

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA LABORATORIOS SAN
JOSÉ SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL II
CUATRIMESTRE 2022**

POSTULANTE

ANGIE DANIELA MÉNDEZ BRENES

SAN JOSÉ, ARANJUEZ. 2022

CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA	2
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE	3
CARTA DEL TUTOR	4
CARTA DEL FILÓLOGO.....	5
CONTENIDO DE TABLAS.....	7
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	8
CONTENIDO DE IMÁGENES	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA	11
Justificación	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos específicos.....	14
Antecedentes	15
Tesis Internacionales.....	15
Tesis Nacionales.....	17
Proyecciones.....	22
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	23
Conocimiento	23
Habilidades blandas.....	28
Desempeño	48
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	65
Cuestionario aplicado a los colaboradores de Laboratorios San José.....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	105
PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	117
REFERENCIAS	120
ANEXOS	127

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Estilos de aprendizaje	27
Tabla 2. Beneficios de las evaluaciones	51
Tabla 3. Sexo.	65
Tabla 4. Área.	66
Tabla 5. Antigüedad laboral.	66
Tabla 6. Diagrama de Gantt	107
Tabla 7. Presupuesto General de la propuesta.	109

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo.	65
Gráfico 2 Área.	66
Gráfico 3 Antigüedad laboral.	67
Gráfico 4 Selecciones los calificativos que más se ajusten a usted.	67
Gráfico 5 Administro mi tiempo en función de actividades.	68
Gráfico 6 Me expreso de manera adecuada por escrito.	69
Gráfico 7 Cuando resulta necesario, tomo decisiones independientemente de la posición que ocupo.	69
Gráfico 8 Escucho y aprecio las opiniones de todos los miembros de mi equipo.	70
Gráfico 9 Cuando estoy en una situación laboral difícil; por lo general puedo encontrar una solución.	71
Gráfico 10 Promuevo el cambio y consigo que otros hagan lo mismo.	72
Gráfico 11 Cuando hay que resolver problemas me mantengo neutral.	72
Gráfico 12 Termino mi trabajo adecuadamente.	73
Gráfico 13 Hago uso racional de los recursos.	74
Gráfico 14 Planifico mis actividades.	74
Gráfico 15 Me muestro amable en momentos de estrés.	75
Gráfico 16 Me expreso adecuadamente de forma verbal.	76
Gráfico 17 Apoyo a mi equipo de trabajo.	76
Gráfico 18 Soy incluyente con los miembros del equipo que se mantienen al margen.	77

Gráfico 19 Por lo general, trato de resolver mis problemas, pero sé cuándo ser flexible si algo está fuera de mi control.	78
Gráfico 20 Reconozco la necesidad de cambiar y eliminar barreras.	78
Gráfico 21 Me esfuerzo por mantener una opinión objetiva en función del logro del trabajo del equipo.	79
Gráfico 22 Cumpló adecuadamente con las tareas que se me asignan.	80
Gráfico 23 No requiero de supervisión frecuente.	81
Gráfico 24 Ejecuto mis actividades según los procedimientos establecidos.	81
Gráfico 25 Soy capaz de ayudar a mis compañeros y hacer mis propias funciones en picos de trabajo.	82
Gráfico 26 Escucho las necesidades de los demás.	83
Gráfico 27 Lídero con ejemplo.	83
Gráfico 28 Comunico toda la información posible al resto de mis compañeros para el logro de los objetivos en común.	84
Gráfico 29 Cuando me estreso, generalmente me recupero bastante rápido.	85
Gráfico 30 ¿Qué nivel de adaptabilidad presenta cuando realiza tareas que no son correspondientes a su puesto?	85
Gráfico 31 Ofrezco diferentes alternativas para la solución de problemas.	86
Gráfico 32 Realizo un volumen de trabajo adecuado.	87
Gráfico 33 Me muestro profesional en el trabajo que realizo.	88
Gráfico 34 Me preocupo por alcanzar los resultados esperados.	88

CONTENIDO DE IMÁGENES

Imagen 1. Principales estilos de aprendizaje	26
Imagen 2. Fortaleciendo el desempeño laboral	105
Imagen 3. Bienvenida Oikoumene	117
Imágenes de Oikoumene Zonas de Integración	118-119

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Actualmente las empresas buscan profesionales que no solo tengan los conocimientos académicos y experiencia laboral, sino que, al ingresar en una organización, buscan encontrar en ese colaborador habilidades blandas que le permitan poder desarrollarse. El que un profesional conozca y posea habilidades blandas genera un valor agregado a la organización ya que, a través de estas, los colaboradores cumplen los objetivos estratégicos, la estrategia organizacional y van enfocados en la misión y la visión de la organización; es importante indicar que esto fomenta no solo el aprovechamiento para la organización sino también el de cada uno de sus colaboradores. Dentro de estas habilidades se pueden encontrar manejo del estrés, habilidades de comunicación, servicio al cliente, productividad personal, entre otras.

Hoy en día las organizaciones luchan de una manera positiva para que los colaboradores potencien sus habilidades blandas, buscan que los mismos se sientan motivados a la hora de realizar las tareas asignadas; lo que permite que se sientan a gusto con el trabajo que realizan día a día. Esto, a través del tiempo, se ha convertido en un reto para dichas organizaciones ya que constantemente están en la búsqueda de estrategias que les permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo indicado anteriormente, la presente investigación lo que busca alcanzar es que los colaboradores de Laboratorios San José no solo desarrollen conocimiento sobre las habilidades blandas, sino que puedan potenciar en sus funciones diarias, lo que les permite crecer y tener mayor desenvolvimiento a la hora de realizar sus tareas, lo que les facilita obtener mayores oportunidades de desarrollo profesional y personal y agilizar los procesos y procedimientos de la organización. Con lo que logran que la misma avance con mayor rapidez y cumpla con los objetivos planteados.

Por lo anterior, es importante resaltar que el conocimiento técnico siempre está presente, pero está en constante cambio; mientras que las habilidades blandas son difíciles, son eternas en el individuo, difíciles de adquirir y son cotizadas por las organizaciones.

Las habilidades blandas son también consideradas por muchos como competencias transmitibles, porque se pueden aprender o transmitir de un trabajador a otro, las mismas son necesarias para el desarrollo eficaz de la mayoría de los puestos de trabajo hoy en día a nivel mundial.

Primero que todo, se podría decir que las habilidades blandas son importantes para el mercado laboral, tal y como lo indica Tovar, (2012): cuando afirma que:

Las “habilidades blandas” o transversales son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el *currículum vitae* (hoja de vida). El imperativo para el profesional en la actualidad es ser deseable en el mercado laboral tanto por su trayectoria como por sus “habilidades blandas”. Estos talentos se han convertido en un elemento vital a la hora de evaluar personal y en ocasiones, pesan tanto o más que un currículum extenso o con muchos títulos. (pp.35-36)

Con esta información se puede deducir que es importante que las personas conozcan sobre las habilidades blandas, ya que esto añade un extra a los estudios que se tengan y se logra captar la atención de las empresas.

El problema que se detalla en dicha investigación es: ¿Cuál es el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Laboratorios San José sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral?

Justificación

En la presente investigación se busca que los colaboradores de Laboratorios San José identifiquen las habilidades blandas tanto teóricamente como en la práctica, para que puedan desarrollar un desempeño óptimo que permita dar resultados exitosos, además generar un ambiente de confianza y un clima laboral adecuado en donde los colaboradores se sientan parte de esta.

Dicho estudio es relevante en el marco social ya que los colaboradores del laboratorio tienen contacto con muchas personas que presentan diferentes patologías y de alguna forma necesitan tener un buen servicio al cliente; para que el paciente se sienta atendido, escuchado y con su necesidad resuelta y lo anterior se podría lograr si los colaboradores desarrollan dichas habilidades al cien por ciento, lo que ayudará a cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Según lo que indican los siguientes autores Sánchez, Gutiérrez, & Azuara, (2022) se puede destacar que:

Antaño, las personas que tenían acceso a una educación formal de nivel superior y adquirían mucho conocimiento, tenían asegurado un desarrollo profesional, sin embargo, en la era del conocimiento donde hay una gran cantidad de información en internet, esa condición ya no es ninguna garantía. Queda claro que los conocimientos propios de cada profesión siguen siendo primordiales, no se puede imaginar a un médico que no sepa anatomía o un ingeniero que no sepa construcción o mecánica o un contador público o un administrador que no sepan información financiera, pero estos conocimientos técnicos necesarios e indispensables ya no son suficientes, ahora se requiere de una serie de competencias y habilidades conocidas como *softskills* (habilidades blandas), que se refieren a las competencias sociales para integrarse exitosamente a los ámbitos laborales. Según un listado elaborado por IEBS Business School, dentro de las diez principales habilidades blandas más demandadas por las empresas se encuentran la resiliencia, pensamiento crítico,

compromiso, flexibilidad, trabajo en equipo, mentalidad de crecimiento, autoaprendizaje, creatividad, toma de decisiones y las habilidades digitales. La industria 4.0 requiere para los puestos de trabajo que los colaboradores cuenten con las mencionadas habilidades complementándose con la comunicación asertiva, el liderazgo, resolución de problemas, gestión del tiempo, manejo del estrés, inteligencia emocional, entre otras. (pp.204-205)

De acuerdo con lo anterior se puede indicar que las habilidades blandas han sido estudiadas desde años atrás por diversos autores; que destacan que son un pilar importante en las organizaciones ya que complementan los estudios que el colaborador tiene. Dentro del estudio que realizan dichos autores se han identificado habilidades blandas muy puntuales que buscan específicamente integrar a los colaboradores en el ámbito laboral para que se adapten a las nuevas necesidades del mercado.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Laboratorios San José sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral en el II cuatrimestre 2022.

Objetivos específicos

Diagnosticar el nivel de conocimiento sobre las habilidades blandas que tienen los colaboradores de Laboratorios San José.

Identificar las habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Laboratorios San José para maximizar su potencial.

Establecer un nivel de asociación entre las habilidades blandas y el desempeño de los colaboradores de la empresa Laboratorios San José para utilizar esta información en la propuesta de mejora.

Antecedentes

Tesis Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Torres, (2020) con el tema Las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima – Perú 2020, la realiza para la Universidad Privada del Norte y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Demostrar la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima – Perú 2020, y los siguientes Objetivos Específicos: Demostrar la relación entre el trabajo en equipo y pronta respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima – Perú 2020, demostrar la relación entre las habilidades Comunicativas y logros de metas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima – Perú 2020, demostrar la relación entre la atención al ciudadano y la satisfacción al usuario del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima – Perú 2020.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de encuesta, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: la iniciativa, cooperación y colaboración de los equipos de trabajo, es

vital para que los trabajadores aumenten su capacidad y rendimiento en sus labores, la Municipalidad Distrital de Independencia debe propiciar que los colaboradores se encaminen en ese rumbo, que será de beneficio para la municipalidad y el trabajo será más efectivo. Es importante indicar que dicha investigación no cuenta con recomendaciones realizadas por el autor, sin embargo, se puede sugerir al área administrativa de la Municipalidad Distrital de Independencia realizar capacitaciones o brindar talleres que fortalezcan las habilidades que tienen los trabajadores, de este modo ellos se sentirán motivados y podrán realizar sus labores con un mayor rendimiento.

La segunda tesis internacional consultada es la de Castro, (2021) con el tema Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-ancash-2020, la realiza para la Universidad Nacional y opta por el grado académico de licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020, y los siguientes Objetivos Específicos: establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020, establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: el cuestionario y la guía de entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: Se determinó la relación entre las habilidades blandas con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz- Ancash, 2020, siendo esta relación directa y buena, según el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,756 y el valor del nivel de significancia (P-value) es igual a 0,000. Para lo anterior se

le recomienda a la Municipalidad Distrital de Independencia, a fortalecer las habilidades blandas de la comunicación asertiva, la flexibilidad, capacidad de adaptación, e integridad, con la organización de talleres, charlas vivenciales, compartir experiencias entre los trabajadores, mediante el uso de las herramientas virtuales. Asimismo, planificar reuniones semanales vía zoom, google meet u otro aplicativo, para fomentar la participación activa de los trabajadores, por áreas y equipos de trabajo, que permitan brindar un informe de sus logros alcanzados y recopilar iniciativas de mejora que contribuyan en sus puestos, de esta manera garantizar la calidad de servicio al usuario de la Institución.

Tesis Nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Madriz, (2019) con el tema Plan de capacitación de habilidades blandas para mejorar la inserción laboral de la especialidad de Informática en Desarrollo de Software del Colegio Técnico Profesional Mario Quirós Sasso, la realiza para el Instituto Tecnológico de Costa Rica y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Proponer un plan de capacitación para los estudiantes de la especialidad de Informática en Desarrollo de Software del Colegio Técnico Profesional Mario Quirós Sasso que fortalezca las habilidades blandas requeridas por las empresas, y los siguientes Objetivos Específicos: Identificar las estrategias pedagógicas que el Colegio Técnico Profesional Mario Quirós Sasso promueve en la especialidad de Informática en Desarrollo de Software para fomentar el desarrollo integral de sus estudiantes, determinar las habilidades blandas que las empresas requieren de sus colaboradores en el área de desarrollo de software, valorar una estrategia para el diseño del plan de capacitación en habilidades blandas, diseñar el plan de capacitación que desarrolle y fortalezca las habilidades blandas requeridas por las empresas.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevista y cuestionario, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que las habilidades blandas no pueden ser desarrolladas o fortalecidas mediante cursos o talleres meramente teóricos puesto que solo el modelaje y la vivencia que produce una experiencia en la persona es lo que logra hacer entender la importancia y aplicación de la habilidad. Para lo anterior se recomienda realizar simulacros de entrevista con los estudiantes antes de su práctica profesional donde no sólo se evalúen sus habilidades técnicas sino también las habilidades blandas, aprovechando la información obtenida de las empresas a través de los instrumentos de encuesta usados por el colegio una vez concluida las prácticas profesionales.

La segunda tesis nacional consultada es la de Chavarria, (2017) con el tema propuesta de estructura corporativa para la empresa Distribuidora Ochenta y Seis S.A, la realiza para la Universidad de Ponce y opta por el grado académico de maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Desarrollar una estructura con los órganos de gobierno pertinentes que permitan a Distribuidora Ochenta y Seis S.A supervisar, gestionar, direccionar y medir su desempeño estratégico, así como que garantice las buenas prácticas familiares para el funcionamiento y evolución a través de las generaciones, y los siguientes Objetivos Específicos: Investigar sobre la actualidad de las empresas familiares y sobre los diferentes modelos de gobiernos exitosos que puedan ser replicables en Distribuidora Ochenta y Seis y al ambiente costarricense, realizar un análisis de la situación actual de la empresa, a nivel gerencial, enfocándonos especialmente en manuales de puesto, profesionalización, perfiles existentes, habilidades blandas y duras, para identificar las carencias que puedan ser cubiertas por el consejo administrativo y demás órganos del gobierno, diseñar los órganos de gobierno y los perfiles que favorezcan la interacción con el equipo gerencial, accionistas e interesados para la

consecución de los planes estratégicos y buenas prácticas de las empresas familiares, desarrollar un plan de contingencia en caso de que los socios fundadores no puedan hacerse cargo de la operación de la compañía que asegure la adecuada relación empresa-familia, elaborar un plan de retiro que no trunque la continuidad de la empresa, y la mantenga firme hasta una posible sucesión de la segunda generación.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: cuestionario y encuesta, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: La empresa ha iniciado con un proceso de profesionalización organizacional. Para lo anterior se recomienda capacitar constantemente al equipo especialmente al gerencial en habilidades blandas y duras.

La tercera tesis nacional consultada es la de Suárez, (2017) con el tema el sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del régimen del Servicio Civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencias, la realiza para la Universidad Estatal a Distancia y opta por el grado académico de doctorado.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Establecer los componentes de un modelo de capacitación por competencias para las personas con puesto de jefatura en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, y los siguientes Objetivos Específicos: Identificar las disposiciones legales y directrices que rigen el sistema de capacitación dirigida a las personas con puesto de jefatura, describir las prácticas de capacitación que se orientan a las personas con puesto de jefatura, identificar las competencias genéricas de las personas con 62 puesto de jefatura.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso del instrument: encuesta, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que, en la ejecución de las actividades de capacitación, la cantidad de horas determina si la misma es de asistencia, de participación o de aprovechamiento. Actividades menores a 12 horas son de asistencia, mayores a 12 horas y menores a 30 corresponden a participación y las mayores a 30 horas son de aprovechamiento, debiéndose en estas últimas evaluar sus aprendizajes. Por los incumplimientos de parte de las personas participantes, en cuanto a asistencia y aprobación de las actividades, estas tendrán la responsabilidad de retribuirle a la institución los gastos en los que se hizo incurrir. Para lo anterior se recomienda ejecutar programas de formación de formadores con énfasis en el desarrollo de competencias.

La cuarta tesis nacional consultada es la de Contreras, (2018) con el tema competencias conductuales y habilidades blandas que manejan los docentes de la especialidad de Contabilidad, para la inserción y permanencia laboral de los estudiantes de duodécimo año del Colegio Técnico Profesional de Piedades Sur de San Ramón de Alajuela, del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Occidente, la realiza para la Universidad Latina de Costa Rica y opta por el grado académico de licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar las competencias conductuales y habilidades blandas que manejan los docentes de la especialidad de contabilidad y la relación con la inserción y permanencia laboral de los estudiantes de duodécimo año del Colegio Técnico Profesional de Piedades Sur, de la Región Educativa de Occidente, y los siguientes Objetivos Específicos: identificar las competencias conductuales que poseen los docentes de duodécimo año de la especialidad de contabilidad del Colegio Técnico Profesional de Piedades Sur, de la Región Educativa de Occidente, determinar los factores personales que

presentan los estudiantes de duodécimo año de la especialidad de contabilidad del Colegio Técnico Profesional de Piedades Sur de la Región Educativa de Occidente, identificar las habilidades blandas que han desarrollado los estudiantes de duodécimo año de la especialidad de contabilidad del Colegio Técnico Profesional de Piedades Sur, de la Región Educativa de Occidente

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso del cuestionario, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que según la investigación realizada se evidencia que los sujetos encuestados manifestaron que sus docentes muestran una actitud empática y colaboradora ante las situaciones de los estudiantes, los mismos consideran que ante problemas difíciles personales, el docente sabe entender y ponerse en el lugar del estudiante. Para lo anterior se recomienda que busque siempre el mejoramiento de las condiciones educativas de los estudiantes con el fin del desarrollo de habilidades blandas, que les va a permitir tener un plus adicional ante futuros competidores.

Los antecedentes anteriores se eligieron ya que muestran la importancia de las habilidades blandas a nivel laboral, es un tema que se ha estado estudiando desde varios años y en esta época donde existe un mercado laboral competitivo, se necesitan personas que se puedan diferenciar de las demás, así, cuando las empresas tengan que elegir a uno de dos solicitantes con el mismo nivel de conocimientos y experiencia laboral, las habilidades blandas que poseen cada uno de ellos harán que la organización elija solamente a uno; es por esto que los profesionales deben preocuparse no solo por tener conocimientos técnicos y la experiencia, sino que deberán desarrollar las habilidades blandas que posee para lograr aplicarlas en la organización y en las tareas que se le asignen.

Proyecciones

- Se espera determinar qué tanto conocimiento tienen los colaboradores de la empresa Laboratorios San José sobre las habilidades blandas.
- Conocer cuáles habilidades blandas poseen los colaboradores de la empresa Laboratorios San José.
- Identificar la relación que tienen las habilidades blandas encontradas en los colaboradores de la empresa Laboratorios San José con el desempeño de estos.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

Conocimiento

Cegarra y Martínez (2017) comentan que: “el conocimiento es el acto consciente e intencional de aprender el entorno que lo rodea”. (p.41)

De acuerdo con la información anterior se puede indicar que el conocimiento es el proceso mediante el cual la realidad es reflejada y reproducida en el pensamiento humano. Es producto de distintos tipos de experiencias, razonamientos y aprendizajes; para esta investigación el conocimiento no solo hace referencia a aquel que se aprende en las distintas instituciones educativas sino aquel que la persona va adquiriendo conforme pasa el tiempo y va adquiriendo experiencia.

Características del conocimiento

- El conocimiento orienta el comportamiento y el pensamiento; de la misma manera ordena los procesos para la toma de decisiones de las personas.
- Se trata de un fenómeno bastante complejo, el cual se ve determinado por diversas variables según el campo, sea de la filosofía, la sociedad, psicología, biología, etc.
- El conocimiento siempre será cultural, es decir, que esta forma la cultura, y a su vez, a personas y nutridas de información.
- Este suele ser susceptible a transmitirse y expresarse por medio del lenguaje.

Tipos de conocimientos

Cegarra y Martínez (2017) indican que el conocimiento puede clasificarse en ciertos tipos, en los que se pueden mencionar:

- Conocimiento consciente: es aquel que es individual y explícito y que por lo tanto se puede articular o codificar, porque es susceptible de ser compartido por el resto de la organización.
- Conocimiento automático: es el conocimiento individual y tácito que incluye las habilidades adquiridas por la experiencia.
- Conocimiento objetivado: es aquel que posee la organización y en el que se basa principalmente su actividad operativa.
- Conocimiento colectivo: es conocimiento implícito que forman parte de la práctica de la organización (rutinas, comportamientos, etc.). (p.41)

A través del conocimiento los seres humanos pueden entender el contexto en el que viven y se desarrollan, ya que, a través de él se desarrollan los procesos cognitivos que ayudan a obtener más información, asimismo, el conocimiento orienta el comportamiento y el pensamiento; de la misma manera ordena los procesos para la toma de decisiones de las personas.

Importancia del conocimiento

Ruíz (2020) indica que “el desarrollo de la creatividad, la resolución de problemas y el análisis crítico, entre otras habilidades, depende fundamentalmente de la adquisición de conocimientos”.

El conocimiento es una herramienta que le posibilita a cada persona mayor independencia, valoración, toma de decisiones, empoderamiento y crítica, esto a su vez, genera mayor confianza, liderazgo y autoestima que le permitirá a cada persona desarrollarse de la mejor manera en los diferentes ámbitos.

Acto consciente

Nieto (2019) indica que un acto consciente es: “una acción pensada, meditada, reflexionada acorde a las necesidades del caso”. (p.113)

Con lo anterior se puede indicar que un acto consciente incluye todo lo que es racional; lógico, analítico y verbal, se utiliza para todas las tareas diarias, ya que, permite tomar decisiones, reflexionar, elegir sus actividades o sus acciones, hacer comparaciones o suposiciones, razonar, analizar y lograr obtener conclusiones.

Acto intencional

Nieto (2019) indica que un acto intencional tiene: “un objetivo, persigue algún fin y está orientado a la consecución de algo (observar, constatar, conocer, potenciar, evaluar, promover, etc.)”. (p.113).

Con la cita anterior se puede determinar que los actos intencionales son premeditados por las personas, al ser premeditados generan consecuencias buenas o malas, es por esto, que se debe analizar la situación antes de realizar alguna acción.

Aprender

García, Mendoza y Fernández (2018) señalan que: “La necesidad de un nuevo estilo de vida que promueva emprender actividades planificadas, ejecutadas y controladas con autonomía; que use el conocimiento y las destrezas en la ejecución de procesos y obtención de productos de calidad; que aplique conocimientos, procedimientos y actitudes en la ejecución de tareas”. (p.45)

El aprendizaje permite a las personas desarrollar las tareas de la mejor manera, es importante que las personas siempre estén en constante actualización, ya que, conforme van pasando los años y la tecnología va avanzando, se debe ir aprendiendo y experimentando los cambios. En el caso de esta investigación el personal de Laboratorios San José debe aprender a trabajar con las habilidades blandas que poseen, ya que, esto mejorará las operaciones, los procesos y el desenvolvimiento individual de los colaboradores.

Tipos de aprendizaje

Imagen 1. Principales estilos de aprendizaje.



Fuente: Ayala (2020), Recuperado de <https://www.lifeder.com/estilos-de-aprendizaje/>.

Ayala, 2020 señala que estos son los cinco estilos de aprendizaje más comunes.

Tabla 1. Estilos de aprendizaje.

Estilo de aprendizaje	Descripción
Auditivo	Es aquel en que la persona recuerda mejor y aprende mucho más cuando escucha que cuando lee.
Visual	Es el estilo de quien aprende más con las imágenes, establece asociaciones mediante la visualización.
Kinestésico	Es el estilo de aprendizaje de quien prefiere la práctica: aprende más haciendo que leyendo, viendo o escuchando. Las personas kinestésicas son táctiles, es decir, a través de las sensaciones captan mejor la información.
Verbal o lectoescritura	Es el estilo de quien prefiere leer y recuerda mejor lo aprendido, el acercamiento al aprendizaje lo realiza a través de los textos.
Multimodal	Es un estilo que presenta una combinación de varios grupos, casi todas las personas tienen características de dos o más estilos.

Fuente: elaboración propia, recuperado de <https://www.lifeder.com/estilos-de-aprendizaje/>.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede indicar que, cada persona tiene su modalidad de aprender y de captar la información, es por esto, que no se puede generalizar y asumir que utilizando un solo medio de comunicación se va a lograr transmitir lo que se requiere. Actualmente, los procesos de aprendizaje nacen desde tendencias recientes apoyadas en la tecnología y medios informáticos, estas herramientas son de enorme utilidad en los procesos de formación.

Entorno

Caldas, Gregorio, Hidalgo y Murias (2019) definen el entorno de la empresa como: “el conjunto de hechos y factores internos y externos de la empresa, relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir, pero en ocasiones no puede controlar”. (p.73)

Se puede mencionar que el entorno se refiere a todos aquellos aspectos que influyen en el desarrollo de las actividades diarias de la organización, estos factores pueden afectar directa o indirectamente la operación, es por esto, que se debe estar preparado con provisiones y planes para que la actividad no se paralice.

Habilidades blandas.

Definiciones

Worboys, Lockwood y Kothari (2019) afirman que: “las habilidades blandas comprenden el conjunto completo de nuestros comportamientos sociales, de comunicación y de autogestión y son vitales para el éxito profesional. (p.268)

Goleman (1998) citado en Vallejos y Girón (2019) indican que:

Existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: autocontrol o autorregulación, conocimiento de uno mismo, motivación, empatía y habilidades sociales.

Vera (2016) señala que:

Las habilidades blandas son aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o meta competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos y transferir los aprendizajes de un campo a otro. (pág. 56)

Geana, Leane, Bonnie y Serrano (2016), señalan que: “las competencias blandas describen los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, la ética, habilidades de gestión del tiempo y el aprecio por la diversidad. En el siglo XXI, las habilidades blandas son importantes en todos los sectores”.

Goleman (1998) citado en Rodriguez, Rodriguez y Fuerte (2021), menciona que:

Las habilidades blandas o inteligencia emocional, como él las cataloga, se dividen en dos grandes competencias: personales, aquellas que se relacionan con uno mismo y sociales, aquellas que se refieren a los demás. Dentro de las competencias personales, se encuentran la conciencia emocional; la valoración; y la confianza en uno mismo, en esta última, se incluyen la motivación de logro, el compromiso y el optimismo. Dentro de las competencias sociales, se distinguen la empatía, la orientación hacia el servicio, el desarrollo de los demás, el aprovechamiento de la diversidad, la conciencia política, así

como la comunicación, el liderazgo, la adaptación al cambio, la resolución de conflictos y las habilidades de equipo.

De acuerdo con lo citado anteriormente se puede indicar que las habilidades blandas son aquellas destrezas asociadas a la inteligencia emocional y a la capacidad que tiene un individuo para interactuar nivel personal y profesional, estas características le permiten a la persona interactuar con otros de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca en el trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. Estas habilidades han sido consideradas como igual o más importantes que las habilidades cognitivas para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional. Todas las personas tienen habilidades blandas solo que en muchos casos no saben cómo utilizarlas y desarrollarlas, es por esto que es importante conocer las mismas para lograr sacarles provecho tanto laboral como personalmente.

Características de las habilidades blandas

Ortega (2017) señala que las habilidades blandas son:

Aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en la que las personas trabajan, es decir, la interacción que se tiene con los compañeros de trabajo, cómo resuelve los problemas y cómo gestiona el trabajo. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización. (p.7)

Actualmente los responsables de reclutamiento y selección de talento buscan candidatos con habilidades blandas para un empleo porque realizan su trabajo de manera exitosa. Una persona puede tener excelentes habilidades técnicas y específicas para el trabajo, pero si no posee ciertas

habilidades blandas que le permitan gestionar su tiempo o trabajar en equipo, es posible que no tenga éxito en su empleo.

Tipos de habilidades blandas

Existen algunos autores que resaltan más de una habilidad que otras dependiendo de la intención, si es el campo laboral es evidente que se resaltarán más la negociación, sin embargo, se ha tratado de elaborar una lista genérica de las también llamadas habilidades blandas:

Liderazgo: Doyle (2020) indica que: el liderazgo es: “un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo logrando así, las metas y objetivos marcados”.

Características de un líder:

Edú (2019) señala que una vez tenemos claro qué es el liderazgo, vamos a definir las características que debe tener un líder.

- **Habilidades técnicas:** Se refieren a la aplicación de conocimientos y técnicas necesarias para poder realizar una actividad de la organización.
- **Habilidades intrapersonales:** Son aquellas que implican el propio control de uno mismo, tanto a nivel emocional como cognitivo.
- **Habilidades de organización o interpersonales:** Son aquellas que permiten a la persona que lidera el equipo trabajar como un miembro más del mismo e interactuar eficazmente con las personas dirigiendo el esfuerzo colectivo hacia el logro de los objetivos, considerando la dimensión humana y emocional de los trabajadores. Tienen que ver con la creación de estructura, flujo de trabajo y control de este, como, por ejemplo, el diseño y conducción de reuniones. Esto supone

fuertes dosis de empatía y humildad, pues los líderes profesionales también se equivocan. Por ello, los nuevos líderes deberán ser un ejemplo de aprendizaje y reciclaje continuo.

Prácticas fundamentales del liderazgo profesional.

Edú (2019) ha destacado cinco prácticas fundamentales del liderazgo profesional:

- Potenciar el crecimiento, desarrollo profesional y personal de cada colaborador, considerando sus necesidades y potencialidades individuales. Cada trabajador es único y todos tienen un talento. Un buen líder debe identificar y ayudar a desarrollar el talento de sus colaboradores. Para ello debe facilitarle la posibilidad de aprender nuevas tareas y que las nuevas tareas sean estimulantes y tengan significado.
- Reforzar los logros y el esfuerzo: dar las gracias de forma genuina es imprescindible (salario emocional). Existen dos importantes ventajas del salario emocional frente al salario económico es que además de que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, no supone un coste económico.
- Fomentar el *empowerment* en los trabajadores aumentando su autonomía, toma de decisiones y control sobre su trabajo. El exceso de control externo, rigidez en los procedimientos y
- excesiva burocracia no es una buena política para motivar a los trabajadores.
- Motivar a los colaboradores transmitiendo sentimientos positivos como ilusión y confianza
- (contagio emocional). Esto tampoco significa que el líder deba estar en todo momento pendiente de que sus empleados estén contentos, pero sí de organizar las tareas y actividad del grupo escuchando activamente a todos y cada uno de sus

miembros, considerando sus necesidades, dándoles autonomía, así como contagiando y transmitiendo, de forma activa, positividad, ilusión y confianza.

- “Predicar con el ejemplo” (modelado positivo): quienes más deben trabajar y esforzarse son los jefes.

De acuerdo con lo citado anteriormente, las habilidades de liderazgo son cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso, además, la formación en habilidades de liderazgo no solo beneficia a los empleados. Reporta grandes beneficios a la organización en todos sus niveles, y se convierte en la herramienta más útil para que los directivos inspiren a sus equipos de trabajo y alcancen los objetivos propuestos.

Manejo del estrés: Visión (2021) define el estrés como: “un sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que lo haga sentir frustrado, furioso o nervioso. El estrés es la reacción del cuerpo a un desafío o demanda”.

Es difícil evitar el estrés en estos días con tantas demandas de tiempo y atención que compiten entre sí. El actual estilo de vida, que exige una constante demanda de cambios, además de una frecuente presión económica, ha generado una cultura de "impaciencia" dónde las respuestas y los beneficios han de ser inmediatos.

Una cantidad excesiva de estrés puede provocar problemas en la salud, así como déficit en el sistema inmunológico, y afecciones en el sistema cardiovascular y el sistema nervioso central. En ocasiones estas afecciones pueden ser severas, por eso, exponerse a altos niveles de estrés durante un tiempo prolongado puede ser realmente peligroso.

El manejo del estrés es identificar las fuentes de tensión y estrés en la vida cotidiana, saber reconocer sus distintas manifestaciones y encontrar vías para eliminarlas o contrarrestarlas de manera saludable, algunas estrategias para manejar el estrés son:

- Hacer ejercicio con frecuencia.
- Pasar tiempo al aire libre, dar un paseo al aire libre en un parque o en otro entorno natural. La luz solar, el aire fresco y los sonidos de la naturaleza pueden ayudar a mejorar el día de una persona.
- Alimentarse bien, mantener una dieta saludable y descansar lo suficiente le dará más energía para lidiar con los factores estresantes diarios.
- Dormir lo suficiente, el sueño es esencial para que el cuerpo se mantenga saludable y se cure. Es recomendable dormir siete horas por noche, cómo mínimo y hacer siestas durante el día también puede ayudar.
- En el entorno laboral, realice pausas activas de diez minutos estas ayudan a recuperar energía.

El estrés es un problema que actualmente afecta la vida y la salud de las personas, una persona que desarrolla la habilidad del manejo del estrés tiene un adicional, ya que, no todos son capaces de mantener la calma y pensar con la cabeza fría ante situaciones de estrés. Las estrategias mencionadas anteriormente ayudarán a las personas a ir desarrollando la habilidad del manejo de estrés que actualmente es una de las más buscadas por los reclutadores de talento humano.

Comunicación asertiva. Pérez (2019) indica que: “la comunicación asertiva busca que la persona que emite el mensaje lo realice de forma clara, de forma directa y que no quede lugar a

confusiones o malentendidos, busca que la persona que recibe el mensaje procese la información en términos que pueda entender y dar retroalimentación sobre el mensaje que ha comprendido”.

La importancia de la comunicación efectiva es que se convierte en un componente sano de intercambio de ideas, donde las personas deben pensar en tener este proceso como un recurso sustentable, es decir, considerarlo como aspecto esencial del ser humano. Para que se dé una comunicación asertiva, existen elementos importantes: el emisor, persona comprometida que ejerza de manera responsable el papel de ser portador de información clara, precisa, confiable y un receptor que escuche, comprenda el mensaje y sea capaz de hacer buen uso de este.

En los últimos tiempos, la comunicación organizacional juega un papel fundamental en las estrategias de una empresa. A partir de ello, la participación y el involucramiento de todos los individuos que integran una organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren, son parte de la estrategia de la empresa. No obstante, es importante diferenciar entre la necesidad de involucrar a todos los elementos que conforman la organización con el diferente grado de responsabilidad que cada uno tiene dentro de la organización.

La comunicación ayuda a los colaboradores a realizar sus trabajos y responsabilidades, además, sirve como base para la planificación. Toda la información esencial debe ser comunicada a los gerentes que en giro deberán comunicar los planes a fin de ponerlas en práctica, del mismo modo los líderes como administradores deben comunicarse eficazmente con sus subordinados a fin de lograr los objetivos del equipo.

Es importante y necesario que la organización les otorgue a los colaboradores las herramientas tecnológicas para que se pueda transmitir la información que se requiere, actualmente existen distintas herramientas que permitirán a los colaboradores comunicarse con el resto de la

organización, tales como: Intranet corporativa, Teams, correos electrónicos corporativos, entre otros, estos facilitarán la transmisión de información entre los distintos departamentos de la organización.

Resolución de problemas: Indeed Editorial Team (2022) indica que: “Las habilidades para resolver problemas se explican por sí mismas: son aquellas habilidades que te ayudan a superar los inconvenientes, obstáculos e imprevistos que surgen y que es necesario resolver en una situación dada. Así es que podemos identificar fácilmente a una persona que tiene una gran capacidad de resolución de problemas, observando el número de problemas resueltos (o la falta de problemas sin resolver)”.

Las personas que desarrollan esta habilidad, tienen la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, y supervisar y evaluar la implementación de tal solución, esta habilidad conduce a la autoeficacia y al empoderamiento, lo que permite que las personas resuelvan problemas mediante el pensamiento crítico y la toma de decisiones.

Indeed Editorial Team (2022) menciona que “Las habilidades de resolución de problemas forman un algoritmo universal que permitirá tener éxito en el trabajo al enfrentar cualquier dificultad. El algoritmo funciona en seis pasos”

- Enfrentar un problema sin ignorarlo o escapar de él, las habilidades para resolver problemas involucradas son la fuerza de voluntad, la perseverancia, la fuerza interior y la energía, además, ser vivaz y enérgico proporciona la base para todas las demás habilidades.

- Análisis del problema, comprenden habilidades como escuchar efectivamente, la recopilación y el análisis de datos, el análisis de procesos, la búsqueda de hechos y la identificación de necesidades.
- Generar las posibles soluciones al problema, Se suele hacer con la ayuda de un equipo de trabajo para generar más soluciones. Las habilidades de resolución de problemas involucradas son: lluvia de ideas, previsión, predicción, planificación de proyectos y pensamiento creativo.
- Comparar las soluciones para determinar la mejor, esta comparación se basa en factores como el tiempo, el costo, los recursos y los obstáculos. Las habilidades de resolución de problemas involucradas son: análisis, discusión con el equipo de trabajo, priorización, corroboración, mediación y desarrollo de pruebas.
- Implementar tu plan para resolver el problema, se realizan acciones directas dirigidas contra el problema. La implementación requerirá la presencia de puntos de referencia para determinar qué tan efectivo fue el plan más adelante. Si la aplicación de este plan afecta a otros empleados, deberán ser notificados con antelación. Las habilidades de resolución de problemas involucradas son: elaboración de puntos de referencia, gestión del tiempo, gestión de proyectos, ejecución de proyectos y colaboración.
- Evaluar la efectividad de tus acciones, con la ayuda de los puntos de referencia establecidos durante el quinto paso, ¿Se ha solucionado el problema? Determinar esto requerirá habilidades tales como: comunicación, encuestas, la retroalimentación de los clientes y el análisis de datos.

En la actualidad la resolución de problemas es un tema que se viene trabajando dentro de las organizaciones, los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos.

Trabajo en equipo: Molina 2021, define el trabajo en equipo como: “una capacidad necesaria para que todos los miembros de un proyecto consigan un objetivo común. Se trata de una de las características más demandadas por las empresas hoy en día, así como de una habilidad necesaria para facilitar el cumplimiento de objetivos en cualquier ámbito de la vida”.

Características que definen a un equipo.

- El liderazgo es compartido en función de la tarea por desarrollar y las habilidades de cada miembro del equipo.
- Existe responsabilidad individual y responsabilidad compartida.
- El resultado es la suma del trabajo de todos.
- Los conflictos son resueltos por el equipo mediante el diálogo y la toma de decisiones en conjunto.
- Las relaciones entre los miembros del equipo generan sinergia que impactan positivamente en los resultados.
- La cultura y los valores de equipo dibujan el marco de referencia en el que actuar.

De acuerdo con Gómez y Acosta (2003) para trabajar en equipo es necesario:

- Ambiente favorable, con viabilidad de apoyo, cooperación seguridad y confianza, claridad de funciones, los miembros tienen conocimiento de las funciones de aquellos miembros con quienes interactúa.
- Metas superiores, los directivos deben de (sic) guiar el trabajo del equipo a la tarea global. El desaliento del trabajo en equipo muchas veces depende de las políticas de control y de los sistemas de recompensa.
- Liderazgo adecuado, debe de (sic) existir una relación entre equipo de trabajo y líder (pág. 25).

El trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos. Fomenta un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo.

Adaptabilidad al cambio: Frieser (2021), define adaptabilidad al cambio como:

La habilidad para transformarse y alcanzar un determinado objetivo. En otras palabras, es la capacidad necesaria para asumir diversas alteraciones relacionadas con las rutinas a las cuales estamos acostumbrados, no ofrecer resistencia y aceptar hacer las cosas de otra manera si las circunstancias así lo determinan.

Baxarrais (2020) define adaptabilidad al cambio como:

Aquella que nos permite adaptarnos al medio social y cultural en el que nos vamos a mover; esta dimensión aparece en el momento del nacimiento, y nos permite aceptar las convenciones sociales que se dan en nuestro entorno. Los cambios en el mundo laboral están haciendo que las personas que acceden al mundo del trabajo deban tener capacidades para adaptarse a los cambios que acontecen en él, para adquirir nuevos aprendizajes, sobre todo de tipo técnico, ya que. con la introducción de nuevas tecnologías en distintos ámbitos, uno está obligado a ponerse al día en ese campo.

Elementos de la adaptabilidad organizacional.

Smit (2015) propone cinco constructos que componen la adaptabilidad.

- Orientación al cliente: Se refiere a la capacidad de las organizaciones para comprender las necesidades de los clientes.
- Creación de cambio: Se refiere a que tan bien la organización puede usar el conocimiento adquirido para crear cambios.
- Aprendizaje organizacional: Se define como la capacidad de aprender de la experiencia y compartir cosas, tales como el conocimiento, las experiencias y la información.
- Innovación y creatividad: Contribuyen a la adaptabilidad de la organización al aprovechar la contribución que los individuos pueden hacer al respecto.
- Flexibilidad: Se refiere a la capacidad de una organización para usar sus reglas, regulaciones, políticas y creencias de tal manera que permitan el cambio.

En la actualidad muchas empresas valoran la adaptación al cambio de forma considerable. La visión que se tiene es que, al contar con esa condición, significa que un profesional tendrá mayores facilidades para afrontar dificultades a lo largo de su vida profesional.

Al contar con estas habilidades para adaptarse a los cambios, los profesionales se valorizan tanto en el aspecto laboral como personal, accediendo a mejores condiciones a una posición mejorada para negociar eventuales mejoras salariales u otros beneficios.

Resiliencia: Moraleja (2018) lo define como: “habilidad para lidiar con la frustración y autorregularse emocionalmente”. (pag.15)

Linares (2021) menciona que: “La resiliencia no es una cualidad innata, no está impresa en nuestros genes, aunque sí puede haber una tendencia genética que puede predisponer a tener un “buen carácter”. La resiliencia es algo que todos podemos desarrollar a lo largo de la vida”.

Gullón (2021), define la resiliencia como: “poder adaptarse a las desgracias y dificultades de la vida”

Una persona resiliente, o que trabaja para serlo tiene una serie de características por destacar.

- Capacidad de adaptación, esta capacidad podrá ayudar a disminuir el estrés asimilando mejor un hecho negativo.
- Capacidad de autoconocimiento, una persona resiliente tiene un enorme autoconocimiento, por lo que saben a la perfección cuáles son sus fortalezas y debilidades. Esto les permite trazar metas más objetivas y realistas, evitando así las decepciones. El autoconocimiento permite mejorar la capacidad de reconocer y expresar las emociones reales.

- La empatía, un factor clave para una persona resiliente es la empatía con el otro, siendo capaces de entender muy bien a las demás personas y ponerse en sus zapatos.
- Conciencia del presente, esta cualidad hace que estas personas vivan cada momento al máximo, disfrutando hasta de los más mínimos detalles.
- Flexibilidad, las personas resilientes también son flexibles, de esa forma no se conforman por alcanzar solo una determinada meta, algo que les distingue es su capacidad de lucha, pero cuando esta deja de tener un sentido, pueden cambiar el rumbo sin necesidad de sentirse mal.
- Tolerancia a la frustración y a la incertidumbre.

De acuerdo con lo citado anteriormente, se puede decir que, una persona no nace con resiliencia, esta forma de ser se va adquiriendo con el paso del tiempo, especialmente durante la adolescencia, que es el momento en que se comienza a entender qué es realmente la vida. También, aquellos que han pasado por varias experiencias traumáticas pueden desarrollar esta cualidad. Existen muchas cualidades que le permiten a las personas ser resilientes y ver el lado positivo de las situaciones o vivencias que se estén pasando.

Orientación de resultados:

Alcad (2021) define la habilidad de orientación de resultados como: “la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando es necesario tomar decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización”.

Pérez (2017) indica que: “La velocidad y la capacidad de reacción ante determinadas circunstancias son los dos elementos principales de la orientación a resultados, una

característica que tienen las empresas para acercarse a los objetivos propuestos de la forma más eficaz posible”.

Elementos básicos de la orientación de resultados.

- Intensidad, es la cantidad de energía tanto técnica como humana desplegada para la consecución de un fin específico.
- Autodirección, capacidad de los líderes para orientar las tareas hacia los resultados que se han trazado al inicio de los procesos.
- Persistencia, es la facultad de las empresas para perseverar en su búsqueda de objetivos concretos.

Aplicación de la orientación de resultados.

- Tener los objetivos suficientemente claros.
- Prioriza tareas.
- Ser constante en el esfuerzo diario.
- Apostar por sistemas de calidad.
- Vigilar la relación entre recursos y resultados.
- Definir indicadores de medición.

De acuerdo con la información anterior, la orientación a resultados es una competencia altamente demandada en la actualidad. Con esta habilidad, los equipos tienen la capacidad de aumentar su rendimiento. Está demostrado que el uso de una metodología orientada a la consecución de objetivos incrementa el éxito. Es decir, un equipo formado por personas con la competencia de orientación hacia resultados obtendrá, no solo más metas, sino que también conseguirá una mejor calidad final del trabajo.

Organización:

Alcad (2021) indica que las habilidades organizativas son: “aquellas capacidades que nos permiten ordenar y gestionar nuestras actividades y tareas, las mismas se pueden aplicar en diversos momentos y situaciones en nuestra vida. Sin embargo, en el entorno laboral esto es muy importante porque las mismas son las que nos ayudarán a desenvolvernos de una manera más eficiente”

Características de las habilidades organizativas.

- Autogestión, se trata de poder realizar las tareas a través de una organización personal, donde la misma persona sea quien establezca el tiempo, horarios y prioridad de las labores.
- Planificación, es la capacidad que la persona tiene para proyectar y establecer de forma clara y precisa la metodología para trabajar, de manera de conseguir las metas.
- Coordinación, solo con una buena coordinación personal es posible gestionar estas actividades y al mismo tiempo no perderse entre las mismas.
- La toma de decisiones, hay momentos del día donde se debe decidir entre prioridades, delegar actividades, realizar colaboraciones o cambiar métodos. Y para hacerlo eficientemente la toma de decisiones es importante, porque solo así se podrá evitar equivocaciones o accionar de forma apresurada.
- Autocontrol, el autocontrol contribuye a poder desarrollar las tareas de forma más eficiente, centrada y calmada. Indispensable para trabajar, decidir, discernir, expresar ideas y establecer prioridades.

De acuerdo con lo citado anteriormente, contar con la habilidad de la organización es importante para cualquier profesional que quiera más productividad y calidad, ya que esto les permite mejorar sus condiciones de vida, así como la comodidad y el confort del día a día, al lograr planificar las actividades diarias se optimizará el tiempo y se podrán concluir más tareas, ya que, en muchas ocasiones, una persona realizar varias actividades al mismo tiempo, pero no logra concluir ninguna.

De acuerdo con la información anterior se puede indicar que existen muchas habilidades blandas que les permiten a las personas desarrollarse de la mejor manera, las mismas son importantes para la vida personal y profesional porque ayudan a que los mismos, tomen decisiones, tengan autoconocimiento, logren trabajar en equipo y esto es un adicional a todas las habilidades técnicas que debe poseer la persona.

Importancia de las habilidades blandas.

Gutiérrez, Jiménez y Parada (2021) indican que:

La importancia de potencializar las habilidades blandas en el individuo significa despertar aquellas cualidades inherentes al desarrollo de la personalidad, contribución aportada por las experiencias o por el aprendizaje intencional, las cuales ayudan al desarrollo integral de la persona; es por ellos que encontramos personas que sobresalen más que otras, esto depende en gran medida, del entorno en el cual el individuo se ha desarrollado, estas son condiciones que determinan la respuesta de una estructura mental tanto de forma consciente con inconsciente, que dan paso a que dichas habilidades personales tengan un desempeño positivo o por el contrario, un difícil desempeño. Y cuando este último gobierna en alguna medida la forma de crecer y alcanzar los objetivos personales o profesionales, se le (sic) creencias limitantes, y estas son aquellas percepciones negativas

de la realidad, la identidad depende en gran parte de aquello que creemos de nosotros mismos, estas se crean a partir de la educación y de las experiencias previas que quedan grabadas en la mente. (p.5-6)

Las habilidades blandas son un punto clave para que el trabajador se relacione debidamente con el resto de las personas del ámbito laboral, estas habilidades duran para toda la vida, sin embargo, son difíciles de adquirir, es por esto, que se deben desarrollar cuanto antes, durante la formación profesional, actualmente las habilidades técnicas pueden conseguir el trabajo, no obstante, las habilidades blandas pueden ayudar con la caída o el éxito de la carrera, ya que, hoy en día, las empresas buscan a alguien que haya desarrollado habilidades blandas como el liderazgo, la empatía, la seguridad, saber trabajar en equipo, entre otras.

Inteligencia emocional

Goleman (2013) define la inteligencia emocional como:

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

Goleman identificó cinco habilidades clave dentro de la inteligencia emocional:

- **Autoconocimiento:** La habilidad para comprender tus propias emociones. Tener autoconocimiento significa entender tus fortalezas personales, debilidades, valores, metas y el impacto en los demás.

- **Autorregulación:** La habilidad de regular tus emociones. En lugar de actuar impulsivamente, los líderes con una alta autorregulación son capaces de detenerse y examinar sus emociones antes de reaccionar.
- **Motivación:** Las razones por las que quieres tener éxito. Reconocer tu motivación te ayuda a adaptar tu comprensión empática.
- **Empatía:** La habilidad de conectar con la forma en que otras personas se sienten. La empatía a menudo se considera la piedra angular de la inteligencia emocional, ya que es una base importante para otros estados emocionales.
- **Habilidad social:** La habilidad para comunicarse y colaborar con otros. Goleman compara las habilidades sociales con la habilidad para guiar a otros para promover las propias ideas.

Con base en el texto anterior se puede mencionar que la inteligencia emocional juega un papel importante en la vida de las personas, ya que a través de ella se logra desarrollar la motivación, el control de impulsos, la regulación de los estados de ánimo, y el relacionarse con los demás, asimismo permite a las personas desenvolverse de una forma más positiva y con más posibilidad de lograr los objetivos propuestos.

Comportamientos sociales

Carrillo (2018) define el comportamiento como: “el conjunto de disposiciones conductuales en los que hay una gran influencia de las interacciones sociales”.

De acuerdo con la información anterior se puede indicar que los comportamientos sociales se refieren a todos aquellos aspectos que influyen en la vida de las personas, los mismos son una mezcla entre las costumbres que tienen y los factores del medio ambiente que rodea a los individuos.

Autogestión

Sánchez (2017) indica que la autogestión es: “una dimensión de la inteligencia emocional que permite alcanzar los objetivos lo más autónoma y eficientemente posible, asumiendo las responsabilidades y viéndolas como una oportunidad de crecer”. (cap.4)

La autogestión se refiere a un conjunto de prácticas orientadas a la organización personal, esto es con el fin de concretar ciertos objetivos, esto sirve para que la persona tenga iniciativa y haga las cosas por acción propia, esto les permite a las personas prepararse para enfrentar las competencias que se les enfrente en el ámbito laboral.

Éxito profesional

De Gea (2020) define el éxito profesional como: “esa meta o logro que se desea alcanzar en nuestra actividad profesional, (...) Las aspiraciones y metas de cada uno dependen de varios factores y pueden ser desde llegar a lo más alto o simplemente, alcanzar unos objetivos económicos deseados.”

Con lo anterior se puede indicar que el éxito profesional dependerá de la visión de cada persona, es por esto que se debe definir o tener la capacidad de asumir riesgos de manera que se puedan ir afrontando las situaciones o vivencias cotidianas.

Desempeño

Hurtado (2017) afirma que: “el desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (...).” (p.134)

El desempeño está relacionado con la productividad y la calidad del trabajo realizado, así como con el cumplimiento de las normas de cada institución.

Desempeño laboral

Palmar (2014) mencionan que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, lo cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente con el éxito de la organización. (pág. 9).

Bohlander (2020) “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir, el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (pág. 23).

Chiavenato (2002) menciona que en el desempeño laboral podemos apreciar la importancia que tiene el colaborador dentro de la estructura de la compañía, cumpliendo con las exigencias propias de la competencia buscando hacer un trabajo de exigencia total, para cualquier estudio comparativo la excelencia puede cumplir un índice de medición muy acertado, pero a la vez nos pone estándares que debemos cumplir por lo que se buscara dar respuesta y solución a cualquier problema que se le presente. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultados su desenvolvimiento. (pág. 236).

Montoya (2016) actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Se propone medir el desempeño laboral a partir 6 dimensiones: Orientación a los resultados, Calidad, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Organización. (pág. 16).

Según Martínez (2019) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias; satisfacción en relación con las tareas asignadas; habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados; factores motivacionales y conductuales del individuo; clima organizacional; cultura organizacional; expectativas del empleado (pág. 237).

Características de la evaluación de desempeño.

Padilla (2022) menciona que dentro de la evaluación del desempeño se encuentran diferentes características, como la objetividad, validez y confiabilidad, las que se abordan de manera detallada a continuación.

- **Objetividad:** esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.

- Validez: se trata de retratar, lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas, pero no válidas.
- Confiabilidad: este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen (pág.110).

Importancia del desempeño laboral.

Figueira (2021) indica que es importante evaluar el desempeño laboral para:

Conocer si un empleado cumple con los objetivos asociados a un puesto de trabajo, detectar posibles áreas de mejora y trazar de manera conjunta acciones que así lo permitan, además de consensuar planes de desarrollo e incentivos cuando el empleado cumple con creces su misión en la empresa, (...) además menciona que un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan.

Beneficios de las evaluaciones

Tabla 2. Beneficios de las evaluaciones

Beneficios de las evaluaciones de empleados profesionales.
Ayudan a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos.
El gerente tiene la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones del empleado.
Ofrecen comentarios útiles a los empleados sobre cómo pueden mejorar su desempeño en el futuro.

Pueden ayudar al empleado y al gerente a planificar el futuro del empleado.

Proporcionan revisiones objetivas de personas basadas en métricas estándar. Serán útiles para evaluar de manera justa promociones, aumentos y bonificaciones.

Fuente: elaboración propia. Obtenido de <https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>

Factores por considerar para mejorar el compromiso laboral.

Davis y Newstrom (2001) citado en Rosales (2019):

Proponen algunos aspectos por considerar de parte de los directivos con la finalidad de mejorar el nivel de compromiso del personal para con su entidad, se tiene:

- Reconocimiento: la organización debe institucionalizar el saber recompensar la labor destacada del trabajador.
- Retroalimentación: los directivos / jefes deben proporcionar con frecuencia una retroalimentación constructiva al personal a cargo, que le permita mejorar su desempeño.
- Felicidad: implica que los directivos deben monitorear el nivel de felicidad del personal, ya sea dentro o fuera del trabajo.
- Crecimiento personal: implica que para que el trabajador percibe que está creciendo dentro de la organización, los directivos deben desarrollar criterios de autonomía, autoridad y propósito.
- Satisfacción: implica que el personal esté contento con su ambiente laboral y disfrute de cumplir con las tareas encomendadas.

- Bienestar: implica que los directivos deben monitorear que el personal logre comer y dormir adecuadamente, junto con el ejercicio, pues ello proporcionará la energía para sobresalir en su trabajo y ser más productivos.
- Relación con los jefes: tener una buena relación con la gerencia permitirá a los empleados trabajar con mayor facilidad y felicidad.
- Relación con los demás: implica el desarrollar que uno forma parte de un equipo, para lo cual es importante el fomentar la comunicación frecuente entre empleados.
- Alineación con la entidad: implica que el personal debe conocer y sentir la visión, misión, valores y dirección de la organización (pp.43;44).

De acuerdo con la información anterior, se puede indicar que el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo. Se trata de un concepto en recursos humanos que sirve para poder entender de qué manera una persona se desenvuelve en su rol. Es necesario que las organizaciones realicen evaluaciones de desempeño con la finalidad de poder valorar el trabajo de los colaboradores, y una vez que se obtienen los resultados tomar las decisiones correspondientes.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Referente

Nombre de la empresa

Laboratorios San José

Misión

Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población costarricense a través de suministros de ayuda diagnósticas que satisfacen las exigencias de la medicina moderna, proporcionando resultados confiables y oportunos con el más alto desarrollo profesional, tecnológico y de servicio. (Laboratorios San José, 2021).

Visión

Ser reconocidos como un laboratorio clínico de alto nivel tecnológico en constante crecimiento, cuyas pruebas diagnosticadas superen los requisitos y estándares de calidad requeridos, expandiendo su misión a un rango de acción internacional. (Laboratorios San José, 2021).

Los valores que representan a Laboratorios San José son: sentido humano, se ocupa por el bienestar de las personas y los colaboradores, honestidad, es transparente en todo el quehacer, compromiso con la calidad, antepone el trabajo bien hecho antes que el negocio y trayectoria reconocida, cuida la reputación profesional y la vigencia en el mercado. (Laboratorios San José, 2021).

Laboratorios San José es una empresa con más de 50 años de trayectoria, inició sus operaciones el 19 de marzo de 1963, la Dra. Teresa Navas y el Dr. Fernando Núñez, fundaron el Laboratorio Clínico San José. Ellos fueron los gestores de un sistema diferente de atención al público, ya que, al formar parte de los primeros laboratorios clínicos privados, introdujeron una

dinámica de modernización continua. Actualmente Laboratorios San José es una empresa familiar con varias sucursales ubicadas en todo el país, se ha expandido con estructura empresarial e imagen corporativa en el campo de diagnóstico médico, con equipos de las más avanzada tecnología y sistemas totalmente computarizados y un vasto cuerpo de profesionales especialistas en laboratorio clínico altamente calificados, Laboratorios San José brinda servicios de análisis de referencia a otros laboratorios privados convirtiéndose en centro de referencia para más de 100 laboratorios de todo el país, además, como apoyo al servicio médico de las diferentes compañías y empresas se inicia la labor de participación en las actividades y ferias de salud empresariales en distintas zonas del país, esto con el fin de poder incentivar y motivar a las personas a cuidar su salud y la de sus seres queridos. (Laboratorios San José, 2021).

Enfoque

Cualitativo

Para Hernández et.al (2018), la investigación cualitativa estudia:

(...) fenómenos de manera sistémica. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y los resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (p.7)

A lo citado Hernández et.al (2018) agregan: “(...) se plantea un problema de investigación (...). Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.” (p. 7)

De igual forma los autores Hernández et. al (2018) sostienen que:

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica

entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (pp. 7-8)

Con lo anterior se puede determinar que las investigaciones cualitativas tienen un enfoque interpretativo, ya que se basa en experiencias personales, historias de vida, entrevistas, esto acompañado de observaciones, históricos, interactivos y visuales, con esta investigación, se obtienen datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y las conductas que observa el investigador, esto con el fin de obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación. (Laboratorios San José, 2021).

Diseño

Cualitativo

Interaccionismo simbólico

Hernández et.al (2018) indica que el interaccionismo simbólico se basa en la siguiente premisa:

Los seres humanos actúan respecto de las cosas basándose en los significados que éstas tienen para ellos. Puede tratarse de cualquier ente que la persona note en su mundo: objetos físicos, como una silla o árboles; otros seres humanos, como su madre o el dependiente de una tienda; categorías, como los amigos o los enemigos; instituciones, como el gobierno o la Iglesia; ideales normativos, como la honestidad o la lealtad; actos de otros, como órdenes o críticas; y cualquier situación que un ser humano encuentre en su vida diaria. (p.65)

De la información anterior se puede determinar que el interaccionismo simbólico es la forma en la que las personas ven e interpretan las cosas, con sus distintos significados y aplicaciones en la vida cotidiana, en este caso se va a analizar si los colaboradores de la empresa Laboratorios San José conocen el significado de habilidades blandas y si saben cuáles son algunas

de estas, de manera que se puedan analizar y determinar cuáles están presentes en los colaboradores de la organización.

Población y Muestra

Población

Hernández et.al (2018) define población de la siguiente forma: "Conjunto de todos los casos que concuerdan en determinadas especificaciones". (p. 199)

La población, para esta investigación, serán los 130 colaboradores de la empresa Laboratorios San José, conformado por colaboradores de la parte técnica y los administrativos.

Muestra

Hernández et.al (2018) definen la muestra de la siguiente forma: "Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc; [sic] sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia". (p. 427)

La muestra es un subgrupo de 50 colaboradores de Laboratorios San José conformado por hombre y mujeres con un rango de edad desde los 18 hasta los 50 años, los mismos se desempeñan profesionalmente en la organización, se empleará un muestreo homogéneo, con el fin de lograr responder la interrogante.

Categoría de Análisis

Hernández et.al (2018) definen las unidades de análisis o contenido, de la siguiente manera: "Segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis". (p. 472)

Así mismo, continúan Hernández et.al (2018) definiendo la codificación cualitativa, como base y sustento de las unidades de análisis: "El investigador considera segmentos de contenido, los

analiza y compara. Si son distintos en términos de significado y concepto, induce una categoría de cada uno; si son similares, induce una categoría común". (p. 474)

La categoría de análisis son todos aquellos términos que tienen relación con el tema de investigación, de manera que se pueda ampliar y desarrollar de la mejor manera la mismo, estas unidades de análisis permiten al investigador unir conceptos y características de manera que se logre obtener la información necesaria para poder llevar a cabo análisis del tema.

PRIMERA UNIDAD DE ANÁLISIS

CONOCIMIENTO



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-NC-ND](#)



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](#)



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-NC-ND](#)



[Autor Mariano Osorio](#)



[Autor Arthur Magalhaes Fonseca](#)

SEGUNDA UNIDAD DE ANÁLISIS

HABILIDADES BLANDAS



Autor Raúl Castro, Dpersonas.



Autor Rodríguez Puerta, Alejandro, Lidefer.



Autor Juan Calvo Valda, Grandes Pymes.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



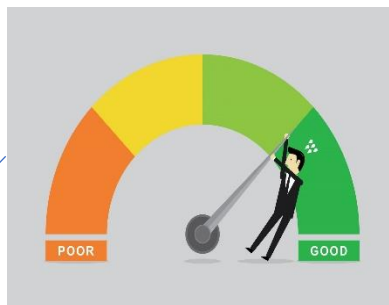
Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Autor Seguros Mapfre.

TERCERA UNIDAD DE ANÁLISIS

DESEMPEÑO



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](#)



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-NC-ND](#)



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](#)

Instrumento

Hernández et.al (2018) definen que un instrumento cualitativo es: "El investigador, auxiliándose de diversas herramientas como las entrevistas, la observación y las sesiones grupales", (p. 443)

Observación

Hernández et.al (2018) indica que: “Todos hacemos uso de la observación cotidianamente, lo cual da lugar al sentido común y al conocimiento cultural. La diferencia entre la observación cotidiana y la que tiene fines científicos radica en que esta última es sistemática y propositiva” (pag.104)

La observación es uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones cualitativas ya que permite al investigador tomar nota de los aspectos que considera relevantes y que le permitirán desarrollar la investigación.

Cuestionario cuantitativo

Hernández et.al (2018) indican que:

La investigación cuantitativa mediante cuestionarios abiertos se convierte en la alternativa a la limitante de este paradigma en cuanto al número de participantes con los que se investiga. Esto, en función de que constituye una de las pocas herramientas con las que cuentan los investigadores para obtener información sin estar cara a cara con la persona interrogada. (p. 150)

El cuestionario consiste en una serie de preguntas que se plasman en un documento o aplicación en línea, que permite conocer la opinión de las personas sobre un tema específico, una vez que se obtienen los datos se procede con la tabulación y el análisis de los resultados alcanzados

Grupo focal

Hernández et.al (2018) señalan que: “(...) Este grupo trabaja en producir algo para el cumplimiento del objetivo de estudio. Constituye un espacio de opinión grupal y se instituye como la autoridad de las opiniones que regula el derecho de hablar y privilegia la conversación” (p.131)

La finalidad de los grupos focales es recolectar información a través de reuniones con un pequeño conjunto de personas, en estos espacios se escuchan las opiniones de los distintos participantes y de esta manera el investigador va anotando los datos que van de la mano con la investigación que realiza.

Proceso de recolección de datos

Hernández et.al (2018) definen que aspectos importantes en la recolección de datos son: "Acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo". (p. 443)

El proceso de recolección de datos se realizará en el edificio principal de Laboratorios San José ubicado en San José centro, la autorización de realizar esta investigación la otorgó el director general de la organización. Se comenzará realizando la observación, la cual va a consistir en colocarse en un punto donde se puedan observar a varios colaboradores, con este instrumento lo que se busca es poder visualizar habilidades blandas que tienen los colaboradores y una vez que se obtiene esta información, se procede a la realización del cuestionario cualitativo, con este instrumento se podrá saber qué tanto conocimiento tienen los colaboradores sobre este tema, si saben que son, cuáles creen ellos que son habilidades blandas que ellos poseen y si saben cómo sacarle provecho a las mismas, el grupo focal consistirá en un pequeño grupo de colaboradores, donde se hablará sobre la importancia de conocer las habilidades blandas que se poseen, en caso de jefaturas, cómo poder aprovechar todas estas habilidades blandas de los colaboradores, para optimizar procesos y procedimientos, e con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa y los personales de cada colaborador.

Fuentes de Información

Fuente Primaria

Menciona Reyes (2022) como fuente primaria:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p.21)

Para esta investigación, como fuentes primarias se van a utilizar grupos focales, la observación y el cuestionario cualitativo, estos instrumentos ayudarán a recolectar la información de primera mano.

Fuente Secundaria

Además, Reyes (2022) menciona como fuente secundaria:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p.21)

Como fuentes secundarias se utilizarán libros de texto, artículos, tesis nacionales e internacionales, estas fuentes ayudarán a especificar conceptos y temas relacionados con la investigación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Cuestionario aplicado a los colaboradores de Laboratorios San José

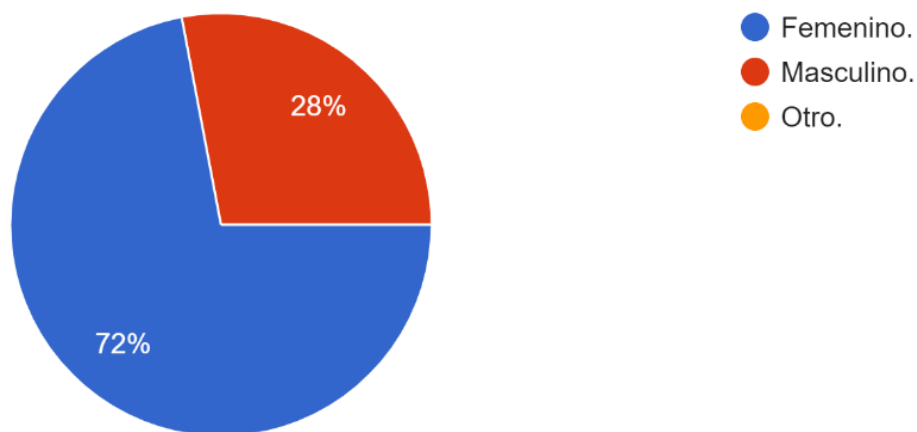
Tabla 2

Pregunta 1. Sexo

	Femenino	Masculino	Otro	Total
Colaboradores	36	14	0	50

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia.

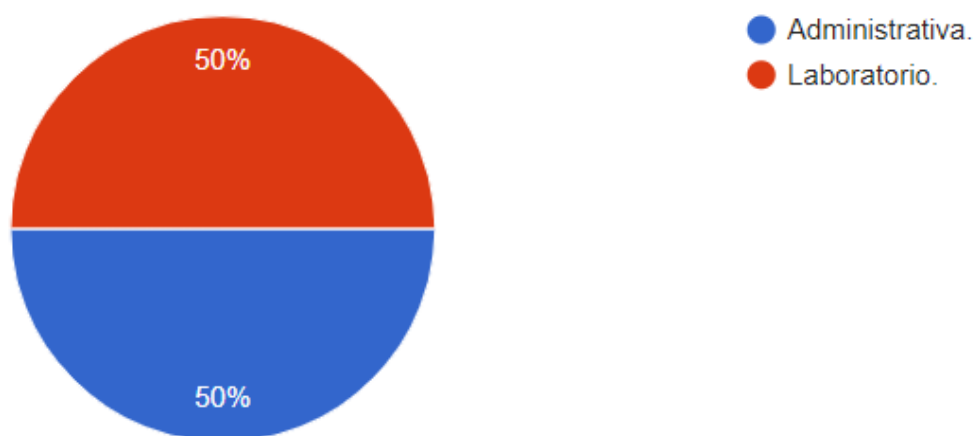
Del total de la población encuestada, el 72% son del sexo femenino y el 28% de los colaboradores encuestados son masculinos, 0% indicaron que pertenecían a otro sexo.

Tabla 3.
Pregunta 2. Área

	Administrativa	Laboratorio	Total
Colaboradores	25	25	50

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.



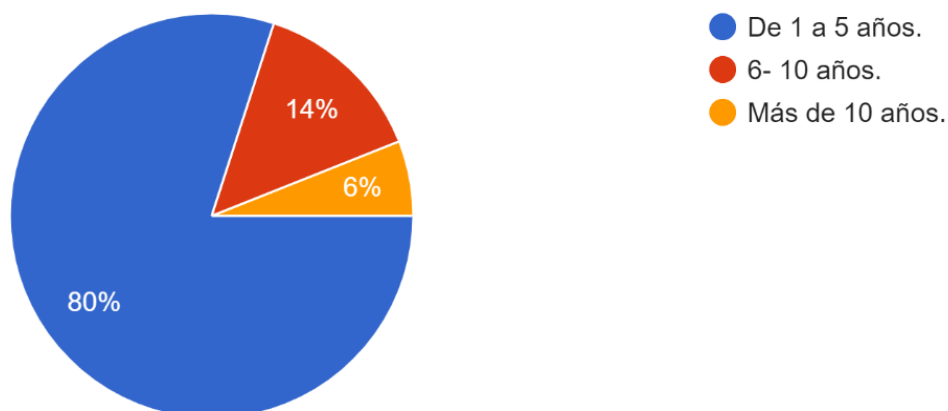
Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 50% labora en el área administrativa y el otro 50% en el laboratorio.

Tabla 3.
Pregunta 3. Antigüedad laboral

Antigüedad	1 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Total
Colaboradores	40	7	3	50

Fuente: Elaboración propia.

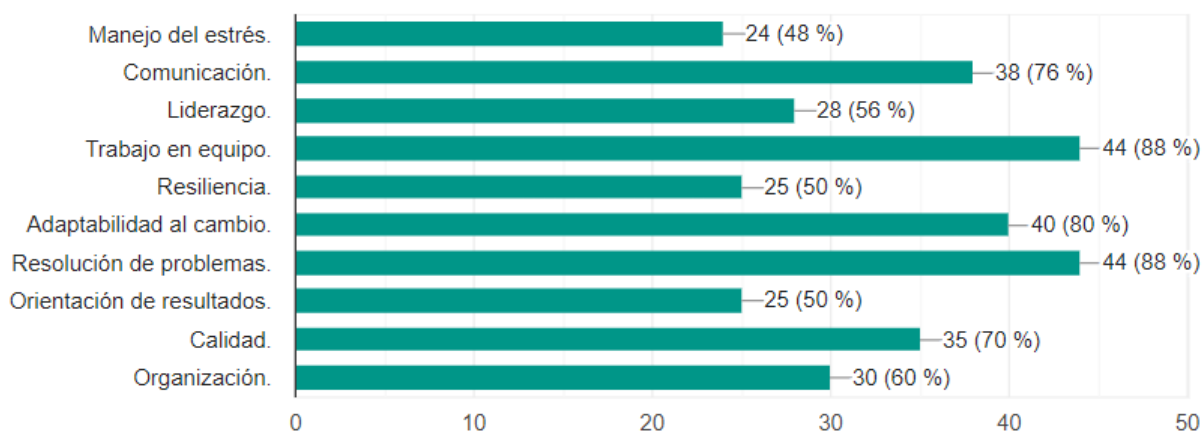
Gráfico 3.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 40% de los colaboradores tienen entre uno y cinco años de antigüedad laboral, el 14% tiene de seis y 10 años y solamente el 3% tiene más de diez años de estar laborando en Laboratorios San José.

Gráfico 4

Pregunta 4. Selecciones los calificativos que más se ajusten a usted.

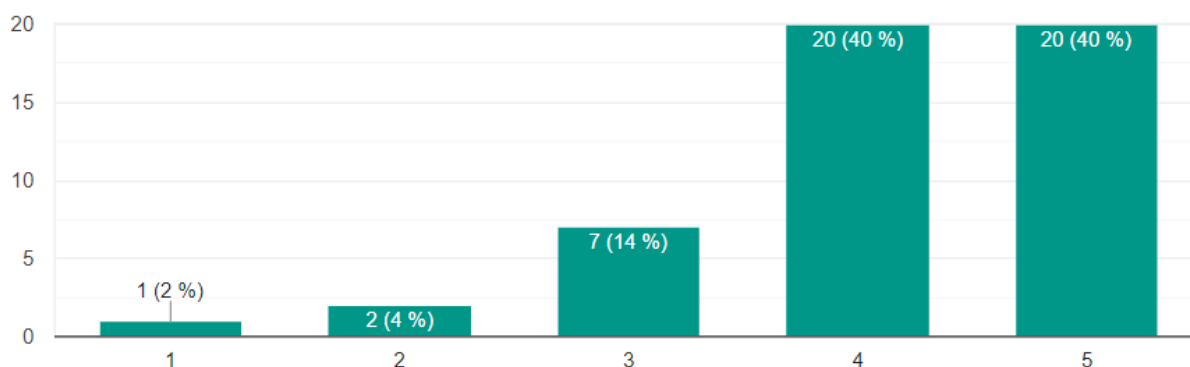


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 48% de los colaboradores indican que tienen buen manejo de estrés, el 76% una buena comunicación, el 56% considera que posee liderazgo, el 88% de las personas encuestadas tienen buen trabajo en equipo, el 50% indica que tiene resiliencia, el 80% tienen adaptabilidad al cambio, el 88% son buenos en la resolución de problemas, el 50% de los colaboradores labora de acuerdo con la orientación de los resultados, el 70% labora con calidad y el 60% tiene buena organización.

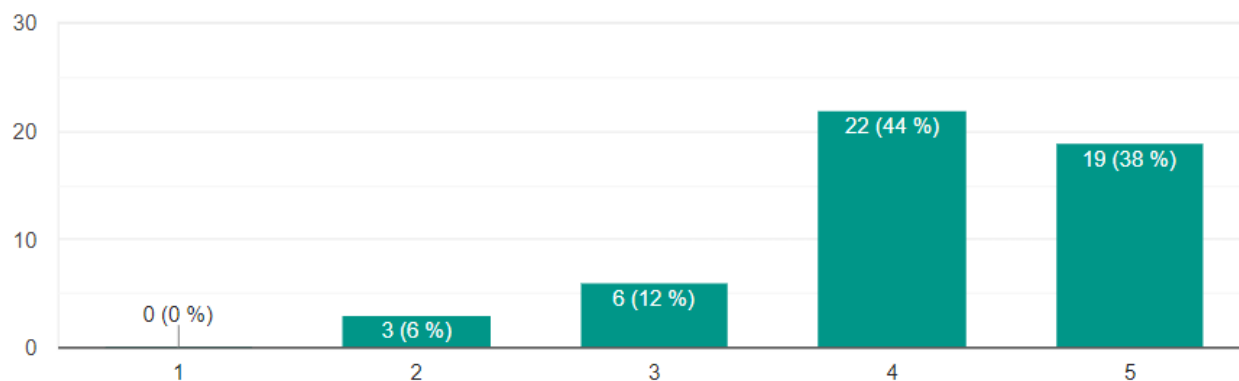
Gráfico 5

Pregunta 5. Administro mi tiempo en función de actividades.



Fuente: Elaboración propia.

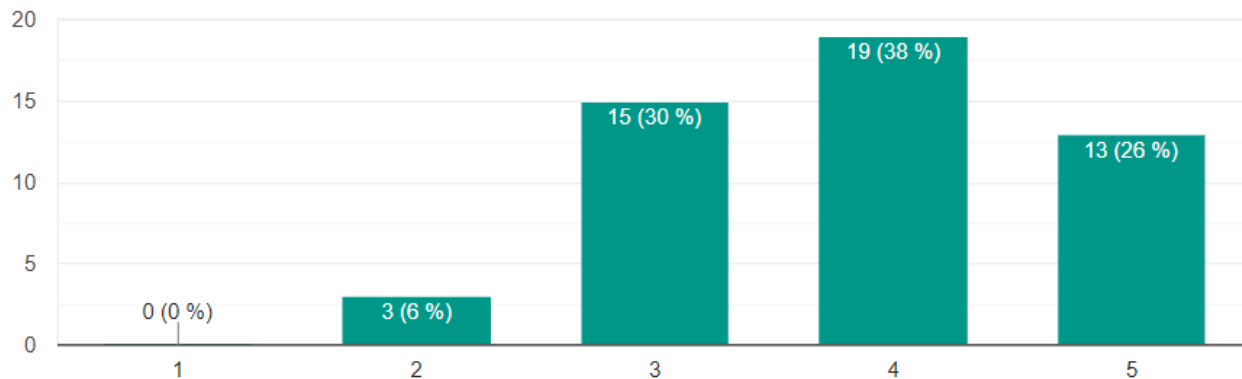
Del total de la población encuestada, el 2% considera que nunca administra su tiempo en función de actividades, el 4% de los colaboradores encuestados casi nunca administra el tiempo, el 14% ocasionalmente lo hace, el 40% casi siempre tiene buena administración y el otro 40% indica siempre que administra muy bien su tiempo de acuerdo con las actividades.

Gráfico 6**Pregunta 6. Me expreso de manera adecuada por escrito.**

Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% considera que nunca se expresa de la manera adecuada, el 6% casi nunca se expresa correctamente, el 12% de las personas encuestadas ocasionalmente se expresa bien, el 44% casi siempre tiene buena comunicación y el otro 38% indica que siempre se expresa de la manera adecuada por escrito.

Gráfico 7**Pregunta 7. Cuando resulta necesario, tomo decisiones independientemente de la posición que ocupo.**

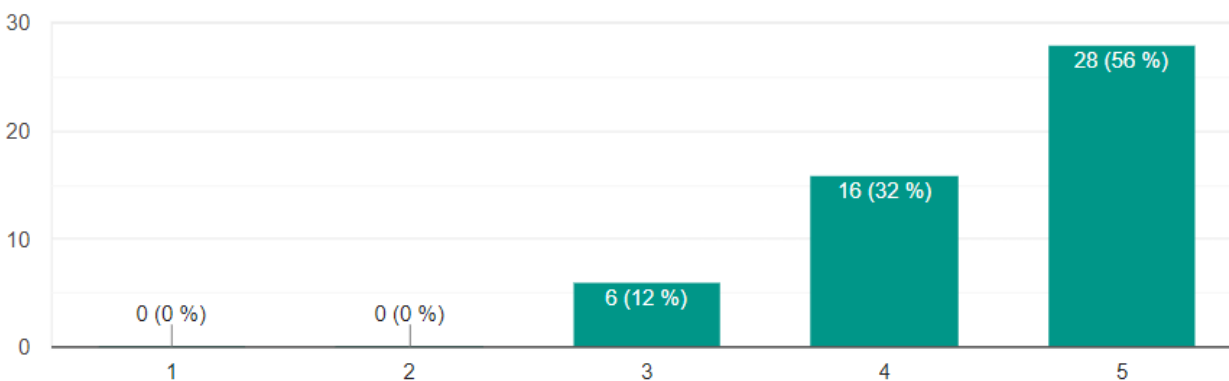


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% considera que nunca toma decisiones, el 6% casi nunca toma decisiones, el 30% ocasionalmente toma decisiones independientemente de la posición, el 38% de los colaboradores casi siempre toman las decisiones y el 26% siempre toman las decisiones sin importar la posición que ocupa.

Gráfico 8

Pregunta 8. Escucho y aprecio las opiniones de todos los miembros de mi equipo.

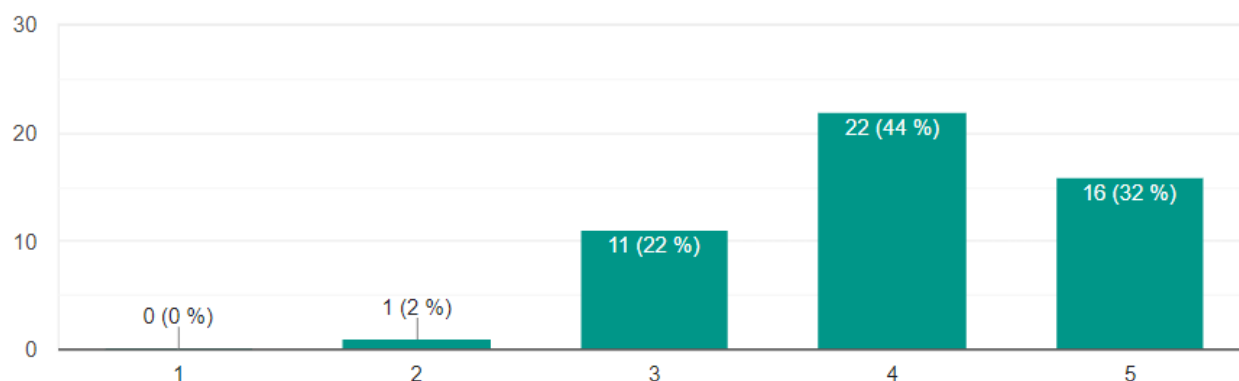


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca escucha y aprecia las opiniones de los demás, el 0% de los encuestados indica que casi nunca escuchan a los demás y el 12% ocasionalmente escucha las opiniones, el 32% casi siempre escucha las opiniones y el 56% siempre escucha y aprecia las opiniones de los miembros del equipo.

Gráfico 9

Pregunta 9. Cuando estoy en una situación laboral difícil; por lo general puedo encontrar una solución.

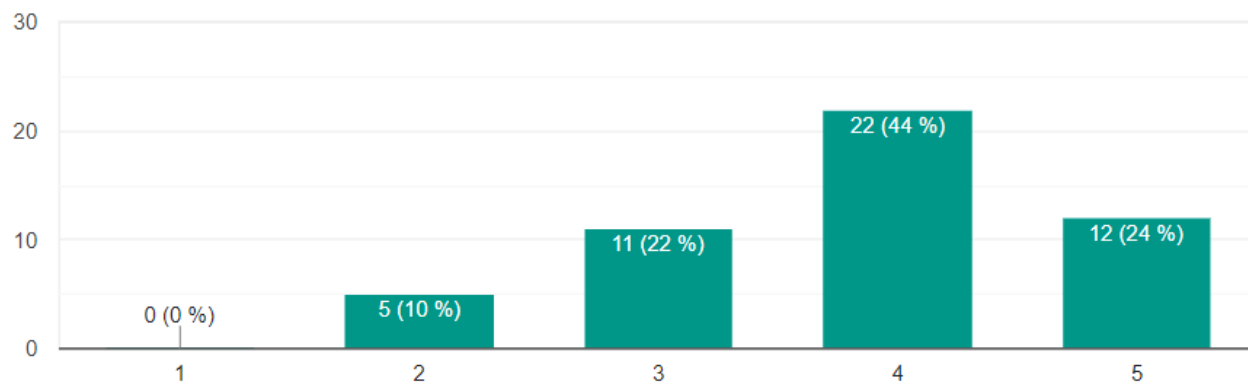


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca logra encontrar soluciones, el 2% casi nunca encuentran soluciones, el 22% ocasionalmente hallan soluciones, el 44% casi siempre busca soluciones y el 32% de los colaboradores encuestados siempre logra encontrar soluciones en situaciones laborales difíciles.

Gráfico 10

Pregunta 10. Promuevo el cambio y consigo que otros hagan lo mismo.

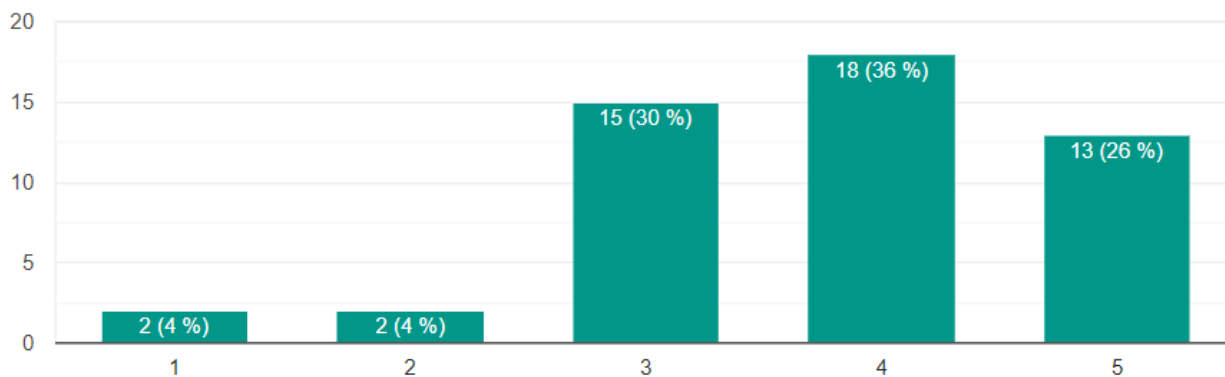


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% indica que nunca promueve el cambio, el 10% casi nunca promueven el cambio, el 22% ocasionalmente busca promocionar el cambio, el 44% de las personas casi siempre tiende a iniciar los cambios y el 24% siempre promueve los cambios y consigue que otros hagan lo mismo.

Gráfico 11

Pregunta 11. Cuando hay que resolver problemas me mantengo neutral.

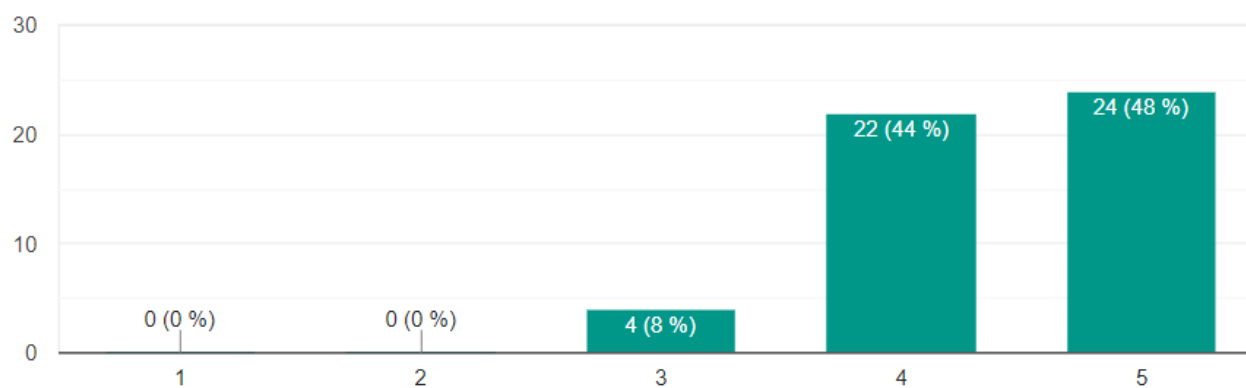


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 4% indica que nunca se muestra neutral cuando hay que resolver problemas, el 4% de los colaboradores casi nunca se mantienen neutrales. el 30% ocasionalmente mantiene la neutralidad, el 36% casi siempre mantienen la neutralidad y el 26% siempre que hay problemas se mantienen neutrales.

Gráfico 12

Pregunta 12. Termino mi trabajo adecuadamente.

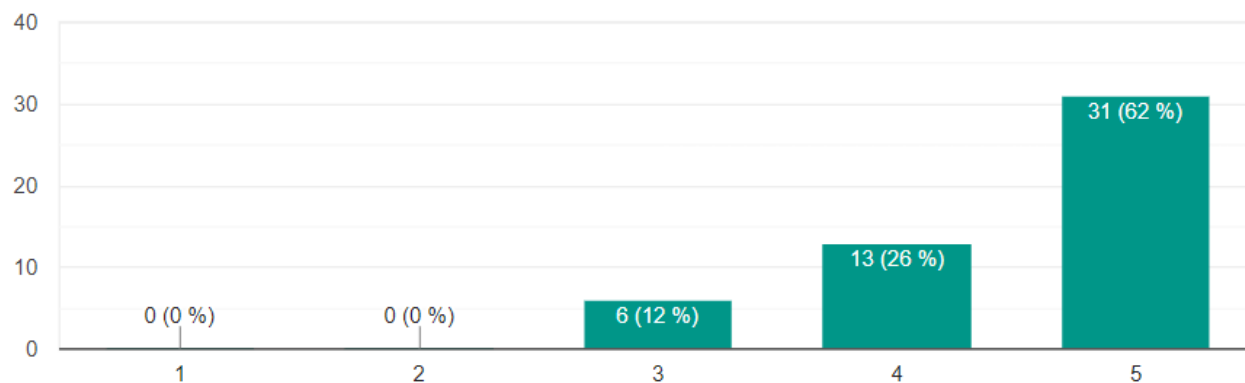


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca terminan su trabajo adecuadamente, el 0% de los colaboradores casi nunca terminan sus labores correctamente, el 8% ocasionalmente termina su trabajo, el 44% casi siempre termina sus trabajos y el 48% siempre termina adecuadamente sus trabajos.

Gráfico 13

Pregunta 13. Hago uso racional de los recursos.

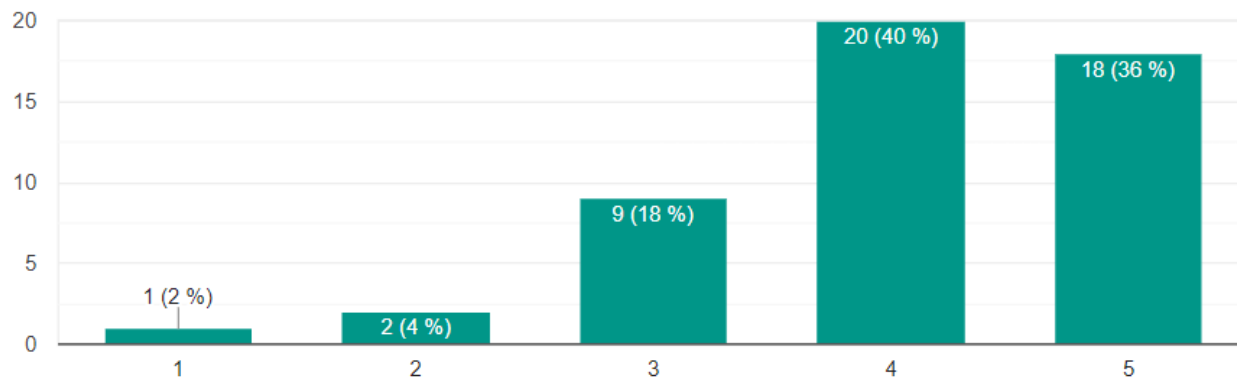


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca hace uso racional de los recursos, el 0% considera que casi nunca hace uso racional, el 12% ocasionalmente racionaliza los recursos, el 26% de los encuestados casi siempre racionalizan los recursos y el 62% siempre hace uso racional de los recursos de Laboratorios San José.

Gráfico 14

Pregunta 14. Planifico mis actividades.

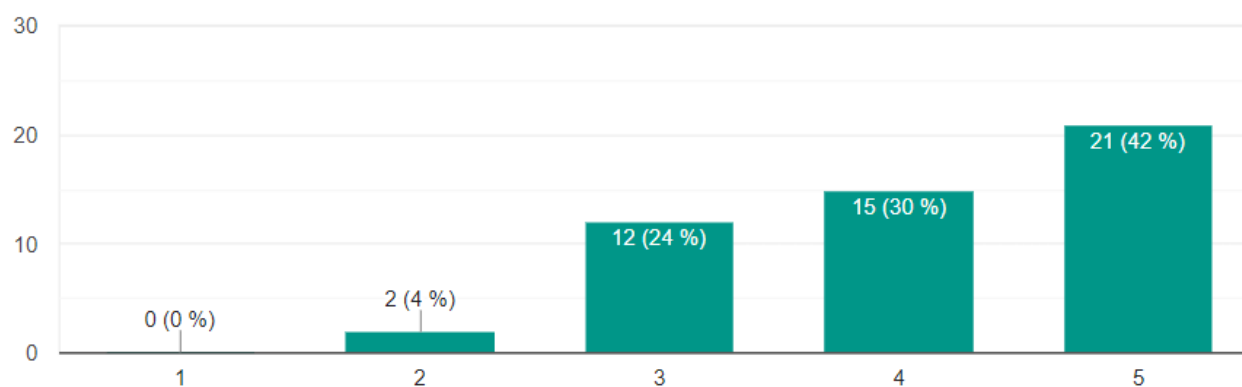


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 2% indica que nunca planifica sus actividades, el 4% de las personas casi nunca planifica, el 18% ocasionalmente planifica su día a día, el 40% casi siempre tiene planificación y el 36% siempre planifica sus actividades antes de comenzar a laborar.

Gráfico 15

Pregunta 15. Me muestro amable en momentos de estrés.

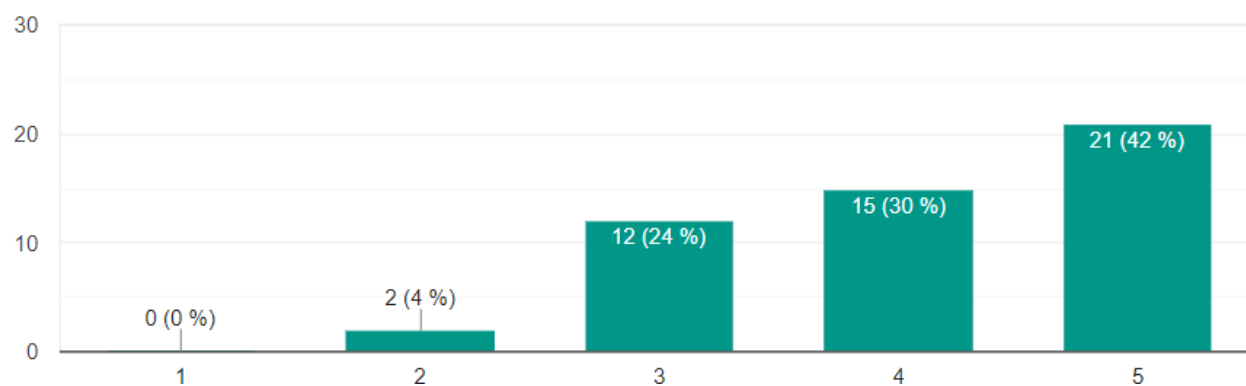


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% indica que nunca se muestra amable, el 4% casi nunca muestra amabilidad, el 24% de los colaboradores que realizaron la encuesta ocasionalmente se muestra amable, el 30% casi siempre muestra amabilidad y el 42% siempre se muestra amable en momentos de estrés.

Gráfico 16

Pregunta 16. Me expreso adecuadamente de forma verbal.

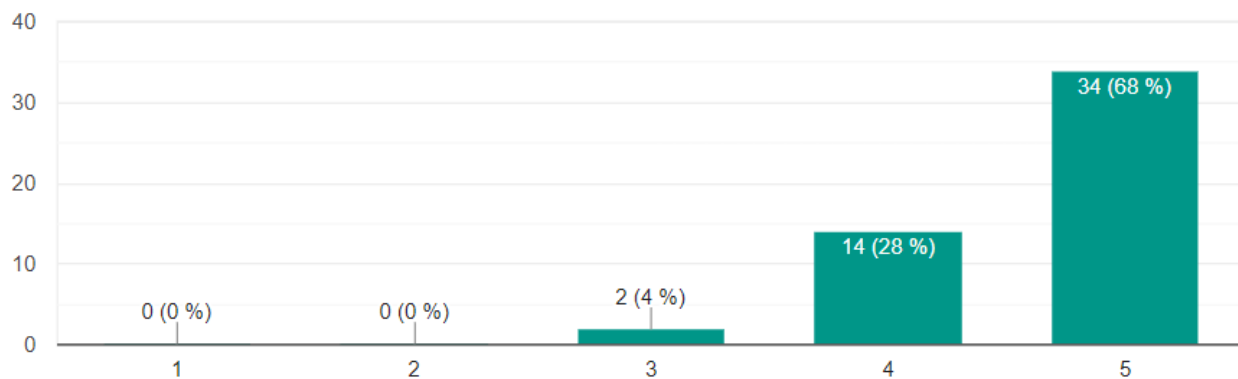


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca se expresa en forma adecuada verbalmente, el 4% casi siempre tiene mala expresión verbal, el 24% ocasionalmente se expresan adecuadamente, el 30% casi siempre se expresan adecuadamente y el otro 42% siempre se expresa adecuadamente de forma verbal.

Gráfico 17

Pregunta 17. Apoyo a mi equipo de trabajo.

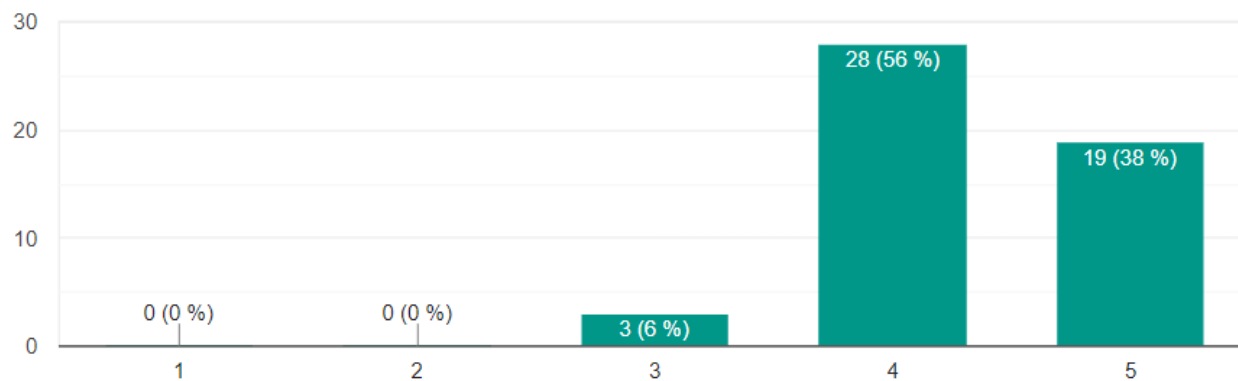


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% indica que nunca apoya a su equipo de trabajo, el 0% casi nunca apoya al equipo, el 4% de los colaboradores ocasionalmente apoya a su equipo, el 28% casi siempre apoya a su equipo y el 68% siempre apoya al equipo de trabajo.

Gráfico 18

Pregunta 18. Soy incluyente con los miembros del equipo que se mantienen al margen.

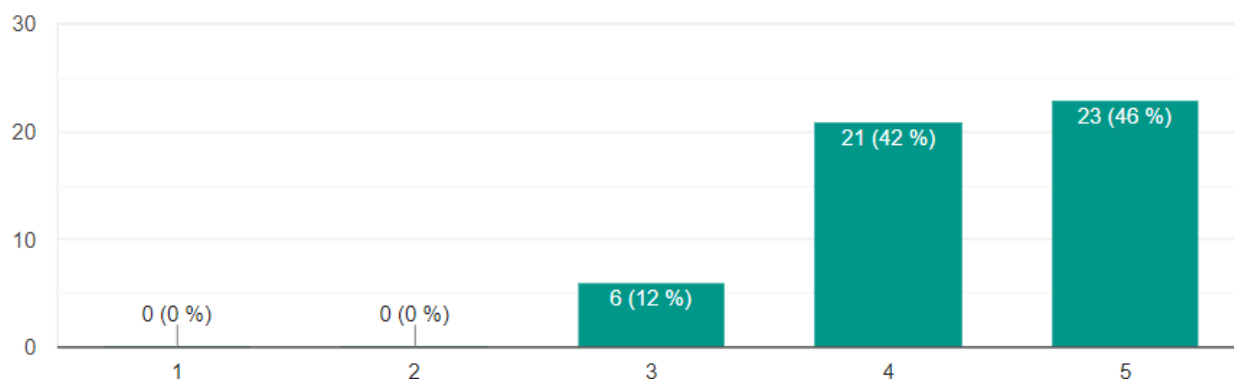


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca es incluyente, el 0% casi nunca incluye a los demás, el 6% ocasionalmente es incluyente con todos los miembros, el 56% de los colaboradores casi siempre tiende a incluir a todo el equipo y el 38% siempre es incluyente con todos los miembros del equipo que se mantienen al margen.

Gráfico 19

Pregunta 19. Por lo general, trato de resolver mis problemas, pero sé cuándo ser flexible si algo está fuera de mi control.

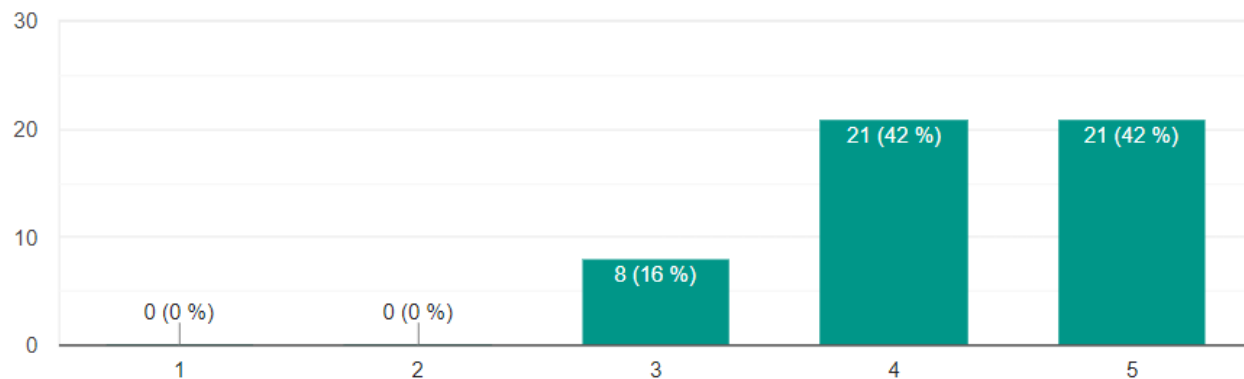


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca son flexibles cuando algo está fuera de su control, el 0% casi nunca es flexible, el 12% de los encuestados ocasionalmente son flexibles, el 42% casi siempre son flexibles y el 46% siempre son flexibles cuando tratan de resolver algún problema o situación está fuera de su control.

Gráfico 20

Pregunta 20. Reconozco la necesidad de cambiar y eliminar barreras.

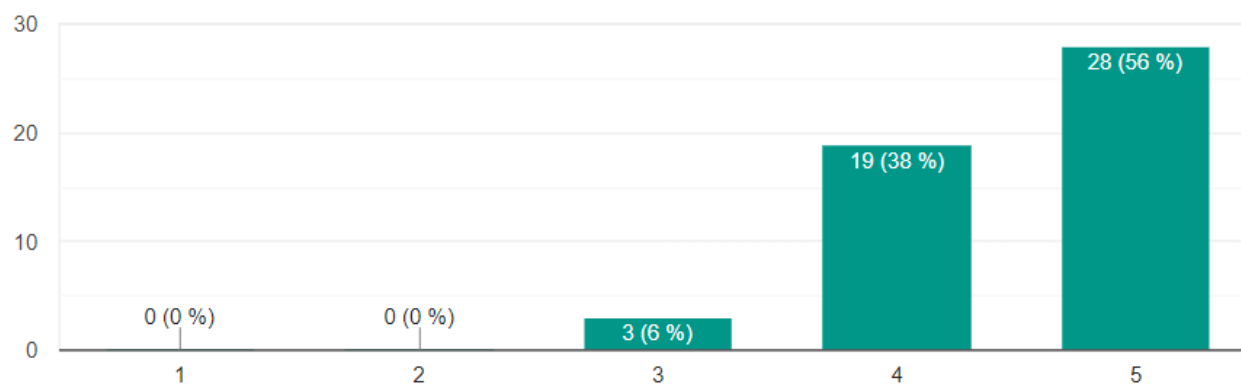


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca reconoce cuando necesita un cambio, el 0% de los colaboradores casi nunca reconocen la necesidad de cambios, el 16% ocasionalmente saben cuándo necesitan cambiar y 42% casi siempre reconocen y el otro 42% siempre reconocen la necesidad de cambiar y eliminar las diferentes barreras.

Gráfico 21

Pregunta 21. Me esfuerzo por mantener una opinión objetiva en función del logro del trabajo del equipo.

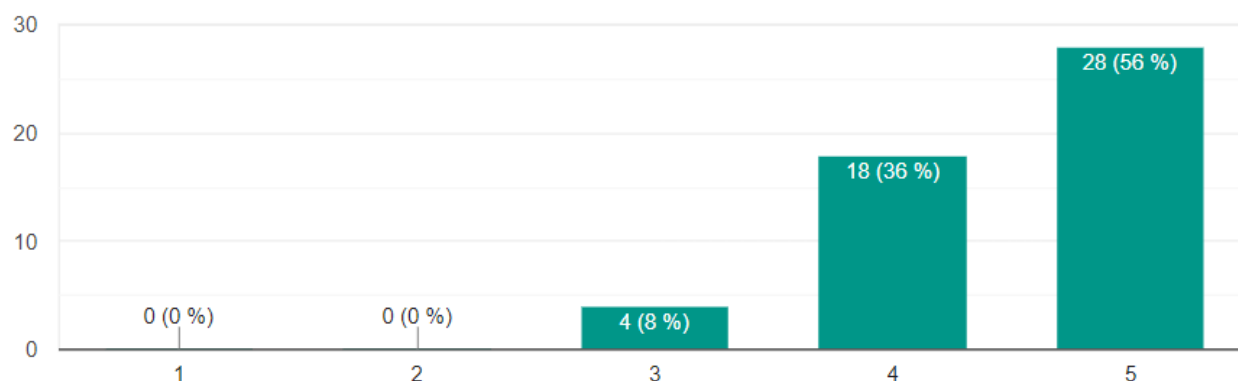


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% indica que nunca se esfuerza por mantener una opinión objetiva, el 0% casi nunca tiene una opinión objetiva, el 6% de los colaboradores ocasionalmente tiene una opinión objetiva, el 38% casi siempre se esfuerza por mantener la objetividad y el 56% siempre se esfuerzan por mantener una opinión objetiva en función del logro del trabajo en equipo.

Gráfico 22

Pregunta 22. Cumpro adecuadamente con las tareas que se me asignan.

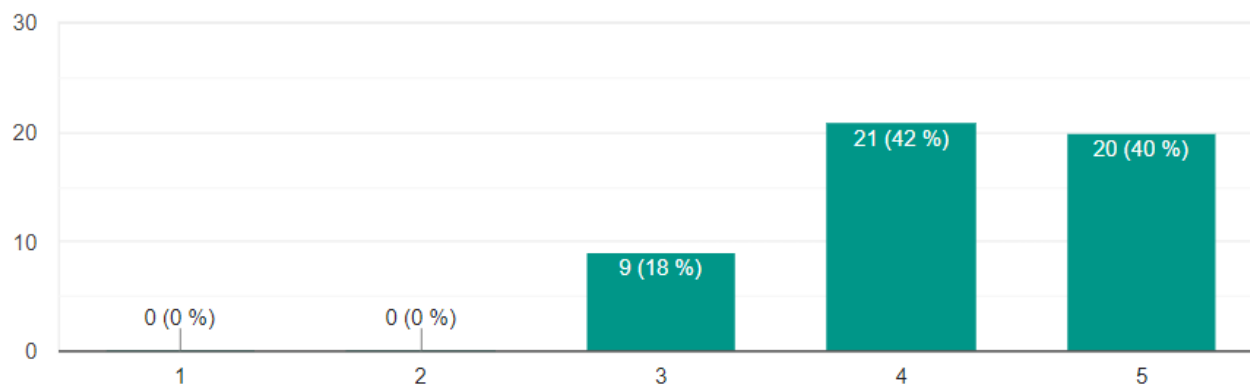


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca cumple adecuadamente con las tareas, el 0% casi nunca realiza sus tareas adecuadamente, el 8% de los encuestados ocasionalmente cumplen sus tareas, el 36% casi siempre cumple sus tareas y el 56% siempre cumple adecuadamente las tareas que le asignan.

Gráfico 23

Pregunta 23. No requiero de supervisión frecuente.

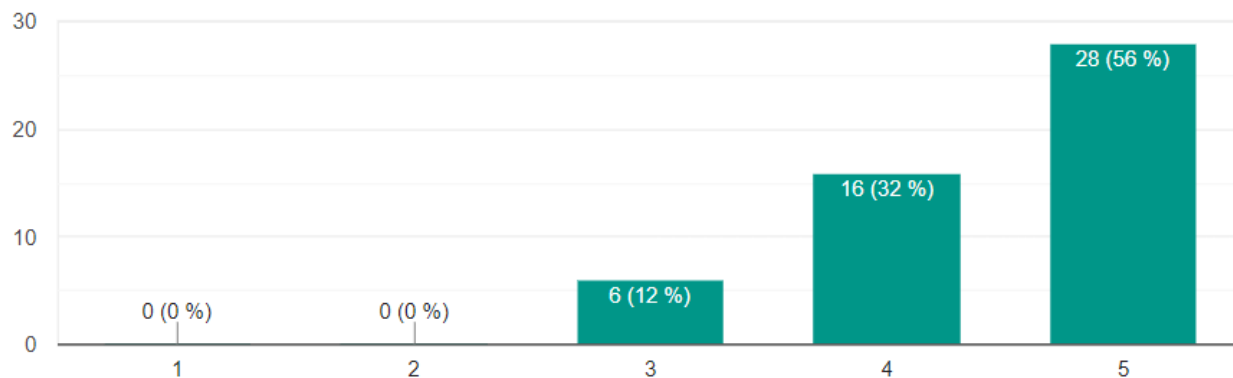


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que, si requiere de supervisión, el 18% regularmente requiere de supervisión, el 42% en la mayoría de ocasiones no requiere de supervisión y el 40% muestra que no requiere de supervisión frecuente.

Gráfico 24

Pregunta 24. Ejecuto mis actividades según los procedimientos establecidos.

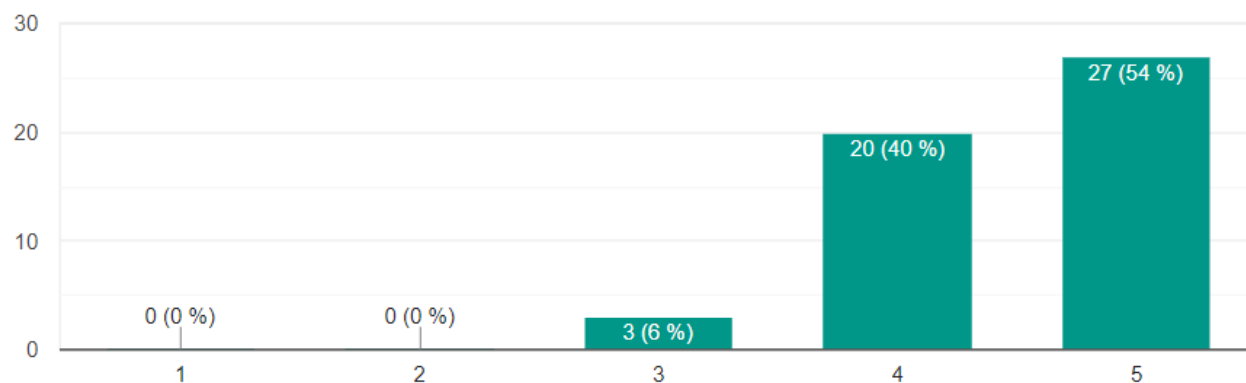


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca ejecuta las actividades de acuerdo con los procedimientos, el 0% casi nunca ejecuta actividades siguiendo procedimientos, el 12% ocasionalmente ejecuta de acuerdo con procedimientos, el 32% de los encuestados casi siempre sigue los procedimientos y el 56% siempre ejecuta sus actividades según los procedimientos establecidos.

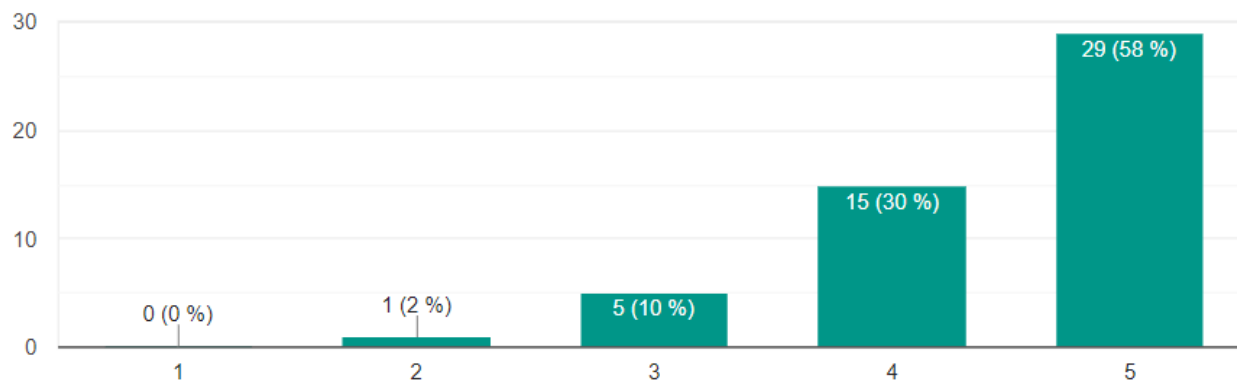
Gráfico 25

Pregunta 25. Soy capaz de ayudar a mis compañeros y hacer mis propias funciones en picos de trabajo.



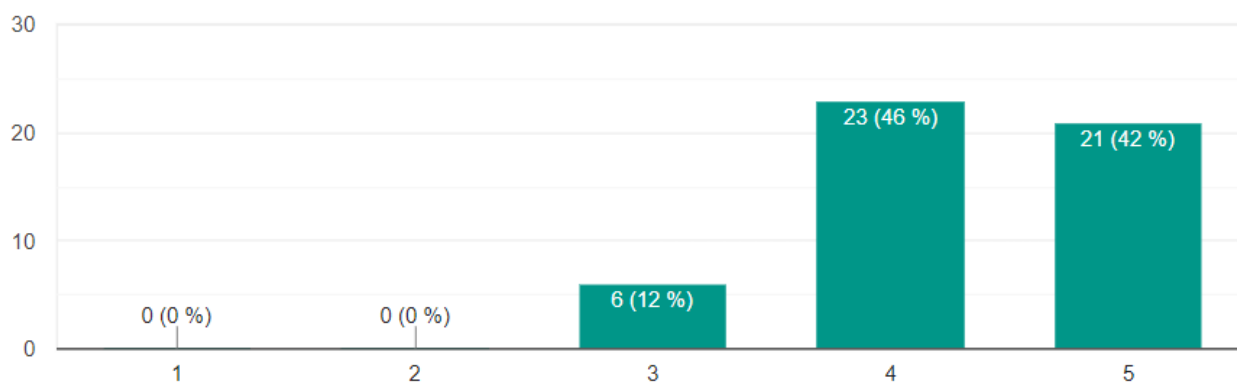
Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% nunca son capaces de ayudar a los compañeros en picos de trabajo, el 0% casi nunca ayuda en picos de trabajos, 6% en ocasiones ayudan y hacen sus propias funciones, el 40% ocasionalmente de los colaboradores ayudan y el 54% indican que sí son capaces de ayudar a los compañeros y hacer sus propias funciones en picos de trabajo.

Gráfico 26**Pregunta 26. Escucho las necesidades de los demás.**

Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca escucha las necesidades de los demás, el 2% casi nunca escucha, el 10% ocasionalmente escucha las necesidades, el 30% casi siempre escucha a los demás y el otro 58% siempre escucha las necesidades de los demás.

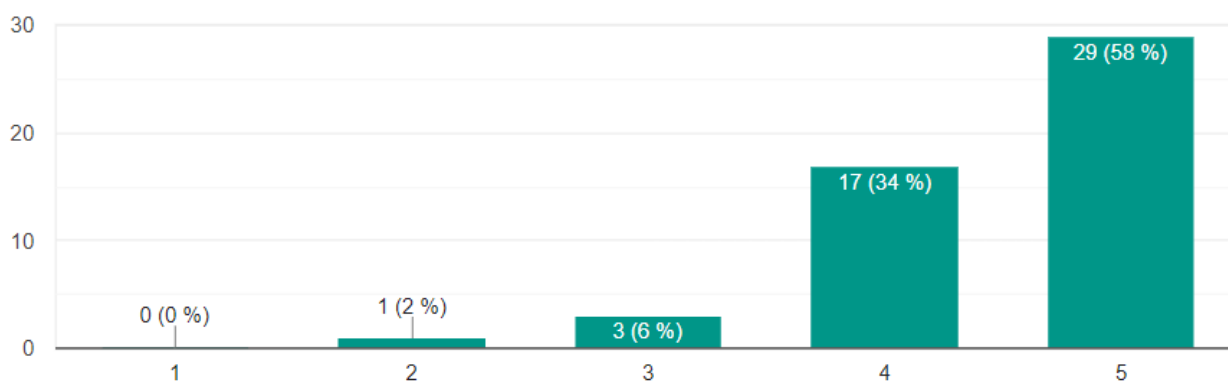
Gráfico 27**Pregunta 27. Lidero con ejemplo.**

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% indica que nunca lidera con ejemplo, el 0% casi nunca dan el ejemplo, el 12% ocasionalmente lidera, el 46% de los colaboradores casi siempre lidera dando el ejemplo y el 42% siempre lidera con el ejemplo.

Gráfico 28

Pregunta 28. Comunico toda la información posible al resto de mis compañeros para el logro de los objetivos en común.

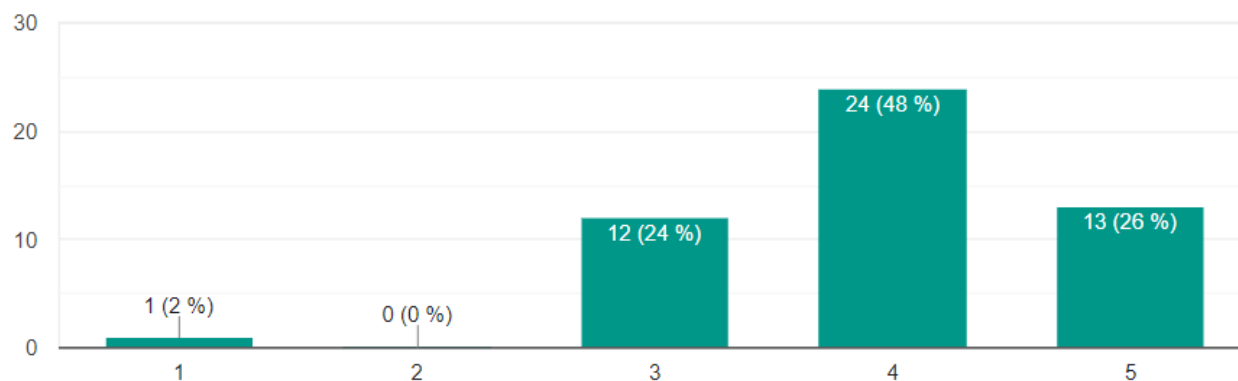


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca comunica toda la información, el 2% casi nunca comunica, el 6% ocasionalmente comunica toda la información, el 34% casi siempre comunican la información a todos los compañeros y el 58% de los encuestados comunica toda la información posible al resto de los compañeros para el logro de los objetivos en común.

Gráfico 29

Pregunta 29. Cuando me estreso, generalmente me recupero bastante rápido.

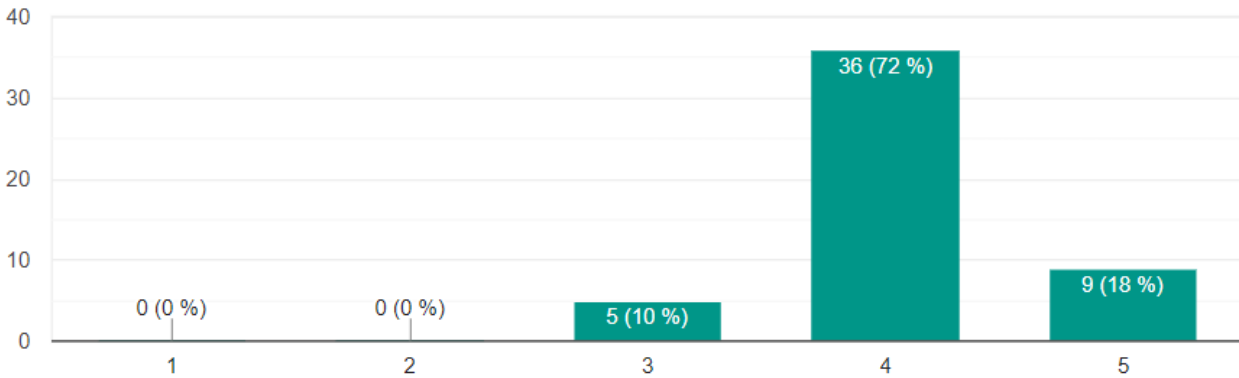


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 2% indica que nunca se recuperan rápidamente el 0% casi nunca se recuperan, el 24% ocasionalmente puede recuperarse con rapidez, el 48% de los encuestados casi siempre logra recobrar y el 26% siempre se recupera bastante rápido en momentos de estrés.

Gráfico 30

Pregunta 30. ¿Qué nivel de adaptabilidad presenta cuando realiza tareas que no son correspondientes a su puesto?

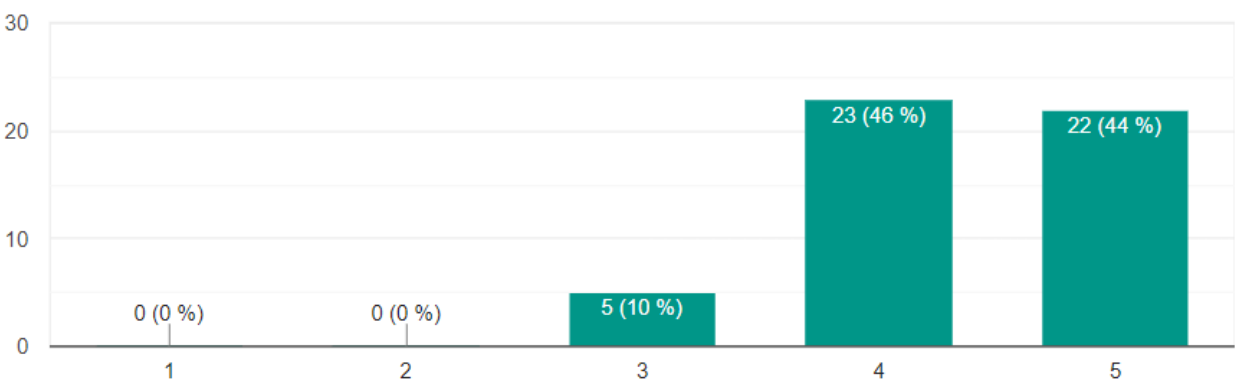


Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 0% indica que nunca se adaptan a tareas de otros puestos, el 10% ocasionalmente se adaptan a otras tareas y 72% casi siempre tienen adaptabilidad a otras tareas y el 18% siempre se adaptan cuando realizan tareas que son de otros puestos.

Gráfico 31

Pregunta 31. Ofrezco diferentes alternativas para la solución de problemas.

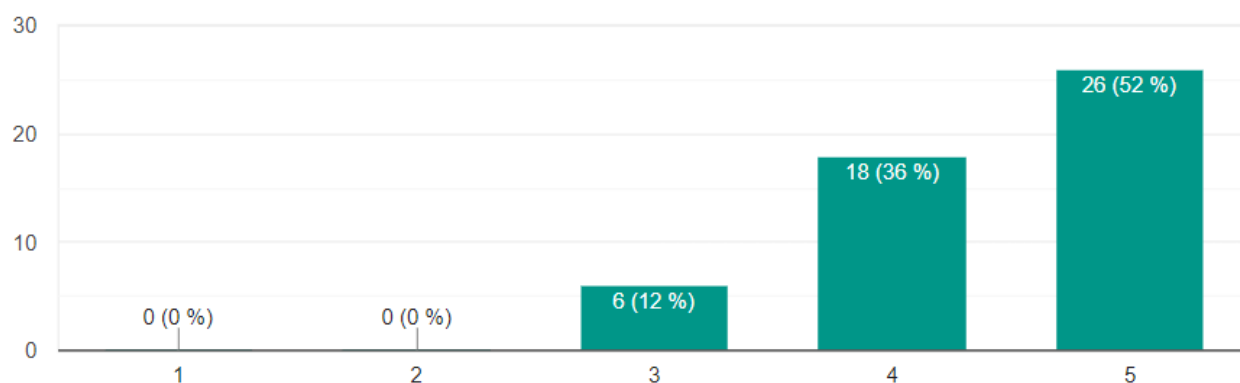


Fuente: Elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 0% indica que nunca ofrece soluciones, el 10% casi nunca dan alternativas, el 10% ocasionalmente da soluciones, el 46% casi siempre ofrece distintas alternativas y el 44% de los colaboradores siempre ofrece diferentes alternativas para la solución de problemas.

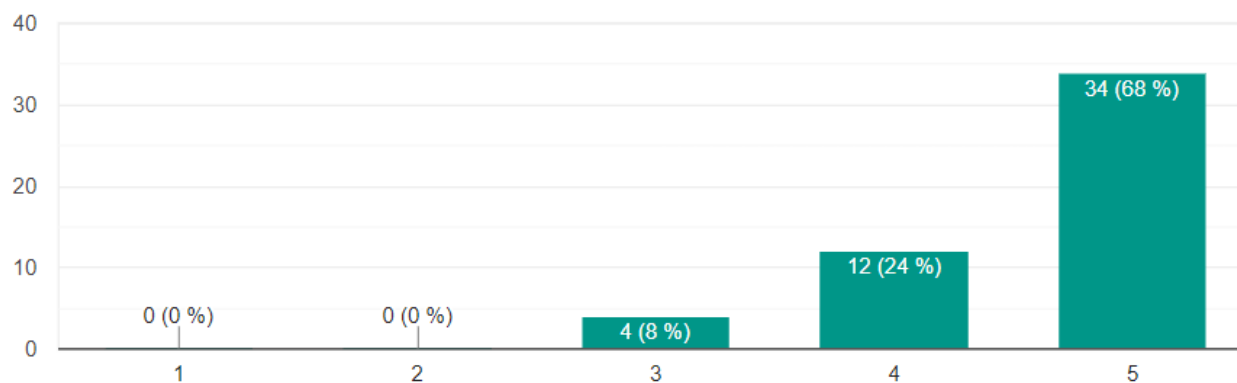
Gráfico 32

Pregunta 32. Realizo un volumen de trabajo adecuado.



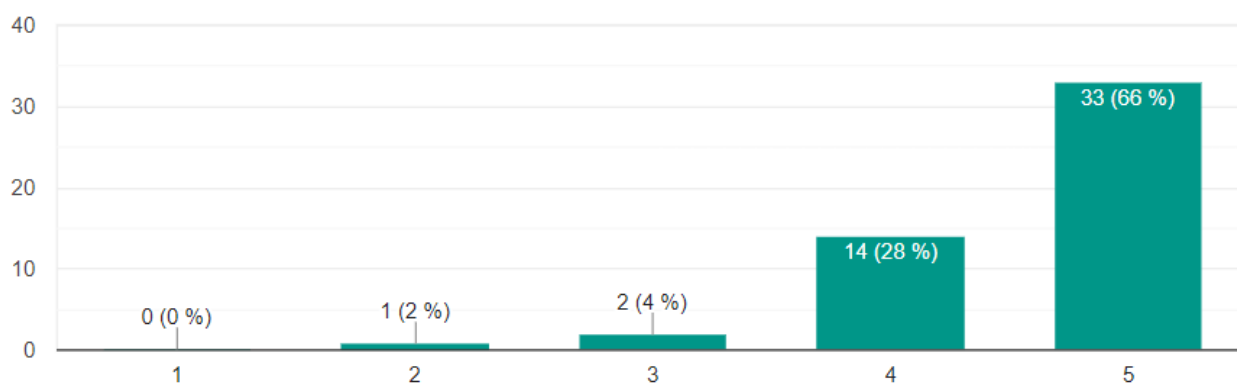
Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca realiza un volumen de trabajo adecuado, el 12% ocasionalmente tiene una carga de trabajo adecuada, el 36% casi siempre tiene el volumen adecuado y el 52% siempre realiza un volumen de trabajo adecuado.

Gráfico 33**Pregunta 33. Me muestro profesional en el trabajo que realizo.**

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca se muestra profesional, el 0% casi nunca muestran profesionalismo, el 8% ocasionalmente se muestra profesional, el 24% casi siempre se muestra profesional y el 68% siempre se muestra profesional en el trabajo que realiza.

Gráfico 34**Pregunta 34. Me preocupo por alcanzar los resultados esperados.**

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los colaboradores encuestados, el 0% indica que nunca se preocupa por alcanzar los resultados, el 2% casi nunca se preocupa por los resultados, el 4% ocasionalmente se preocupa, el 28% casi siempre se preocupa y el 66% de los encuestados siempre se preocupa por alcanzar los resultados esperados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

De acuerdo con el objetivo específico número uno que consiste en diagnosticar el nivel de conocimiento sobre las habilidades blandas que tienen los colaboradores de Laboratorios San José se puede concluir que:

- El 75% de los colaboradores encuestados de Laboratorios San José, no tienen claridad sobre las habilidades blandas que poseen, ya que, en ninguna ocasión se ha realizado alguna evaluación o test sobre este tema. No se han realizado mediciones de estas como por ejemplo el uso de las entrevistas por competencias y la aplicación de pruebas psicométricas.
- El 40% de los encuestados son personas jóvenes y poseen poca antigüedad laboral, nunca han sido evaluados por la empresa, es decir, no se les han aplicado pruebas psicométricas.
- Las habilidades blandas son todos los atributos o capacidades que le permitirán a estos jóvenes, desempeñarse en su trabajo de manera efectiva ya que estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelven en la empresa.
- El resultado de la investigación señala que, tanto en el área de laboratorio como en la administrativa, se encuentran colaboradores que sí tienen claro qué son las habilidades blandas y cuáles son las que posee cada uno, lo que les ha permitido colocarse en puestos que demandan mayor responsabilidad y a su vez, les han

asignado personal a cargo. Debido a lo anterior, han tenido que desarrollar aún más dichas habilidades, ya que comprenden que les ayuda a alcanzar los objetivos trazados por la empresa y les permite desarrollarse más en su labor y ser exitosos.

- Se concluye además que los colaboradores consideran que no han recibido talleres, capacitaciones o charlas sobre habilidades blandas por parte de la empresa.

De acuerdo con el objetivo específico número dos que consiste en identificar las habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Laboratorios San José para maximizar su potencial, se puede concluir que:

Las habilidades blandas que consideran que tienen los colaboradores encuestados se refieren a las siguientes:

- Manejo del estrés: los colaboradores manifestaron que diariamente lidian con distintas situaciones en las cuales han logrado mantener la calma para evitar conflictos o malos tratos hacia las personas internas y externas y así evitar una carga de estrés adicional. El 45% de las personas encuestadas consideran que tienen un buen manejo del estrés, pero no profundizan sobre el concepto integral del mismo pues tiene otra cantidad de problemáticas que no se detectan en la investigación.
- Comunicación: consideran que tienen un buen nivel de comunicación entre todos, incluso con los clientes. No profundizan sobre la comunicación organizacional. De los colaboradores encuestados el 48% indica que tiene una comunicación asertiva, puesto que, diariamente logran transmitir la información que se necesita a cada uno de los compañeros por los diferentes medios de comunicación que posee Laboratorios San José, y no solamente logran enviar la información bien, sino que, también son buenos receptores y acatan las

indicaciones brindadas. Lo anterior evidencia desconocimiento del término comunicación asertiva, una habilidad blanda relevante en el mundo laboral.

- Trabajo en equipo: manifiestan que es una de las principales habilidades blandas que poseen, y justifican que se debe a que toman en cuenta a todos los integrantes de un área para el logro de tareas diarias. En igual forma no profundizan sobre el concepto integral de esta habilidad.
- Orientación a resultados: de acuerdo con su percepción de esta habilidad manifestaron que siempre tratan de cumplir con las tareas.
- Administración del tiempo: consideran los encuestados que esta habilidad les ha permitido planificar el tiempo con base en las actividades asignadas, siempre en búsqueda de lograr las metas de la organización. Sin embargo, no conocen a profundidad el concepto ni las técnicas actuales para lograr una efectiva administración del tiempo.

De acuerdo con los resultados de la investigación, los que se consideran como una prioridad para ponerle la debida atención son:

- La adaptabilidad al cambio: consiste en la capacidad de responder con flexibilidad a los cambios que ocurren en el entorno y adaptarse con facilidad a nuevas realidades. Los encuestados señalaron que no cuentan con esa habilidad desarrollada. El 53% de los colaboradores encuestados señalan que se les dificulta aceptar los cambios, se mantienen en una zona de confort.
- Liderazgo: El 51% de los encuestados señalan que son líderes porque ayudan a sus compañeros de trabajo, y que, sin embargo, no pueden tomar decisiones importantes porque se sienten incapaces por el cargo que poseen, es decir, no están empoderados.

Definitivamente el concepto de la habilidad blanda de liderazgo está incorrecto, existe desconocimiento de este.

- Resiliencia: La resiliencia, considerada como la habilidad que tienen las personas de enfrentar las adversidades y lograr autorregularse emocionalmente. En esta investigación un 54% de las personas encuestadas mencionaron que no poseen esta habilidad. La resiliencia es una habilidad que a partir de la aparición del COVID 19 se ha hecho más que necesaria en el mundo laboral.
- Resolución de problemas: en cuanto a la resolución de problemas, se observa que un 46% de los colaboradores encuestados, se mantienen neutrales en el momento de resolver inconvenientes. No se evidencia ningún concepto sobre creatividad a la hora de resolver problemas que es otra habilidad importante que se requiere en el mundo laboral.

De acuerdo con el objetivo específico número tres que consiste en establecer un nivel de asociación entre las habilidades blandas y el desempeño de los colaboradores de la empresa Laboratorios San José para utilizar esta información en la propuesta de mejora, se puede concluir que:

Las habilidades blandas que la empresa tiene como prioritarias y estratégicas para el logro de objetivos organizacionales son:

1. Adaptación al cambio o sea flexibilidad.
2. Compromiso
3. Planificación y organización
4. Servicio al cliente
5. Trabajo en equipo

6. Empatía
7. Resolución de problemas

De acuerdo con las habilidades blandas seleccionadas por la empresa, como habilidades transversales, es decir, que todos sus colaboradores deben tenerlas, se evidencia que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, existe un grupo de estas habilidades blandas que no están tan bien desarrolladas en los colaboradores o que ni siquiera las consideran y que son las siguientes:

1. Adaptación al cambio o flexibilidad.
2. Compromiso.
3. Planificación y organización
4. Servicio al cliente
5. Trabajo en equipo
6. Empatía
7. Resolución de problemas.

Se concluye que las habilidades blandas requeridas por la empresa no están o bien desarrolladas o no son tomadas en cuenta por los colaboradores.

Se evidencia una falta de comunicación de parte de la empresa sobre las habilidades blandas requeridas.

Se evidencia una falta de capacitación en el tema de las habilidades blandas en este Siglo XXI.

Se evidencia la falta de un plan de detección y desarrollo de las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa

Recomendaciones.

Con respecto al objetivo específico 1 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dichas pruebas se realizarían en los candidatos potenciales para los diferentes puestos, las mismas ayudarán a identificar las capacidades del aspirante, predeterminar su potencial y limitaciones; así como predecir su desempeño laboral y comportamiento dentro la organización. Además, se lograrán identificar sus habilidades socioemocionales y su inteligencia emocional.
- Es necesario realizar entrevistas por competencias, que son herramientas que se utilizan para saber que tan productivos pueden ser los colaboradores, estas entrevistas buscan determinar si una persona será o no conveniente en un trabajo determinado, por cuanto, se busca que exista una relación adecuada entre las competencias del colaborador y las exigencias del puesto. En la entrevista por competencias se busca principalmente obtener ejemplos de la conducta del evaluado en su vida profesional, académica y personal. Estos ejemplos serán analizados y servirán para prever comportamientos en un futuro laboral cercano.
- El enfoque de las entrevistas por competencias se recomienda porque permite obtener del candidato ejemplos conductuales que se pueden obtener a partir de preguntas que le ayuden al evaluado a recordar una situación concreta que afrontó. Así se podrán reconocer los comportamientos que suelen guiar naturalmente las decisiones del evaluado. Esto permitirá definir si el postulante cuenta con las competencias requeridas para el puesto.

- Se recomienda evaluar las habilidades blandas o socioemocionales de todo el personal de la empresa, ya que esto permitirá identificar cuáles son las habilidades que tiene cada colaborador, además de desarrollarlas y potenciarlas. Lo anterior mediante las pruebas psicométricas necesarias para tal fin. Este tipo de habilidades son el resultado de la combinación de varios factores como:
 - Habilidades sociales
 - Habilidades de comunicación
 - Habilidades de comportamientos
 - Habilidades interpersonales

Además de actitudes, hábitos y valores que tiene una persona de forma individual y al exterior con otras personas y con su entorno. Por eso esta recomendación reviste importancia ya que actualmente se deben relacionar tanto las habilidades blandas como las habilidades duras de un colaborador, y prevaleciendo las últimas que definen el éxito de un colaborador.

- Realizar talleres con especialistas en el desarrollo de las habilidades blandas o socioemocionales con la finalidad de que los colaboradores puedan descubrirlas y desarrollarlas aún más, lo que les permitirá desempeñarse en su trabajo de manera efectiva, ya que estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelven en la empresa. La importancia de este tipo de Talleres para el desarrollo de los colaboradores en una organización es bien conocida, sin embargo, el reto se encuentra en que estas actividades de formación logren un impacto tangible para las organizaciones que invierten en este rubro. Todas las personas tienen algún grado de desarrollo de las habilidades blandas, sin embargo, para el fomento de estas debe haber un compromiso genuino y el deseo de perfeccionar las mismas, buscando una mejora en lo personal y

también en el área laboral. Las habilidades blandas son fundamentales para el liderazgo de una organización, ya que son las herramientas necesarias para las relaciones sanas y un alto nivel de productividad en un ambiente con un alto nivel de motivación.

Con respecto al objetivo específico 2 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Para el manejo del estrés, es recomendable realizar una evaluación de cargas laborales, esta evaluación mide la cantidad de tareas y responsabilidades que puede desempeñar un colaborador; es decir, calcula la cantidad de trabajo que puede asumir en su jornada laboral, sin entorpecer la productividad ni perjudicar su salud mental o física. Una sobre carga laboral puede generar afectación en las habilidades de los colaboradores, por lo que se hace relevante, ya que es uno de los mayores riesgos laborales para los colaboradores si no está repartida de forma equitativa y es asumible. Siempre hay un volumen máximo de trabajo asimilable y tiene consecuencias directas sobre la empresa si los puestos están mal dimensionados. No siempre un exceso de carga es el problema, aunque exista una percepción de que las tareas son abrumadoras, por lo que es ideal hacer el estudio recomendado y tomar las decisiones que se requieran.
- Es necesario que los colaboradores tengan pausas activas, estos son descansos dentro de la jornada laboral de máximo diez minutos, que ayudan a recuperar energía, mejoran el desempeño y eficiencia en el trabajo, además, previenen enfermedades causadas por posturas prolongadas y movimientos repetitivos, asimismo, incrementan la capacidad de

concentración en el trabajo, fortalecen la autoestima, previenen lesiones mentales asociadas al estrés e inspiran la creatividad.

- Realizar talleres de comunicación asertiva para fortalecer esa habilidad en los colaboradores. La comunicación asertiva interpersonal se pone de manifiesto cuando las personas son capaces de establecer sus puntos de vista y sus criterios. Sin menospreciar los puntos de vista y criterios de los demás. El concepto de asertividad se basa en que toda persona tiene intereses y derechos básicos que deben ser respetados.

Un colaborador asertivo percibe y maneja sus propios sentimientos a medida que estos aparecen. En consecuencia, la tensión que se genera en cualquier proceso comunicativo se mantiene dentro de un nivel normal y constructivo. Por otra parte, la comunicación asertiva, logra un acercamiento a través del cual las personas pueden mantenerse en una posición dependiente o interdependiente, mostrándose relajadas. Debido a lo anterior expuesto, esta recomendación se reviste de importancia para mejorar dicha habilidad blanda tan necesaria en los colaboradores y que se evidencia que requieren mejora.

- Es recomendable verificar las herramientas de comunicación interna, puesto que, estas les permitirán a los colaboradores mantenerse informados en forma oficial de lo que acontece en la empresa, se fortalece la comunicación organizacional, esta favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician una mayor productividad, calidad, integración del trabajo colectivo. De hecho, esta investigadora ha leído diversos estudios sobre la comunicación organizacional que demuestran que las organizaciones dependen de la comunicación eficaz y de las habilidades comunicativas eficientes de sus miembros.

- En cuanto a la habilidad blanda de comunicación, se recomienda tomar en cuenta para una capacitación a los colaboradores para que mejoren dicha habilidad, los elementos que facilitan la comunicación y otros que la obstaculizan. Se deben considerar tres tipos de estilos de comunicación para implementar dichas mejoras:
 - Agresivo: Usado para forzar e intimidar a otra persona para lograr su cometido.
 - Pasivo: Con este, las personas no se comunican de manera adecuada, son incapaces de expresar sus sentimientos y de decir que no. Son influenciables porque se dejan llevar por los demás.
 - Asertivo: Lo usan aquellos que se comunican bien, expresan lo que sienten, sus necesidades, sus derechos y opiniones, sin vulnerar los sentimientos de los demás.
- Para fomentar la habilidad blanda de trabajo en equipo, se recomienda realizar actividades como Talleres de Cuerdas Bajas, ya que, estas fomentan la motivación, la colaboración y generan sentimiento de pertenencia, además, favorecen el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en aspectos como el liderazgo y la comunicación. Actualmente existe gran variedad de actividades que pueden fortalecer el trabajo en equipo en la organización. Un Taller de Cuerdas Bajas está conformado por actividades extramuros, al aire libre, compuestas por una serie de retos, actividades físicas y desafíos mentales orientados a la solución de problemas, fomentando una serie de aprendizajes, análisis de situaciones y autoanálisis. Son grandes herramientas para fomentar el trabajo en equipo. Los Talleres de Cuerdas Bajas, técnicamente se realizan con elementos desde el nivel del piso.

- Por otra parte, es relevante que los colaboradores de Laboratorios San José conozcan como administrar efectivamente su tiempo, esto se puede fomentar a través de un Taller efectivo que considere que la gestión del tiempo es el acto de planificar y ejercer un control consciente sobre la cantidad de tiempo dedicado a actividades específicas, especialmente para aumentar la eficacia, la eficiencia o la productividad. Para muchas personas, la gestión del tiempo es una lucha constante. Tienen tanto que hacer y tan poco tiempo para hacerlo. Un taller de gestión del tiempo es una excelente manera para que las personas aprendan a administrar mejor su tiempo y sean más eficientes en su trabajo. Hay muchos beneficios de este Taller que se propone: ayudan a eliminar las distracciones y a concentrarse en lo que más necesita la atención en ese momento, se reducen los niveles de estrés al brindarle la oportunidad al colaborador de ocuparse de las cosas que necesitan atención inmediata, sin dejar que nada se escape. A las organizaciones les resulta difícil mantener su ventaja competitiva si no tienen personas con las habilidades adecuadas de gestión del tiempo
- En cuanto a la adaptabilidad al cambio, se recomienda fortalecer dicha habilidad en los colaboradores porque es uno de los procesos que se da con más frecuencia, sin embargo, la manera de proceder determinará en gran medida cómo los colaboradores asuman estas modificaciones. Las reacciones pueden ser desde generar resistencia hasta externar un alto deseo por involucrarse y ser parte del cambio. La adaptabilidad se puede definir como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivo que se han propuesto con anticipación. La adaptabilidad se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de objetivos que se han propuesto con antelación. Lo que está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado. La adaptabilidad a los cambios

representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de la empresa. Los colaboradores que ejerzan un rol de liderazgo dentro de la empresa deben tener un alto grado de adaptación al cambio, para impactar de manera positiva su entorno laboral y generar un proceso natural de adaptación entre los demás colaboradores.

- Realizar talleres de liderazgo con los colaboradores que actualmente tienen personal a cargo, estos talleres le permitirán a la organización mejorar la productividad, se toman mejores decisiones porque se realiza una delegación de tareas más eficiente, se aceleran procesos y mejora la capacidad para resolver problemas, además, le otorga mayor independencia y responsabilidad al colaborador.
- Se recomienda brindar a los colaboradores espacios de capacitación sobre resiliencia e inteligencia emocional. Con la llegada de la pandemia muchos de los colaboradores se vieron afectados por las distintas situaciones que enfrentaban, tanto a nivel laboral como personal y estos espacios les permitirán a los colaboradores saber cómo llevar las situaciones adversas, de esta manera se fomenta el aprendizaje emocional y de la situación. La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Si bien el término nació mucho antes, fue en el año 1995 con la publicación del libro *La inteligencia emocional*, del psicólogo estadounidense Daniel Goleman, que se popularizó. Este libro está compuesto por investigaciones que Goleman llevó a cabo durante diez años en la Universidad de Harvard, con la colaboración de las Universidades de Yale y Michigan, gracias a sus conocimientos e investigaciones de la mente humana y a los avances que se habían producido hasta ese momento, en el campo de las neurociencias. La teoría de Goleman sugiere que la inteligencia emocional se podría organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos,

reconocerlos, automotivarse y gestionar relaciones. Se recomienda además espacios de libro foro para que los colaboradores puedan leer este libro de Goleman y comprometerse a discusiones de este dentro de sesiones de trabajo.

- Para mejorar las habilidades de resolución de conflictos, es necesario que los colaboradores pongan en práctica las siguientes técnicas y que el área de talento humano lleve un seguimiento al respecto con el fin de apoyarlos:
 - **Mediación.** Los involucrados eligen a un tercero que es neutral, quien se encarga de crear un entorno seguro para que las partes puedan negociar y expresar sus emociones. Los acompaña durante todo el proceso hasta llegar a un acuerdo.
 - **Arbitraje.** Los involucrados exponen su problema y brindan información a un tercero que actúa como juez, y es quien se encarga de dar a una solución al problema.
 - **Indagación.** Consiste en buscar información con el fin de aclarar las discrepancias de datos o hechos entre los involucrados.

Con respecto al objetivo específico 2 se presentan las siguientes recomendaciones:

- A través de pruebas psicométricas y entrevistas por competencias, la organización podrá obtener información sobre cuáles son las habilidades blandas que tienen en común los colaboradores, una vez que cuentan con esta información se valoran y se pueden definir las transversales. Las competencias transversales, o genéricas, son aquellas que, aunque no se requieren estrictamente para realizar una actividad en concreto, ofrecen beneficios añadidos al desempeño de los colaboradores. Las competencias transversales o genéricas

hacen referencia a aptitudes, valores, habilidades y rasgos de la personalidad que mejoran la eficacia de una persona. No son cualidades exclusivas de una profesión en concreto, sino, como su nombre indica, se aplican a distintas áreas y tareas, consolidando el proceso de aprendizaje del colaborador, facilitándole la resolución de situaciones y conflictos. Por eso es relevante que se identifiquen en todos los colaboradores de la organización y en los que van a ser contratados.

- Con el fin de mejorar el desempeño y motivar a los colaboradores, se recomienda la implementación de un Plan de Salario Emocional, es decir, facilitar a los colaboradores beneficios de tipo no económicos que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa. El salario no es lo único que motiva a los colaboradores de las diversas organizaciones, el agradecer a ellos mediante un plan exitoso y atractivo de salario emocional es un paso fundamental que la empresa debería dar para que los colaboradores se sientan más a gusto y den un mejor rendimiento. Una empresa que cuenta con un plan de salario emocional podrá retener a su talento, por lo tanto, el índice de rotación baja, las personas se identifican con la empresa y dan lo mejor de ellas, además, el clima organizacional se fortalece, se mejora el trabajo en equipo, hay más comunicación asertiva y esto incrementa el interés en los colaboradores de aprovechar y fortalecer sus habilidades blandas dentro de la organización. Laboratorios San José actualmente no cuenta con un plan de salario emocional establecido, por lo que esta recomendación es importante para lograr su implementación. En consecuencia, el salario emocional tendría una fuerte incidencia en lograr la lealtad de los colaboradores, esto porque actualmente se sabe que los colaboradores de las diferentes organizaciones prefieren compensaciones de carácter no económico y esta realidad no debe ignorarse en esta empresa.

- Dentro del Plan de Salario Emocional que se recomienda a Laboratorios San José, que se ha denominado “Porque te lo mereces” se recomiendan los siguientes beneficios:
 - Días libres por reconocimiento de alguna labor.
 - Reconocimiento del empleado del mes.
 - Actividades recreativas.
 - Celebraciones de cumpleaños.
 - Reconocimiento por mejor desempeño en equipo.
 - Planes de formación (becas académicas).

Como se mencionaba anteriormente, estos beneficios propuestos no tienen gran inversión por parte de la empresa y se hizo de esta manera porque como no existen, se podrá iniciar poco a poco y la empresa está dispuesta a invertir en estos planes, por lo que a futuro se podrán realizar otras actividades que demanden un poco más de inversión económica.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Nombre de la propuesta “Fortaleciendo el desempeño laboral”

Imagen 2: Fortaleciendo el desempeño laboral



Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Laboratorios San José, Área Administrativa y Laboratorio.

Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar una propuesta enfocada en el fortalecimiento de las habilidades blandas de los colaboradores de Laboratorios San José específicamente del Área Administrativa y de Laboratorio que mejore su desempeño.

Objetivos específicos

- Implementar pruebas psicométricas para evaluar las habilidades blandas o socioemocionales de todo el personal de la empresa.
- Realizar dos talleres con especialistas en el desarrollo de las habilidades blandas o socioemocionales que les permita a los colaboradores desempeñarse en su trabajo de manera efectiva.

- Realizar una evaluación de las cargas de trabajo de los colaboradores para identificar factores que puedan estar produciendo estrés y que afectan la productividad y la salud de los colaboradores.
- Mejorar la Intranet Corporativa, plataforma de comunicación organizacional que tiene Laboratorios San José.
- Realizar un Taller de Cuerdas Bajas que permita el desarrollo de integración del personal y el trabajo en equipo.
- Proponer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en habilidades blandas, que permita identificar carencias o deficiencias de capacitación que existe en los colaboradores.
- Elaborar un plan de salario emocional que influya en el incremento del desempeño en los colaboradores.

Cronograma de actividades

A continuación, se presenta un cronograma de actividades por realizar para lograr la implementación de la propuesta.

Realizar un taller de Cuerdas Bajas, que permitan la integración del personal y el trabajo en equipo.				X										
Proponer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en habilidades blandas, que permita identificar carencias o deficiencias de capacitación que existen en los colaboradores.					X									
Elaborar un plan de salario emocional que influya en el incremento del desempeño en los colaboradores.						X								

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto necesario para su implementación

Tabla 67. Presupuesto General de la propuesta.

Objetivo	Actividad	Inversión
Implementar pruebas psicométricas para evaluar las habilidades blandas o socioemocionales de todo el personal de la empresa.	Actividad a cargo de una empresa externa. Incluye la aplicación y la interpretación de los datos.	C\$3.200.000
Realizar dos talleres con especialistas en el desarrollo de las habilidades blandas o socioemocionales que les permita a los colaboradores desempeñarse en su trabajo de manera efectiva.	Actividad a cargo de una empresa de Consultoría en Gestión de Talento Humano.	C\$2.760.000
Realizar una evaluación de las cargas de trabajo de los colaboradores para identificar factores que puedan estar produciendo estrés y afectan la productividad y la salud de los colaboradores.	Esta actividad no requiere ningún tipo de inversión por parte de la empresa, ya que los responsables son los funcionarios del área de Talento Humano.	C\$0.0

Mejorar la Intranet Corporativa, plataforma de comunicación organizacional que tiene Laboratorios San José.	Esta actividad no requiere inversión ya que la empresa tiene los recursos y el talento humano necesarios para realizar las mejoras a la intranet corporativa.	€0.0
Proponer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en habilidades blandas, que permita identificar carencias o deficiencias de capacitación que existe en los colaboradores.	Esta actividad no requiere ningún tipo de inversión por parte de la empresa, ya que los responsables son los funcionarios del área de Talento Humano.	€0.0
Elaborar un plan de salario emocional que influya en el incremento del desempeño en los colaboradores.	No requiere ningún tipo de inversión.	€0.0
Realizar Taller de Cuerdas Bajas, que permitan la integración del personal y el trabajo en equipo.	Actividad de Integración y de trabajo en equipo para todos los colaboradores de la empresa. Incluye transporte, alimentación y organización de actividades, incluye el consultor.	€3.280.000
	TOTAL	€ 9.240.000

Fuente: Elaboración propia.

Fases de la propuesta

En cuanto a la recomendación de implementar pruebas psicométricas para evaluar las habilidades blandas o socioemocionales de todo el personal de la empresa, se sugiere contratar los servicios de un consultor experto en la aplicación de estas pruebas psicométricas, brindar retroalimentación a los participantes sobre los resultados y diseñar planes de acción para cada uno si es que lo requiere. En Costa Rica existen varios proveedores de pruebas psicométricas, por lo que se cuentan con opciones seguras de medición. Actualmente existen varios tipos de pruebas psicométricas que miden aspectos específicos, tales como:

- Las pruebas o test psicométricos de inteligencia, estas miden la capacidad de aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos, su coeficiente intelectual y sus habilidades de análisis y síntesis, las pruebas psicométricas de inteligencia más representativas son: Inteligencia emocional y DISC.

Con respecto a las cargas de trabajo, en esta propuesta se solicita que el área de Talento Humano sea la encargada de realizar el estudio de las cargas laborales con el fin de tomar medidas preventivas. La evaluación de las cargas de trabajo se realiza para definir las tareas y el tiempo estimado que debe invertir un colaborador en ellas. El procedimiento que se recomienda es el siguiente:

- Revisar cómo está estructurada la organización, la cantidad de colaboradores y las relaciones productivas y jerárquicas entre departamentos.

- Se puede recurrir al uso del organigrama de la empresa, ya que aporta una visión global de la organización con un esquema de fácil lectura en el que se establecen los puestos y las relaciones laborales.
- Tener en cuenta las características del puesto y las metas establecidas.
- Es fundamental tomar en cuenta la descripción de puestos de trabajo.
- La valoración de las cargas de trabajo se debe enfocar para medir si los colaboradores cumplen con los tiempos y las tareas asignadas, es decir, como administran su tiempo.
- Una vez que se ha gestionado la asignación y el seguimiento de la carga de tareas, se recomienda valorar cómo ha sido el desempeño de cada colaborador.

En relación directa con la carga de trabajo, tanto física como mental, se recomienda al área de Talento Humano utilizar encuestas para medir el riesgo psicosocial y preocuparse de aspectos como el manejo del estrés, ansiedad o depresión. Muchas veces, esas enfermedades o trastornos emocionales se perciben a simple vista y pueden estar influyendo en el rendimiento y la salud del colaborador.

Mejorar la Intranet Corporativa, plataforma de comunicación organizacional que tiene Laboratorios San José. La idea consiste en renovar dicho programa con la participación del departamento de Tecnología de Información (TI). Este programa actualmente se utiliza, sin embargo, se ha ido quedando obsoleto, ya que no cuenta con las secciones o espacios requeridos, con ayuda del departamento de TI se podrán incorporar nuevas opciones como, por ejemplo, el poder brindar sugerencias, sus opiniones o recomendaciones. Estas mejoras ayudarán a compartir recursos fácilmente entre áreas de trabajo, tener la información en un solo lugar y fomentar una

cultura empresarial dinámica y actualizada. Es importante mencionar que, con la realización de la recomendación de actualizar el programa de comunicación organizacional, la empresa, de acuerdo con esta propuesta, contará con los siguientes beneficios:

- Promoverá el flujo de comunicación lo que va a generar un clima organizacional de confianza y mantendrá buenas relaciones entre los colaboradores de la empresa.
- Mejorará la productividad de la empresa, al facilitar el intercambio de información importante.
- Facilitará el entendimiento, la confianza y buenas relaciones con los colaboradores de la empresa.
- Ayudará a la adaptación a los cambios dentro de la empresa.

Con respecto a la recomendación de que el área de Talento Humano realice un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC para obtener información necesaria para elaborar un programa de capacitación en habilidades blandas, es importante mencionar que este diagnóstico debe enfocarse en investigar y analizar cuáles son las necesidades de capacitación para lograr efectividad. Este DNC debe proporcionar información fundamental para planear, elaborar y aplicar con éxito el programa de capacitación y permitir a la empresa canalizar sus recursos hacia las habilidades blandas que se quieren desarrollar en los colaboradores que a su vez contribuirán al mejoramiento del desempeño organizacional.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es necesario en el ámbito cambiante de hoy, a medida que nuevas tecnologías y prácticas laborales se generalizan y dan lugar a cambios en las habilidades blandas que requieren los colaboradores. Se recomienda que este DNC garantice

que la formación se ocupe de los problemas existentes, se adapte a los objetivos actuales de la empresa y, además, se realice de una manera eficaz y rentable.

Con respecto al objetivo de elaborar un plan de salario emocional que influya en el incremento del desempeño en los colaboradores, el mismo se pondrá en marcha una vez que se realice la encuesta para conocer las preferencias de los colaboradores en esta materia, en el plan se presentarán varias opciones de salario emocional que no representan grandes inversiones por parte de la empresa, ya que, al no brindar plan motivacional actualmente, se debe empezar por algo sencillo, medir resultados y continuar agregando otra serie de beneficios en forma paulatina de acuerdo con los resultados.

Una de las actividades que se mencionarán específicamente en esta propuesta, es la de realizar una Actividad de Integración para todos los colaboradores de la empresa. Con esta actividad se pretende:

- Incrementar la comunicación mediante una convivencia, fomentar la confianza para lograr una comunicación fluida y poder solucionar cualquier problema que se presente en las relaciones laborales.
- Aumentar la eficiencia, ya que se sabe que existen diferentes roles y habilidades que se pueden complementar más para alcanzar las metas trazadas.
- Mejorar el sentido de pertenencia: Es importante que una persona se sienta parte de su equipo. Esto disminuirá la rotación de personal y hará que haya más lealtad hacia la empresa.

Con respecto a la recomendación de realizar un Taller de Cuerdas Bajas, se considera necesario que los colaboradores practiquen actividades extramuros – al aire libre, este tipo de talleres son diseñados y facilitados profesionalmente por un Facilitador calificado, están compuestos por una serie de retos, actividades físicas y desafíos mentales orientados a la solución de problemas, fomentando una serie de aprendizajes, análisis de situaciones y autoanálisis, evidenciando competencias para el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y con estos, el liderazgo y un sinnúmero de objetivos al ser los talleres canalizados hacia el aprendizaje por un facilitador facultado.

Una de las actividades que se mencionarán específicamente en esta propuesta, es la de realizar un Taller de Cuerdas Bajas para todos los colaboradores de la empresa. Con esta actividad se pretende:

- Fomentar la solidaridad y el trabajo en equipo, está comprobado que los esfuerzos combinados de un equipo de trabajo logran más que los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros. Cada uno de los miembros puede aprender unos de otros, consultarse mutuamente los problemas y llegar a acuerdos sobre la mejor manera de cumplir con los objetivos
- Establecer vínculos de confianza, cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente. Adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera.
- Estimular la creatividad, el uso de la creatividad en el trabajo ayuda a diferenciarnos de nuestra competencia, ya que, la capacidad intelectual de los trabajadores que conforman la

empresa es muy diferentes a la del resto, por ello se debe fomentar y motivar a los empleados a ejercicio.

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO



La actividad de integración que se propone se detalla a continuación:

- Lugar: Oikoumene. Un centro de recreación que cumple con todos los requisitos para pasar un día compartiendo actividades y fortaleciendo la integración de todos los colaboradores.
- Se realizarán actividades de cuerdas bajas con el fin de fomentar la competencia sana y el trabajo en equipo.
- La actividad inicia desde tempranas horas de la mañana, para fomentar la unión grupal, en donde se incluye la debida alimentación desde un desayuno, almuerzo y tiempos de café y otros.
- En dicha actividad de integración no se tratarán temas laborales, únicamente se tratará de esparcimiento, juegos y fraternidad laboral.

IMÁGENES DE OIKOUMENE

Zonas de Integración





REFERENCIAS

- Acosta, N. (29 de diciembre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Aicad. (09 de Abril de 2021). *Habilidades organizativas ¿Cuáles son las más importantes?* Obtenido de <https://www.aicad.es/habilidades-organizativas/>
- Aicad. (14 de Junio de 2021). *Orientación a resultados: ¿Cómo te ayudará en tu proyecto?* Obtenido de <https://www.aicad.es/orientacion-a-resultados-empresa/#:~:text=La%20orientaci%C3%B3n%20a%20resultados%20y,o%20mejorar%20a%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Álvarez Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México D.F.: Editorial Paiclós SAICF.
- Ayala, M. (06 de octubre de 2020). *Los 20 estilos de aprendizaje más comunes*. Obtenido de <https://definicion.edu.lat/academia/1ED3F56D24EF01BBC8B35CE1442D46F1.html>
- Beatriz Chavarria Umaña, A. V. (2017). *Propuesta de estructura corporativa para la empresa Distribuidora Ochenta y Seis S.A.* Obtenido de Instituto Tecnológico de Costa Rica: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7197/propuesta_estructura_corporativa_empresa_distribuidora.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bohlander, S. (2020). *Administración de Recursos Humanos (4ta ed.)*. . México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Caldas Blanco, M. E., Gregorio Arroyo, A., Hidalgo Ortega, M. L., & Murias Bermejo, I. (2019). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Madrid, España: Editex, S.A.

Carolina, C. C. (2018). *Competencias conductuales y habilidades blandas que manejan los docentes de la especialidad de Contabilidad, para la inserción y permanencia laboral de los estudiantes de duodécimo año del Colegio Técnico Profesional de Piedades Sur de San Ramón de Alajue*. Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/646/1/TFG_Ulatina_Carolina_Cocontreras_Campos.pdf

Carrillo, A. (20 de diciembre de 2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/social/comportamiento-social>

Castro, J. C. (2017). *el sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del mopt en el contexto del régimen del servicio civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencias*. Obtenido de <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1793/Tesis%20Su%C3%A1rez%20Julio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castro, J. L. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huarazancash-2020*. Obtenido de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4544/T033_47450805_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento, una ventaja competitiva*. Madrid, España: ESIC.

Daniel Madriz Granados, A. S. (Diciembre de 2019). *Plan de capacitación de habilidades blandas para mejorar la inserción laboral de la*. Obtenido de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11197/plan_capacitacion_habilidades_blandas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De Gea, P. (25 de Junio de 2020). *Smart Mentoring*. Obtenido de <https://pedrodegea.es/noticias/exito-profesional-consejos-para-alcanzarlo/>

Deyse Raquiel Torres Solano, M. L. (2020). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Independencia, Lima-Perú 2020*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26404/Atencio%20Calder%c3%b3n%20Mar%c3%ada%20Lizabeth%20-%20Torres%20Solano%20Deyse%20Raquiel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Doyle, A. (20 de Enero de 2020). *Habilidades duras frente a habilidades blandas: ¿Cuál es la diferencia?* Obtenido de Obtenido de thebalancecareers: Site Web: <https://bit.ly/2Stpg6U>

Figueiras, S. (11 de Junio de 2021). *Ceupe México*. Obtenido de <https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>

Frieser, A. (02 de 10 de 2021). *Adaptación al Cambio Una habilidad en alza en las Organizaciones*. Obtenido de <https://datascope.io/es/blog/adaptacion-al-cambio-una-habilidad-en-alza-en-las-organizaciones/#:~:text=La%20capacidad%20de%20adaptaci%C3%B3n%20al,empresa%20y%20a%20la%20vida%20profesional.>

Gallud, J. E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Madrid, España: Editorial Verbum.

- García León, F. V., Mendoza Montoya, J. E., & Fernández Saucedo, N. (2018). *Aprender a aprender*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Geana, W., Leane, B., Bonnie, J., & Serrano, B. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano: Universidad Técnica de Machal. Revista mensual de la UIDE extension Guayaquil, 59-76*. Obtenido de Obtenido de <https://bit.ly/2RLLdxV>
- Goleman, D. (2013). *La Inteligencia Emocional*. USA: Penguin Random House Grupo USA.
- Gullón. (06 de 07 de 2021). *RESILIENCIA: LAS HABILIDADES DE UNA PERSONA RESILIENTE*. Obtenido de <https://gullon.es/resiliencia-habilidades-persona-resiliente/>
- Gutiérrez, C. L., Jiménez, C. E., & Parada, C. J. (2021). *Muestra empresarial Upetecista*. Editorial UPTC.
- Hernández, S. R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hurtado, A. (2017). *Gestión y organización de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Indeed Editorial Team. (12 de 10 de 2022). *Habilidades para resolver problemas en el trabajo*. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-para-resolver-problemas>
- Linares, R. (2015). *Resiliencia o la adversidad como oportunidad*. España.
- Martínez, M. (06 de junio de 2019). *Incentivos salariales y no monetarios ¿cuáles son los mejores?* Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/incentivos-salariales-no-monetarios/>

- Molina, D. (13 de Octubre de 2021). *Trabajo en equipo: definición, ventajas y roles*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/habilidades-de-trabajo-en-equipo-cuales-son-y-como-potenciarlas-agile-scrum/>
- Montoya, C. (2009). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO*. Obtenido de Obtenido de <https://bit.ly/3uGZ5HR>
- Moraleja, S. (2018). *Educación el talento, Guía para desarrollar nuevas habilidades en jóvenes y niños*. Profit Editorial.
- Nieto Morales, C. (2019). *El trabajo social ,desde lo académico a la intervención social*. Barcelona:
<https://books.google.co.cr/books?id=CLyPDwAAQBAJ&pg=PA113&dq=acto+consciente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjwzZamp-P4AhVsElkFHfD1DdkQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=acto%20consciente&f=false>.
- Ortega Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Guayaquil, Ecuador: Centro de Publicaciones.
- Padilla, R. P. (16 de 08 de 2022). *CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Obtenido de <https://pedropadillarui.es/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/#Caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno>
- Palaci, F. J. (2005). *Psicología Organizacional*. España: Pearson Prentice Hall.
- Palmar, G. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. Obtenido de Obtenido de <https://bit.ly/3oaLVAq>

- Pérez, A. (14 de Abril de 2017). *Orientación a resultados, ¿cómo ponerla en práctica?* Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica>
- Reyes, E. (2022). *Metología de la Investigación científica*. Estados Unidos: Page Publishing, INC.
- Rodriguez, J., Rodriguez, R., & Fuerte, L. (02 de 2021). *Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación: Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de <https://bit.ly/3v8SRkq>
- Ruíz, M. H. (26 de Octubre de 2020). *Adquirir conocimientos es fundamental para desarrollar las habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas y creatividad*. Obtenido de <https://www.fecyt.es/es/FECYTedu/adquirir-conocimientos-es-fundamental-para-desarrollar-las-habilidades-de-pensamiento>
- Sánchez Macías, A., Gutiérrez Vázquez, J. A., & Azuara Pugliese. (2022). *EDUCACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA: DINAMIZACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LOS*. San Luis Potosí: Editoria México.
- Sánchez, G. M. (2017). *Orientación profesional y personal*. Madrid: UNED.
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencia y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vallejos, A., & Girón, R. (2019). *HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL POST VENTA INTERAMERICANA NORTE SAC: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO MOGROVEJO*. Obtenido de Obtenido de [tesis.usat.edu.pe: https://bit.ly/3yDUBnZ](https://tesis.usat.edu.pe)

Vera, F. (2016). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. Obtenido de Revista Akadèmeia, 53-73.

Obtenido de <https://bit.ly/3bI5JWN>

Vision, K. (24 de marzo de 2021). *El manejo del estrés 2021*. Obtenido de <https://nwvevents.com/blog/emociones/el-manejo-del-estres-2021/>

Worboys, G. L., Lockwood, M., & Kothari, A. (2019). *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*. Bogotá. Colombia: Universidad del Bosque.

ANEXOS

Anexo N°1: Cuestionario para Colaboradores

Habilidades Blandas.

Estimado colaborador agradecemos el tiempo que se tome para contestar puntualmente las siguientes preguntas.

A continuación se presenta una serie de enunciados; responda cada uno de ellos de acuerdo con los conocimientos adquiridos.

Es importante indicar que los resultados obtenidos en dicho cuestionario serán utilizados específicamente para fines educativos.

Sexo *

- Femenino.
- Masculino.
- Otro.

Área *

- Administrativa.
- Laboratorio.

Antigüedad laboral *

- De 1 a 5 años.
- 6- 10 años.
- Más de 10 años.

Seleccione los calificativos que más se ajusten a usted, (puede seleccionar todos los que usted desee). *

- Manejo del estrés.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Resiliencia.
- Adaptabilidad al cambio.
- Resolución de problemas.
- Orientación de resultados.
- Calidad.
- Organización.

En una escala del 1 al 5 evalúe el nivel de los siguientes enunciados, *
(el nivel 5 significa que posee la característica mencionada en grado superior).

Administro mi tiempo en función de actividades.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me expreso de manera adecuada por escrito. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuando resulta necesario, tomo decisiones independientemente de la posición que *
ocupo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escucho y aprecio las opiniones de todos los miembros de mi equipo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuando estoy en una situación laboral difícil; por lo general puedo encontrar una solución. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promuevo el cambio y consigo que otros hagan lo mismo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuando hay que resolver problemas me mantengo neutral. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Termino mi trabajo adecuadamente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hago uso racional de los recursos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Planifico mis actividades. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me muestro amable en momentos de estrés. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me expreso adecuadamente de forma verbal. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apoyo a mi equipo de trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soy incluyente con los miembros del equipo que se mantienen al margen. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por lo general, trato de resolver mis problemas, pero sé cuándo ser flexible si algo *
está fuera de mi control.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reconozco la necesidad de cambiar y eliminar barreras. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me esfuerzo por mantener una opinión objetiva en función del logro del trabajo del * equipo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cumplo adecuadamente con las tareas que se me asignan. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No requiero de supervisión frecuente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ejecuto mis actividades según los procedimientos establecidos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soy capaz de ayudar a mis compañeros y hacer mis propias funciones en picos de trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escucho las necesidades de los demás. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lidero con ejemplo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunico toda la información posible al resto de mis compañeros para el logro de los objetivos en común. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuando me estreso, generalmente me recupero bastante rápido. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué nivel de adaptabilidad presenta cuando realiza tareas que no son correspondientes a su puesto? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ofrezco diferentes alternativas para la solución de problemas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Realizo un volumen de trabajo adecuado. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me muestro profesional en el trabajo que realizo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me preocupo por alcanzar los resultados esperados. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>