3n%20necesaria>.

Frazer, E. (s.f.). *Psychology of top talent*.

Gargiulo, G. A. (2010). *Análisis de la fuerza laboral en educación en Honduras*.

Garza, T. J. (1996). *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*. Mexico: Editorial Alhambra.

Giani, C. (04 de Agosto de 2022). *Ejemplos*. Obtenido de Ejemplos:  
<https://www.ejemplos.co/guion-de-entrevista/>

*Gobernacion, Justicia y Descentralizacion*. (05 de Febrero de 2020). Obtenido de Gobernacion, Justicia y Descentralizacion: <https://www.sgjd.gob.hn/quienes-somos/dependencias/comisiones-y-unidades-estrategicas/24-unidad-de-planeacion-y-evaluacion-de-la-gestion-upeg>

Honduras, G. d. (s.f.). *Secretaria de Educacion*. Obtenido de Secretaria de Educacion:  
[www.se.gob.hn](http://www.se.gob.hn)

Honduras, R. d. (1997). *ESTATUTO DEL DOCENTE HONDUREÑO*. Tegucigalpa.

Honduras, R. d. (2014). *Ley Fundamental de Educacion*. Honduras: La Gaceta.

Hondutareas, L. T. (28 de 12 de 2020). Obtenido de

<http://hondutareas.blogspot.com/2020/12/colegios-magisteriales-de-honduras.html>

Ibertic. (s.f.). *Ibertic*. Obtenido de Ibertic:

[https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic\\_guia\\_grupos\\_focales.pdf](https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_grupos_focales.pdf)

James, J. y. (2004).

magisterio, L. d. (s.f.). *Ley de escalafón del magisterio* . Obtenido de Ley de escalafón del magisterio .

Merino., J. P. (Publicado: 2008. Actualizado: 2021.). *Definición de docente*.

MEXT. (2006). *Basic Act on Education*.

Morgan, K. (06 de Agosto de 2022). *BBC NEWS MUNDO*. Obtenido de BBC NEWS MUNDO:

<https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>

nbteamconsulting. (23 de 10 de 2019). *nbteamconsulting*. Obtenido de nbteamconsulting:

<https://www.nbteamconsulting.com/es/news/las-mejores-pr%C3%A1cticas-de-rrhh-en-2019#:~:text=Las%20pr%C3%A1cticas%20de%20gesti%C3%B3n%20humana%20involucran%20operaciones%20estrat%C3%A9gicas%20de%20talento,la%20estrategia%20de%20la%20empresa.>

Noonan, G. y. (1994).

Paredes, L. (2009). *Las variables de la investigacion*.

Perez, J. M. (s.f.). *El papel de las practicas de recursos humanos en la definicion de los contratos Psicologicos: Nuevos retos y oportunidades*. Universidad de Oviedo.

politica, B. (s.f.). *Brujula politica*. Obtenido de Brujula politica: <https://proceso.hn/exclusion-y-desigualdad-desafios-de-la-educacion-en-honduras/>

Públicos, C. N. (s.f.). *CONAPEID, Conferencia Nacional De Estudiantes de Institutos Públicos*.

Obtenido de CONAPEID, Conferencia Nacional De Estudiantes de Institutos Públicos:

<https://conadeip.mx/educacion/10-beneficios-que-muestran-por-que-la-educacion-es-importante-para-nuestra-sociedad/>

*questionpro*. (s.f.). Obtenido de questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-entrevista/>

QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/>

RAE, R. A. (s.f.). *Real Academia Española RAE*. Obtenido de Real Academia Española RAE:

<https://dle.rae.es/eficacia>

Sanchez, C. (6 de Abril de 2021). *Sage Advice*. Obtenido de Sage Advice:

<https://www.sage.com/es-es/blog/procesos-subprocesos-recursos-humanos/>

Scielo. (2019). *Scielo*. Obtenido de Scielo:

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)

*Secretaria de Educacion*. (s.f.). Obtenido de Secretaria de Educacion:

<https://www.se.gob.hn/archivoinstitucional/>

Simon, M. y. (1958).

*Telesurtv*. (06 de Junio de 2019). Obtenido de Telesurtv: <https://www.telesurtv.net/>

UCN. (s.f.). *UCN*. Obtenido de UCN:

<https://www.ucn.edu.co/Biblioteca%20Institucional%20Cemav/Curso-basico-investigacion/11Tema7.html>

UNAH, U. d. (s.f.). *Unidad de Investigación Científica UNAH*. Obtenido de Unidad de Investigación Científica UNAH:

<http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/Hipotesis.de.Investigacion3.pdf>

UNESCO. (2018). *Curriculo Nacional Basico*. Siteal.

Wikipedia/Wikimedia. (s.f.). *Wikipedia/Wikimedia*. Obtenido de Wikipedia/Wikimedia:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Escalaf%C3%B3n>

## APENDICES

Anexo 1: Cuestionario de habilidades blandas empleados sector publico

Buen día, a continuación, se le presentara una serie de preguntas, las respuestas serán de carácter confidencial y serán usadas solo con fines educativos.

1. A cuál de las siguientes Instituciones Gubernamentales pertenece:

- Secretaría de Salud
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Seguridad
- Secretaría de Finanzas
- Banco Central de Honduras
- Hondutel (Empresa Hondureña de Telecomunicaciones)
- Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su antigüedad en dicha Institución?

- 0 – 2 años
- 3 – 5 años

- 6 - 8 años
- 9 años en adelante

### **Comunicación y Escucha activa**

3. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la comunicación es parte de las habilidades blandas dentro de su organización?

- Sí
- No
- Por qué:

4. ¿Cuál de las siguientes características describe el uso de la comunicación dentro de su equipo de trabajo? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Saber escuchar y responder con respeto.
- Ser responsable de cada tarea asignada.
- Empatía hacia los demás.
- Resolver conflictos de manera correcta
- Evitar la comunicación no verbal

5. De acuerdo con su criterio, ¿cuál de las siguientes opciones considera que son los medios o canales adecuados para tener una buena comunicación dentro de su organización? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Redes sociales
- Reuniones personales
- Correo electrónico
- Videoconferencia
- Llamadas telefónicas

6. Según su experiencia adquirida en la empresa es necesario aplicar la habilidad blanda de comunicación cuando se atiende a los clientes o personal de la organización?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo desacuerdo
- Muy en desacuerdo

### **Escucha activa**

7. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la escucha activa es una habilidad blanda dentro de su organización?

- Sí
- No
- Por qué:

8.Cuál de las siguientes características describe el uso de la escucha activa dentro de su equipo de trabajo? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Mantener contacto visual.
- Mantener la atención y no distraerse.
- Repetir el mensaje de manera propia
- Sonreír
- Tener una postura corporal receptiva

9. De acuerdo con su criterio cuál de las siguientes opciones considera que son los medios o canales adecuados para tener una buena escucha activa dentro de la empresa? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Foros
- Redes sociales
- Blog
- Medios de prensa digitales
- Llamadas telefónicas

10. ¿Qué tan capaz se considera de escuchar de forma activa cuando está atendiendo al cliente o personal de la organización para transmitir el mensaje?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

## **Liderazgo**

11. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades fomentar o poseer la habilidad de liderazgo es importante dentro de su organización?

- Sí
- No
- Por qué:

12.Cuál de las siguientes características considera que tiene un líder dentro de su equipo de trabajo o de su organización? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Responsabilidad
- Honestidad
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de motivación al equipo
- Resolución de problemas

13. De acuerdo con su criterio considera que el líder de la empresa debe tener la capacidad de mantener una buena comunicación y escucha activa con los empleados, colegas y clientes?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo desacuerdo
- Muy en desacuerdo

### **Planificación y Gestión de tiempo**

14. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la planificación es una habilidad blanda?

- Sí
- No
- Por qué:

15. ¿Cuál de las siguientes características describe de la mejor manera la planificación es su organización? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Orientación al futuro
- Medición de los procesos
- Cultura de previsión
- Establecimiento de métricas de trabajo
- Elaboración de plan de acción

16. ¿De los siguientes enunciados cuáles han sido identificados en su organización a causa de la falta de planificación? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Reprocesos
- No contar con objetivos
- Falta de información
- Falta de recursos
- Desconocer la visión y misión de la organización

17. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la gestión del tiempo es una habilidad blanda?

- Sí
- No
- Por qué

18. ¿Cuál de las siguientes características describe de la mejor manera la gestión del tiempo en su empresa? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Medición de tiempo invertido
- Maximización de los recursos
- Medición de las tareas
- Evitar reprocesos
- Objetivos establecidos

19. ¿De los siguientes enunciados cuáles han sido identificados en su organización a causa de la falta de Gestión del Tiempo? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Pérdida de tiempo
- Desperdicios de los recursos
- Desconocimiento de tareas
- Reprocesos
- Falta de objetivos

### **Flexibilidad**

20. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la flexibilidad y/o adaptación es una habilidad blanda?

- Sí
- No
- Por qué

21. ¿Cuál de las siguientes características describe de la mejor manera la flexibilidad en su organización? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Adaptación al cambio
- Adaptación al entorno
- Comprensión y manejo de nuevas tecnologías
- Trabajo bajo presión
- Ejecución de tareas

22. ¿De los siguientes enunciados cuáles han sido identificados en su organización a causa de la falta de la Flexibilidad? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Rechazo al cambio
- Rechazo al entorno
- Desconocimiento de nuevas tecnologías
- Estrés, fatiga, etc.
- Estancamiento

### **Negociación**

23. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la negociación es una habilidad blanda dentro de su organización?

- Sí

- No
- Por qué

24. ¿Cuál de las siguientes características describe el uso de la negociación dentro de su grupo de trabajo? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Conocimiento del tema
- Resolutivo
- Firmeza
- Capacidad observación
- Creatividad

25. ¿Qué resultados se han obtenido a lo interno de la institución al hacer uso de las competencias de negociación con los usuarios y miembros de la organización?

- Resolución oportuna de problemas
- Cumplimiento de objetivos
- Alianzas estratégicas con terceros
- Beneficios salariales
- Independencia en la realización de las actividades

### **Orientación a resultados**

26. ¿De acuerdo con su criterio considera que en el ejercicio de sus actividades la orientación a resultados es una habilidad blanda dentro de su organización?

- Sí

- No
- Por qué

27. ¿Cuál de las siguientes características describe el uso de la orientación a resultados dentro de su grupo de trabajo? En ese sentido pondere su rango de importancia con una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Define un trabajo en términos de objetivos tangibles.
- Establecimiento de métricas con orientación a los resultados
- Ofrece instrucciones enfocadas en alcanzar resultados.
- Relación ganar – ganar con los usuarios y miembros de la organización
- Resolución oportuna a los desafíos internos y externos de la organización

28. ¿De acuerdo con su criterio considera que su organización ha establecido directrices para la resolución de problemas con un enfoque en la orientación de resultados?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- De acuerdo
- Algo desacuerdo
- Muy en desacuerdo

29. Entre las siguientes afirmaciones seleccione cuáles describen una filosofía de trabajo orientada a resultados que se llevan a cabo en su organización

- Tener claros los objetivos de la empresa: una meta alcanzable, medible y comunicable.
- Enfoque en prácticas de mejora continua

- Conocer y aplicar herramientas digitales profesionales.
- Evaluar la conexión entre resultados obtenidos y recursos utilizados.
- Cumplir con indicadores de medición

30. Indique si algunas de estas tácticas para desarrollar resultados se implementan en su organización.

- Intensidad: Resume la fuerza productiva de la empresa.
- Autodirección: Habilidad para gestionar cada tarea hacia los resultados esperados.
- Persistencia: Actitud positiva frente a los errores y cambios en el flujo de trabajo.

### **Entrevista**

1. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de comunicación y escucha activa traer una mejora continua en su organización?

2. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de liderazgo traer una mejora continua en la organización y la relación entre colegas?

3. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de planificación y gestión del tiempo traer una mejora continua en su organización?

4. En base a su experiencia ¿cómo puede la habilidad blanda de flexibilidad del tiempo traer una mejora continua en su organización?

5. Según su criterio ¿Como la habilidad blanda Negociación ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?

6. Según su criterio ¿Como la habilidad blanda Orientación a resultados ayuda a mejorar el desempeño laboral de un empleado en la institución donde trabaja?