



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Habilidades blandas y el clima organizacional de un centro de salud  
en Guayaquil, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Rivas Aragundy, Jessica Elizabeth ([orcid.org/0000-0001-9104-3054](https://orcid.org/0000-0001-9104-3054))

**ASESORES:**

Dr. Saavedra Olivos, Juan José ([orcid.org/0000-0001-8191-8988](https://orcid.org/0000-0001-8191-8988))

Mg. Albán Villarreyes, Victoria Amanda ([orcid.org/0000-0001-8077-3860](https://orcid.org/0000-0001-8077-3860))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

**PIURA – PERÚ**

**2023**

### **Dedicatoria**

A mi madre Bárbara, por sus enseñanzas, sus sabios consejos llenos de valores y por guiarme por el buen camino, pero más que nada, por su perdurable amor incondicional.

A mi padre Carlos que desde el cielo me ilumina para seguir adelante con mis proyectos de vida.

A mis hijos Alisson y Andrés quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme pese a los obstáculos y ser para ellos una mujer ejemplar.

### **Agradecimiento**

El principal agradecimiento a Dios por darme la bendición y haberme permitido concretar una de mis tantas metas profesionales.

A la Universidad por permitirme desarrollar mi trabajo de maestría, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso académico y como recuerdo y prueba viviente en la historia; esta tesis, que perdurará dentro de los conocimientos investigativos de las futuras generaciones.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad de los Asesores**

Nosotros, ALBAN VILLARREYES VICTORIA AMANDA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesores de Tesis titulada: "HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE SALUD EN GUAYAQUIL, 2023.

", cuyo autor es RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

Hemos revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 24 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALBAN VILLARREYES VICTORIA AMANDA DNI: 03832991 ORCID: 0000-0001-8077-3860	Firmado electrónicamente por: ALBANVV el 31-07-2023 18:37:50
SAAVEDRA OLIVOS JUAN JOSE DNI: 03874808 ORCID: 0000-0001-8191-8988	Firmado electrónicamente por: JJSAAVEDRAO el 31-07-2023 16:37:32

Código documento Trilce: TRI - 0616156



## Índice de contenidos

Cáratula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	iv
Declaratoria de originalidad del autor .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
I.- INTRODUCCIÓN .....	1
II.- MARCO TEÓRICO .....	4
III.- METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización .....	14
3.3. Población, muestra y muestreo .....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Métodos de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS.....	18
4.1. Estadística descriptiva.....	18
4.2. Estadística inferencial.....	24
V. DISCUSIÓN .....	31
VI. CONCLUSIÓN .....	37
VII. RECOMENDACIONES.....	38

REFERENCIAS.....	39
ANEXOS.....	46

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Cálculo de población finita.....	16
Tabla 2. Habilidades blandas y clima organizacional. ....	18
Tabla 3. Liderazgo y clima organizacional. ....	19
Tabla 4. Resolución de conflictos y clima organizacional.....	20
Tabla 5. Empatía y clima organizacional.....	21
Tabla 6. Trabajo de equipo y clima organizacional.....	22
Tabla 7. Comunicación asertiva y clima organizacional. ....	23
Tabla 8. Prueba de normalidad.....	24
Tabla 9. Contrastación de la hipótesis general. ....	25
Tabla 10. Correlación de liderazgo y clima organizacional. ....	26
Tabla 11. Correlación de resolución de conflictos y clima organizacional. .	27
Tabla 12. Correlación de empatía y clima organizacional. ....	28
Tabla 13. Correlación de trabajo de equipo y clima organizacional. ....	29
Tabla 14. Correlación de comunicación asertiva y clima organizacional. ....	30

## **Índice de figuras**

Figura 1. Diagrama de un diseño correlacional investigativo. ....14



## **Resumen**

La presente investigación tiene por objetivo general determinar la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023.

Dado el tipo de investigación que persiguió este estudio, se trabajó con una población de 110 trabajadores y una muestra de 86 trabajadores de un centro de salud a criterio de la investigadora.

En este estudio se empleó la técnica de la encuesta del instrumento el cuestionario, para recaudar la información. Por cada variable se desglosó una serie de preguntas sobre las habilidades blandas y el clima organizacional; procesando los datos posteriormente en un programa informático SPSS Statistics de IBM, versión 29.0 para hallar la correlación de Spearman.

En base a su tipo de investigación esta es no experimental, con un diseño correlacional-transversal.

Cabe indicar que en la presente investigación se ha podido determinar la relación directa y estadísticamente significativa entre ambas variables, aceptándose la hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** habilidades blandas, clima organizacional, centro de salud.

## **Abstract**

The purpose of this research is to determine the relationship between soft skills and the organizational climate of a health center in Guayaquil, 2023.

Given the type of research that this study pursued, we worked with a population of 110 workers and a sample of 86 workers at a health center at the discretion of the researcher.

In this study, the survey technique of the questionnaire instrument was used to collect the information. For each variable, a series of questions on soft skills and organizational climate were broken down; the data were then processed in the computer program SPSS Statistics of IBM, version 29.0, to find the Spearman correlation.

Regarding its type of research, this is not experimental, with a correlational - cross-sectional design.

It should be noted that in this research, it has been possible to determine the direct and statistically significant relationship between both variables, thus accepting the research hypothesis.

**Keywords:** soft skills, organizational climate, health centers.

## I.- INTRODUCCIÓN

Según, la International Labor Organization (2019) sugiere que, “para alcanzar el desarrollo eficiente y eficaz es necesario que se brinde un óptimo bienestar laboral” favoreciendo al desempeño con calidad del empleo mediante un clima positivo adecuado a las buenas condiciones. Por lo tanto, “comprender el bienestar y productividad de los trabajadores es decisivo para conseguir un trabajo con calidad”, más en la nueva era que implica la tecnología con el fin de mejorar el desenvolvimiento del empleo en parte equitativa, tanto en hombre como mujeres reduciendo las exigencias excesivas y limitando la exposición a riesgos, pero situando a tiempo los recursos laborales al cumplimiento de los objetivos.

En Estados Unidos, tras la pandemia de Covid-19 los trabajadores del sector sanitario reportaron una afectación al desempeño laboral del 79% por desgaste profesional, “actualmente este porcentaje pasó al 93% de sufrir agotamiento físico, mental y emocional” que, reduce el soporte necesario al encontrarse bajo la exposición de condiciones indiscriminadas en la carga horaria laboral que solo deteriora el clima organizacional percibido (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2018). En la problemática Avelino (2022) propone que “la comunicación es importante para negociar y lograr una productividad laboral”, ya que facilita la comprensión del personal y acondiciona las habilidades blandas mediante dimensiones que dan lugar a un clima organizacional idóneo.

En cuanto a Latinoamérica y en las islas caribeñas la CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021) sostiene que, el personal de salud “ha tenido que afrontar recortes salariales, alto índice de la presión pasa factura sobrecargada de trabajo, desequilibrio en el área de trabajo entre varias condicionantes que desfavorecen la eficacia laboral” y, por lo tanto, deteriora al buen clima organizacional. Menos del 22% de trabajadores del servicio sanitario; en un estudio demuestra que ellos son prominentes a “los signos de depresión, estrés y ansiedad, acompañado del cansancio extremo, molestias psicológicas e ideas de suicidio” dado que, tan solo evidencian como necesidad estudiar las habilidades blandas dentro del área laboral relacionada a la intelectualidad sentimental, al razonamiento crítico, a la voluntad de dirigir, flexibilidad del cambio que es la clave del crecimiento y fortalecimiento laboral (Lozano y Ortega, 2022).

A nivel nacional, desde hace una década el Estado ecuatoriano ha

trabajado por mejorar el clima organizacional desarrollando acciones a partir de resultados anuales a empleadores del sector público, donde mostró que “el clima persuadido fue de 72% para 2019 y 74% para el 2020” informó el (Ministerio del Trabajo, 2019). No se debe obviar que, desde la pandemia de Covid-19 las instituciones del sector sanitario han registrado múltiples impedimentos afectando el aforo de atención de los usuarios, deteriorando un clima organizacional con pocos recursos, exceso de trabajo, mucho giro de los trabajadores acompañado de tensión física o emocional, depresión y ansiedad (Peña y Toala, 2022).

En otras palabras, el clima organizacional debilitado acarrea múltiples consecuencias, primordialmente por la prestación del servicio con mala calidad a las personas que asisten al centro sanitario para ser valorados médicamente. Ahora, para lograr un clima organizacional favorable y posible los líderes o gerentes en la unidad operativa deben aplicar adecuadamente dichas habilidades blandas, entre ellas, “la capacidad de liderar, la capacidad de escuchar y no solo oír a sus empleados, conciliar problemas y negociar” (Castro, 2020).

Por un lado, como enfoque temático se observó que, en la unidad operativa de Guayaquil, el clima organizacional de los empleados no se está deteriorando, más bien es favorable, lo que indica también habilidades blandas efectivamente favorables para solo así, promover óptimamente el ambiente laboral y la gerencia orientada a los trabajadores para un mayor rendimiento. Mediante el contexto problemático, se formula la siguiente pregunta ¿Existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023?, en cuanto a las preguntas específicas corresponden a: ¿Existe relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?; ¿Existe relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?; ¿Existe relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?; ¿Existe relación en las habilidades de trabajo de equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?; ¿Existe relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?.

Por otro lado, la justificación investigativa aportará conocimientos relevantes a la temática recalcando de la existencia de pocos sustentos teóricos

nacionales que abordan como se relacionan las habilidades blandas con un clima organizacional de los centros médicos en la atención del primer nivel, demostrados en la literatura de los científicos. La investigación es importante al tratarse de una problemática que remarca la desagregación del clima de las unidades operativas, lo que conlleva a consecuencias negativas en el cumplimiento de los empleados y “al cese de los servicios brindados a los usuarios del establecimiento y / o lugar laboral” (Vera, 2018, pág. 182). Se concreta que, el centro de salud tiene la obligación, no solo con el trabajador, sino para la sociedad y fortalecer habilidades que ayudarán al ser humano a desenvolverse con comunicación asertiva, negociación, liderazgo y varios aspectos positivos para producir en el clima laboral.

En el presente trabajo se tiene por objetivo general: Determinar la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023. En cuanto a los objetivos específicos: Determinar la relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. Determinar la relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. Determinar la relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. Determinar la relación en las habilidades de trabajo de equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. Determinar la relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Con relación a la hipótesis general del estudio tenemos:  $H_i$ : Existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023 y  $H_o$ : No existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023. En cambio, las hipótesis específicas:  $H_{i01}$ = Existe relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil;  $H_{i02}$ = Existe relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil;  $H_{i03}$ = Existe relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil;  $H_{i04}$ = Existe relación en las habilidades de trabajo de equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil;  $H_{i05}$ = Existe relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

## II.- MARCO TEÓRICO

Se examinaron documentos de referencia en contextos internacionales, nacionales y locales. En el contexto internacional, Amado (2022) en un estudio investigativo demostró “la concordancia de las habilidades blandas o sociales con la conformidad laboral entre las enfermeras hospitalarias en Lima, Perú”. Utilizando un diseño cuantitativo básico, no experimental, descriptivo, transversal y de correlación, con 108 enfermeras de muestreo para quienes se utilizó el instrumento de una encuesta. Los resultados predijeron que 56.5% de los sujetos calificaron sus habilidades sociales en regulares, en tanto que la conformidad del trabajo resultó baja en 63.9%. El estudio finaliza mostrando la existencia de la alta correlación siendo favorable entre variables del coeficiente Rho de Spearman= 0.771, también muestra la relación máxima con el p-valor = 0.00 y 0.05.

Recientes estudios a cargo de Arrascue (2019) investigó “las habilidades blandas como habilidad gerencial que influye al ambiente de trabajo de un hospital en Lima, Perú”. Como metodología correspondiente se basó en la no experimental y utilizó un enfoque cuantitativo bajo el diseño correlacional y transversal empleando uso del cuestionario como instrumento orientado a una muestra de 62 profesionales de la salud. Resultando con un 55.8% suficiente a la capacidad o habilidades de gestión y solo el 83.94% recalcó que el clima necesita mejoría. El artículo concluyó mostrando en el ambiente de trabajo (Spearman Rho= 0.424) y las habilidades interpersonales (Spearman Rho= 0.479), guardan la positiva correlación moderada dentro del clima organizacional, además de la existencia de un efecto significativo entre las variables (p-valor= 0.00) (pág. 16).

Del mismo modo, Morales (2021) en México él estudió “cómo se desarrolla las competencias a partir de la promoción de la salud para la vida”. Utilizó una técnica básica enfocada de la manera cuantitativa en el diseño no experimental y correlacional, teniendo de instrumento un cuestionario administrado a 73 personal de salud. Con la estadística inferencial, las respuestas mostraron que, estas capacidades de la vida tienen correlación positiva moderada, de una Rho de Spearman= 0.598, el trabajo reveló las capacidades de administrativos y las aptitudes interrelacionadas influyentes en el evidente clima organizativo en donde se esperan valores  $p= 0.00$  en los estudios.

Calderón y Sánchez (2021) examinaron “la relación entre el liderazgo y el

entorno laboral de los profesionales del área de salud en Panamá”. Se administraron dos instrumentos distribuidos en 93 participantes con diseño descriptivo, transversal, no experimental y, de correlación. Según, lo esperado el 43.2% de participantes opinó que, el liderazgo a cargo de los directivos era extraordinario, en contraste al 58.3% dijo del clima laboral necesitar mejorías. De acuerdo con los coeficientes Rho de Spearman de 0.651 y 0.670 corresponden a las dimensiones transaccionales y transformacionalmente de las cualidades de liderazgo, respectivamente, bajo el valor  $p= 0.000 <0.05$ . En el estudio, existen conexiones positivas estadísticamente notables entre ambas variables.

El objetivo de la investigación de Mogrovejo (2020) pretendía “examinar el entorno organizativo del impacto en la motivación de empleados del hospital en Salinas”. Se administró una técnica cuantitativa, descriptiva, transversal, no experimental y, de correlación para aplicar el instrumento del cuestionario sobre 218 empleados. Según los resultados, los encuestados valoraron el entorno organizativo bajo la media de 2.5 sobre cuatro puntos; el 70% de los empleados están insatisfechos con su trabajo. Según el coeficiente Rho de Spearman= 0.937, la investigación encontró una relación positiva muy fuerte del entorno organizativo y la motivación del área laboral, lo que indica un vínculo significativo entre las variables con un valor  $p= 0.000 <0.05$ .

El autor Rodríguez (2019) realizó una investigación para explicar “el vínculo e impacto sobre cualidades del liderazgo blando directivamente relacionado al desempeño del trabajo en una unidad hospitalaria de Tailandia”. Se utilizó como técnica el diseño no experimental, descriptivo, transversal y, de correlación con un muestreo de 198 colaboradores en los que se les administró el instrumento. Las muestras revelaron que de las competencias interpersonales del rendimiento laboral son elevados, con puntuaciones medias de 3.94 y 4.14 en una escala Likert de 1 a 5. En el análisis de regresión múltiple= 0.571, la investigación halló una asociación media positiva entre las variables, y las cualidades blandas de liderazgo afectan significativamente al rendimiento laboral ( $p$ -valor= 0.001 <0.05).

Pico (2020) propuso como tema investigativo “el estudio de la relación y el impacto del entorno organizativo en la gestión o resolución de conflictos de los trabajadores sanitarios de Kranuan (Tailandia)”. En el marco del enfoque descriptivo y transversal, es también, no experimental y, de correlación de la

investigación, entregó un cuestionario a una muestra de 155 empleados. Según los métodos de clima organizativo y la dimensión de resolución de problemas, el coeficiente Rho de Spearman oscila entre 0.260 y 0.463, existiendo la positiva correlación de poco a mediano nivel en las variables, lo que concluye la significativa unión de las variables del trabajo investigativo ( $p\text{-valor} = 0.001 < 0.05$ ).

Granda (2018) investigó “la empatía de las habilidades blandas como grandes ventajas del usuario y su competencia en las instituciones de un clima organizacional, en Ecuador”. La técnica del instrumento empleado fue bajo el enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo y de correlación, no experimental, transversal con 189 usuarios elegidos como muestra para utilizar el cuestionario. Según las respuestas, el 67% de los encuestados, tenía la impresión favorable de la dimensión empática, en cambio, el 33% afirmaba desventajas institucionales del clima laboral. Según el coeficiente de regresión lineal= 0.388, la correlación entre las variables fue positiva, y la asociación entre ambas fue significativa, proporcionando un  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ .

Desde un punto de vista nacional, Guerrero (2022) examinó “la asociación de las habilidades blandas con el desenvolvimiento en el trabajo del personal del hospital de Quito, Ecuador”. Se utilizó un diseño descriptivo, transversal, no experimental y, de correlación con 67 trabajadores de muestreo y los datos se recolectaron mediante el instrumento del cuestionario. Los hallazgos revelaron como los atributos blandos y el desenvolvimiento en el trabajo fueron generalmente favorables con 87% y 70% correspondientemente. Se completó confirmando que, ambas variables tienen una modesta correlación positiva de Spearman= 0.354, rechazando la hipótesis alternativa con valor  $p = 0.060 > 0.05$ , lo que prueba que el vínculo no es significativo.

Varios autores, entre ellos Palacios et al (2019) investigaron “la asociación entre la cultura organizacional y la productividad en el entorno laboral del personal administrativo del distrito ecuatoriano de Manabí”. Se utilizó una técnica cuantitativa, diseño descriptivo, no experimental y, de correlación con un instrumento de cuestionario para encuestar a 312 trabajadores. Según el Rho de Spearman= 0.874, los resultados de estadística inferencial revelan la relación de una correlación positiva sustancial de las variables. La divulgación científica indicó la existencia de una significativa asociación con valor  $p = 0.000 < 0.05$ .



Localmente, Morán (2022) investigó “la asociación del clima organizativo y la comunicación asertiva del servicio de urgencias del personal de un hospital del IESS de Guayaquil, los Ceibos”. El enfoque empleado fue un diseño descriptivo, transversal, no experimental y, de correlación con un muestreo de 45 trabajadores que sirvió para el instrumento de la encuesta. De acuerdo con el coeficiente Rho de Spearman= 0.083, los hallazgos inferenciales revelaron que, la comunicación directa con el clima organizativo tenía un vínculo positivo sustancial. Cuando se pone a prueba la hipótesis alternativa, el trabajo reveló la existencia de la asociación significativa de ambas variables con valor  $p= 0.032 < 0.005$ .

Por su parte, Mejillón (2018) examinó un trabajo de estudio sobre “cómo un clima organizativo puede afectar al desempeño en el trabajo desde la empatía y comunicación directa de un organismo de seguridad social en Santa Elena”. Con 72 trabajadores como muestra del instrumento de investigación, se empleó un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, pero, correlacional y descriptivo. Los resultados revelaron del clima organizativo como el desempeño en el trabajo fueron altamente valorados sobre una media de puntaje cuatro con la posibilidad de alcanzar un cinco en una escala Likert. Según, el coeficiente Rho de Spearman= 0.55, el estudio sugiere la existencia de una conexión moderadamente positiva tanto del ambiente organizativo y del beneficio profesional, aunque no se demostró que estas variables conserven un vínculo con significancia alta de un valor  $p= 0.055 > 0.05$ .

Después de describir el contexto, pasamos a la estrategia teórica de investigación. Esta se basa en un enfoque humanístico, ya que investiga el verdadero significado de los sucesos inesperados en la cotidianidad (Universidad de la Costa, 2020). En consecuencia, mantendrá esta técnica; lo que se pretende evaluar del impacto de las habilidades en el clima organizativo del establecimiento de salud en Guayaquil, 2023.

Para instaurar la variable de Soft Skills, la Real Academia Española (2023) la enmarca como “la capacidad o destreza para realizar bien alguna tarea, categorizándolas en el hard y soft skills”. Castro (2020) incluso afirma que, las habilidades fuertes o duras pertenecen a los conocimientos técnicos, es así como “el 85% del rendimiento profesional de una persona depende de las competencias interpersonales blandas”, que incluyen, entre otras, la comunicación, la empatía,

la amabilidad, la humildad y el trabajo en equipo. Las habilidades interpersonales fomentan las interacciones con los demás e incluyen estos rasgos.

Para el autor Chaca (2022), los talentos blandos no se convierten en habilidades duras y son difíciles de evaluar. Flores (2018) por su parte, afirmó que estas habilidades son conocidas como habilidades sociales o interpersonales, “en el idioma inglés bajo la terminología soft skills”, conceptualizada como valores, acciones y sentimientos vinculados intelectual y emocionalmente consiguiendo ser base del éxito tanto personal como profesionalmente.

Para la Universidad de Piura (2021) las habilidades blandas “forman parte del arsenal de competencias que ayudan al ser humano a desempeñarse óptimamente en ámbitos de acción”, como permitir una habilidad comunicativa, desarrollar habilidades negociativas, liderar innatamente, entre varias cosas que fortalecen a la producción de la empresa y del clima organizacionativo. De acuerdo con Martínez (2019), estas habilidades “se desarrollan en dos contextos: formal e informal”, pues no necesariamente están ligadas al ambiente laboral, sino que, muestran el desempeño en las responsabilidades delegadas para contribuir al éxito operacional y gerencial.

Guerra (2018) propuso “el modelo con tres dimensiones que representan las competencias primordiales para alcanzar el logro individual y profesionalmente”, argumentando que, el ser humano refleja la parte académica con lo que ayudará a enfrentarse en el ámbito del trabajo. Incluye: el trabajo en equipo, que beneficia a la consecución de metas y objetivos a corto plazo mediante el esfuerzo grupal, con indicadores como la gestión coordinativa, la interacción y cumplimiento; la habilidad del habla, que demuestra el abastecimiento del individuo para divulgar la información escrita y verbal, sin olvidar acontecimientos del proceso evolutivo sobre normas de la conducta; y el ser líder, que influye en el individuo sobre sus seguidores para alcanzar los objetivos estratégicamente planificados.

Por un lado, la Pontificia Universidad Católica de Chile (2021) afirma que, “las habilidades blandas se clasifican en doce, cuatro de las cuales son requeridas para que una persona lidere efectivamente un proyecto” y genere actividades vinculadas al esparcimiento de personas y grupos, tales como: la habilidad del habla conceptualizada como la capacidad de compartir señales o datos empáticos y respetables, así como la escucha asertiva, el eficaz lenguaje y la capacidad de

negarse. Trabajo en equipo, que se encarga de coordinar esfuerzos encaminados a la consecución de un objetivo concreto, donde se forman grupos de trabajo, los liderazgos, la enseñanza constante, el estrés y la autorregulación; y el impulso, que es el comportamiento de los demás con empatía, visión estratégica y proactividad para hacer siempre el trabajo con esmero y dedicación.

Guerrero (2022), por su parte, “ofreció una escala de cinco competencias blandas que pueden medirse, donde el personal de salud debería mejorar y así obtener el máximo rendimiento”, entre las que se incluyen: 1.- liderazgo, definido como la capacidad de dirigir los esfuerzos de otros para el cumplimiento de metas; 2.- resolución de conflictos, que permite resolver problemas fácilmente; 3.- empatía, como la capacidad de percibir los acontecimientos y las circunstancias desde el punto de vista de otra persona, al tiempo que se comprenden e interpretan los sentimientos y las emociones; 4.- trabajo de equipo, como la integración armónica de actividades, deberes y responsabilidades coordinadas para el alcance de fines similares; y 5.- habilidad comunicativa asertiva, que propone pensamientos, criterios y juicios no conflictivos a los receptores, lo que promueve una interacción individual.

Con base en los modelos anteriormente descritos, tomamos aquellas dimensiones expuestas por Guerrero (2022), partiendo de un resumen detallado y seleccionando algunas que, en su entorno, para Calderón y Sánchez (2021), “el trabajo en equipo cohesiona al grupo para colaborar desarrollando actividades”, comprimiendo el desgaste personal y las falencias, y promoviendo el ambiente de trabajo mejor confortable. Por su parte, Arrascue (2019) afirmó cómo “la eficacia del ambiente laboral exclusivamente dependerá de la comunicatividad”, que es una de las habilidades blandas que deben desarrollar los gestores sanitarios.

Existe apoyo escrito a la mejora de estas instituciones en lo que respecta a las competencias interpersonales, este apoyo considera que estas competencias son un requisito previo y crucial en el desempeño eficaz del personal sanitario (Avelino, 2022). A su vez, Camacho (2019) afirma que, “las habilidades blandas determinarán el logro o fracaso de la institución”, demostró como la mejora de la primera variable estrechamente se vincula al desempeño de los subordinados.

Romero y Souto (2017) definieron “el clima organizativo como la persuasión laboral”, que tiene que ver con los roles entre los empleados, los aspectos formales como procesos y procedimientos en el ambiente de trabajo capaz de manipular la

conducta y la motivación del personal de Talento Humano. Según, Amado (2022) debido a que, “el estudio del clima de las organizaciones es reciente”, las conceptualizaciones difieren de los autores, siendo que el ambiente percibido por los trabajadores de cualquier empresa influye en su felicidad, motivación y desempeño de sus tareas.

EMCO, es el modelo de la “Escala Multidimensional del Clima Organizacional” de Calderón y Sánchez (2021) definida como “la metodología para analizar el clima organizacional que se basa en ocho dimensiones o elementos”, que se cuantifican a partir de la visión que tiene el ser humano de sí mismo, de sus compañeros y de la empresa. Según, Calderón y Sánchez (2021) estas medidas son:

La satisfacción del trabajador: se refiere al nivel o la medida en que los empleados notan el aprecio por sus esfuerzos y creen que trabajan en un ambiente agradable y con sus objetivos satisfechos.

Autonomía en el trabajo: evalúa la percepción de independencia y libertad de los empleados a la hora de ajustar decisiones en el complemento de las tareas delegadas.

Interacciones sociales organizativas: en qué medida se desempeñan en el entorno de compañerismo, excelente respeto, responsabilidad y colaboración.

Unión y apoyo de los compañeros: hace hincapié en la dedicación, comunicación e integración del trabajador, así como en los sentimientos al percibir el apoyo de otras personas.

De consideración a los gerentes o directores: evalúa hasta qué punto el trabajador cree que los supervisores lo apoyan y les informan con respeto y calidez.

Agradecimientos, recompensas y beneficios: cómo ve el trabajador que la entidad recompensa sus esfuerzos mediante incentivos y recompensas, aumentos de sueldo, vacaciones y otras gratificaciones monetarias y no monetarias.

Motivación y esfuerzo: cómo se impulsa a los empleados dentro de la organización a realizar las tareas encomendadas con éxito y con máximo esfuerzo, con objetivos claros y realistas y con los recursos necesarios para alcanzarlos.

El liderazgo directivo: evalúa la presencia de un asesoramiento responsable, informado y alentador entre los superiores para la consecución de los objetivos, así como, “el modo en qué el mando y la capacidad ayudan a tomar decisiones sin

interferir en la realización del trabajo” (Romero, 2020).

Para los autores, Aguilar y Flores (2021) otro modelo diseñado por Juan Pablo Ortega es aplicable para conceptualizar claramente el clima en una organización como resumen de los factores de diversos modelos que ayudan en la medición exacta y con objetivos claros, logrando así un estudio completo al no olvidar sus respectivas metas, la redistribución de actividades y otros factores:

**Propósitos y Objetivos:** evalúa los logros que han sido socializados, si tiene un diseño lógico a los resultados que han sido transmitidos y el rango de involucración del contratante en su desarrollo laboral.

**Conexión de los miembros:** mide la percepción del empleado sobre la calidad de la comunicación, tanto con jefes como con compañeros, incluyendo el trato interpersonalmente bajo el apoyo y respetuosidad que recibe de su superior, así como el manejo de conflictos y la presencia de seguridad y confidencialidad para mantener una conversación.

**Gestión y estructura en mecanismos de apoyo:** mide la infraestructura y el ámbito laboral para ver si es confortable, encantador y está equipado con lo fundamental para funcionar.

**Mecanismos de apoyo:** resume el accionar de las tecnologías, como contribuyente en el equipo del trabajo realizado y la existencia o no formativa para que su uso sea satisfactorio.

**Recompensas:** tiene en cuenta cuestiones como la posibilidad de crecimiento profesional del equipo de trabajo, así como las perspectivas de ascenso, si la recompensa económica recibida es equitativa, las ventajas adicionales y, el rango de reconocer el trabajo en la empresa o de las instituciones.

**El liderazgo** evalúa en qué medida los empleados creen en la gerencia directiva que son competentes, supervisando el rendimiento para determinar la amplitud de los resultados.

Para demostrar cada modelo se utiliza el EMCO de Calderón y Sánchez (2021) que examina cualidades cómo la habilidad liderativa y las percepciones del personal sobre la revisión, así como otros componentes importantes para medir el clima organizacional. Entre los factores relevantes, Castillo (2019) señaló que, su medición ayuda a la detección oportuna de deficiencias en las organizaciones, así como, apoyar iniciativas que fomenten un lugar de trabajo armonioso, lo que ayuda

a los empleados a ser más proactivos a la hora de resolver problemas mediante la creatividad; no obstante, se vincula a la capacidad sobre relacionarse laboralmente en un contexto determinado.

En resumen, cuando los empleados al no ser estimulados a decir sus decisiones carecen de autonomía y de confianza en los directivos; por eso, “serán reacios a compartir los pensamientos e ideologías para resolver los conflictos de manera creativa” (Castillo, 2019). Según, Lozano y Ortega (2022) “modificar el clima organizacional es crítico” porque, si es bueno, aumentará el goce, el desenvolvimiento y la productividad de los seres humanos como práctica en los objetivos institucionales; de lo contrario, se comprobará que es negativo.

Arrascue (2019) afirma que, “su formulación es valiosa para proponer acciones de mejora del ambiente de trabajo”, teniendo en cuenta que un negativo clima tendrá efectos sobre la salud y el desenvolvimiento del personal, incluyendo el bienestar del usuario. En otras palabras, la salud se verá afectada por la ineficacia del servicio prestado por el profesional, “bajo el contexto de insatisfacción laboral que no promueve ni cumple con sus expectativas” (Chaca, 2022).

Por un lado, un clima organizacional positivo en las instituciones de salud contribuirá y fortalecerá el compromiso del personal y el desenvolvimiento organizativo, pero no se manifestará de manera inmediata porque, requiere de múltiples tareas constantes que ayudan a crear y formar el clima (Cárdenas, 2019).

Por otro lado, las variables del estudio enmarcadas en el personal de un establecimiento de salud no tienen suficiente respaldo teórico que lo ilustre y justifique en el primer nivel de atención. Como resultado de indagación, se contextualizó en su mayoría al trabajo de Romero y Souto (2017) que, “demostró que los talentos gerenciales, como las habilidades blandas, tienen un impacto sustancial en cualquier atmósfera de las unidades hospitalarias” internacional, nacional, regional y de forma local.

Con la revisión de modelos expuestos, las dimensiones aportadas por Guerrero (2022) para medir la primera variable blandas son las siguientes: Dimensión o habilidad de liderazgo: habilidad para dirigir a otros para lograr los éxitos. Dimensión resolución de conflictos: capacidad para afrontar y resolver dilemas satisfactoriamente. Dimensión empatía: la capacidad de comprender la perspectiva de otra persona, de interpretar sus sentimientos. Dimensión trabajo en

equipo: una armónica de funciones, actividades y responsabilidades; al realizarlas de manera coordinada para alcanzar las metas. Dimensión comunicación asertiva: la capacidad de expresar ideologías, razonamientos y valor con criterio, sin crear conflicto o rechazo a los demás.

Mientras que, la escala multidimensional es el clima organizacional EMCO de Calderón y Sánchez (2021), que tiene ocho dimensiones que “facilitan medir percepciones individuales sobre sus colegas y la institución”, considerando que, en el presente trabajo investigativo se excluye la primera habilidad del liderazgo dado que, será parte incluyente de las habilidades blandas ya que guarda una ínfima similitud con los indicadores y preguntas evaluadas tanto en la primera y segunda variable. Por eso, se la redujo a siete dimensiones a estudiar. Estas dimensiones son: Dimensión de satisfacción del trabajador: forma en que el personal clasifica su trabajo. Dimensión de autonomía: mide la libertad e independencia del trabajador en la toma de decisiones. Dimensión de relaciones sociales de compañeros: desenvolvimiento moderado en determinado entorno del trabajador. Dimensión de unión y el apoyo en el trabajo: valora el compromiso, habilidad comunicativa y el desenvolvimiento de los trabajadores. Dimensión de consideración entre directivos: manera en que los trabajadores opinan del grado de confianza y respeto por parte de los superiores. Dimensión de recompensas y beneficios: el trabajador se siente reconocido mediante la retribución económica y elogios. Dimensión de motivación y esfuerzo: los trabajadores se desenvuelven satisfactoriamente después de sentirse acogidos dentro del entorno, logrando dar y alcanzar el mejor desempeño.

Finalmente, en ambos instrumentos del presente estudio serán validados con Aiken como coeficiente involucrando a cinco jueces expertos que, “valorarán la claridad, relevancia y coherencia de los ítems” (Galicía, 2017). Los cuestionarios y las opciones o ítems serán aprobados cuando alcancen el coeficiente aproximado a  $> 0.70$  destacando las variables de estudio con sus respectivas escalas, será igual que uno el coeficiente. Por otro lado, se determinará la confiabilidad por medio del coeficiente Alfa, empleando la encuesta muestral de 86 trabajadores y/o personal del centro de salud en Guayaquil. Según, Pico (2020) “el instrumento e ítems podrán ser confiables sí el coeficiente tiene  $>0.700$ ”. Cuando se calcula se espera una confiabilidad en la escala de habilidades o cualidades blandas ( $>0.700$ ) y del clima organizacional ( $>0.700$ ) óptimas en el trabajo de tesis.

### III.- METODOLOGÍA

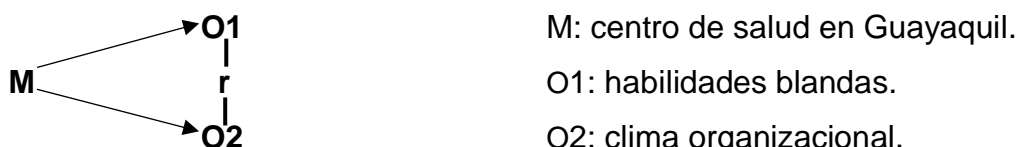
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Dado que, “apoyo el avance científico en la práctica”, la presente investigación fue de tipo básica (Rivero, 2021). Así mismo, tuvo un enfoque cuantitativo al ser requerido la obtención de valores que se puedan medir numéricamente con el objetivo de probar la hipótesis investigativa, medió cómo se relaciona las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud, en Guayaquil (Torres, 2021).

Se utilizaron como diseño de investigación no experimental, transversal y correlacional. Al tener un diseño no experimental, y “se era consciente de cómo afectaban las competencias interpersonales al clima organizativo de un centro sanitario”, no se modificaron intencionadamente estos factores. (Cárdenas, 2019). De igual manera, tuvo un diseño transversal porque recolectó dentro del año 2023 la información necesaria que, “respondió al objetivo planteado y comprobó la hipótesis” (Casas, 2022). Además, fue correlacional, porque “conoció la concordancia de las variables, corroborando la hipótesis investigativa con la ayuda del proceso estadístico” (Aguilar y Flores, 2021).

A continuación, la ilustración del diagrama correlativo o correlacional:

**Figura 1. Diagrama de un diseño correlacional investigativo.**



**Nota:** Elaboración por la autora.

M: centro de salud en Guayaquil.  
O1: habilidades blandas.  
O2: clima organizacional.  
r: relación de variables.

#### 3.2. Variables y operacionalización

**Variable 01:** habilidades blandas.

**Definición conceptual:** “Destrezas en conjuntos que ayudaron al individuo a desempeñarse esporádicamente en determinado contexto”, favoreciendo la asertividad del comunicativo, las negociaciones habilitanticas, el liderazgo sobre factores contribuyentes productivos de alguna institución que se preocupa por mejorar el clima organizacional (Guerrero, 2022).

**Definición operacional:** Medirá las habilidades blandas del centro de salud en Guayaquil, mediante el desarrollo de veinte (20) ítems con una escala de Likert (Guerrero, 2022).



**Dimensiones:** Dimensión de liderazgo, de resolución de conflictos, empatía, trabajo de equipo y comunicación asertiva (Guerrero, 2022).

**Escala:** ordinal.

**Variable 2:** clima organizacional.

**Definición conceptual:** “Percepción y el valor de un grupo de personas en correspondencia con las relaciones entre empleados”, aspectos jerárquicos del conjunto de pasos procedimentales, y el entorno como influencia en la conducta social al ser motivado (Calderón y Sánchez, 2021).

**Definición operacional:** Medirá el clima organizacional mediante la suma de 23 ítems correspondiente a la escala multidimensional EMCO con reactivos de tipo Likert según (Calderón y Sánchez, 2021).

**Dimensiones:** Dimensión de satisfacción del trabajador, autonomía, relaciones sociales de compañeros, unión y el apoyo en el trabajo, consideración entre directivos, recompensas y beneficios, y la motivación y, esfuerzo (Calderón y Sánchez, 2021).

**Escala:** ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Para el autor Camacho (2019) “el objeto a estudiar es la población”. En el proyecto, comprendió como objeto de estudio el centro de salud en Guayaquil que cuenta con un personal de ciento diez (110) redistribuidos así: Área de consulta externa con 50 personas (45.5%) y en emergencias 60 personas (54.4%).

Criterios de inclusión: personal que labore en el centro sanitario correspondiente al primer nivel de atención. Inclusivamente, “cumple con los procesos de planificación, gestión y organización especializada con poco apoyo de Talento Humano en el centro” (Rivero, 2021).

Criterios de exclusión: trabajadores de la salud que conformen el segundo y tercer y cuarto nivel de atención, de carácter no incluyente. Estos niveles, “necesitan de una supervisión no especializada, pero, con suficiente personal experto en la mayoría de las áreas durante la jornada laboral” (Santos, 2020).

**Muestra:** Se calculó por medio de proporciones con población finita, obteniendo 86 personas con quien trabajar. Se presenta a continuación:

**Tabla 1.**

*Cálculo de población finita.*

Cálculo de proporciones de población finita o conocida			
Variabes	Poner el NC en %	Fórmula:	Variable cuantitativa con población
Z	1.960		
P	0.5		
Q	0.5		
E	0.05	$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{(N-1)E^2 + Z^2P(1-P)} =$	85.69
N	110		

**Nota:** Elaboración de la autora.

**Muestreo:** Se trabajó con el muestreo probabilístico aleatorio simple, que aplicó los instrumentos al 100% del objeto de estudio que cumplan con la inclusión (Pertúz, 2018). Además, el muestreo utilizado “incluye el juicio personal del investigador y nada ocurre por casualidad” (Manterola, 2017).

**Unidad del análisis:** 86 trabajadores de un centro de salud en Guayaquil.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Al compilar la indagación se utilizó como técnica cuantitativa la encuesta, que arrojó resultados numéricos, “describieron al comportamiento fenomenológico del contexto estudiado” (Manterola, 2017, pág. 229). Los instrumentos fueron certificados usando una significativa válida (Coeficiente del Aiken= 1), participaron cinco expertos “quienes tenían conocimiento en el tema y valoraron la claridad, valor, cohesión y coherencia de los ítems” (Galicia, 2017).

Para la primera variable de las habilidades blandas se consideró la base del cuestionario encabezado por Guerrero (2022), del cual, se esperó la alta confiabilidad por el (Alfa Cronbach= >0.800). Utilizó un recurso de cinco dimensiones y veinte ítems, previstos en el punto 3.2. Se utilizó, “una escala ordinal de Likert (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni en acuerdo ni de desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente en acuerdo)” (Ballesteros, 2016). En contraparte, la segunda variable correspondiente al clima organizacional se utilizó a la Escala Multidimensional de EMCO misma que, obtuvo una fiabilidad válida de

(Alfa Cronbach= >0.800). “Estuvo conformada por siete dimensiones y, veinte y tres ítems”, descritos en el punto 3.2 (Calderón y Sánchez, 2021).

En concreto, se obtuvo una prueba de fiabilidad del alfa= 0.972, “como confiabilidad excelente” en el primer instrumento (Veloza, 2017). Un 0.923 de alfa de Cronbach en el instrumento dos, “de carácter favorable” (González, 2018).

### **3.5. Procedimientos**

Se procedió a evaluar en los instrumentos la confiabilidad y validez. Se solicitó el permiso al director del centro de salud en Guayaquil. Bajo consentimiento informado, se obtuvo el permiso para ejecutar y aplicar los instrumentos. El personal fue sensibilizado para responder los instrumentos de manera anónima. Los resultados, “fueron compilados y analizados” (Villasís, 2018).

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó el programa informático SPSS Statistics de IBM versión 29.0. La estadística al ser de carácter descriptivo comprendió la frecuencia de los datos, las graficaciones con sus respectivas tablas, mientras que; “la estadística inferencial comprobó la hipótesis general y las específicas” (Granados, 2021). Para las estadísticas inferenciales se creó utilizando la prueba del Kolmogorov - Smirnov, según Castillo (2019) “se usó muestras mayores a treinta como no paramétrica”. En este caso, la muestra fue mayor a cincuenta (86 trabajadores) lo que direccionó utilizar Rho de Spearman de estadígrafo no paramétrico.

### **3.7. Aspectos éticos**

La presente investigación tuvo en cuenta el consentimiento informado, la confidencialidad y veracidad de los datos. Incluyó, el principio de no maleficencia “al no perjudicar la integridad tanto física como psicológica en el desarrollo de la investigación” (World Health Organization, 2020). La justicia al tratar con equidad a los beneficiarios y de autonomía al decidir libremente ser parte y, de “la probabilidad de abandonarlo si lo requerían en cualquier momento” (Espinoza, 2019). Además, promovió la ética de hacer el bien en el trabajo de la tesis.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Estadística descriptiva.

#### Según el objetivo general:

Determinar la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023, se detalla a continuación.

**Tabla 2.**

*Habilidades blandas y clima organizacional.*

			Variable Clima organizacional			
			Desfavorable	Poco favorable	Favorable	Total
Variable Habilidades blandas	Desfavorable	Recuento	5	9	1	15
		% total	5.8%	10.5%	1.2%	17.4%
	Poco favorable	Recuento	4	4	1	9
		% total	4.7%	4.7%	1.2%	10.5%
	Favorable	Recuento	6	5	51	62
		% total	7.0%	5.8%	59.3%	72.1%
Total		Recuento	15	18	53	86
		% del total	17.4%	20.9%	61.6%	100%

**Nota:** Cuestionario de habilidades blandas y clima organizacional.

En la Tabla 2 se puede apreciar que en las habilidades blandas son favorablemente predominante el 72.1% representando a 62 trabajadores frente a, un 61.6% de un clima organizacional favorable correspondiente a 53 trabajadores, de un centro de salud en Guayaquil. En efecto, evidencia la existencia positiva del 59.3% de los estudiados afirmando que, las habilidades blandas con el clima son favorables, permitiendo las mejoras en la productividad laboral.

**Primer objetivo específico:**

Determinar la relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, se obtiene lo siguiente:

**Tabla 3.**

*Liderazgo y clima organizacional.*

		Variable Clima organizacional				
			Desfavorable	Poco favorable	Favorable	Total
Dimensión Liderazgo	Desfavorable	Recuento	6	6	1	13
		% total	7.0%	7.0%	1.2%	15.1%
	Poco favorable	Recuento	5	2	1	8
		% total	5.8%	2.3%	1.2%	9.3%
	Favorable	Recuento	4	10	51	65
		% total	4.7%	11.6%	59.3%	75.6%
Total	Recuento	15	18	53	86	
	% del total	17.4%	20.9%	61.6%	100%	

**Nota:** Cuestionario de habilidades blandas y clima organizacional.

La Tabla 3 demuestra que, en un establecimiento de salud de la ciudad de Guayaquil, la dimensión liderazgo es favorable con 75.6% representando a 65 trabajadores de la salud, al igual que, el clima organizacional también es favorable con 61.6%, equivalente a 53 personal. En particular, el 59.3% de los encuestados manifestó que el clima organizacional con el liderazgo es favorable.

### Segundo objetivo específico:

Determinar la relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, se detalla a continuación:

**Tabla 4.**

*Resolución de conflictos y clima organizacional.*

		Variable Clima organizacional				
			Desfavorable	Poco favorable	Favorable	Total
Dimensión Resolución de conflictos	Desfavorable	Recuento	5	8	2	15
		% total	5.8%	9.3%	2.3%	17.4%
	Poco favorable	Recuento	2	2	1	5
		% total	2.3%	2.3%	1.2%	5.8%
	Favorable	Recuento	8	8	50	66
		% total	9.3%	9.3%	58.1%	76.7%
Total	Recuento	15	18	53	86	
	% del total	17.4%	20.9%	61.6%	100%	

**Nota:** Cuestionario de habilidades blandas y clima organizacional.

En la Tabla 4 se puede demostrar que, en un establecimiento de salud de la ciudad de Guayaquil, la dimensión resolución de conflictos es favorable con un 76.7% representando a 66 trabajadores, al igual que, un nivel favorable del clima organizacional con 61.6% correspondiente a 53 personales sanitarios. Estimando que, del 58.1% de los estudiados estiman que, el clima organizacional con la resolución de conflictos corresponde al nivel favorable.

### Tercer objetivo específico:

Determinar la relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, a continuación, se expresa:

**Tabla 5.**

*Empatía y clima organizacional.*

		Variable Clima organizacional				
			Desfavorable	Poco favorable	Favorable	Total
Dimensión Empatía	Desfavorable	Recuento	6	8	2	16
		% total	7.0%	9.3%	2.3%	18.6%
	Poco favorable	Recuento	3	4	0	7
		% total	3.5%	4.7%	0.0%	8.1%
	Favorable	Recuento	6	6	51	63
		% total	7.0%	7.0%	59.3%	73.3%
Total	Recuento	15	18	53	86	
	% del total	17.4%	20.9%	61.6%	100%	

**Nota:** Cuestionario de habilidades blandas y clima organizacional.

En la Tabla 5 se visualiza que, en un establecimiento de salud de la ciudad de Guayaquil, la dimensión de empatía es favorable con un 73.3% representando a 63 trabajadores; el clima organizacional tiene el 61.6% equivalente a un nivel favorable de 53 trabajadores sanitarios. En concreto, del 59.3% de encuestados sostienen que, el clima organizacional con la empatía es favorable.

#### Cuarto objetivo específico:

Determinar la relación en las habilidades de trabajo de equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, se obtiene:

**Tabla 6.**

*Trabajo de equipo y clima organizacional.*

			Variable Clima organizacional			Total
			Desfavorable	Poco favorable	Favorable	
Dimensión Trabajo en equipo	Desfavorable	Recuento	5	11	1	17
		% total	5.8%	12.8%	1.2%	19.8%
	Poco favorable	Recuento	4	2	1	7
		% total	4.7%	2.3%	1.2%	8.1%
	Favorable	Recuento	6	5	51	62
		% total	7.0%	5.8%	59.3%	72.1%
Total	Recuento	15	18	53	86	
	% del total	17.4%	20.9%	61.6%	100%	

**Nota:** Cuestionario de habilidades blandas y clima organizacional.

En la Tabla 6 se evidencia que, en un establecimiento de salud de la ciudad de Guayaquil, la dimensión de trabajo en equipo como favorable con un 72.1% de la población estudiada englobando a 62 individuos, así mismo, se estima como favorable el clima organizacional con 61.6% representando a 53 trabajadores de la salud. En efecto, del 59.3% de los encuestados dicen que, la cuarta dimensión con el clima organizacional es favorable.



### Quinto objetivo específico:

Determinar la relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, se detalla:

**Tabla 7.**

*Comunicación asertiva y clima organizacional.*

			Variable Clima organizacional			
			Desfavorable	Poco favorable	Favorable	Total
Dimensión Comunicación asertiva	Desfavorable	Recuento	5	10	1	16
		% total	5.8%	11.6%	1.2%	18.6%
	Poco favorable	Recuento	1	3	0	4
		% total	1.2%	3.5%	0.0%	4.7%
	Favorable	Recuento	9	5	52	66
		% total	10.5%	5.8%	60.5%	76.7%
Total	Recuento	15	18	53	86	
	% del total	17.4%	20.9%	61.6%	100%	

**Nota:** Cuestionario de habilidades blandas y clima organizacional.

La Tabla 7 demuestra que, en un establecimiento de salud de la ciudad de Guayaquil, la dimensión de comunicación asertiva es favorable con un 76.7% representando a 66 personales de la salud, en similitud a un nivel favorable del clima organizacional con 61.6% correspondiente a 53 trabajadores. En específico, del 60.5% de encuestados sustentan que, el clima organizacional con la quinta dimensión es favorable.

## 4.2. Estadística inferencial

**Tabla 8.**

*Prueba de normalidad.*

	Kolmogórov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V01: Habilidades blandas	.441	86	.001	.590	86	.001
V02: Clima organizacional	.380	86	.001	.686	86	.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Nota:** Resultados de procesamiento del SPSS, versión 29.0.

Para determinar la estadística inferencial de normalidad se requiere utilizar la prueba de Kolmogorov - Smirnov<sup>a</sup> para ambas variables porque, la muestra tiene más de 50 individuos (86 trabajadores). Dado que, la significancia es inferior a 0.05 (Sig. V1 y Sig. V2= 0.001), se utiliza la estadística no paramétrica de coeficiente Spearman para confirmar las hipótesis de la investigación porque esto indica que, los datos no tienen una distribución dispersa.

### 4.2.1. Contrastación de la hipótesis

Hipótesis de investigación: Existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Hipótesis nula: No existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

**Tabla 9.**

*Contrastación de la hipótesis general.*

			Habilidades blandas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	.634**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	86	86
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.634**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	86	86

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Nota:** Resultados de procesamiento en SPSS, versión 29.0.

Los resultados obtenidos en la Tabla 9 demuestran que, las habilidades blandas con el clima organizacional están directamente relacionados y son estadísticamente significativos, con un coeficiente de correlación de 0.634 que es un valor significativo al nivel 0.01 (bilateral) para esta asociación. La hipótesis general se acepta porque existe una conexión moderadamente positiva de las variables de estudio.

#### 4.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 1

Hipótesis de investigación 1: Existe relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Hipótesis nula 1: No existe relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

**Tabla 10.**

*Correlación de liderazgo y clima organizacional.*

			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	.633 **
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	86	86
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.633 **	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	86	86

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Nota:** Resultados de procesamiento en SPSS, versión 29.0.

De acuerdo con la Tabla 10 de resultados, existe un vínculo claro y sustancial del liderazgo con el clima organizacional; como evidencia esta la asociación que es estadísticamente significativa en 0.633 y tiene un alto valor de coeficiente de correlación en el nivel 0.01 (bilateral). Se acepta la primera hipótesis específica, ya que existe una conexión moderadamente positiva.

### 4.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 2

Hipótesis investigativa 2: Existe relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Hipótesis nula 2: No existe relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

**Tabla 11.**

*Correlación de resolución de conflictos y clima organizacional.*

			Resolución de conflictos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	1.000	.496**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	86	86
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.496**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	86	86

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Nota:** Resultados de procesamiento en SPSS, versión 29.0.

Según la Tabla 11, existe una correlación valiosa en la resolución de conflictos con el clima organizacional. De hecho, la asociación es directa y significativa en 0.496, que es un buen coeficiente de correlación en el nivel 0.01 (bilateral). Esta correlación significa que, se acepta la segunda hipótesis específica bajo una relación positiva moderada.

#### 4.2.4. Contrastación de la hipótesis específica 3

Hipótesis investigativa 3: Existe relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Hipótesis nula 3: No existe relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

**Tabla 12.**

*Correlación de empatía y clima organizacional.*

			Empatía	Clima organizacional
Rho de Spearman	Empatía	Coeficiente de correlación	1.000	.613**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	86	86
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.613**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	86	86

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Nota:** Resultados de procesamiento en SPSS, versión 29.0.

Los resultados de la Tabla 12 indican que, hay una asociación directa y potencial en la empatía con el clima organizacional y, que esta relación es estadísticamente significativa con un coeficiente de correlación de 0.613, siendo aceptable al nivel 0.01 (bilateral). La tercera hipótesis específica se acepta porque existe una asociación positiva moderada.

#### 4.2.5. Contrastación de la hipótesis específica 4

Hipótesis investigativa 4: Existe relación en las habilidades de trabajo en equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Hipótesis nula 4: No existe relación en las habilidades de trabajo en equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

**Tabla 13.**

*Correlación de trabajo de equipo y clima organizacional.*

			Trabajo en equipo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1.000	.633**
		Sig. (bilateral)	.	.001
	N		86	86
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.633**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	86	86

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Nota:** Resultados de procesamiento en SPSS, versión 29.0.

De la Tabla 13 se muestra una directa y significativa asociación en el trabajo de equipo con el clima organizativo, es decir, que esta relación es estadísticamente aceptable en 0.633 y tolerada en el coeficiente de correlación, nivel 0.01 (bilateral). La cuarta hipótesis específica es aceptable ya que, la conexión es moderadamente positiva.

#### 4.1.6. Contrastación de la hipótesis específica 5

Hipótesis investigativa 5: Existe relación en las habilidades de comunicación asertiva y el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

Hipótesis nula 5: No existe relación en las habilidades de comunicación asertiva y el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.

**Tabla 14.**

*Correlación de comunicación asertiva y clima organizacional.*

			Comunicación asertiva	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coeficiente de correlación	1.000	.563**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	86	86
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.563**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	86	86

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Nota:** Resultados de procesamiento en SPSS, versión 29.0.

En base a la Tabla 14, hay una asociación directa y significativa en la comunicación asertiva con el entorno organizativo; como resultado, el coeficiente de correlación de 0.01 (bilateral) es un valor aceptable de 0.563. Se afirma que, la quinta hipótesis específica es cierta porque la conexión es relativamente positiva.



## V. DISCUSIÓN

Los resultados, según los estadísticos descriptivos de la Tabla 2, muestran que el 72.1% de las habilidades blandas son percibidas como favorables por la mayoría de los trabajadores, frente a un clima organizacional favorable del 61.6%, teniendo en cuenta el objetivo general que es, determinar la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. La hipótesis principal de investigación presentada en la Tabla 9 es aceptada basándose en los estadísticos inferenciales, los cuales revelan una conexión moderadamente positiva entre las variables de 0.634 con una Sig. 0.001.

Arrascue (2019) utilizó “un instrumento para calcular las habilidades blandas directivas con dieciocho alternativas y al clima organizacional con doce alternativas”, bajo una población muestral de 62 profesionales sanitarios de un centro hospitalario peruano, existe una similitud en cuanto al análisis inferencial de estos resultados, exponiendo que la dimensión de habilidades blandas tiene una relación positiva con dicho clima (Rho de Spearman= 0.479;  $p < 0.5$ ).

Asimismo, en un centro hospitalario mexicano, se midieron las habilidades blandas bajo veintisiete ítems, al clima organizacional con treinta y cuatro ítems mediante un instrumento de la encuesta para una muestra de 73 profesionales de la salud, demostrando que, estos talentos están directa y significativamente relacionados con este clima (Rho de Spearman= 0.598;  $p = 0.05$ ). Según las estadísticas, Guerrero (2022) midió “un instrumento de treinta y seis ítems a 67 empleados de un centro hospitalario de la capital ecuatoriana”, y los resultados arrojaron que, del 87% de los encuestados otorgaron a sus habilidades blandas una calificación alta o muy favorable. Los resultados del estudio también mostraron una correlación positiva de Rho 0.354 de Spearman, pero con valor  $p = 0.060 > 0.5$ , lo que demuestra, una relación no significativa.

Los hallazgos del objetivo general, por otro lado, se relacionan con un estudio de Amado (2022), realizado en un entorno hospitalario peruano mediante “un cuestionario con una muestra de 108 enfermeras para medir las habilidades sociales con veintiocho ítems”, y que reveló que estas habilidades también se relacionan significativa y directamente con el entorno (Rho de Spearman= 0.771;  $p = 0.5$ ) con un 56.5% que calificó las habilidades blandas como regulares. Mantiene similitud con el estudio de Mejillón (2018) “a 72 empleados de una clínica en Santa

Elena, donde evaluó el clima organizacional” mediante un cuestionario de 24 ítems; los resultados arrojaron una media de 3.79 en una escala de Likert, lo que indica que, la respuesta se concentra en una puntuación entre media y alta; y el estudio de Mogrovejo (2020) “a 218 empleados de un hospital en Salinas, calculó los resultados asociados inferencialmente aceptables con la Rho de Spearman=0.937”.

De acuerdo con la idea, se demuestra que, “las habilidades blandas son el arsenal de capacidades de una persona que le permiten desempeñarse de manera suficiente en una serie de tareas” (Universidad de Piura, 2021). Los hallazgos indican que el director y/o la gerencia alcanzan moderadamente la excelencia o un buen nivel en estas habilidades. De hecho, una cultura positiva en el lugar de trabajo se basa en un sólido rendimiento laboral, según Camacho (2019) teniendo en cuenta que, “el ambiente que perciben los trabajadores de salud afectará su satisfacción, motivación y desempeño de las funciones”. Para Avelino (2022) las habilidades blandas de los gestores en las instituciones de la salud “contribuirán al buen rendimiento de los subordinados”.

La suposición de que, las habilidades interpersonales mejorarían el clima organizativo, a su vez refleja un rendimiento positivo del personal sanitario, se apoya en lo mencionado anteriormente en la teoría. Además, existen fundamentos teóricos que sugieren que, las habilidades directivas mejoran el ambiente de trabajo de las instituciones sanitarias dado que, este es el caso del centro sanitario como objeto de estudio, la relación queda demostrada, y tanto las habilidades como el clima es favorable. Las habilidades interpersonales siguen siendo importantes, aunque no rindan a un nivel muy favorable, porque hay pruebas sólidas que avalan sus ventajas en los centros sanitarios.

A pesar de que el clima laboral está favorable, es importante identificar las circunstancias negativas para que pueda basar su selección en necesidades. Por ejemplo, si la motivación y el esfuerzo reciben las puntuaciones más bajas en términos de valor para el clima de la organización (75%), seguidos de los beneficios y recompensas (78%) significa que, la mayoría de los estudiados creen que no están suficientemente motivados por sus esfuerzos y que los beneficios y recompensas que reciben no están a la altura de sus expectativas, y ambas cosas tienen un impacto negativo en el clima.

En consecuencia, mejorar la motivación de los empleados y proporcionarles

incentivos y recompensas que se alineen con sus valores debe ser el foco principal de la gestión del clima organizacional. Sin embargo, es importante enfatizar lo dicho por Chaca (2022) para dejar claro que, “las estrategias de cambio en este entorno no tienen una respuesta rápida y requieren de acciones constantes”, que contribuyan a construir y mantener un clima muy favorable sin que tenga un efecto adverso en el bienestar de los usuarios o en la salud y desarrollo del personal de la salud, lo cual es contrario al trabajo de tesis.

Según los estadísticos descriptivos de la Tabla 3, la primera dimensión de liderazgo es favorable representando el 61.6% de la misma, con relación a un favoritismo de mayoría del 75.6% al clima organizacional para el primer objetivo específico, que es determinar la relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional. La primera hipótesis específica de la investigación, según la cual cuanto más eficaz es el liderazgo, mejor es el clima percibido, se ve corroborada por los estadísticos inferenciales de la Tabla 10 que muestra una relación moderadamente positiva entre la primera dimensión con el clima organizacional de 0.633 con una Sig. 0.001.

Estos resultados son comparables a los de Calderón y Sánchez (2021) que, “utilizaron un cuestionario para estudiar a 93 empleados de un centro de salud panameño”. Sus hallazgos revelaron que, del clima organizacional la aptitud del líder guarda relación directa y estadísticamente significativa (Rho de Spearman  $>.651$ ). Sin embargo, Rodríguez (2019) reporta “una relación modestamente favorable entre habilidades y clima laboral en su estudio de 198 empleados de un centro de salud en Tailandia”, con un Rho de Spearman de 0.571.

Es importante señalar que, Romero y Souto (2017) enumeran también el liderazgo “como uno de los componentes del clima organizacional”, considerada solo en la primera variable de investigación, al contrastar los resultados con la teoría, considerando que el liderazgo evalúa si hay presencia de un asesoramiento responsable, informado y alentador entre los directivos para concretar metas en específico. En este estudio las respuestas no distan mucho del contexto, a pesar de que, es bien conocido que estas habilidades mejorarán positivamente el ambiente o clima organizacional a través de una gestión excepcional del equipo humano para dar su mejor esfuerzo. Esto no excluye, la posibilidad de mejora diaria de competencias como el compromiso, la toma de decisiones, la responsabilidad,

y la habilidad del directivo a la hora de supervisar a sus subordinados.

Los estadísticos descriptivos de la Tabla 4 para el segundo objetivo en particular, que examina la relación en las habilidades resolución de conflictos con el clima organizacional revelan que, esta dimensión es favorable con un 76.7% del total, frente a un 61.6% de clima organizacional favorable. Según los estadísticos inferenciales de la Tabla 11, existe una correlación moderadamente positiva entre estas habilidades y el clima que es directamente significativo (Sig. 0.001), apoyando la segunda hipótesis específica del estudio de que, cuanto más fuerte es la resolución de conflictos, mejor es el clima.

Estos resultados son comparables a los de Pico (2020), quien “ponderó estos talentos como buenos ante el entorno laboral” y, encontró una correlación media estadísticamente significativa de 0.001. Guerrero en su teoría (2022) conceptualiza la resolución de conflictos como “la capacidad de enfrentar y resolver problemas”. Pero, Guerra (2018) para contrastar propuso en sus dimensiones a tres que, entre ellas contienen las habilidades esenciales como “necesarias para alcanzar el éxito”, sosteniendo que, “el nivel académico de una persona se manifiesta en el lugar de trabajo”. Por lo tanto, de acuerdo con la teoría, la dimensión de esta variable prevendrá incidentes que tengan un impacto negativo en el clima, y aunque no está relacionada con el presente estudio, hace hincapié en el grado en que el gerente del centro de salud mantenga sus habilidades, particularmente en la actitud de eficiencia, en la resolución de problemas y en la prevención.

La Tabla 5 de los estadísticos descriptivos sobre la empatía es del 73.3%, clasificándola en un nivel favorable, respecto a un clima del 61.6%, lo que lleva a determinar la relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de 86 trabajadores de un centro sanitario. Los estadísticos inferenciales de la Tabla 12 demuestran una asociación directa y estadísticamente significativa entre lo estudiado, aceptando la tercera hipótesis en específico de la investigación debido que, a mayor empatía, mejor clima. Esta relación es positiva moderada (0.613) con una Sig. 0.001.

Debido a que, el 67% de los resultados fueron beneficiosos en esta dimensión con una conexión positiva y sustancial, estadísticamente bajo un Rho de Spearman= 0.388, las respuestas son comparables a los obtenidos por Granda

(2018) en relación con las habilidades blandas de empatía como “ventajosas en el personal sobre el clima laboral”. Contrastando los hallazgos con la teoría, Guerrero (2022) considera que, estas habilidades “ayudarán a comprender el punto de vista del otro”, a interpretar como se siente física y emocionalmente, y a ver y comprender la realidad a través de los ojos de sus subordinados, mientras que, la Pontificia Universidad Católica de Chile (2021) afirma que, la empatía “es fuertemente requerida para que una persona lidere un proyecto y genere actividades” relacionadas con la palabra y la capacidad de compartir experiencias empáticas.

Por lo tanto, es conveniente defender estas habilidades, sobre todo a la luz de la preocupación que manifiestan los trabajadores sanitarios por la atención que se presta a sus necesidades y su bienestar, a pesar de que, la teoría respalda la relación de la empatía con el clima organizativo. Esta investigación ha podido demostrarlo. Este atributo del clima organizativo seguirá beneficiando al entorno de trabajo mientras aumente su nivel.

En concreto, el cuarto objetivo específico, que pretende determinar un vínculo de las habilidades de trabajo de equipo con el clima organizacional, los estadísticos descriptivos de la Tabla 6 muestran que, con una correlación favorable del 72.1%, la dimensión es similar a la del clima organizacional con 61.6% de favoritismo. La cuarta hipótesis de las específicas es aceptada por la Tabla 13 y muestra una relación directa, estadística y significativa en las habilidades trabajo de equipo con el clima organizacional moderadamente positivo de 0.633 con una Sig. 0.001. Según la estadística inferencial, cuanto mayor sea el nivel de esta dimensión, mejor será la contribución a este clima.

Se asocia con la dimensión unión y el apoyo del clima organizacional de Calderón y Sánchez (2021) puesto que, valora el compromiso y la comunicación con desenvolvimiento de los trabajadores lo que, remarca la predisposición de ayudar a los otros. Palacios et al (2019) aporta a la estadística inferencial con el trabajo de equipos y el clima laborable de los distritos manabitas, evidencia que “de 312 trabajadores según Rho de Spearman= 0.874, los resultados revelan correlación positiva y significativa entre las variables”. Ante lo estudiado, es evidente que la teoría respalda una relación al igual que se comprueba en la investigación. En efecto, a mayor trabajo de equipo habrá mejoría en la capacidad laboral.

Al objetivo específico cinco, destinado a determinar la relación en las habilidades comunicación asertiva con el clima organizacional, en la Tabla 7 de la estadística descriptiva de la presente dimensión representa el 76.7% como favorable con relación a 61.6% del clima organizacional también favorable. En la estadística inferencial, correspondiente a la Tabla 14 indica una conexión directa y estadísticamente significativa en la comunicación asertiva con el clima organizacional como positivo moderado de 0.563 con una Sig. 0.001, aceptando la quinta hipótesis específica investigativa en respuesta que, a mayor favoritismo de esta dimensión mejor clima organizacional.

En la estadística inferencial Morán (2022) indagó “la asociación en el clima organizativo y la comunicación asertiva de las personas del servicio de urgencias del hospital IESS, Guayaquil”, con una muestra de 45 trabajadores que acorde el Rho de Spearman es 0.083, revelando la existencia de la asociación significativa de ambas variables con valor  $p= 0.032$ ,  $<0.005$  corroborándolo con la teoría. Guerrero (2022) conceptualiza a esta dimensión como “una propuesta de pensamientos, criterios y juicios no conflictivos lo que promueve a la interacción individual”. De tal modo, un clima organizacional positivo en los centros sanitarios contribuirá y fortalecerá el compromiso del personal y el desenvolvimiento a nivel organizativo, pero, “no se evidenciará inmediatamente porque requiere de múltiples tareas constantes” (Cárdenas, 2019).

Después de la discusión, se añade que, la presente tesis se llevó a cabo estrictamente de acuerdo con los principios éticos de beneficencia, no maleficencia, justicia, autonomía, confidencialidad y veracidad y que, no hubo conflictos de intereses. Si bien el tema de investigación tuvo ciertas limitaciones a breves rasgos que se compararán más datos nacionales con otros estudios que evalúan la conexión en las habilidades con el clima de los centros de salud, no fue impedimento para llevar a cabo el estudio. Por último, consideramos que nuestra investigación contribuirá a futuros estudios y a nuevas formas de considerar el clima organizacional y las habilidades blandas de un centro de salud.

## **VI. CONCLUSIÓN**

1. Se ha determinado que las habilidades blandas estrechamente se vinculan de forma positiva moderada con el clima organizacional de un centro de salud guayaquileño. Aceptando la hipótesis general planteada en el trabajo investigativo, con un valor de Rho de 0.634 y una significancia de 0.001.

2. Se ha determinado que se relacionan las habilidades de liderazgo de forma positiva moderada con el clima organizacional del personal de un centro de salud en Guayaquil. Aceptándose la hipótesis específica uno, con un valor de Rho de 0.633 y una significancia de 0.001.

3. Se ha determinado que se relacionan las habilidades de resolución de conflictos de forma positiva moderada con el clima organizacional del personal de un centro de salud en Guayaquil. Aceptándose la hipótesis específica dos, con un valor de Rho de 0.496 y una significancia de 0.001.

4. Se ha determinado que se relacionan las habilidades de empatía de forma positiva moderada con el clima organizacional del personal de un centro de salud en Guayaquil. Aceptándose la hipótesis específica tres, con un valor de Rho de 0.613 y una significancia de 0.001.

5. Se ha determinado que se relacionan las habilidades de trabajo en equipo de forma positiva moderada con el clima organizacional del personal de un centro de salud en Guayaquil. Aceptándose la hipótesis específica cuatro, con un valor de Rho de 0.633 y una significancia de 0.001.

6. Se ha determinado que se relacionan las habilidades de comunicación asertiva de forma positiva moderada con el clima organizacional del personal de un centro de salud en Guayaquil. Aceptándose la hipótesis específica cinco, con un valor de Rho de 0.563 y una significancia de 0.001.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Al Director y Personal de Talento Humano se le recomienda:

Se sugiere al director que promueve el desarrollo de futuros trabajos académicos de rigor científico direccionados a calcular la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional en profesionales sanitarios, considerando que, la teoría respalda lo expuesto, así como se alcanzó a corroborar este estudio.

Fortalecer mediante la gestión de Talento Humano la capacidad de liderar en el ambiente laboral eficaz y eficientemente para que el clima sea ameno entre el personal administrativo y sus subordinados y solo así direccionarse al logro de sus metas y objetivos.

Mediar ante problemáticas o desacuerdos que afecten al clima organizacional para generar un ambiente pacífico libre de desacuerdos entre el personal de la salud.

Brindar acompañamiento emocional para precautelar la salud mental mediante la validación de las emociones y sentimientos de carácter individual y grupal.

Desarrollar actividades de integración para que el personal interactúe y construya lazos sociales, lo cual fortalece al trabajo en equipo seguro, leal y competente.

Diseñar y aplicar talleres vivenciales para la expresión oral con la condicionante que el mensaje sea directo, claro y sin ambigüedades apoyando así a la comunicación asertiva.



## REFERENCIAS

- Aguilar, L. M., & Flores, J. I. (2021). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.  
Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e3.html>
- Amado, E. M. (2022). Habilidades blandas del profesional de enfermería en la unidad de cuidados intensivo. *Repositorio Universidad Peruana Cayetano Heredia*, 50. Obtenido de [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12239/Habilidades\\_AmadoEspinoza\\_Maria.pdf?sequence=3](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12239/Habilidades_AmadoEspinoza_Maria.pdf?sequence=3)
- Arrascue, L. I. (2019). Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019. *Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 118. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16942/Arrascue\\_li.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16942/Arrascue_li.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Avelino, R. R. (septiembre - noviembre de 2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4, 33 - 46. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/mj/article/view/242/327>
- Ballesteros, P. A. (2016). Construction and validation of a scale of attitudes towards primary health care. *Elsevier*, 18(4). Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-construccion-validacion-una-escala-actitudes-14327#:~:text=The%20scale%20Likert%20is%20intensity%2C%20to%20the%20statement%20of%20the%20article%20%C3%AD>.
- Calderón, Z. J., & Sánchez, A. A. (2021). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/56795/2/PROYECTO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20CALDERON-SANCHEZ.pdf>
- Camacho, A. D. (15 de agosto de 2019). *Población de la investigación*. Obtenido de Explorable: <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>
- Cárdenas, C. J. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década*. (O. L. Kuan, Ed.)

- Obtenido de Repositorio UNAD:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28053/7187385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas, A. J. (24 de abril de 2022). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. (D. d. Sanidad., Ed.) *Elsevier*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Castillo, S. E. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública [online]*, 45(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662019000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004)
- Castro, R. (19 de noviembre de 2020). *DePersonasCientíficas*. Obtenido de <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- Chaca, O. A. (2022). *Universidad Continental*. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Charca, V. E. (2022). Liderazgo transformacional en el clima organizacional del personal de salud de un Hospital Nivel II-E, Cusco, 2022. *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98127/Charca\\_VEP-SD.pdf?sequence=4](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98127/Charca_VEP-SD.pdf?sequence=4)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (octubre de 2021). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47192-estudio-economico-america-latina-caribe-2021-dinamica-laboral-politicas-empleo>
- Espinoza, D. M. (mayo - junio de 2019). Consideraciones éticas en el proceso de una publicación científica. *Elsevier*, 30(3), 226-230. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-clinica-las-condes-202-articulo-consideraciones-eticas-en-el-proceso-S0716864019300380>
- Flores, M. E. (2018). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal. *Scielo*, 7(2). Obtenido de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682016000200001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000200001)

Galicia, A. L. (octubre de 2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *SCIELO*, 9(2). Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802017000300042](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042)

González, O. Y. (2018). Validity and Reliability of "Caring for Professional Performance". *Scielo*, 8(2). Obtenido de <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/134?articlesBySimilarityPage=25>

Granados, I. N. (2021). Soft skills in university and work contexts. *University Corporation*, 8(2), 113-127. doi:<https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.2749>

Granda, A. G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de las instituciones. *Repositorio digital*, 65. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>

Guerra, B. S. (2018). *Revista Redalyc*. (C. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Ed.) doi:10.1590/2175-35392019016464

Guerrero, P. J. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral en colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera del Hospital General del Sur de Quito, 2021. *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78955/Guerrero\\_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78955/Guerrero_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2018). *El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Madrid, España: Servicio de Ediciones y Publicaciones del INSST. Obtenido de <https://www.insst.es/documentacion>

International Labor Organization. (2019). *ILO*. Obtenido de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm)

Lozano, F. M., & Ortega, C. M. (agosto de 2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Revista Conrado*, 412 -

420. Obtenido de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000400412](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400412)
- Manterola, C. A. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*, 35(1), 227-232. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- Martínez, G. C. (2019). *Ánàlisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Obtenido de Revista Autónoma de Barcelona: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Mejillón, M. A. (2018). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. *Repositorio Dspace*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/jspui/handle/46000/4418>
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Medición de clima laboral*. Quito. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Ranking2019.pdf?x42051&x42051>
- Mogrovejo, P. M. (2020). El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor. *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14220>
- Morales, D. L. (2021). El desarrollo de habilidades para la vida desde la promoción de salud. *Scielo*, 13(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742021000100236](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000100236)
- Morán, M. B. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del área de emergencia del Hospital General Norte de Guayaquil IESS Ceibos. *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17745>
- Palacios, M. D., Villamarin, V. W., Villafuerte, M. W., & Ponce, A. J. (2019). Clima laboral se relaciona con el rendimiento del personal administrativo de los distritos de salud de Manabí - Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía*

- Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/rendimiento-personal-administrativo.pdf>
- Peña, P. D., & Toala, P. M. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Recimundo*, 6(1), 29 - 40. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.29-40](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.29-40)
- Pertúz, F. (24 de abril de 2018). Técnicas de liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 377-400. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/html/>
- Pico, P. V. (2020). Estudio de Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción laboral de los trabajadores en una Institución de Salud de la ciudad de Kranuan. *Repositorio Universidad Tecnológica Empresarial*. Obtenido de [http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1497/Estudio o%20de%20Clima%20Organizacional%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20Satisfacci%c3%b3n%20laboral%20de%20los%20trabajadores%20 en%20una%20Instituci%c3%b3n%20de%20Salud%20de%20la%20ciudad %20de%20Kranuan.pdf](http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1497/Estudio%20de%20Clima%20Organizacional%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20Satisfacci%c3%b3n%20laboral%20de%20los%20trabajadores%20en%20una%20Instituci%c3%b3n%20de%20Salud%20de%20la%20ciudad%20de%20Kranuan.pdf)
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2021). *Los tipos de habilidades blandas más demandadas por las organizaciones*. Obtenido de <https://capacitacion.uc.cl/articulos/215-los-tipos-de-habilidades-blandas-mas-demandadas-por-las-organizaciones>
- Real Academia Española. (2023). *Habilidades*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/habilidad>
- Rivero, J. R. (2021). *Quantitative Methods in Health Care Research*. Obtenido de National Library of Medicine: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8106287/>
- Rodríguez, S. J. (2019). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Scielo*, 9(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992021000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992021000100011&script=sci_arttext)
- Romero. (2020). Las habilidades gerenciales y el clima laboral percibido por el

- personal de salud del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, en el contexto de pandemia por COVID-19. Apurímac, 2020. *Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62247>
- Romero, V. E., & Souto, A. L. (2017). *Procedimientos aplicados para el análisis del clima organizacional en el servicio público*. Obtenido de Universidad Técnica de Manabí. Ecuador: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/analisis-clima-organizacional.html>
- Santos, C. A. (24 de mayo de 2020). Ordinal Data. *CFI*, 30. Obtenido de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/data-science/ordinal-data/>
- Torres, F. H. (2021). What Is Qualitative vs. Quantitative Study? *Grand Canyon University*. Obtenido de <https://www.gcu.edu/blog/doctoral-journey/what-qualitative-vs-quantitative-study>
- Universidad de la Costa. (2020). Enfoque humanista. *Cooperación Universidad de la Costa*. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6591>
- Universidad de Piura. (2021). *La importancia de las habilidades blandas como educación*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/admision/lima/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-la-educacion/>
- Veloza, G. M. (2017). Validity and Confidence Level of the Spanish Version Instrument of Callista Roy Coping Adaptation. *Scielo*, 7(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-59972007000100005&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-59972007000100005&script=sci_abstract)
- Vera, C. N. (marzo de 2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Scielo*, 10, 180 - 186. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100180](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180)
- Villasís, K. M. (2018). Research protocol VII. Validity and reliability of the measurements. *Scielo*, 65(4). Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2448-91902018000400414&lng=es&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-91902018000400414&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- World Health Organization. (2020). Ensuring ethical standards and procedures for research with human beings. 16(77). Obtenido de

<https://www.who.int/activities/ensuring-ethical-standards-and-procedures-for-research-with-human-beings>

## ANEXOS



**Anexo 1.**

*Matriz de consistencia*

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO: Habilidades blandas y clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables e Indicadores		Escala de medicion
			Variable 1.- Habilidades blandas		
¿Existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023?	Determinar la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023.	<p>Hi: Existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023.</p> <p>H0: No existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023.</p>	Dimensiones	Indicadores	Ordinal
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso del líder</li> <li>• Liderazgo con eficiencia</li> <li>• Efectividad interventiva</li> <li>• Compromiso previo los problemas</li> </ul>	
			Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad de la resolución</li> <li>• Comprensión persuadida</li> </ul>	
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del bienestar</li> <li>• Formación de equipos</li> <li>• Actitud para el trabajo</li> </ul>	
			Trabajo de equipo		

---

			Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación asertiva para ser emisor</li> <li>Comunicación asertiva al ser receptor</li> </ul>	
			Fuente: (Guerrero, 2022).	Fuente: (Guerrero, 2022).	
			<b>Variable 2.-</b> Clima Organizacional		
<b>Problemas Específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Hipotesis Específicas:</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medicion</b>
¿Existe relación en la habilidad de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?	Determinar la relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.	Hi1: Existe relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. H01: No existe relación en las habilidades de liderazgo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.	Satisfacción del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del esfuerzo</li> <li>Calidad de ambiente laboral</li> </ul>	
			Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía para desempeñar funciones</li> </ul>	Ordinal

---

<p>¿Existe relación en la habilidad de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?</p>	<p>Determinar la relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Hi2: Existe relación en las habilidades de resolución de conflictos con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Relaciones sociales de compañeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones laborales entre compañeros</li> </ul>
<p>¿Qué relación existe en la habilidad de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?</p>	<p>Determinar la relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Hi3: Existe relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Unión y el apoyo en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión del centro</li> <li>• Apoyo para las metas</li> </ul>
<p></p>	<p></p>	<p>H03: No existe relación en las habilidades de empatía con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Consideración entre directivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes del director hacia el trabajador</li> </ul>

---

<p>¿Qué relación existe en la habilidad de trabajo en equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?</p>	<p>Determinar la relación en las habilidades de trabajo en equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Hi4: Existe relación en las habilidades de trabajo en equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. H04: No existe relación en las habilidades de trabajo en equipo con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Recompensas y beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador</li> </ul>
<p>¿Qué relación existe en la habilidad de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil?</p>	<p>Determinar la relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Hi5: Existe relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil. Hi5: No existe relación en las habilidades de comunicación asertiva con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil.</p>	<p>Motivación y esfuerzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo de alcanzar metas</li> <li>• Motivación de alcanzar metas</li> </ul> <p>Fuente: (Calderón y Sánchez, 2021).</p>

---

## Anexo 2.

### Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Tema: Habilidades blandas y clima organizacional en usuarios internos de un centro de salud en Guayaquil, 2023.					
VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>HABILIDADES BLANDAS</b>	Destrezas en conjunto que ayudaron al individuo a desempeñarse esporádicamente en determinado contexto, la asertividad del comunicativo, las negociaciones habilitantes, el liderazgo sobre factores contribuyentes de alguna institución que se preocupa por mejorar el clima organizacional (Guerrero, 2022).	Medición de las habilidades blandas del centro de salud en Guayaquil, a partir de los 20 ítems de la Escala de Habilidad Blandas, reactivo tipo Likert (Guerrero, 2022).	Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2) Liderazgo con eficiencia (3, 4) Efectividad interventiva (5, 6)	Escala ordinal de tipo Likert entre 1 a 5. 1= muy en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= de acuerdo 5= muy de acuerdo).
			Resolución de conflictos	Compromiso previo los problemas (7) Proactividad de la resolución (8)	
			Empatía	Comprensión persuadida (9) Percepción del bienestar (10, 11, 12)	
			Trabajo de equipo	Formación de equipos (13, 14) Actitud para el trabajo (15, 16)	
			Comunicación asertiva.	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18) Comunicación asertiva al ser receptor (19,20) Fuente:(Guerrero, 2022)	

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

<p>Percepción y el valor de un grupo de personas en correspondencia con las relaciones entre empleados, aspectos jerárquicos del conjunto de pasos procedimentales, y el entorno como influencia en la conducta social al ser motivado (Calderón y Sánchez, 2021).</p>	<p>Medición del clima organizacional a partir de la sumatoria de los 23 ítems de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional EMCO, reactivo tipo Likert (Calderón y Sánchez, 2021).</p>	Satisfacción del trabajador	Evaluación del esfuerzo (1, 2)	<p>Escala ordinal de tipo Likert entre 1 a 5. 1= muy en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= de acuerdo 5= muy de acuerdo).</p>
		Autonomía	Calidad de ambiente laboral (3, 4) Autonomía para desempeñar funciones (5, 6)	
		Relaciones sociales de compañeros	Relaciones laborales entre compañeros (7, 8)	
		Unión y el apoyo en el trabajo	Unión del centro (9, 10) Apoyo para las metas (11, 12, 13)	
		Consideración entre directivos	Actitudes del director hacia el trabajador (14, 15)	
		Recompensas y beneficios	Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador (16, 17, 18)	
		Motivación y esfuerzo	Esfuerzo de alcanzar metas (19, 20, 21)	
		Fuente: (Calderón y Sánchez, 2021).	Motivación de alcanzar metas (22, 23) Fuente:(Calderón y Sánchez, 2021).	

---

### Anexo 3.

#### Solicitud de autorización del proyecto



Guayaquil, 15 de mayo 2023.

Dr.  
Santo Eduardo Cedeño Cedeño  
DIRECTOR DEL DISTRITO 09008 – PASCUALES 2 - SALUD  
Su despacho, -

De mi consideración:

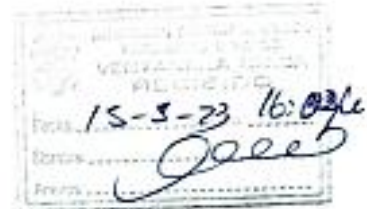
Con un atento saludo me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida su autorización para realizar el trabajo de fin de máster, el cual es un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo básico diseño no experimental, transversal y correlacional. En el lapso de aproximadamente 2 meses, mediante encuestas realizadas a los profesionales que laboran en esta unidad operativa del Centro de Salud Ciudad Victoria tipo C, institución donde me desempeño como Laboratorista clínica, cuyo tema es: "HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE SALUD EN GUAYAQUIL, 2023". La investigación estará dirigida por el Dr. Saavedra Olivos, Juan José, docente de la Universidad Cesar Vallejo de Piura en calidad de mi tutor de tesis para la obtención del título de **Magister en Gestión Pública**.

En espera de poder contar con su apoyo para el desarrollo de esta importante investigación agradezco y suscribo.

Atte.



Jessica Elizabeth Rivas Aragundy  
LICENCIADA EN LABORATORIO CLÍNICO.  
CI: 1716447204



Secretaría General de Comunicación de la Presidencia

Dirección: Chile OE5-21 y Benalcázar  
Código postal: 170401 / Quito Ecuador  
Teléfono: +593 2 382 7000  
www.comunicacion.gob.ec



## Anexo 4.

### Respuesta de la entidad



Ministerio de Salud Pública  
CZ8S-Dirección Distrital 09D08 - Pascales 2 - Salud  
Despacho

Memorando Nro. MSP-CZ8S-DD09D08-DIR-2023-3467-M

Guayaquil, 16 de mayo de 2023

**PARA:** Sra. Andrea Mariela Quevedo Cantos  
Responsable de Ventanilla Única de la Dirección Distrital 09D08

**ASUNTO:** Respuesta: Oficio suscrito por la Lcda. Jessica Elizabeth Rivas Aragundi, LICENCIADA EN LABORATORIO CLÍNICO - solicitud de autorización para realizar el trabajo de fin de master

De mis consideraciones:

Saludos cordiales en atención al Memorando MSP-CZ8S-DD09D08-GEVU/AU-2023-0579-M el cual cito textualmente : Por medio del presente, se remite oficio de fecha 15 de mayo del 2023, suscrito por la Lcda. Jessica Elizabeth Rivas Aragundi, LICENCIADA EN LABORATORIO CLÍNICO, con CI: 1716447204, mediante el cual solicita su autorización para realizar el trabajo de fin de master, cuyo tema es: "HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE SALUD EN GUAYAQUIL, 2023".

Sin otro particular se remite oficio para su revisión y fines pertinentes.

Por lo antes expuesto me permito informar que se **Autoriza** que la suscrita Lcda. Jessica Elizabeth Rivas Aragundi puedan realizar su trabajo como requisito para finalización de maestría.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Dr. Harold Remigio Vinuesa Albiño  
**DIRECTOR DEL DISTRITO 09D08 - PASCUALES 2 - SALUD**

Referencia:  
- MSP-CZ8S-DD09D08-GEVU/AU-2023-0579-M

Copia:  
Sra. Dra. Anzuro Haydi Patricia Casquiza  
Responsable Gestión Distrital de Gobernanza Dirección Distrital 09D08 Pascales 2 Salud

Sra. Lcda. Jessica Elizabeth Rivas Aragundi  
Analista de Laboratorio



**Memorando Nro. MSP-CZ88-DD09008-DIR-2023-3467-M**

**Guayaquil, 16 de mayo de 2023**

ap



PARA SU  
FIRMA Y SELLO

**Dirección:** Bastión Popular Bloque 3 Mz 811 Solar 8.  
**Código postal:** 090708 / Guayaquil -Ecuador. **Teléfono:** +593-4-3812-940  
[www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec)

© Gobierno del Ecuador. Todos los derechos reservados. 2023

## **Anexo 5.**

### *Formato de instrumento Habilidades Blandas*

#### **Escala de Habilidades Blandas**

Estimado (a):

Saludos cordiales, esperando que se encuentre bien. Solicito amablemente su prestigiosa aportación en el presente cuestionario, desarrollado con el objetivo de determinar una escala valorativa de la variable Habilidades Blandas del director técnico en un centro de salud en Guayaquil. La obtención de la información me ayudará a cumplir con una tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Piura.

Le pido que lea detenidamente cada ítem, y responda sinceramente según la escala:

---

<b>Ponderación Likert</b>				
1= Muy en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni acuerdo ni desacuerdo	4= De acuerdo	5= Muy de acuerdo

---

---

<b>Dimensión liderazgo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

---

1. El director es un líder respetuoso.
2. El director técnico es un líder comprometido con la organización.
3. El director guía a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.
4. Las decisiones tomadas tienen buenos resultados en el centro de salud.

---

<b>Dimensión resolución de conflictos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

---

5. El director técnico efectivamente soluciona problemas.
  6. El director técnico es un mediador ante problemas laborales.
  7. El director técnico se compromete a resolver conflictos.
-

---

8. El director técnico demuestra interés ante la resolución de conflictos.

**Dimensión empatía**

**1 2 3 4 5**

9. El director técnico comprende las emociones de sus trabajadores.

10. El director técnico se preocupa ante los conflictos del personal, aunque no sean dentro del entorno de trabajo.

11. El director técnico vela por el bienestar del personal.

12. Para el director técnico el bienestar de los trabajadores es una prioridad.

**Dimensión trabajo de equipo**

**1 2 3 4 5**

13. Los equipos de trabajo se forman por afinidad a sus capacidades

14. Las metas se alcanzan en equipo.

15. El director técnico promueve el trabajo en equipo.

16. El director técnico es capaz de trabajar bajo presión.

**Dimensión comunicación asertiva**

**1 2 3 4 5**

17. El estilo comunicativo del director técnico brinda comodidad a sus trabajadores.

18. El director técnico tiene una comunicación comprendida con claridad hacia sus trabajadores.

19. El director técnico escucha y entiende a sus trabajadores.

20. El director técnico deja opinar a sus trabajadores.

---

## **Anexo 6.**

*Validaciones de los 5 jueces expertos a la escala de habilidades blandas*

### **Evaluación por juicio de expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE HABILIDADES BLANDAS**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

#### **1. DATOS GENERALES DEL JUEZ**

---

**Nombre del Juez:**

*Galo Wilfrido Pino Icaza*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Magister en gerencia de servicios de salud.*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente académico y asistencial.*

*Tutor académico de proyectos y/o trabajo de integración curricular*

*Médico a tiempo parcial.*

**Institución donde labora:**

Universidad Técnica de Babahoyo

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

#### **2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN**

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

#### **3. DATOS DE LA ESCALA**

---

**Nombre de la prueba:** **CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS**

---

**Autora:**

Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:**

Ecuador

---

<b>Administración</b>	Trabajadores de un centro de salud
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos.
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Guayaquil
<b>Significación:</b>	Mide el desarrollo de cinco dimensiones con sus respectivos indicadores;

<b>Dimensiones</b>	
Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2) Liderazgo con eficiencia (3, 4)
Resolución de conflictos	Efectividad interventiva (5, 6) Compromiso previo los problemas (7) Proactividad de la resolución (8)
Empatía	Comprensión persuadida (9) Percepción del bienestar (10, 11, 12)
Trabajo de equipo	Formación de equipos (13, 14) Actitud para el trabajo (15, 16)
Comunicación asertiva.	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18) Comunicación asertiva al ser receptor (19, 20).

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Habilidades blandas	Dimensión liderazgo	Habilidad para dirigir a otros para lograr los éxitos.
	Dimensión resolución de conflicto	Capacidad para afrontar y resolver dilemas satisfactoriamente.
	Dimensión empatía	La capacidad de ver y comprender el punto de vista de otra persona, de interpretar como se siente.
	Dimensión trabajo de equipo	Une armónicamente funciones, actividades y responsabilidades al realizarlas de manera coordinada para alcanzar las metas.
	Dimensión comunicación asertiva	La capacidad de expresar ideologías, razonamientos y valor con criterio sin crear conflicto o rechazo a los demás.

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**HABILIDADES BLANDAS**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

Escala
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Liderazgo, Resolución de conflictos, Empatía, Trabajo de equipo y Comunicación asertiva.

**Primera dimensión: Liderazgo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de liderazgo del director técnico, su compromiso como líder y la eficiencia con la que lidera a su personal.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Compromiso del líder	1. El director es un líder respetuoso.	4	4	4	
	2. El director técnico es un líder comprometido con la organización.	4	4	4	
Liderazgo con eficiencia	3. El director guía a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.	4	4	4	
	4. Las decisiones tomadas tienen buenos resultados en el centro de salud.	4	4	4	

### Segunda dimensión: Resolución de conflictos

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de resolución de conflictos del director técnico, tanto su efectividad para intervenirlos y como mantiene un compromiso proactivo ante las problemáticas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Efectividad interventiva	5. El director técnico efectivamente soluciona problemas.	4	4	4	
	6. El director técnico es un mediador ante problemas laborales.	4	4	4	
Compromiso previo los problemas	7. El director técnico se compromete a resolver conflictos.	4	4	4	
Proactividad de la resolución	8. El director técnico demuestra interés ante la resolución de conflictos.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Empatía

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de empatía del director técnico, tanto en la comprensión y bienestar percibida por el personal.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Comprensión persuadida	9. El director técnico comprende las emociones de sus trabajadores.	4	4	4	
Percepción del bienestar	10. El director técnico se preocupa	4	4	4	



	ante los conflictos del personal, aunque no sean dentro del entorno de trabajo.			
	11. El director técnico vela por el bienestar del personal.	4	4	4
	12. Para el director técnico el bienestar de los trabajadores es una prioridad.	4	4	4

#### **Cuarta dimensión: Trabajo en equipo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades trabajo de equipo del director técnico para organizar al personal, guiarlos al cumplimiento de las metas y mantener una actitud positiva ante ellos.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Formación de equipos	13. Los equipos de trabajo se forman por afinidad a sus capacidades	4	4	4	
	14. Las metas se alcanzan en equipo.	4	4	4	
Actitud para el trabajo	15. El director técnico promueve el trabajo en equipo.	4	4	4	
	16. El director técnico es capaz de trabajar bajo presión.	4	4	4	

### Quinta dimensión: Comunicación asertiva

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de comunicación asertiva del director, tanto para ser emisor, como receptor, en el proceso de comunicación.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva para ser receptor	17. El estilo comunicativo del director técnico brinda comodidad a sus trabajadores.	4	4	4	
	18. El director técnico tiene una comunicación comprendida con claridad hacia sus trabajadores.	4	4	4	
Comunicación asertiva al ser emisor	19. El director técnico escucha y entiende a sus trabajadores.	4	4	4	
	20. El director técnico deja opinar a sus trabajadores.	4	4	4	



Firmado electrónicamente por:  
**GALO WILFRIDO PINO  
ICAZA**

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 1203309743**

**Numero de celular: 0939708984**

**Correo electrónico: wpino@utb.edu.ec**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE HABILIDADES BLANDAS**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Alina Izquierdo Cirer*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Magister en Parasitología. Profesor auxiliar.*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente académica de proyecto y/o trabajo de integración curricular*

*Tutora de prácticas pre-profesionales.*

**Institución donde labora:**

Universidad Técnica de Babahoyo

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS</b>
-----------------------------	--

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración** Trabajadores de un centro de salud

**Tiempo de aplicación:** 30 minutos.

**Ámbito de aplicación:** Guayaquil

---

**Significación:** Mide el desarrollo de cinco dimensiones con sus respectivos indicadores;

<b>Dimensiones</b>	
Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2) Liderazgo con eficiencia (3, 4)
Resolución de conflictos	Efectividad interventiva (5, 6) Compromiso previo los problemas (7) Proactividad de la resolución (8)
Empatía	Comprensión persuadida (9) Percepción del bienestar (10, 11, 12)
Trabajo de equipo	Formación de equipos (13, 14) Actitud para el trabajo (15, 16)
Comunicación asertiva.	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18) Comunicación asertiva al ser receptor (19, 20).

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Habilidades blandas	Dimensión liderazgo	Habilidad para dirigir a otros para lograr los éxitos.
	Dimensión resolución de conflicto	Capacidad para afrontar y resolver dilemas satisfactoriamente.
	Dimensión empatía	La capacidad de ver y comprender el punto de vista de otra persona, de interpretar como se siente.
	Dimensión trabajo de equipo	Une armónicamente funciones, actividades y responsabilidades al realizarlas de manera coordinada para alcanzar las metas.
	Dimensión comunicación asertiva	La capacidad de expresar ideologías, razonamientos y valor con criterio sin crear conflicto o rechazo a los demás.

#### 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**HABILIDADES BLANDAS**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año

**2023.** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

<b>Escala</b>
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Liderazgo, Resolución de conflictos, Empatía, Trabajo de equipo y Comunicación asertiva.

**Primera dimensión: Liderazgo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de liderazgo del director técnico, su compromiso como líder y la eficiencia con la que lidera a su personal.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Compromiso del líder	1. El director es un líder respetuoso.	4	4	4	
	2. El director técnico es un líder comprometido con la organización.	4	4	4	
Liderazgo con eficiencia	3. El director guía a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.	4	4	4	
	4. Las decisiones tomadas tienen buenos resultados en el centro de salud.	4	4	4	

**Segunda dimensión: Resolución de conflictos**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de resolución de conflictos

del director técnico, tanto su efectividad para intervenirlos y como mantiene un compromiso proactivo ante las problemáticas.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Efectividad interventiva	5. El director técnico efectivamente soluciona problemas.	4	4	4	
	6. El director técnico es un mediador ante problemas laborales.	4	4	4	
Compromiso previo los problemas	7. El director técnico se compromete a resolver conflictos.	4	4	4	
Proactividad de la resolución	8. El director técnico demuestra interés ante la resolución de conflictos.	4	4	4	

### **Tercera dimensión: Empatía**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de empatía del director técnico, tanto en la comprensión y bienestar percibida por el personal.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Comprensión persuadida	9. El director técnico comprende las emociones de sus trabajadores.	4	4	4	
Percepción del bienestar	10. El director técnico se preocupa ante los conflictos del personal,	4	4	4	

	aunque no sean dentro del entorno de trabajo.				
	11. El director técnico vela por el bienestar del personal.	4	4	4	
	12. Para el director técnico el bienestar de los trabajadores es una prioridad.	4	4	4	

#### **Cuarta dimensión: Trabajo en equipo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades trabajo de equipo del director técnico para organizar al personal, guiarlos al cumplimiento de las metas y mantener una actitud positiva ante ellos.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Formación de equipos	13. Los equipos de trabajo se forman por afinidad a sus capacidades	4	4	4	
	14. Las metas se alcanzan en equipo.	4	4	4	
Actitud para el trabajo	15. El director técnico promueve el trabajo en equipo.	4	4	4	
	16. El director técnico es capaz de trabajar bajo presión.	4	4	4	



### Quinta dimensión: Comunicación asertiva

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de comunicación asertiva del director, tanto para ser emisor, como receptor, en el proceso de comunicación.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva para ser receptor	17. El estilo comunicativo del director técnico brinda comodidad a sus trabajadores.	4	4	4	
	18. El director técnico tiene una comunicación comprendida con claridad hacia sus trabajadores.	4	4	4	
Comunicación asertiva al ser emisor	19. El director técnico escucha y entiende a sus trabajadores.	4	4	4	
	20. El director técnico deja opinar a sus trabajadores.	4	4	4	



Firmado electrónicamente por:

**ALINA  
IZQUIERDO**

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad:** 0964937585

**Numero de celular:** 0999140083

**Correo electrónico:** cizquierdo@utb.edu.ec

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE HABILIDADES BLANDAS**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Inocente Franklin Bajaña Loor*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Dr. en medicina y cirugía*

*Magister en epidemiología*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Director Distrital 12D01 Babahoyo, Baba, Montalvo, de Salud*

*Director Distrital 13D02 Jaramillo Manta Montecristi, de Salud*

*Otros cargos públicos, relacionados al área de la Salud.*

**Institución donde labora:**

Distrito de Salud 13D02

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DE</b>	<b>HABILIDADES</b>
	<b>BLANDAS</b>		

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración** Trabajadores de un centro de salud

**Tiempo de aplicación:** 30 minutos.

---

<b>Ámbito de aplicación:</b>	Guayaquil
<b>Significación:</b>	Mide el desarrollo de cinco dimensiones con sus respectivos indicadores;

<b>Dimensiones</b>	
Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2) Liderazgo con eficiencia (3, 4)
Resolución de conflictos	Efectividad interventiva (5, 6) Compromiso previo los problemas (7) Proactividad de la resolución (8)
Empatía	Comprensión persuadida (9) Percepción del bienestar (10, 11, 12)
Trabajo de equipo	Formación de equipos (13, 14) Actitud para el trabajo (15, 16)
Comunicación asertiva.	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18) Comunicación asertiva al ser receptor (19, 20).

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Habilidades blandas	Dimensión liderazgo	Habilidad para dirigir a otros para lograr los éxitos.
	Dimensión resolución de conflicto	Capacidad para afrontar y resolver dilemas satisfactoriamente.
	Dimensión empatía	La capacidad de ver y comprender el punto de vista de otra persona, de interpretar como se siente.
	Dimensión trabajo de equipo	Une armónicamente funciones, actividades y responsabilidades al realizarlas de manera coordinada para alcanzar las metas.
	Dimensión comunicación asertiva	La capacidad de expresar ideologías, razonamientos y valor con criterio sin crear conflicto o rechazo a los demás.

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**HABILIDADES BLANDAS**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

Escala
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Liderazgo, Resolución de conflictos, Empatía, Trabajo de equipo y Comunicación asertiva.

**Primera dimensión: Liderazgo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de liderazgo del director técnico, su compromiso como líder y la eficiencia con la que lidera a su personal.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Compromiso del líder	1. El director es un líder respetuoso.	4	4	4	
	2. El director técnico es un líder comprometido con la organización.	4	4	4	
Liderazgo con eficiencia	3. El director guía a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.	4	4	4	
	4. Las decisiones tomadas tienen buenos resultados en el centro de salud.	4	4	4	

### Segunda dimensión: Resolución de conflictos

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de resolución de conflictos del director técnico, tanto su efectividad para intervenirlos y como mantiene un compromiso proactivo ante las problemáticas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Efectividad interventiva	5. El director técnico efectivamente soluciona problemas.	4	4	4	
	6. El director técnico es un mediador ante problemas laborales.	4	4	4	
Compromiso previo los problemas	7. El director técnico se compromete a resolver conflictos.	4	4	4	
Proactividad de la resolución	8. El director técnico demuestra interés ante la resolución de conflictos.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Empatía

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de empatía del director técnico, tanto en la comprensión y bienestar percibida por el personal.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Comprensión persuadida	9. El director técnico comprende las emociones de sus trabajadores.	4	4	4	
Percepción del bienestar	10. El director técnico se preocupa	4	4	4	

	ante los conflictos del personal, aunque no sean dentro del entorno de trabajo.			
	11. El director técnico vela por el bienestar del personal.	4	4	4
	12. Para el director técnico el bienestar de los trabajadores es una prioridad.	4	4	4

#### **Cuarta dimensión: Trabajo en equipo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades trabajo de equipo del director técnico para organizar al personal, guiarlos al cumplimiento de las metas y mantener una actitud positiva ante ellos.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Formación de equipos	13. Los equipos de trabajo se forman por afinidad a sus capacidades	4	4	4	
	14. Las metas se alcanzan en equipo.	4	4	4	
Actitud para el trabajo	15. El director técnico promueve el trabajo en equipo.	4	4	4	
	16. El director técnico es capaz de trabajar bajo presión.	4	4	4	

### Quinta dimensión: Comunicación asertiva

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de comunicación asertiva del director, tanto para ser emisor, como receptor, en el proceso de comunicación.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva para ser receptor	17. El estilo comunicativo del director técnico brinda comodidad a sus trabajadores.	4	4	4	
	18. El director técnico tiene una comunicación comprendida con claridad hacia sus trabajadores.	4	4	4	
Comunicación asertiva al ser emisor	19. El director técnico escucha y entiende a sus trabajadores.	4	4	4	
	20. El director técnico deja opinar a sus trabajadores.	4	4	4	



Firmado electrónicamente por:  
INOCENTE FRANKLIN  
BAJANA LOOR

#### Sello y Firma del evaluador

**Documento de identidad:** 0908394596

**Numero de celular:** 0999523332

**Correo electrónico:** franklinbajana@hotmail.com



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "ESCALA DE HABILIDADES BLANDAS". La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

Alex Augusto Ludeña Ordoñez

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

Lic. en Educación

Magister en Pedagogía de las Matemáticas.

**Áreas de experiencia profesional:**

Docente en área de Matemáticas a nivel bachillerato y superior.

**Institución donde labora:**

Unidad Educativa "Distrito  
Metropolitano"

**Tiempo de experiencia profesional en el área:** 2 a 4 años ( )

Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS</b>
-----------------------------	--

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración:** Trabajadores de un centro de salud

**Tiempo de aplicación:** 30 minutos.

**Ámbito de aplicación:** Guayaquil

---

**Significación:** Mide el desarrollo de cinco dimensiones con sus respectivos indicadores;

<b>Dimensiones</b>	
Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2)
Resolución de conflictos	Liderazgo con eficiencia (3, 4)
	Efectividad interventiva (5, 6)
	Compromiso previo los problemas (7)
Empatía	Proactividad de la resolución (8)
	Comprensión persuadida (9)
Trabajo de equipo	Percepción del bienestar (10, 11, 12)
	Formación de equipos (13, 14)
Comunicación asertiva.	Actitud para el trabajo (15, 16)
	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18)
	Comunicación asertiva al ser receptor (19, 20).

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Habilidades blandas	Dimensión liderazgo	Habilidad para dirigir a otros para lograr los éxitos.
	Dimensión resolución de conflicto	Capacidad para afrontar y resolver dilemas satisfactoriamente.
	Dimensión empatía	La capacidad de ver y comprender el punto de vista de otra persona, de interpretar como se siente.
	Dimensión trabajo de equipo	Une armónicamente funciones, actividades y responsabilidades al realizarlas de manera coordinada para alcanzar las metas.
	Dimensión comunicación asertiva	La capacidad de expresar ideologías, razonamientos y valor con criterio sin crear conflicto o rechazo a los demás.

#### 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**HABILIDADES BLANDAS**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año

**2023.** De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

<b>Escala</b>
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Liderazgo, Resolución de conflictos, Empatía, Trabajo de equipo y Comunicación asertiva.

**Primera dimensión: Liderazgo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de liderazgo del director técnico, su compromiso como líder y la eficiencia con la que lidera a su personal.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Compromiso del líder	1. El director es un líder respetuoso.	4	4	4	
	2. El director técnico es un líder comprometido con la organización.	4	4	4	
Liderazgo con eficiencia	3. El director guía a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.	4	4	4	
	4. Las decisiones tomadas tienen buenos resultados en el centro de salud.	4	4	4	

**Segunda dimensión: Resolución de conflictos**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de resolución de conflictos

del director técnico, tanto su efectividad para intervenirlos y como mantiene un compromiso proactivo ante las problemáticas.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Efectividad interventiva	5. El director técnico efectivamente soluciona problemas.	4	4	4	
	6. El director técnico es un mediador ante problemas laborales.	4	4	4	
Compromiso previo los problemas	7. El director técnico se compromete a resolver conflictos.	4	4	4	
Proactividad de la resolución	8. El director técnico demuestra interés ante la resolución de conflictos.	4	4	4	

### **Tercera dimensión: Empatía**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de empatía del director técnico, tanto en la comprensión y bienestar percibida por el personal.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Comprensión persuadida	9. El director técnico comprende las emociones de sus trabajadores.	4	4	4	
Percepción del bienestar	10. El director técnico se preocupa ante los conflictos del personal,	4	4	4	

	aunque no sean dentro del entorno de trabajo.				
	11. El director técnico vela por el bienestar del personal.	4	4	4	
	12. Para el director técnico el bienestar de los trabajadores es una prioridad.	4	4	4	

#### **Cuarta dimensión: Trabajo en equipo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades trabajo de equipo del director técnico para organizar al personal, guiarlos al cumplimiento de las metas y mantener una actitud positiva ante ellos.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Formación de equipos	13. Los equipos de trabajo se forman por afinidad a sus capacidades	4	4	4	
	14. Las metas se alcanzan en equipo.	4	4	4	
Actitud para el trabajo	15. El director técnico promueve el trabajo en equipo.	4	4	4	
	16. El director técnico es capaz de trabajar bajo presión.	4	4	4	

### Quinta dimensión: Comunicación asertiva

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de comunicación asertiva del director, tanto para ser emisor, como receptor, en el proceso de comunicación.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva para ser receptor	17. El estilo comunicativo del director técnico brinda comodidad a sus trabajadores.	4	4	4	
	18. El director técnico tiene una comunicación comprendida con claridad hacia sus trabajadores.	4	4	4	
Comunicación asertiva al ser emisor	19. El director técnico escucha y entiende a sus trabajadores.	4	4	4	
	20. El director técnico deja opinar a sus trabajadores.	4	4	4	



Firmado electrónicamente por:  
**ALEX AUGUSTO LUDENA**  
ORDONEZ

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad:** 1710382589

**Numero de celular:** 0992490940

**Correo electrónico:** alex.ludena@educacion.gob.ec

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE HABILIDADES BLANDAS**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Juan José Saavedra Olivos*

**Grado profesional:**

Maestría ( )

Doctor (X)

**Área de formación académica:**

*Lic. En Educación*

*Magister en Docencia y Gestión Educativa*

*Dr. en Educación*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente académico*

*Tutor académico de proyectos*

*Asesor de tesis*

**Institución donde labora:**

Universidad César Vallejos.

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:** Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS</b>
-----------------------------	--

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración** Trabajadores de un centro de salud

---



<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos.
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Guayaquil
<b>Significación:</b>	Mide el desarrollo de cinco dimensiones con sus respectivos indicadores;

<b>Dimensiones</b>	
Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2) Liderazgo con eficiencia (3, 4)
Resolución de conflictos	Efectividad interventiva (5, 6) Compromiso previo los problemas (7) Proactividad de la resolución (8)
Empatía	Comprensión persuadida (9) Percepción del bienestar (10, 11, 12)
Trabajo de equipo	Formación de equipos (13, 14) Actitud para el trabajo (15, 16)
Comunicación asertiva.	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18) Comunicación asertiva al ser receptor (19, 20).

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Habilidades blandas	Dimensión liderazgo	Habilidad para dirigir a otros para lograr los éxitos.
	Dimensión resolución de conflicto	Capacidad para afrontar y resolver dilemas satisfactoriamente.
	Dimensión empatía	La capacidad de ver y comprender el punto de vista de otra persona, de interpretar como se siente.
	Dimensión trabajo de equipo	Une armónicamente funciones, actividades y responsabilidades al realizarlas de manera coordinada para alcanzar las metas.
	Dimensión comunicación asertiva	La capacidad de expresar ideologías, razonamientos y valor con criterio sin crear conflicto o rechazo a los demás.

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**HABILIDADES BLANDAS**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

Escala
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Liderazgo, Resolución de conflictos, Empatía, Trabajo de equipo y Comunicación asertiva.

#### Primera dimensión: Liderazgo

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de liderazgo del director técnico, su compromiso como líder y la eficiencia con la que lidera a su personal.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Compromiso del líder	1. El director es un líder respetuoso.	4	4	4	
	2. El director técnico es un líder comprometido con la organización.	4	4	4	
Liderazgo con eficiencia	3. El director guía a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.	4	4	4	
	4. Las decisiones tomadas tienen buenos resultados en el centro de salud.	4	4	4	

### Segunda dimensión: Resolución de conflictos

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de resolución de conflictos del director técnico, tanto su efectividad para intervenirlos y como mantiene un compromiso proactivo ante las problemáticas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Efectividad interventiva	5. El director técnico efectivamente soluciona problemas.	4	4	4	
	6. El director técnico es un mediador ante problemas laborales.	4	4	4	
Compromiso previo los problemas	7. El director técnico se compromete a resolver conflictos.	4	4	4	
Proactividad de la resolución	8. El director técnico demuestra interés ante la resolución de conflictos.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Empatía

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de empatía del director técnico, tanto en la comprensión y bienestar percibida por el personal.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Comprensión persuadida	9. El director técnico comprende las emociones de sus trabajadores.	4	4	4	
Percepción del bienestar	10. El director técnico se preocupa	4	4	4	

	ante los conflictos del personal, aunque no sean dentro del entorno de trabajo.			
	11. El director técnico vela por el bienestar del personal.	4	4	4
	12. Para el director técnico el bienestar de los trabajadores es una prioridad.	4	4	4

#### **Cuarta dimensión: Trabajo en equipo**

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades trabajo de equipo del director técnico para organizar al personal, guiarlos al cumplimiento de las metas y mantener una actitud positiva ante ellos.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Formación de equipos	13. Los equipos de trabajo se forman por afinidad a sus capacidades	4	4	4	
	14. Las metas se alcanzan en equipo.	4	4	4	
Actitud para el trabajo	15. El director técnico promueve el trabajo en equipo.	4	4	4	
	16. El director técnico es capaz de trabajar bajo presión.	4	4	4	

### Quinta dimensión: Comunicación asertiva

**Objetivo:** Mide el desarrollo de las habilidades de comunicación asertiva del director, tanto para ser emisor, como receptor, en el proceso de comunicación.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva para ser receptor	17. El estilo comunicativo del director técnico brinda comodidad a sus trabajadores.	4	4	4	
	18. El director técnico tiene una comunicación comprendida con claridad hacia sus trabajadores.	4	4	4	
Comunicación asertiva al ser emisor	19. El director técnico escucha y entiende a sus trabajadores.	4	4	4	
	20. El director técnico deja opinar a sus trabajadores.	4	4	4	



**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 03874808**

**Numero de celular: 949500251**

**Correo electrónico: jjsaavedrao@ucvvirtual.edu.oe**

## **Anexo 7.**

### *Informe de evidencia de validez y confiabilidad de la escala de habilidades blandas*

#### **i. Ficha técnica del instrumento**

Nombre del instrumento: Cuestionario de habilidades blandas

Autora: Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

Adaptación: Guerrero (2022)

Año: 2023

Procedencia: Ecuador

Administración: Trabajadores de un centro de salud

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Ámbito de aplicación: Guayaquil

Áreas que explora: Liderazgo, resolución de conflictos, empatía, trabajo de equipo y comunicación asertiva.

#### **ii. Evidencia de validez basado en el contenido**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Claridad UV AIKEN</b>	<b>Relevancia UV AIKEN</b>	<b>Coherencia UV AIKEN</b>
Liderazgo	1	1.00	1.00	1.00
	2	1.00	1.00	1.00
	3	1.00	1.00	1.00
	4	1.00	1.00	1.00
Resolución de conflictos	5	1.00	1.00	1.00
	6	1.00	1.00	1.00
	7	1.00	1.00	1.00
	8	1.00	1.00	1.00
Empatía	9	1.00	1.00	1.00
	10	1.00	1.00	1.00
	11	1.00	1.00	1.00
	12	1.00	1.00	1.00
Trabajo de equipo	13	1.00	1.00	1.00
	14	1.00	1.00	1.00

	15	1.00	1.00	1.00
	16	1.00	1.00	1.00
Comunicación	17	1.00	1.00	1.00
asertiva	18	1.00	1.00	1.00
	19	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00
Total	20	1.00	1.00	1.00

**Nota:** Elaboración de la autora.

### iii. Evidencia de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.972	20

**Nota:** Elaboración de la autora.



## **Anexo 8.**

### *Formato de instrumento clima organizacional*

#### **Escala de Clima Organizacional**

Estimado (a):

Saludos cordiales, esperando que se encuentre bien. Solicito amablemente su prestigiosa aportación en el presente cuestionario, desarrollado con el objetivo de determinar una escala valorativa de la variable Clima Organizacional en un centro de salud en Guayaquil. La obtención de la información me ayudará a cumplir con una tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Piura.

Le pido que lea detenidamente cada ítem, y responda sinceramente según la escala:

<b>Ponderación Likert</b>										
1= Muy de desacuerdo	en	2= desacuerdo	En	3= Ni acuerdo ni desacuerdo	de	4= acuerdo	De	5= Muy de acuerdo		
<b>Dimensión satisfacción del trabajador</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Es reconocido mi esfuerzo por mis jefes en el centro de salud.										
2. Me comprometo con las funciones asignadas.										
3. El desenvolvimiento es positivo porque el ambiente es bueno.										
4. Mi trabajo garantiza estabilidad en el trabajo.										
<b>Dimensión autonomía</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Tomo decisiones independientes en mi cargo laboral.										
6. Desarrollo libremente y sin problemas mis funciones.										
<b>Dimensión relaciones sociales de compañeros</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Existe compañerismo y colaboración en el trabajo.										
8. Tengo buenas relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.										

<b>Dimensión unión y apoyo en el trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Tengo pensado continuar laborando en el centro.					
10. En el centro de salud me siento considerado como valioso.					
11. Existe compañerismo en el trabajo para cumplir las metas.					
12. Se siente el apoyo y agradecimiento entre compañeros.					
13. El director me apoya en mis funciones.					
<b>Dimensión consideración entre directivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Es amable el director técnico con sus trabajadores.					
15. Es respetuoso el director técnico con sus trabajadores.					
<b>Dimensión recompensas y beneficios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Estoy satisfecho con la remuneración económica.					
17. Siento que las recompensas monetarias van acorde a mi desempeño.					
18. Siento que los beneficios no monetarios van acorde a mi esfuerzo.					
<b>Dimensión motivación y esfuerzo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Las tareas asignadas son razonables son posibles de cumplir.					
20. Tengo los recursos suficientes para cumplir con las funciones asignadas.					
21. Valoran el esfuerzo de las actividades en el centro de salud.					
22. Estoy motivado en el centro de salud.					
23. En el trabajo velan por mi motivación para alcanzar metas.					

## **Anexo 9.**

*Validaciones de los 5 jueces expertos a la escala de clima organizacional*

### **Evaluación por juicio de expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

#### **1. DATOS GENERALES DEL JUEZ**

---

**Nombre del Juez:**

*Galo Wilfrido Pino Icaza*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Magister en gerencia de servicios de salud.*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente académico y asistencial.*

*Tutor académico de proyectos y/o trabajo de integración curricular*

*Médico a tiempo parcial.*

**Institución donde labora:**

Universidad Técnica de Babahoyo

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

#### **2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN**

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

#### **3. DATOS DE LA ESCALA**

---

**Nombre de la prueba:** **CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS**

**Autora:**

Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:**

Ecuador

---

<b>Administración</b>	Trabajadores de un centro de salud
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos.
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Guayaquil
<b>Significación:</b>	Mide el desarrollo de cinco dimensiones con sus respectivos indicadores;
<b>Dimensiones</b>	
Liderazgo	Compromiso del líder (1, 2) Liderazgo con eficiencia (3, 4)
Resolución de conflictos	Efectividad interventiva (5, 6) Compromiso previo los problemas (7) Proactividad de la resolución (8)
Empatía	Comprensión persuadida (9) Percepción del bienestar (10, 11, 12)
Trabajo de equipo	Formación de equipos (13, 14) Actitud para el trabajo (15, 16)
Comunicación asertiva.	Comunicación asertiva para ser emisor (17, 18) Comunicación asertiva al ser receptor (19, 20).

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Clima Organizacional	Dimensión satisfacción del trabajador	Forma en que el personal clasifican su trabajo.
	Dimensión autonomía	Mide como el trabajador es libre e independiente en la toma de decisiones.
	Dimensión relaciones sociales de compañeros	Desenvolvimiento moderado en determinado entorno del trabajador.
	Dimensión unión y apoyo en el trabajo	Valora el compromiso, habilidad comunicativa y el desenvolvimiento de los trabajadores.
	Dimensión consideración entre directivos	Manera en que los trabajadores opinan del grado de confianza y respeto por parte de los superiores.
	Dimensión recompensas y beneficios	El trabajador se siente reconocido mediante la retribución económica y elogios.
	Dimensión motivación y esfuerzo	Los trabajadores se desenvuelven satisfactoriamente

---

después de sentirse acogidos, dentro del entorno logrando dar y alcanzar el mejor desempeño laboral.

---

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**CLIMA ORGANIZACIONAL**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>	1. No cumple con	El ítem puede ser

---

El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	el criterio	eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

Escala
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Satisfacción del trabajador, Autonomía, Relaciones sociales de compañeros, Unión y el apoyo en el trabajo, Consideración entre directivos, Recompensas y beneficios y Motivación y esfuerzo.

**Primera dimensión: Satisfacción del trabajador**

**Objetivo:** Mide la satisfacción del trabajador de un centro de salud en Guayaquil, en la evaluación del esfuerzo dentro de la organización y la calidad de ambiente laboral percibido.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Evaluación del esfuerzo	1. Es reconocido mi esfuerzo por mis jefes en el centro de salud.	4	4	4	
	2. Me comprometo con las funciones asignadas.	4	4	4	
Calidad de ambiente laboral	3. El desenvolvimiento es positivo	4	4	4	

	porque el ambiente es bueno.				
	4. Mi trabajo garantiza estabilidad en el trabajo.	4	4	4	

### Segunda dimensión: Autonomía

**Objetivo:** Mide la autonomía percibida por los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, considerándola para desempeñar funciones asignadas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Autonomía para desempeñar funciones	5. Tomo decisiones independientes en mi cargo laboral.	4	4	4	
	6. Desarrollo libremente y sin problemas mis funciones.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Relaciones sociales de compañeros

**Objetivo:** Mide las relaciones entre los miembros de un centro de salud en Guayaquil, considerando priorizar la relación entre compañeros.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Relaciones laborales entre compañeros	7. Existe compañerismo y colaboración en el trabajo.	4	4	4	
	8. Tengo buenas relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.	4	4	4	

### Cuarta dimensión: Unión y el apoyo en el trabajo

**Objetivo:** Mide la unión y el apoyo en el trabajo que se perciben en un centro de salud en Guayaquil, a partir del apoyo para el cumplimiento de las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones /
-------------	-------	----------	------------	------------	-----------------

					Recomendaciones
Unión del centro	9. Tengo pensado continuar laborando en el centro.	4	4	4	
	10. En el centro de salud me siento considerado como valioso.	4	4	4	
Apoyo para las metas	11. Existe compañerismo en el trabajo para cumplir las metas.	4	4	4	
	12. Se siente el apoyo y agradecimiento entre compañeros.	4	4	4	
	13. El director me apoya en mis funciones.	4	4	4	

#### Quinta dimensión: Consideración entre directivos

**Objetivo:** Mide la consideración entre directivos que perciben en el centro de salud en Guayaquil, especialmente las actitudes que demuestra el director técnico hacia los subordinados.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Actitudes del director hacia el trabajador	14. Es amable el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	
	15. Es respetuoso el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	

#### Sexta dimensión: Beneficios y Recompensas

**Objetivo:** Mide las percepciones de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, en base a las recompensas y beneficios que reciben, en como logran



su satisfacción.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador	16. Estoy satisfecho con la remuneración económica.	4	4	4	
	17. Siento que las recompensas monetarias van acorde a mi desempeño.	4	4	4	
	18. Siento que los beneficios no monetarios van acorde a mi esfuerzo.	4	4	4	

### Séptima dimensión: Motivación y esfuerzo

**Objetivo:** Mide la motivación y esfuerzo de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, tomándolas en consideración para alcanzar las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Esfuerzo de alcanzar metas	19. Las tareas asignadas son razonables son posibles de cumplir.	4	4	4	
	20. Tengo los recursos suficientes para cumplir con las funciones asignadas.	4	4	4	
	21. Valoran el esfuerzo de las actividades en el centro de salud.	4	4	4	
Motivación de alcanzar metas	22. Estoy motivado en el centro de salud.	4	4	4	

---

23. En el trabajo  
velan por mi  
motivación para  
alcanzar metas.

4

4

4

---



Firmado electrónicamente por:  
WILFRIDO PINO  
ICAZA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wilfrido Icaza', enclosed within a blue oval shape.

---

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 1203309743**

**Numero de celular: 0939708984**

**Correo electrónico: wpino@utb.edu.ec**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Alina Izquierdo Cirer*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Magister en Parasitología. Profesor auxiliar.*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente académica de proyecto y/o trabajo de integración curricular*

*Tutora de prácticas pre-profesionales.*

**Institución donde labora:**

Universidad Técnica de Babahoyo

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

Nombre de la prueba:	CUESTIONARIO	DEL	CLIMA
	<b>ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Autora:</b>	Rivas Aragundy Jessica Elizabeth		
<b>Procedencia:</b>	Ecuador		
<b>Administración</b>	Trabajadores de un centro de salud		
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos.		
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Guayaquil		

---

**Significación:** Mide el desarrollo de siete dimensiones con sus respectivos indicadores;

Satisfacción del trabajador	del	Evaluación del esfuerzo (1, 2) Calidad de ambiente laboral (3, 4)
Autonomía		Autonomía para desempeñar funciones (5, 6)
Relaciones sociales de compañeros	de	Relaciones laborales entre compañeros (7, 8)
Unión y el apoyo en el trabajo	apoyo	Unión del centro (9, 10) Apoyo para las metas (11, 12, 13)
Consideración entre directivos		Actitudes del director hacia el trabajador (14, 15)
Recompensas y beneficios	y	Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador (16, 17, 18)
Motivación esfuerzo	y	Esfuerzo de alcanzar metas (19, 20, 21) Motivación de alcanzar metas (22, 23)

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Clima Organizacional	Dimensión satisfacción del trabajador	Forma en que el personal clasifican su trabajo.
	Dimensión autonomía	Mide como el trabajador es libre e independiente en la toma de decisiones.
	Dimensión relaciones sociales de compañeros	Desenvolvimiento moderado en determinado entorno del trabajador.
	Dimensión unión y apoyo en el trabajo	Valora el compromiso, habilidad comunicativa y el desenvolvimiento de los trabajadores.
	Dimensión consideración entre directivos	Manera en que los trabajadores opinan del grado de confianza y respeto por parte de los superiores.
	Dimensión recompensas y beneficios	El trabajador se siente reconocido mediante la retribución económica y elogios.
	Dimensión motivación y esfuerzo	Los trabajadores se desenvuelven satisfactoriamente después de sentirse acogidos, dentro del entorno logrando dar y

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**CLIMA ORGANIZACIONAL**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	El ítem no es claro. El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem, El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo) 3. Acuerdo (moderado nivel) 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.

---

debe ser incluido.	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

<b>Escala</b>
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Satisfacción del trabajador, Autonomía, Relaciones sociales de compañeros, Unión y el apoyo en el trabajo, Consideración entre directivos, Recompensas y beneficios y Motivación y esfuerzo.

**Primera dimensión: Satisfacción del trabajador**

**Objetivo:** Mide la satisfacción del trabajador de un centro de salud en Guayaquil, en la evaluación del esfuerzo dentro de la organización y la calidad de ambiente laboral percibido.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Constancia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Evaluación del esfuerzo	1. Es reconocido mi esfuerzo por mis jefes en el centro de salud.	4	4	4	
	2. Me comprometo con las funciones asignadas.	4	4	4	
Calidad de ambiente laboral	3. El desenvolvimiento es positivo porque el ambiente es bueno.	4	4	4	

	4. Mi trabajo garantiza estabilidad en el trabajo.	4	4	4	
--	--	---	---	---	--

### Segunda dimensión: Autonomía

**Objetivo:** Mide la autonomía percibida por los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, considerándola para desempeñar funciones asignadas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Autonomía para desempeñar funciones	5. Tomo decisiones independientes en mi cargo laboral.	4	4	4	
	6. Desarrollo libremente y sin problemas mis funciones.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Relaciones sociales de compañeros

**Objetivo:** Mide las relaciones entre los miembros de un centro de salud en Guayaquil, considerando priorizar la relación entre compañeros.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Relaciones laborales entre compañeros	7. Existe compañerismo y colaboración en el trabajo.	4	4	4	
	8. Tengo buenas relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.	4	4	4	

### Cuarta dimensión: Unión y el apoyo en el trabajo

**Objetivo:** Mide la unión y el apoyo en el trabajo que se perciben en un centro de salud en Guayaquil, a partir del apoyo para el cumplimiento de las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Unión del centro	9. Tengo pensado continuar	4	4	4	

	laborando en el centro.				
	10. En el centro de salud me siento considerado como valioso.	4	4	4	
Apoyo para las metas	11. Existe compañerismo en el trabajo para cumplir las metas.	4	4	4	
	12. Se siente el apoyo y agradecimiento entre compañeros.	4	4	4	
	13. El director me apoya en mis funciones.	4	4	4	

#### Quinta dimensión: Consideración entre directivos

**Objetivo:** Mide la consideración entre directivos que perciben en el centro de salud en Guayaquil, especialmente las actitudes que demuestra el director técnico hacia los subordinados.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Actitudes del director hacia el trabajador	14. Es amable el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	
	15. Es respetuoso el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	

#### Sexta dimensión: Beneficios y Recompensas

**Objetivo:** Mide las percepciones de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, en base a las recompensas y beneficios que reciben, en como logran su satisfacción.



Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador	16. Estoy satisfecho con la remuneración económica.	4	4	4	
	17. Siento que las recompensas monetarias van acorde a mi desempeño.	4	4	4	
	18. Siento que los beneficios no monetarios van acorde a mi esfuerzo.	4	4	4	

### Séptima dimensión: Motivación y esfuerzo

**Objetivo:** Mide la motivación y esfuerzo de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, tomándolas en consideración para alcanzar las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Esfuerzo de alcanzar metas	19. Las tareas asignadas son razonables y posibles de cumplir.	4	4	4	
	20. Tengo los recursos suficientes para cumplir con las funciones asignadas.	4	4	4	
	21. Valoran el esfuerzo de las actividades en el centro de salud.	4	4	4	
Motivación de alcanzar metas	22. Estoy motivado en el centro de salud.	4	4	4	

---

23. En el trabajo  
velan por mi  
motivación para  
alcanzar metas.

4

4

4

---



Firmado electrónicamente por:

**ALINA  
IZQUIERDO**

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 0964937585**

**Numero de celular: 0999140083**

**Correo electrónico: cizquierdo@utb.edu.ec**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Inocente Franklin Bajaña Loor*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Dr. en medicina y cirugía*

*Magister en epidemiología*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Director Distrital 12D01 Babahoyo, Baba, Montalvo, de Salud*

*Director Distrital 13D02 Jaramillo Manta Montecristi, de Salud*

*Otros cargos públicos, relacionados al área de la Salud.*

**Institución donde labora:**

Distrito de Salud 13D02

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DEL</b>	<b>CLIMA</b>
	<b>ORGANIZACIONAL</b>		

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración** Trabajadores de un centro de salud

**Tiempo de aplicación:** 30 minutos.

---

**Ámbito de aplicación:** Guayaquil

**Significación:** Mide el desarrollo de siete dimensiones con sus respectivos indicadores;

Satisfacción del trabajador	del	Evaluación del esfuerzo (1, 2) Calidad de ambiente laboral (3, 4)
Autonomía		Autonomía para desempeñar funciones (5, 6)
Relaciones sociales de compañeros	de	Relaciones laborales entre compañeros (7, 8)
Unión y el apoyo en el trabajo	apoyo	Unión del centro (9, 10) Apoyo para las metas (11, 12, 13)
Consideración entre directivos		Actitudes del director hacia el trabajador (14, 15)
Recompensas y beneficios	y	Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador (16, 17, 18)
Motivación esfuerzo	y	Esfuerzo de alcanzar metas (19, 20, 21) Motivación de alcanzar metas (22, 23)

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Clima Organizacional	Dimensión satisfacción del trabajador	Forma en que el personal clasifican su trabajo.
	Dimensión autonomía	Mide como el trabajador es libre e independiente en la toma de decisiones.
	Dimensión relaciones sociales de compañeros	Desenvolvimiento moderado en determinado entorno del trabajador.
	Dimensión unión y apoyo en el trabajo	Valora el compromiso, habilidad comunicativa y el desenvolvimiento de los trabajadores.
	Dimensión consideración entre directivos	Manera en que los trabajadores opinan del grado de confianza y respeto por parte de los superiores.
	Dimensión recompensas y beneficios	El trabajador se siente reconocido mediante la retribución económica y elogios.
	Dimensión motivación y esfuerzo	Los trabajadores se desenvuelven satisfactoriamente después de sentirse

---

acogidos, dentro del entorno logrando dar y alcanzar el mejor desempeño laboral.

---

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**CLIMA ORGANIZACIONAL**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem,
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.

---

<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

<b>Escala</b>
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Satisfacción del trabajador, Autonomía, Relaciones sociales de compañeros, Unión y el apoyo en el trabajo, Consideración entre directivos, Recompensas y beneficios y Motivación y esfuerzo.

#### **Primera dimensión: Satisfacción del trabajador**

**Objetivo:** Mide la satisfacción del trabajador de un centro de salud en Guayaquil, en la evaluación del esfuerzo dentro de la organización y la calidad de ambiente laboral percibido.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Constancia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Evaluación del esfuerzo	1. Es reconocido mi esfuerzo por mis jefes en el centro de salud.	4	4	4	
	2. Me comprometo con las funciones asignadas.	4	4	4	
Calidad de ambiente	3. El desenvolvimiento	4	4	4	

laboral	es positivo porque el ambiente es bueno.				
	4. Mi trabajo garantiza estabilidad en el trabajo.	4	4	4	

### Segunda dimensión: Autonomía

**Objetivo:** Mide la autonomía percibida por los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, considerándola para desempeñar funciones asignadas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Autonomía para desempeñar funciones	5. Tomo decisiones independientes en mi cargo laboral.	4	4	4	
	6. Desarrollo libremente y sin problemas mis funciones.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Relaciones sociales de compañeros

**Objetivo:** Mide las relaciones entre los miembros de un centro de salud en Guayaquil, considerando priorizar la relación entre compañeros.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Relaciones laborales entre compañeros	7. Existe compañerismo y colaboración en el trabajo.	4	4	4	
	8. Tengo buenas relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.	4	4	4	

### Cuarta dimensión: Unión y el apoyo en el trabajo

**Objetivo:** Mide la unión y el apoyo en el trabajo que se perciben en un centro de salud en Guayaquil, a partir del apoyo para el cumplimiento de las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Unión del centro	9. Tengo pensado continuar laborando en el centro.	4	4	4	
	10. En el centro de salud me siento considerado como valioso.	4	4	4	
Apoyo para las metas	11. Existe compañerismo en el trabajo para cumplir las metas.	4	4	4	
	12. Se siente el apoyo y agradecimiento entre compañeros.	4	4	4	
	13. El director me apoya en mis funciones.	4	4	4	

#### Quinta dimensión: Consideración entre directivos

**Objetivo:** Mide la consideración entre directivos que perciben en el centro de salud en Guayaquil, especialmente las actitudes que demuestra el director técnico hacia los subordinados.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Actitudes del director hacia el trabajador	14. Es amable el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	
	15. Es respetuoso el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	

#### Sexta dimensión: Beneficios y Recompensas

**Objetivo:** Mide las percepciones de los trabajadores de un centro de salud



en Guayaquil, en base a las recompensas y beneficios que reciben, en como logran su satisfacción.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador	16. Estoy satisfecho con la remuneración económica.	4	4	4	
	17. Siento que las recompensas monetarias van acorde a mi desempeño.	4	4	4	
	18. Siento que los beneficios no monetarios van acorde a mi esfuerzo.	4	4	4	

### Séptima dimensión: Motivación y esfuerzo

**Objetivo:** Mide la motivación y esfuerzo de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, tomándolas en consideración para alcanzar las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Esfuerzo de alcanzar metas	19. Las tareas asignadas son razonables son posibles de cumplir.	4	4	4	
	20. Tengo los recursos suficientes para cumplir con las funciones asignadas.	4	4	4	
	21. Valoran el esfuerzo de las actividades en el centro de salud.	4	4	4	
Motivación de alcanzar metas	22. Estoy motivado en el centro de salud.	4	4	4	

---

23. En el trabajo  
velan por mi  
motivación para  
alcanzar metas.

4

4

4

---



Firmado electrónicamente por:  
INOCENTE FRANKLIN  
BAJANA LOOR

---

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 0908394596**

**Numero de celular: 0999523332**

**Correo electrónico: franklinbajana@hotmail.com**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Alex Augusto Ludeña Ordoñez*

**Grado profesional:**

Maestría (X)

Doctor ( )

**Área de formación académica:**

*Lic. en Educación*

*Magister en Pedagogía de las Matemáticas*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente en área de Matemáticas a nivel bachillerato y superior.*

**Institución donde labora:**

Unidad Educativa "Distrito  
Metropolitano"

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:**

Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DEL</b>	<b>CLIMA</b>
	<b>ORGANIZACIONAL</b>		

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración** Trabajadores de un centro de salud

**Tiempo de aplicación:** 30 minutos.

**Ámbito de aplicación:** Guayaquil

---

**Significación:** Mide el desarrollo de siete dimensiones con sus respectivos indicadores;

Satisfacción del trabajador	del	Evaluación del esfuerzo (1, 2) Calidad de ambiente laboral (3, 4)
Autonomía		Autonomía para desempeñar funciones (5, 6)
Relaciones sociales de compañeros	de	Relaciones laborales entre compañeros (7, 8)
Unión y el apoyo en el trabajo	apoyo	Unión del centro (9, 10) Apoyo para las metas (11, 12, 13)
Consideración entre directivos		Actitudes del director hacia el trabajador (14, 15)
Recompensas y beneficios	y	Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador (16, 17, 18)
Motivación esfuerzo	y	Esfuerzo de alcanzar metas (19, 20, 21) Motivación de alcanzar metas (22, 23)

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Clima Organizacional	Dimensión satisfacción del trabajador	Forma en que el personal clasifican su trabajo.
	Dimensión autonomía	Mide como el trabajador es libre e independiente en la toma de decisiones.
	Dimensión relaciones sociales de compañeros	Desenvolvimiento moderado en determinado entorno del trabajador.
	Dimensión unión y apoyo en el trabajo	Valora el compromiso, habilidad comunicativa y el desenvolvimiento de los trabajadores.
	Dimensión consideración entre directivos	Manera en que los trabajadores opinan del grado de confianza y respeto por parte de los superiores.
	Dimensión recompensas y beneficios	El trabajador se siente reconocido mediante la retribución económica y elogios.
	Dimensión motivación y esfuerzo	Los trabajadores se desenvuelven satisfactoriamente después de sentirse acogidos, dentro del entorno logrando dar y

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**CLIMA ORGANIZACIONAL**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	El ítem no es claro. El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem, El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo) 3. Acuerdo (moderado nivel) 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.

---

debe ser incluido.	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

<b>Escala</b>
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Satisfacción del trabajador, Autonomía, Relaciones sociales de compañeros, Unión y el apoyo en el trabajo, Consideración entre directivos, Recompensas y beneficios y Motivación y esfuerzo.

**Primera dimensión: Satisfacción del trabajador**

**Objetivo:** Mide la satisfacción del trabajador de un centro de salud en Guayaquil, en la evaluación del esfuerzo dentro de la organización y la calidad de ambiente laboral percibido.

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Claridad</b>	<b>Constancia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones / Recomendaciones</b>
Evaluación del esfuerzo	1. Es reconocido mi esfuerzo por mis jefes en el centro de salud.	4	4	4	
	2. Me comprometo con las funciones asignadas.	4	4	4	
Calidad de ambiente laboral	3. El desenvolvimiento es positivo porque el ambiente es bueno.	4	4	4	

	4. Mi trabajo garantiza estabilidad en el trabajo.	4	4	4	
--	--	---	---	---	--

### Segunda dimensión: Autonomía

**Objetivo:** Mide la autonomía percibida por los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, considerándola para desempeñar funciones asignadas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Autonomía para desempeñar funciones	5. Tomo decisiones independientes en mi cargo laboral.	4	4	4	
	6. Desarrollo libremente y sin problemas mis funciones.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Relaciones sociales de compañeros

**Objetivo:** Mide las relaciones entre los miembros de un centro de salud en Guayaquil, considerando priorizar la relación entre compañeros.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Relaciones laborales entre compañeros	7. Existe compañerismo y colaboración en el trabajo.	4	4	4	
	8. Tengo buenas relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.	4	4	4	

### Cuarta dimensión: Unión y el apoyo en el trabajo

**Objetivo:** Mide la unión y el apoyo en el trabajo que se perciben en un centro de salud en Guayaquil, a partir del apoyo para el cumplimiento de las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Unión del centro	9. Tengo pensado continuar	4	4	4	

	laborando en el centro.				
	10. En el centro de salud me siento considerado como valioso.	4	4	4	
Apoyo para las metas	11. Existe compañerismo en el trabajo para cumplir las metas.	4	4	4	
	12. Se siente el apoyo y agradecimiento entre compañeros.	4	4	4	
	13. El director me apoya en mis funciones.	4	4	4	

#### Quinta dimensión: Consideración entre directivos

**Objetivo:** Mide la consideración entre directivos que perciben en el centro de salud en Guayaquil, especialmente las actitudes que demuestra el director técnico hacia los subordinados.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Actitudes del director hacia el trabajador	14. Es amable el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	
	15. Es respetuoso el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	

#### Sexta dimensión: Beneficios y Recompensas

**Objetivo:** Mide las percepciones de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, en base a las recompensas y beneficios que reciben, en como logran su satisfacción.



Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador	16. Estoy satisfecho con la remuneración económica.	4	4	4	
	17. Siento que las recompensas monetarias van acorde a mi desempeño.	4	4	4	
	18. Siento que los beneficios no monetarios van acorde a mi esfuerzo.	4	4	4	

### Séptima dimensión: Motivación y esfuerzo

**Objetivo:** Mide la motivación y esfuerzo de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, tomándolas en consideración para alcanzar las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Esfuerzo de alcanzar metas	19. Las tareas asignadas son razonables y posibles de cumplir.	4	4	4	
	20. Tengo los recursos suficientes para cumplir con las funciones asignadas.	4	4	4	
	21. Valoran el esfuerzo de las actividades en el centro de salud.	4	4	4	
Motivación de alcanzar metas	22. Estoy motivado en el centro de salud.	4	4	4	

---

23. En el trabajo velan por mi motivación para alcanzar metas.	4	4	4
---	---	---	---

---



Firmado electrónicamente por:  
**ALEX AUGUSTO LUDENA**  
**ORDONEZ**

---

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 1710382589**

**Numero de celular: 0992490940**

**Correo electrónico: alex.ludena@educacion.gob.ec**

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**”. La evaluación del instrumento es importante ya que al ser validado se obtendrán resultados de éste que sean utilizados adecuadamente, ayudando al trabajo investigativo como en sus aplicaciones. Agradezco su preciada colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del Juez:**

*Juan José Saavedra Olivos*

**Grado profesional:**

Maestría ( )

Doctor (X)

**Área de formación académica:**

*Lic. En Educación*

*Magister en Docencia y Gestión Educativa*

*Dr. en Educación*

**Áreas de experiencia profesional:**

*Docente académico*

*Tutor académico de proyectos*

*Asesor de tesis*

**Institución donde labora:**

Universidad César Vallejos.

**Tiempo de experiencia profesional** 2 a 4 años ( )

**en el área:** Mas de 5 años (X)

---

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el instrumento, por medio de un juicio de expertos.

### 3. DATOS DE LA ESCALA

---

<b>Nombre de la prueba:</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DEL</b>	<b>CLIMA</b>
	<b>ORGANIZACIONAL</b>		

---

**Autora:** Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

**Procedencia:** Ecuador

**Administración** Trabajadores de un centro de salud

---

<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos.
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Guayaquil
<b>Significación:</b>	Mide el desarrollo de siete dimensiones con sus respectivos indicadores;

Satisfacción del trabajador	Evaluación del esfuerzo (1, 2) Calidad de ambiente laboral (3, 4)
Autonomía	Autonomía para desempeñar funciones (5, 6)
Relaciones sociales de compañeros	Relaciones laborales entre compañeros (7, 8)
Unión y el apoyo en el trabajo	Unión del centro (9, 10) Apoyo para las metas (11, 12, 13)
Consideración entre directivos	Actitudes del director hacia el trabajador (14, 15)
Recompensas y beneficios	Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador (16, 17, 18)
Motivación y esfuerzo	Esfuerzo de alcanzar metas (19, 20, 21) Motivación de alcanzar metas (22, 23)

#### 4. SOPORTE TEÓRICO

Variable	Dimensiones	Definición
Clima Organizacional	Dimensión satisfacción del trabajador	Forma en que el personal clasifican su trabajo.
	Dimensión autonomía	Mide como el trabajador es libre e independiente en la toma de decisiones.
	Dimensión relaciones sociales de compañeros	Desenvolvimiento moderado en determinado entorno del trabajador.
	Dimensión unión y apoyo en el trabajo	Valora el compromiso, habilidad comunicativa y el desenvolvimiento de los trabajadores.
	Dimensión consideración entre directivos	Manera en que los trabajadores opinan del grado de confianza y respeto por parte de los superiores.
	Dimensión recompensas y beneficios	El trabajador se siente reconocido mediante la retribución económica y elogios.
	Dimensión motivación y esfuerzo	Los trabajadores se desenvuelven satisfactoriamente

---

después de sentirse acogidos, dentro del entorno logrando dar y alcanzar el mejor desempeño laboral.

---

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**CLIMA ORGANIZACIONAL**” elaborado por **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH** en el año **2023**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	El ítem no es claro. El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem, El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo) 3. Acuerdo (moderado nivel) 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.

---

<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer detenidamente los ítems y calificar por escala del 1 al 4, así como solicito que brinde sus observaciones a la pertinente.

Escala
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** Satisfacción del trabajador, Autonomía, Relaciones sociales de compañeros, Unión y el apoyo en el trabajo, Consideración entre directivos, Recompensas y beneficios y Motivación y esfuerzo.

#### **Primera dimensión: Satisfacción del trabajador**

**Objetivo:** Mide la satisfacción del trabajador de un centro de salud en Guayaquil, en la evaluación del esfuerzo dentro de la organización y la calidad de ambiente laboral percibido.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Evaluación del esfuerzo	1. Es reconocido mi esfuerzo por mis jefes en el centro de salud.	4	4	4	
	2. Me comprometo con las funciones asignadas.	4	4	4	
Calidad de ambiente laboral	3. El desenvolvimiento es positivo	4	4	4	

	porque el ambiente es bueno.				
	4. Mi trabajo garantiza estabilidad en el trabajo.	4	4	4	

### Segunda dimensión: Autonomía

**Objetivo:** Mide la autonomía percibida por los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, considerándola para desempeñar funciones asignadas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Autonomía para desempeñar funciones	5. Tomo decisiones independientes en mi cargo laboral.	4	4	4	
	6. Desarrollo libremente y sin problemas mis funciones.	4	4	4	

### Tercera dimensión: Relaciones sociales de compañeros

**Objetivo:** Mide las relaciones entre los miembros de un centro de salud en Guayaquil, considerando priorizar la relación entre compañeros.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Relaciones laborales entre compañeros	7. Existe compañerismo y colaboración en el trabajo.	4	4	4	
	8. Tengo buenas relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.	4	4	4	

### Cuarta dimensión: Unión y el apoyo en el trabajo

**Objetivo:** Mide la unión y el apoyo en el trabajo que se perciben en un centro de salud en Guayaquil, a partir del apoyo para el cumplimiento de las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Unión del centro	9. Tengo pensado continuar laborando en el centro.	4	4	4	
	10. En el centro de salud me siento considerado como valioso.	4	4	4	
Apoyo para las metas	11. Existe compañerismo en el trabajo para cumplir las metas.	4	4	4	
	12. Se siente el apoyo y agradecimiento entre compañeros.	4	4	4	
	13. El director me apoya en mis funciones.	4	4	4	

#### Quinta dimensión: Consideración entre directivos

**Objetivo:** Mide la consideración entre directivos que perciben en el centro de salud en Guayaquil, especialmente las actitudes que demuestra el director técnico hacia los subordinados.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Actitudes del director hacia el trabajador	14. Es amable el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	
	15. Es respetuoso el director técnico con sus trabajadores.	4	4	4	

#### Sexta dimensión: Beneficios y Recompensas

**Objetivo:** Mide las percepciones de los trabajadores de un centro de salud



en Guayaquil, en base a las recompensas y beneficios que reciben, en como logran su satisfacción.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Recompensas y beneficios satisfactorios para el trabajador	16. Estoy satisfecho con la remuneración económica.	4	4	4	
	17. Siento que las recompensas monetarias van acorde a mi desempeño.	4	4	4	
	18. Siento que los beneficios no monetarios van acorde a mi esfuerzo.	4	4	4	

### Séptima dimensión: Motivación y esfuerzo

**Objetivo:** Mide la motivación y esfuerzo de los trabajadores de un centro de salud en Guayaquil, tomándolas en consideración para alcanzar las metas.

Indicadores	Ítems	Claridad	Constancia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Esfuerzo de alcanzar metas	19. Las tareas asignadas son razonables son posibles de cumplir.	4	4	4	
	20. Tengo los recursos suficientes para cumplir con las funciones asignadas.	4	4	4	
	21. Valoran el esfuerzo de las actividades en el centro de salud.	4	4	4	
Motivación de alcanzar metas	22. Estoy motivado en el centro de salud.	4	4	4	

---

23. En el trabajo  
velan por mi  
motivación para  
alcanzar metas.

4

4

4

---



---

**Sello y Firma del evaluador**

**Documento de identidad: 03874808**

**Numero de celular: 949500251**

**Correo electrónico: [jjsaavedrao@ucvvirtual.edu.oe](mailto:jjsaavedrao@ucvvirtual.edu.oe)**

## **Anexo 10.**

### *Informe de evidencia de validez y confiabilidad de la escala de clima organizacional*

#### **i. Ficha técnica del instrumento**

Nombre del instrumento: Cuestionario de clima organizacional

Autora: Rivas Aragundy Jessica Elizabeth

Adaptación: Calderón y Sánchez (2021)

Año: 2023

Procedencia: Ecuador

Administración: Trabajadores de un centro de salud

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Ámbito de aplicación: Guayaquil

Áreas que explora: Satisfacción del trabajador, autonomía, relaciones sociales de compañeros, unión y el apoyo en el trabajo, consideración entre directivos, recompensas y beneficios, motivación y esfuerzo.

#### **ii. Evidencia de validez basado en el contenido**

DIMENSIONES	ITEMS	Claridad	Relevancia	Coherencia
		UV AIKEN	UV AIKEN	UV AIKEN
Satisfacción del trabajador	1	1.00	1.00	1.00
	2	1.00	1.00	1.00
	3	1.00	1.00	1.00
	4	1.00	1.00	1.00
Autonomía	5	1.00	1.00	1.00
	6	1.00	1.00	1.00
Relaciones sociales de compañeros	7	1.00	1.00	1.00
	8	1.00	1.00	1.00
Unión y el apoyo en el trabajo	9	1.00	1.00	1.00
	10	1.00	1.00	1.00
Consideración entre directivos	14	1.00	1.00	1.00
	15	1.00	1.00	1.00

Recompensas	16	1.00	1.00	1.00
y beneficios	17	1.00	1.00	1.00
	18	1.00	1.00	1.00
Motivación y	19	1.00	1.00	1.00
esfuerzo	20	1.00	1.00	1.00
	21	1.00	1.00	1.00
	22	1.00	1.00	1.00
Total	23	1.00	1.00	1.00

**Nota:** Elaboración de la autora.

### iii. Evidencia de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.923	23

**Nota:** Elaboración de la autora.

## **Anexo 11.**

### *Consentimiento informado*

#### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Título de la investigación: **HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE SALUD EN GUAYAQUIL, 2023.**

Investigador: **RIVAS ARAGUNDY JESSICA ELIZABETH.**

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “**habilidades blandas y el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023**”, cuyo objetivo es **determinar la relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en guayaquil, 2023.** Esta investigación es desarrollada por un(a) estudiante de posgrado del **programa académico de maestría en gestión pública**, de la Universidad César Vallejo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

El impacto del problema de la investigación es: **¿Existe relación en las habilidades blandas con el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023?**

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “**habilidades blandas y el clima organizacional de un centro de salud en Guayaquil, 2023**”.

2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de **treinta** minutos y se realizará en el ambiente **individual** de **un centro en Guayaquil**. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.