



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa
Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Br. Buenaño Rojas Carla del Milagro (ORCID: 0000-0003-1891-732X)

ASESORA:

Mg. Colunche Campos Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

Chiclayo - Perú

2019

Dedicatoria

A Dios, que es luz que guía mi camino y aquel que nunca me suelta de su mano

A mis padres, por mostrarme el camino hacia la superación

A mis hijos, que son mi fuerza para cumplir mis sueños

Carla

Agradecimiento

A nuestra prestigiosa Universidad por haberme brindado todos los conocimientos necesarios para convertirme en una excelente profesional.

A nuestro asesor que, con su paciencia y su dedicación me ha brindado todos sus conocimientos.

Carla

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

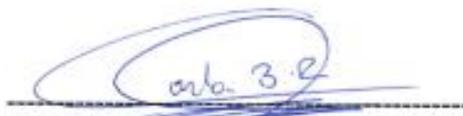
Yo, Carla del Milagro Buenaño Rojas, estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 45521818, con la tesis titulada: Cultura Organizacional para mejorar las habilidades blandas en la institución educativa inicial mensajeros de la paz, Chiclayo 2018.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales APA de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 3 de junio, 2019



Buenaño Rojas Carla del Milagro

DNI: 45521818

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	17
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	17
2.2. Operacionalización de variables.....	19
2.3. Población, muestra y muestreo	21
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, validez y confiabilidad	21
2.5 Procedimiento	23
2.6 Métodos de Análisis de Datos	23
2.7 Aspecto ético	24
III.RESULTADOS	25
IV.DISCUSIÓN.....	28
V. CONCLUSIONES	30
VI.RECOMENDACIONES	31
VII. PROPUESTA	32
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	42

RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido aplicado en la Institución Educativa Inicial “Mensajeros de la Paz”, Chiclayo con el fin de: Proponer estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018. Para poder lograr ese objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) Analizar el nivel de la cultura organizacional de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, (b) Diagnosticar el nivel de habilidades blandas de los colaboradores en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, (c) Diseñar la propuesta de estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo.

Para lo referente a cultura organizacional se tomó en cuenta a Davis y Newstrom, así como a Chiavenato y a Robbins, entre los principales y además se buscó información en trabajos de investigación relacionados con el tema.

En lo tocante a las habilidades blandas, la teoría principal es la que plantea Silva y también se indagó en investigaciones relacionadas.

El tipo de investigación es descriptiva – propositiva.

La técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta, la cual fue aplicada a una población de treinta personas.

Algunos resultados obtenidos permiten establecer que en la variable cultura organizacional, la institución evaluada arrojó un valor de bueno, de igual manera con la variable habilidades blandas.

Palabras clave: Cultura organizacional, Habilidades blandas, Institución educativa.

ABSTRACT

This study has been applied in the preschool institution “Mensajeros de la Paz”, Chiclayo, in order to propose Organizational Culture strategies to improve Soft Skills in the preschool institution. To achieve the general objective, the following specific objectives were proposed: (a) To analyze the level of Organizational Culture of the preschool institution Mensajeros De La Paz Chiclayo. (b) To diagnose the level of Soft Skills of the collaborators in the preschool institution Mensajeros de la Paz Chiclayo. (c) To design a proposal of Organizational Culture strategies to improve soft skills in the preschool institution Mensajeros de la Paz Chiclayo. The theories of Davis and Newstrom, as well as Chiavenato and Robbins, about Organizational Culture, were taken into account. Other information related to the subject was also studied from previous investigations. With regard to Soft Skills, the main theory of Silva and related researches were investigated. The type of research is descriptive – diagnostic. The technique used for data collection was the survey, which was applied to a population of thirty people. Some results obtained allow us to establish that, in the variable Organizational Culture, the evaluated institution has a good value, in the same way with the variable Soft Skills.

Keywords: organizational culture, soft skills, educational institution.

I. INTRODUCCIÓN

Cultura organizacional, se entiende por el grupo de valores, creencias, normas definidas y aceptadas por los que conforman el Régimen a seguir con una visión y una meta objetiva favorable para la institución que sin estas coincidencias será muy difícil el progreso de una manera ordenada, sin embargo existen limitaciones las cuales pueden girar en torno al tema económico, al horario y a las directivas, en este último se puede manifestar sobre gestiones directivas que pueden ser positivas o negativas para el desarrollo de organizacional. (Marcos, 2012, p. 20); se debe tener en cuenta también que, en el país en que vivimos es muy importante utilizar normas de medición y estándares internacionales en las Instituciones Educativas, la Educación debe tener un avance más acelerado en América Latina especialmente en el comienzo de la Educación, utilizando normas y criterios adecuados a la actualidad.

Las competencias blandas son las distintas habilidades usuales de cualquier profesional, también conocidas como sociales o interpersonales, se relacionan con la inteligencia emocional como grupo de habilidades sociales, rasgos de personalidad. En nuestro país, se publica, en los distintos medios de comunicación, cual es la opinión de la clase empresarial, relacionada con la necesidad de que los profesionales de nivel universitario, y que se desempeñan en sus empresas, cuenten con un nivel óptimo de las llamadas habilidades blandas. Se define como “las capacidades que los trabajadores necesitan para dar solución, de forma autónoma y eficaz, las situaciones de la vida. Su fundamento es ser personas en un mundo complejo, cambiante y competitivo” (Beneitone, 2007, p. 18).

Asimismo, en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz, los niños conviven no solo con maestros, sino con toda la comunidad educativa: directora, docentes, auxiliares, personal de seguridad y de servicios generales, los cuales necesitan apoyarse en diversas técnicas modernas que aplican los países del primer mundo, quienes tienen un nivel elevado de conocimientos en cultura organizacional y habilidades blandas, a comparación de países como el nuestro.

Las empresas se preocupan por hallar la estrategia adecuada para la captación del mercado, para la innovación, para mejorar en la calidad de los bienes, productos y servicios que ofrece. Las marcas están buscando colocarse en un mercado que cambia y deciden por

estrategias relacionadas con la innovación o revolución. En ese sentido, una de las estrategias que hará posible la visibilización, tanto interna como externa de cualquier empresa, así como la calidad de los procesos, es la cultura. “Los modelos de calidad, en su gran mayoría, toman como inicio, el involucrar el talento humano de la organización, se enfatiza en el cliente, interno como externo, junto con los distintos grupos de interés de las empresas, siendo esencial para esto, el desarrollo de una cultura que favorezca implementar el proceso de cambio y de innovación en las empresas” (Llanos, 2016, p.28).

Sobre la cultura de la organización, encontramos lo siguiente:

Es un asunto que genera preocupación, desde hace algún tiempo, en el liderazgo organizacional, debido a que, se pretende dar la correcta importancia al aspecto psicológico y social de la persona y la manera en cómo implementarlo debido a su naturaleza abstracta. A pesar de eso, quíerase o no, aunque no se sepa cómo gestionar, la cultura está presente. En todo caso, “la cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal forma que involucre y sobrepase la cultura de sus miembros, mejor dicho, que el talento humano de la empresa, integre cada característica de la cultura organizacional a la suya propia” (Llanos, Pacheco, Romero, Arratas, & Armas, 2017, p.7).

Esta investigación es relevante para el presente proyecto porque permite recoger opiniones acerca de la cultura organizacional y poder mejorar las habilidades blandas en la institución, ò Empresa y poder orientar bien mi investigación teniendo en cuenta la planificación y la gestión de la institución y de la dirección. Para ver el aprendizaje experimental.

Soto, Duran, Lopez, Caballero, & Becerra (2016), mencionan que, “el tema competencias cobra auge en las últimas décadas, lo cual muestra la actualidad y relevancia de estas, particularmente por la escasez de talento que reportan muchas organizaciones” (p. 30). Ese estudio muestra el proceso de definición de las competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas diversas, además se muestran sus particularidades y las regularidades encontradas.

Es imprescindible para nuestra investigación porque sirve de base para comprender la cultura organizacional en otros países, que permitirá contrastar los resultados obtenidos.

En el ámbito nacional tenemos los estudios de Morocho (2017), cuya investigación aplicada al personal administrativo que labora en la UGEL Ayabaca, en Piura, sobre las

propiedades psicométricas de la Escala de Habilidades, tuvo como principal objetivo, “calcular el nivel de Habilidades Blandas que presenta el personal administrativo de la UGEL Ayabaca” (p. 10).

Flores (2018), en la IE INEI 34, en Chancay, Lima, el 2018 que analiza las habilidades directivas y cultura organizacional de dicha institución, en la parte introductoria señala que,

durante las reuniones llevadas a cabo entre el director y los docentes de dicha institución educativas, observó desmotivación por parte de estos, debido a que “las habilidades directivas del director eran prácticas rutinarias, muy pegados a los cumplimientos normativos pocos funcionales, motivo por el cual existen conflictos entre docentes y directivos en la institución”.

El principal objetivo de la investigación fue: “Determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018” (p. 11). Una de las conclusiones fue la existencia de evidencias que permiten afirmar la relación positiva media ($Rho = 0.626$) entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en dicha institución educativa.

Esta investigación nos sirve para nuestro proyecto, para poder evidenciar que las habilidades directivas son importantes y significativas de manera positiva según los datos que se muestran para la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay Lima 2018.

En el ámbito local, encontramos el trabajo de Pillaca (2017), quien señala que,

la percepción de clima organizacional adecuado, por parte del personal de una organización, adquiere gran relevancia, pues se ha probado una relación estrecha con otro factor principal en el desarrollo y la generación de valor para las empresas, que es el compromiso organizacional.

Otra investigación al respecto es la de Pérez (2016), llevada a cabo en la empresa Sipán Distribuciones S. A. C, cuyo principal objetivo fue calcular cuánto influye el clima organizacional, sobre el compromiso de los empleados de dicho centro de labores. La percepción de un clima organizacional adecuado, por parte de los colaboradores, adquiere vital importancia donde se comprueba la relación del factor el desarrollo gerencial de valor para esta utilizo una guilla de entrevistas a dos grupos de trabajadores un plan gerencial y

dos colaboradores con trabajo en equipo, compromiso y autoconfianza, formulando programas de desarrollo. (p.10)

La importancia de esta investigación radica en que, nos ayuda a conocer la relación que pueda existir entre la cultura organizacional y las habilidades blandas en el desempeño laboral lo cual me sirve al momento de orientar mi investigación.

Referente a los trabajos previos estudiados en la presente investigación tenemos: Montaña (2015), quien hace una revisión minuciosa y actualiza el estado del arte y las ideas principales "Cultura Organizacional" y "Cambio Organizacional". Como resultado, se colige que la organización que se estudia posee una Cultura Alternativa Explícita, la cual está formada por

las Macros-tendencias de formalización y de Calidad de la interacción social, dando evidencia que en la organización no se observan marcas profundamente enraizadas en situaciones de nivel dicotómico y, por el contrario, se encuentra algún nivel de equilibrio en la percepción que tiene la persona alrededor de las dos Macro-tendencias. También, se muestra por medio de la formalización de las normas, donde es importante la estructura, política y procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes. (p.9)

Esta investigación nos sirve porque la cultura organizacional es la influencia del arte sobre la cultura y que esta cambia conforme pasa el tiempo en las instituciones, y son frutos de las macro tendencias que se adaptan y se aplican. Prueba de ello podemos resaltar el cambio tecnológico que ahora se toma como política de modernización en las instituciones.

Por su parte, Calderón y Sánchez (2017), en "Cultura Organizacional en el Centro Universitario Nacional De Colombia, 2017", revisa y analiza la producción literaria del período transcurrido entre los años 2010 – 2017, que se relacione con la cultura de la organización a nivel de hospital, que le permita hacer la propuesta de un instrumento que haga posible caracterizar la cultura del Centro Universitario Nacional, lo cual es la razón de ser de ese trabajo. Para conseguirlo, empezó revisando la bibliografía, consultó bases de datos utilizando los descriptores; instrumentos, centros académicos y universitarios, Cultura organizacional. Se tiene también a Molinari (2017), quien en su trabajo de investigación "Las habilidades socioemocionales en docentes en un colegio privado de la ciudad de Quito"

concluye: A partir de la autoevaluación se observó que muchos ítems de las habilidades evaluadas mostraban un escaso autoconocimiento e interés por investigar más su parte emocional y que el tiempo que los docentes poseían también era un limitante para poder trabajar en esta área. Se pudo determinar que habilidades estaban presentes en los docentes del centro privado y estos son: conciencia emocional de sí mismas, manera de expresión emocional, conciencia emocional de otros, descontento constructivo compasión e integridad.

Asimismo, en esta investigación podemos determinar que si no se desarrolla las expresiones emocionales en los colaboradores no se encontraran satisfechos, por lo tanto, no brindaran el mejor servicio a la institución.

De acuerdo a Granda (2018), en “Habilidades blandas puestas en práctica en el servicio al cliente como factor de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodoméstico Quito – Ecuador”, las habilidades blandas hacen posible medir la relación existente, entre los trabajadores de una empresa, tanto a nivel interno como externo. Este punto de vista valora la habilidad de entender la necesidad del otro a través de la empatía, una habilidad emocional, que, puesta en práctica, en el servicio al cliente, puede convertirse un altísimo motor de ventaja competitiva. Este trabajo presenta un concepto que señala, el usar habilidades blandas sirviendo al cliente, como generador de ventaja competitiva. (p.3)

Gannon, Roper, y Doherty (2015), en su investigación “Strategic human resource management: insights from the international hotel industry” llegan a la conclusión siguiente:

Cuando las empresas obtienen una ventaja competitiva de sus recursos humanos y prácticas de gestión de recursos humanos, es porque han alineado estrechamente la experiencia de sus gerentes, con su experiencia en el modo de entrada en el mercado corporativo y han desarrollado algunas intervenciones de administración de Recursos Humanos, diferenciadas, complejas e integradas, lo que produjo un efecto reforzador. (p. 8)

Referente a Peru , tenemos a Barreto (2016), quien realiza una investigación con el objetivo de determinar si es importante el coaching para poder desarrollar las habilidades blandas. El problema formulado para la investigación fue sobre la importancia del coaching para desarrollar las habilidades blandas del recurso humano

de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo. La conclusión a la que se llegó fue: hay evidencia suficiente para demostrar que si es importante el coaching para desarrollar habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo. (p.6)

Silva, (2015) en su trabajo acerca de la Cultura organizacional, el compromiso cristiano y la satisfacción laboral, aplicado a los docentes de la UPEU, tuvo como meta, “estudiar y hallar cuán valiosa es la satisfacción laboral y cómo se relaciona con la cultura organizacional y el compromiso cristiano de 426 docentes de la Universidad Peruana Unión de Lima durante el año 2013” (p.15).

Se tiene también a Ayala (2016), en su Tesis Doctoral sobre las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos”. La finalidad de la investigación de Ayala (2016) es “encontrar cómo influyen las habilidades directivas y la gestión del conocimiento, en el nivel de comunicación interna desde el punto de vista docente, en las II. EE. de la RED N° 17 - UGEL 02 del distrito Los Olivos, 2016” (p.10). La conclusión señala que “las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna, según el Seudo R2 de Cox y Snell igual a 0.19 y Naglekerke 0.21” (Ayala, 2016, p.70).

La comunicación en toda organización es importante, porque si la comunicación es eficiente no solo se lograrían los objetivos, sino que también el clima laboral sería el deseado para poder desarrollarse. Pero, es necesario entender que solo se logrará con directivos calificados que reúnan las condiciones para tal respuesta.

En el entorno local nos encontramos con la investigación de Pillaca (2015), con “Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera BanBif oficina Makro Chiclayo, 2015” Los resultados establecieron que las dimensiones con mayores aspectos positivos fueron el trabajo en equipo, la motivación, el compromiso, y la autoconfianza. Por otro lado, la capacidad de comunicación asertiva es la que más se adolece en la organización. Luego del análisis, se sugiere que la evaluación de habilidades blandas, al ser una herramienta poco utilizada, se trabaje de manera periódica tanto en los directivos como en los colaboradores, y así formular programas de desarrollo que permitan mejoras en la institución financiera.

Las habilidades blandas en una organización se deben tomar en cuenta como un elemento básico para su evolución, ya que a través de estas el personal va a regirse, regularse y motivarse conjuntamente de una manera equilibrada logrando así resultados óptimos en la empresa.

Alcalde y Lalangui (2016), investigaron, aplicando el Modelo de evaluación del desempeño de 360°, con el fin de mejorar la gestión del talento humano, en la empresa MW BUSINESS S.A.C. La hipótesis señalaba que, si se implementaba la Evaluación de Desempeño 360° en la empresa, se obtendría un impacto positivo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano. Dicha investigación se realizó el 2015. La población consistió en 40 colaboradores. (p. 9)

Se tiene también a Ramos (2016), quien presentó la tesis de Pregrado denominada “Influencia del Clima Organizacional en la Calidad del Servicio en los Trabajadores de la Empresa Comercializadora de útiles Escolares y de oficina Tai loy S.A – Chiclayo”. Esta investigación tomaba en cuenta dos variables, una de ellas, la independiente, fue el clima organizacional, la cual facilitará el poder resolver las deficiencias que se presentan en la calidad de servicio que brinda la Tai Loy S.A – Chiclayo, esto se lograría a través de distintas estrategias de clima organizacional. El propósito de la investigación es determinar el nivel de influencia del clima organizacional en la calidad del servicio. (p.9)

Por último la investigación de Larrea y Hoyos (2017), la cual ha sido elaborada con el propósito de discutir la manera en la que la gestión directiva influye en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico, Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” y cuáles son las respuestas que vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral. La finalidad de esta investigación fue diseñar un Modelo de Gestión Directiva que consiste en un documento guía dirigida al personal directivo de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para mejorar el clima organizacional. (p.8)

De lo mencionado anteriormente podemos encontrar teorías de **Cultura Organizacional**, al respecto Davis & Newstrom (2000), afirman:

Podemos hacer mención sobre la importancia de tener claro los términos de cultura y su aceptación en la sociedad así como lo hace el autor ya que debido a esto sabemos que la sociedad representada en los colaboradores la puede o no

aceptar según la evolución en los cambios organizacionales que se presenten motivo por el cual se debe de explicar que estos conceptos son muy importantes en las organizaciones para el buen desarrollo personal de cada colaborador debido a que si lo entienden y lo aceptan el impacto que se genera será en beneficio de los mismos colaboradores. (p.52)

Peterson y Spencer (1991), nos dicen que:

considerando lo afirmado podemos concluir que cada institución educativa muestra su conducta con los valores, ideologías, creencias que se comparten dentro del trabajo esto se genera con la convivencia del día a día el saber de cada colaborador al estar con ellos capacitándolo, entrenándolos, realizando las labores del día a día hasta lograr una cultura en el trabajo.

Salomon (2013), nos dice:

Si bien es cierto la cultura es el reflejo de la sociedad que según esta se desarrolle va cambiando de hábito, de creencias, modas, rituales entre cosas místicas que se aceptan por el mismo día a día y tendencias al cambio que hacen que la organización se adapte al cambio cultural. (p. 525)

Para Robbins (1996), la cultura organizacional hace que las organizaciones se diferencien una de otra de acuerdo a los sistemas con la que cuentan sus miembros entre ellos podemos mencionar a los procesos que tengan el desarrollo de sus actividades dentro de ellas podemos mencionar a las forma de conducta dentro de la organización, los planes de cada departamento en cuanto a fechas importantes, aniversarios, políticas internas que están instauradas en la organización que ayudan a un buen desempeño laboral y que ayudan a la obtención de los objetivos, metas y desarrollo de la empresa en adelante.

De acuerdo con Granell (1997),

“La cultura organizacional se demuestra en las organizaciones a través del tiempo mediante el conjunto de actividades que son innatas de ella es decir sus creencias, valores conductas que se comparten en los colaboradores que hacen que la organización tenga un soporte de que ayude a la obtención de sus objetivos en un tiempo determinado.”

Según Guedez (1998), La cultura organizacional “en una organización es el desarrollo de dos factores que juntos en un equilibrio coherente hacen que la organización cuente con ellos para crecer y desarrollarse, estos son el equilibrio dinámico y las relaciones armoniosas siendo ambas importantes para llegar a cumplir las metas y objetivos de las organizaciones.”

Para Chiavenato (2007),

la Cultura organizacional significa una forma de vida, podemos sostener que hasta en estos tiempos seguimos usando estos conceptos para definir la cultura organizacional ya que lleva todo como es el estilo de vida, creencias, expectativas, valores que hacen que el colaborador tenga una mística de crecimiento dentro de la organización pero esto no es fácil de lograr hay que tener mucho trabajo emocional y de desarrollo de potencialidades dentro del entorno de las organizaciones para que sirva como impulso en la obtención de objetivos y que esto haga que se diferencien del resto.

Schabracq, (2007), menciona como elementos estructurales de la cultura a: la historia de la cultura, el tipo de cultura y las peculiaridades de la cultura (p. 37)

Al hablar de cultura organizacional, se debe mencionar, entonces, cuáles son los elementos que conforman la misma. Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

Los valores son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia; *las costumbres* se definen como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás; *los ritos* son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles; *las historias* son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente; *los héroes* son personas que

simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. (Robbins, 1996).

Acercas de los tipos de Cultura Organizacional, Hellriegel y Slucum, (2004), describe las siguientes:

La cultura emprendedora, la cual cuenta con muchos riesgos, pero a la vez está en movimiento y constante cambio debido a los adelantos tecnológicos que hacen que se vuelva dinámica en el tiempo y que no todas las personas pueden asumir este tipo de cultura debido a estos factores, pero los que si arriesgan y pueden sentir la adrenalina del emprendimiento desarrollan esta cultura y por lo general son personas y organizaciones de éxito.

En cuanto a las características de la Cultura Organizacional, Robbins (1996), sugiere las siguientes: *Innovación* que es el grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos; *orientación a los resultados*, grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos; *orientación al equipo*, lo cual se da cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos; *estabilidad*: el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *status quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Se deben mencionar, también, algunas estrategias para mejorar la cultura organizacional de las empresas, así, en el portal de ESAN (2016), se señalan tres acciones que ayudan a mejorar la cultura organizacional de las organizaciones: a) Hablar de lo negativo, discutiendo, de manera franca, los problemas y molestias que se dan en la organización, b) Entregar retroalimentación a tiempo, cuando se detecta un error, este debe ser reportado de manera inmediata, y c) Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento, otorgando la confianza y libertad suficiente a los empleados para que puedan desempeñar su labor de la mejor manera. Por otro lado, Trissa Strategy Consulting (2019), señala tres acciones para alinear a las personas con la estrategia: a) comunicación permanente y clara, b) los objetivos deben estar bien definidos y con la prioridad adecuada y c) brindar apoyo a las decisiones tomadas que son producto de la iniciativa de los empleados.

Debido a esta necesidad, las estructuras o prácticas organizativas que limitan las oportunidades de crecimiento personal pueden ser perjudiciales tanto para el individuo como para el individuo u organización. Al diseñar intervenciones que promueven el desarrollo personal y profesional de los trabajadores o equipos individuales, los profesionales de Desarrollo organizacional creen que la eficacia de la organización en su conjunto mejorará. (Smither, Houston , & McIntire, 2016)

La otra cara de la presente investigación es lo tocante a las **habilidades blandas**, es conveniente, entonces, definir qué son las habilidades en sí, para después analizar lo que son las habilidades blandas. De acuerdo con Knapp (2007), es la capacidad de cada ser humano, la cual se adquiere por medio del aprendizaje, y que produce resultados con un máximo de certidumbre, con el menor esfuerzo económico y de tiempo y con alta seguridad. Para Cobo (2012), es la “capacidad de adquirir conocimientos usando técnicas apropiadas para culminar tareas y solucionar problemas” (p.186). Sostiene que, “las habilidades duras o funcionales, por lo general se adquieren de forma lógica y sistemática, mientras que las habilidades blandas o sociales o de comportamiento, son destrezas más subjetivas e intangibles” (Cobo, 2012, p.187). También está el concepto de Habilidades directivas que Reyes (2012), las define como “la capacidad que posee un ser humano para desarrollarse en su entorno. Es la habilidad, el talento y capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización o institución hacia el cumplimiento de los objetivos claramente planteados”. Sobre el mismo, Whetten y Cameron (2005), sostienen que “dan forma al vínculo por medio del cual las estrategias y las prácticas de la administración, las técnicas y las herramientas, la forma de ser de cada individuo, así como la forma de trabajar, se unen para lograr resultados eficaces en las empresas ” (p.20). Y Madrigal (2006), citado por Ayala (2017), sostiene que,

Es el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, como: la comunicación, discernir en la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa. (p.26)

Otro concepto a tener en cuenta es el de Evaluación de Desempeño 360° que, según Dessler (2001), llamada también evaluación integral, es una herramienta empleada cada día más por las organizaciones más modernas. Permite evaluar el desempeño, así como los resultados, en el que se involucra otras personas que conocen a quien se va a evaluar.

Acerca de las habilidades blandas, Russell (2000), afirma que “son un grupo de habilidades no-cognitivas necesarias para aprender y tener un desempeño exitoso en el centro laboral”, también son llamadas del “saber ser”, o sea, cómo es un individuo, qué habilidad debe tener para realizar actividades y su relación con los demás. De acuerdo con un artículo de Perú21 (2013), las habilidades blandas son aquellas que se desenvuelven dentro del terreno de lo psicológico. Son habilidades que sirven como complemento y a veces hasta de soporte a las habilidades duras. Sobre la importancia de las habilidades blandas, o *soft skills*, Lund (2018) menciona:

Los empleos tradicionales, los empleados y las industrias dependían en gran medida de habilidades especializadas para ciertos tipos de puestos, trabajos o incluso en habilidades de dominio de la industria o especializadas en el dominio. A medida que la tecnología y la automatización continúen eliminando los trabajos que requieren mucha mano de obra, tanto en el trabajo manual, la contabilidad, el servicio al cliente, entre otros, se verá un cambio cada vez mayor en la prioridad tanto para los empleadores [es decir, las empresas u organizaciones] como para los consumidores, por lo que priorizan las habilidades sociales.

Como bien mencionan Erwin, Earney, Anne, & Beverly (2018), la capacidad de reflexionar sobre sus experiencias y luego aprender de ellas es una medida fundamental del graduado, lo que a menudo se relaciona o se entiende que se relaciona con las habilidades blandas. Jaswant (2018), señala que, la importancia de las habilidades blandas se ha hecho sumamente relevante en un período de tiempo y que se han diseñado varias listas que definen las características que los empleados deberían tener, de manera ideal. Por otra parte, la National Soft Skill Association (2017), cuando menciona los beneficios de las habilidades blandas dice: “Las habilidades blandas son atributos como el escuchar, liderazgo y la comunicación. Aprender estas habilidades blandas ofrece beneficios tanto a corto como a largo plazo”.

Al respecto, Schulz (2008) decía que las habilidades blandas se podían adquirir por dos métodos, llevando clases sobre retórica, idiomas, manejo de conflictos, o a través del auto aprendizaje, por medio de libros especializados en ello.

Silva (2013), afirma que la recomendación es fomentar ejercicios grupales, de forma de juego, para favorecer el involucramiento. Por ejemplo, actividades de campo

abierto, de carácter comunitario y por medio de juegos, que les permitirá desarrollar su creatividad. El arte es una excelente herramienta.

De acuerdo con People Matters (2018), las habilidades blandas equipan a la gente para hacer tareas complejas, a ser más rápidos y productivos y, además, la inversión en habilidades blandas produce un verdadero retorno de inversión.

La evaluación de las habilidades blandas se establece por medio de una estrategia de mediano a largo plazo para cada uno de los estudiantes y se monitorea el progreso, por medio del acompañamiento más directo de los jóvenes, a través de entrevistas personales a cada uno de ellos. No se hará a través de indicadores duros, pero sí se observará cómo los estudiantes se van desarrollando, cómo se sienten con este tipo de actividades y la manera en que mejoran o se fortalecen las relaciones interpersonales dentro del grupo curso.

Según Silva (2013): “Las habilidades blandas son esas habilidades, comportamientos y hábitos que nos distinguen como profesionales y hacen la diferencia cuando se va a desarrollar un emprendimiento, arreglar un conflicto o el momento en que nos relacionamos con otros.” (p. 45).

Dentro de las habilidades blandas más importantes, podemos mencionar las siguientes dimensiones: Actitudes y valores, Habilidades Profesionales y Perfil del Personal.

Las actitudes y valores requeridas en los empleados son: (a) *orientación al cliente*, que, “como su nombre lo indica, pone al cliente como centro de la estrategia del negocio; es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes,” (ESAN, 2016); (b) *gestionar cambios*, que es, “plantear una estrategia que ayude a pasar de una situación determinada a una situación deseada, con la mayor garantía de éxito posible” (EAE, 2014), y (c) *gestión de diversidad*, la cual es “una estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales) y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa” (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, 2019)

Al considerar las habilidades profesionales, tenemos las habilidades sociales, porque un profesional puede ser muy capaz desde la perspectiva técnica, pero si carece de ciertas

habilidades sociales, no llegará muy lejos en su carrera. Según Sánchez (2018), algunas habilidades sociales son:

Empatía, Richaud, Lemos, Belén, y Oros (2017) definen la empatía como “un proceso básico socio emocional del desarrollo humano que involucra la habilidad de percibir, compartir y entender el estado emocional de los demás”; *asertividad*, que hace posible conocer cuáles son los derechos propios y defenderlos cuando sea necesario; *solución de problemas*, la que permite lograr acuerdos de una manera más fácil, poder negociar y definir metas donde las dos partes salgan ganando; *pedir ayuda*, ser consciente del desconocimiento propio y solicitar que alguien auxilie, de una manera efectiva; *convencer a los demás*, saber argumentar, conectar y llegar a un entendimiento donde hacer ver al otro que determinada conducta o acto le puede ser más beneficioso.

También, como habilidades profesionales, se toman en cuenta a: la *apertura a la crítica*, muchas veces, cuando alguien es muy capaz en su trabajo, no sabe asimilar la crítica, no la escucha. Pero, el estar atento u otro punto de vista u otras opiniones, es imprescindible para alcanzar el éxito profesional. Es necesario, entonces, aprender a escuchar a los demás, aceptar la crítica y, de ser necesario, cambiar las actitudes. También se tiene a los *hábitos productivos*, aun en los trabajos relacionados con la creatividad, existen hábitos que promueven la productividad. Sin embargo, estos hábitos productivos no solo se componen de rutinas fijas, sino que incluyen momentos para descansar y actividades para estimular la creatividad o la relajación. Otra habilidad blanda, imprescindible en el personal de las organizaciones, es la *integridad*, el día de hoy tienen en mayor estima los valores que las habilidades o competencias y la capacidad de aprender en lugar del conocimiento. Al estar en un mundo cada vez más cambiante, las empresas desean trabajar con personas que se adapten al cambio, pero eso implica integridad, afán de superación y aceptar las limitaciones personales. Por último, se tiene el *mantener la calma*; las empresas de hoy laboran bajo mucha presión. Debido a eso, los encargados de selección de personal están más preocupados por saber cómo reaccionarán ante una situación de estrés. Ser un profesional competente, significa conservar la calma ante situaciones límites y dar lo mejor de sí bajo presión. Los profesionales exitosos, se desligan de sus emociones y observan las circunstancias de forma más objetiva.

Sobre el perfil del personal, se toma en cuenta a: (a) Responsabilidad social, la cual “implica respetar las diferencias individuales y culturales, el encontrar cualidades admirables en los demás, especialmente aquellos que parecen ser muy diferentes físicamente, mentalmente o con un estilo de personalidad, son actos de ser una persona responsable” (Florida State University, 2019), (b) Comunicación, “transferir información con el fin de producir una mayor comprensión. Se puede hacer verbalmente, por medios escritos, visualmente o no verbal (lenguaje corporal, gestos, tono de voz y tono). Es una habilidad básica vital para una carrera exitosa” (Corporate Finance Institute, 2019), (c) Motivación, “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (RAE, 2019).

El **problema** de la presente investigación fue formulado así: ¿De qué manera la propuesta de cultura organizacional mejorará las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018? Así es que se formuló el siguiente **objetivo general**, Proponer estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018. Para poder lograr ese objetivo general, se deberá conseguir los siguientes **Objetivos Específicos**: (a) Analizar el nivel de la cultura organizacional de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, (b) Diagnosticar el nivel de habilidades blandas de los colaboradores en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, (c) Diseñar la propuesta de estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la I. E. I Mensajeros de la Paz.

Según la **hipótesis**, si es posible mejorar la propuesta de cultura organizacional mejorarán las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018.

El estudio se **justifica**, en primer lugar, **teóricamente** porque el propósito es generar reflexión en lo que se refiere a cultura organización y habilidades blandas y porque se basa en el enfoque de síntesis, el cual es el más actual, considerado desde el lado objetivo y estructural; el autor principal acerca de esto es Litwin & Stringer (2006), quien señaló que “el clima organizacional incluye los efectos personales, que se perciben del sistema formal, el estilo no formal de quienes administran, así como otros factores ambientales de importancia acerca de las creencias actitudes, motivación y valores de las personas que laboran en una empresa.” También se **justifica metodológicamente**, porque puede servir

como referencia en futuras investigaciones que se relacionen con este tema, ya que aporta instrumentos de confianza y con validez, los cuales podrán tomarse en cuenta para hacer una medición del clima organizacional. Asimismo, puede ser incluido como instrumento de gestión y que sea útil para la institución educativa. (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, p. 18). Tiene **justificación institucional** por que favorecerá a la cultura organizacional de la Institución Educativa y contribuirá a elevar la imagen de dicha institución y que los trabajadores sean innovadores competitivos. (Ñaupas y otros, 2014, p. 18), y por último, tiene **justificación social** porque mediante el análisis, conoceremos la cultura organizacional de la Institución Educativa y nos permitirá comprender la manera de liderar la institución educativa, impulsando a conseguir las metas propuestas, siento esto propicio para un clima favorable, el cual es esperado por toda la institución educativa. Dando respuesta a un conjunto de necesidades sociales, cumpliendo una función social, porque permitirá adiestrar a la ciudadanía en el servicio adecuado para la sociedad, lo cual beneficiará a la institución Educativa por que tendrá más alumnos, más prestigio, beneficia a la comunidad a los padres de familia y a los trabajadores. (Ñaupas y otros, 2014, p.20)

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación presente es de Diseño no experimental la cual se define como “la investigación que se efectúa sin manipular de forma deliberada cada variable. Es decir, son estudios donde, de manera intencionada, no se modifica cada variable independiente para observar su efecto sobre otras variables. En estas investigaciones lo que se realiza es observar los fenómenos tal como se desarrollan en un entorno natural, para ser analizados de manera posterior”. (Hernández, Fernández, & Batista, 2010, pág. 152).

En esta Investigación se utilizará los siguientes métodos:

A. Descriptivo.

Por cuanto se calcularán los promedios, se usará la media estadística, la varianza, la moda, desviación estándar, y gráficos de los niveles de cultura organización y habilidades Blandas de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018.

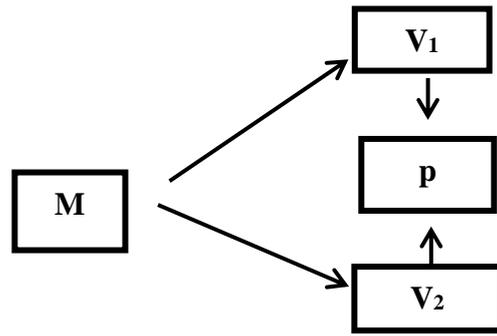
B. Inductivo.

Se utilizará para hacer inferencia acerca de la tendencia y correlación de los niveles de la cultura organizacional y habilidades blandas de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018.

C. Enfoques de la investigación:

Cuantitativa.

Características: “Esta metodología permite examinar los datos de forma numérica, empleando para ello la estadística. Esta Investigación es Descriptiva – propositiva



Dónde:

- M: Muestra
- V₁: Cultura Organizacional
- V₂: Habilidades Blandas
- P: Propuesta

2.2. Operacionalización de variables

TABLA N° 1
VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN
V. I. CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura Emprendedora	Nivel de cultura emprendedora	¿Le es fácil tomar asumir nuevos retos o responsabilidades?	
	Innovación	Nivel de innovación	En su área de trabajo alienta a sus compañeros a ser innovadores Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer	
	Orientación a los resultados	Nivel de orientación a resultados	¿Les informan acerca de las metas a conseguir?	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre
	Orientación al equipo	Nivel de orientación al equipo	¿Te sientes a gusto cuando trabajan en equipo?	
	Estabilidad	Nivel de estabilidad laboral	En su área de trabajo las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento de estabilidad en lugar de insistir en el crecimiento	

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 2
VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN
V. D. HABILIDADES BLANDAS	Actitudes y valores	Orientación al cliente	¿Se esmera en dar una buena atención?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Gestionar cambios	¿Toma la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas?	
			Ante una situación determinada, ¿hace lo que es correcto, aunque eso lo perjudique?	
	Gestión de diversidad	¿Reconoce que no todas las personas son iguales?		
		Habilidades sociales	Si su compañero si su compañero de trabajo pasa por alguna dificultad ¿es usted capaz de entenderlo? ¿Es fácil dar solución a los problemas presentados en el trabajo?	
	Habilidades profesionales	Apertura a la critica	¿Es fácil aceptar cuando lo critican?	
		Hábitos productivos	¿Toma tiempo de descanso? ¿Con qué frecuencia realiza actividades que estimulan su creatividad?	
	Perfil del personal	Integridad	Es capaz de admitir sus errores	
		Mantener la calma	En determinada situación, ¿es capaz de enfocarse solamente en los hechos?	
		Responsabilidad social	¿Se interesa por la problemática social del país?	
Comunicación		¿Es capaz de comunicarse adecuadamente con las personas que laboran con usted?		
Motivación		¿Siente motivación para conseguir objetivos?		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

La Población está conformada por todos los trabajadores de la institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz La Victoria, distrito de Chiclayo Departamento de Lambayeque periodo 2018.

2.3.1. Muestra

Por ser población pequeña toma toda la población es muestra exhaustiva

Tabla 3

Población a examinar

Tamaño de la población (N)	30
Nivel de confianza ($1 - \alpha$)	95%
Z_0 (Valor tabular normal estándar)	1.96
Tamaño Optima de la muestra (n)	30

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, validez y confiabilidad

Técnica de Gabinete

Técnica de Fichaje. “Permite recopilar todo tipo de información teórica – científica, la cual permite darle estructura al marco teórico y así poder dar orientación de manera eficaz, al trabajo de investigación” (Bruce, 2008, p.10).

Fichas Bibliográficas: hacen posible la recopilación de datos importantes obtenidos de distintos libros empleados en la investigación” (Bruce, 2008, p.10).

Fichas textuales: se utilizan para hacer transcripciones literales de contenidos de la versión original que más interesa (Bruce, 2008, p.10).

Fichas de comentario empleada para realizar algunos comentarios importantes de la investigación que se recopila (Bruce ,2008, p.10).

Fichas de Resumen: útiles para la síntesis del contenido teórico obtenido de fuentes escritas, las que se relacionan con la investigación” (Bruce, 2008, p.10).

Técnica de campo. Se hará uso del cuestionario.

Cuestionario: “Consiste en una serie de preguntas relacionadas a las variables o variable a estudiar; deben estar relacionadas con el problema o hipótesis planteada.” (Bruce, 2008, p10). Aquí el cuestionario y la entrevista para recoger

datos y realizar un diagnóstico de los trabajadores de la institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz La Victoria, distrito de Chiclayo Departamento de Lambayeque periodo 2018.

Ficha de Datos: “La ficha de datos a docentes con el fin de saber su opinión referente a la cultura organizacional y las habilidades blandas y poder diagnosticar el problema” (Bruce, 2008, p.11).

Tabla 4
Técnicas e Instrumentos de investigación

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Cuestionario
Observación	Hoja de Observación

Fuente: Elaboración propia

Validez y Confiabilidad

Es el grado que un instrumento refleja el dominio específico de un contenido de lo que se desea medir de las variables en estudio que se puede aplicar 2 o más veces a un mismo grupo para que pueda ser confiable. Según. (Herrera, 1998, p. 15).

0.60 – 0.65 (confiable)

0.66 – 0.71 (muy confiable)

0.72 – 0.99 (excelente confiable)

1.0 (confiable perfecto)

Tabla 5
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,755	20

Después de haber realizado la encuestar a 30 colaboradores de la institución Educativa, se obtuvo como resultado un coeficiente alfa igual a 0.755. Esto significa que nuestro instrumento es confiable en el nivel de excelente confiable

2.5 Procedimiento

Se mostrará con claridad los objetivos de la investigación, luego se seleccionará la población y muestra, también la elección de técnicas e instrumentos, el diseño de instrumentos de recolección de datos, la recopilación de información, la verificación y tabulación de la información, el procesamiento de la información, el análisis de la información y por último la interpretación de la información.

2.6 Métodos de Análisis de Datos

“Para elaborar el diagnóstico, es necesario que las encuestas y fichas de observación obtenidas, se procesen de manera estadística haciendo uso de porcentajes y gráficos” (Bruce, 2008, p. 20).

“Se realizará pruebas estadísticas que permitan analizar los datos, y en paralelo se contrastará la hipótesis estadística y se verificarán los resultados (Bruce, 2008, p. 20).

Se utilizará estimación de parámetro, haciendo uso de los estadígrafos, prueba de hipótesis nula y alternativa, así como el uso de la prueba bilateral.

Tabla 6

Información Primaria y Secundaria

INFORMACIÓN PRIMARIA	INFORMACIÓN SECUNDARIA
“Contacto directo con el objeto de estudio”	“Se analizará la documentación de ficha de reportes”.
“Entrevista a expertos en el tema de ambas variables”	“Se analizará información teórica relacionada a ambas variables”.
“Se entrevistará y encuestaran a docentes y directivos involucrados con la investigación”.	
“Se procesarán los datos usando software estadístico como: Excel y el SPSS”.	

Fuente: Elaboración propia

2.7 Aspecto ético

Es necesario conocer a profundidad las características de la investigación realizada y se considera ético respetando los derechos de los autores que participan en la investigación. Desde una mirada ética, se debe tener en cuenta las normas internacionales y el lugar donde se desarrolla la investigación se puede hacer variaciones en la forma como se desarrolla el proyecto además existen normas locales que nos dan las pautas para la investigación considerando los principios éticos y respetando a las personas y la justicia.

III. RESULTADOS

Tabla 7

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la I.E.I. “Mensajeros de la Paz”, Chiclayo 2018.

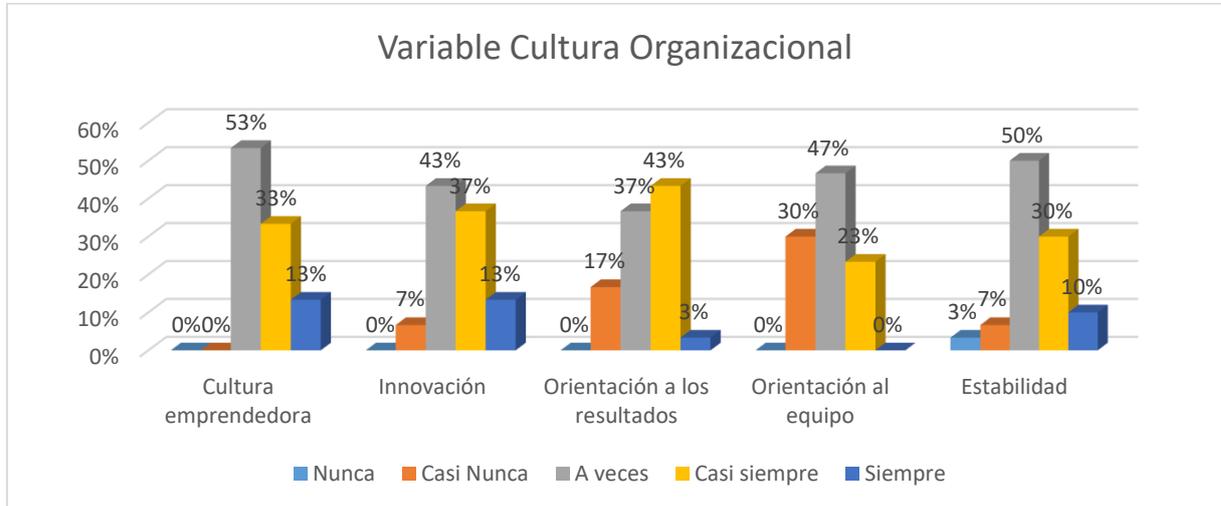


Figura 1: Representación gráfica de la variable Cultura organizacional y sus dimensiones.

Interpretación:

En la figura 01, la cual refleja los resultados de la tabla 1, muestra el resultado de la variable Cultura organizacional y sus dimensiones, evidenciándose que en la dimensión Cultura emprendedora, la mayoría, es decir, el 53% de los colaboradores, a veces asume nuevos retos y responsabilidades, mientras que solo un 13 % asume nuevos retos y responsabilidades, siempre, lo que nos indica que no existe un nivel alto de cultura emprendedora. En la dimensión Innovación, solo un 13% siempre alienta a sus compañeros a ser innovadores y se consideran profesionalmente buenos en lo que realizan, mientras que solo el 43% a veces realiza esta actividad, lo que nos indica que el nivel de innovación no es el óptimo. Respecto a la dimensión Orientación a los resultados, el 43% refiere que casi siempre son informados acerca de las metas a conseguir; y el 37% manifiesta que a veces les proporcionan dicha información, evidenciándose que, sí existe un nivel adecuado de orientación al resultado. En el nivel de Orientación al equipo, el 47% indica que a veces se siente a gusto cuando trabaja en equipo; mientras que el 0%, es decir nadie, manifiesta que, siempre se siente a gusto, lo que da a conocer que existe cierto nivel de insatisfacción con los compañeros de trabajo. En cuanto a la dimensión de Estabilidad, el 50% de los colaboradores, a veces prefieren crecer en lugar de mantenerse estable; en comparación del 10% que siempre prefieren crecer, lo que muestra una orientación al status quo.

Tabla 8

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la I.E.I. “Mensajeros de la Paz”, Chiclayo 2018.

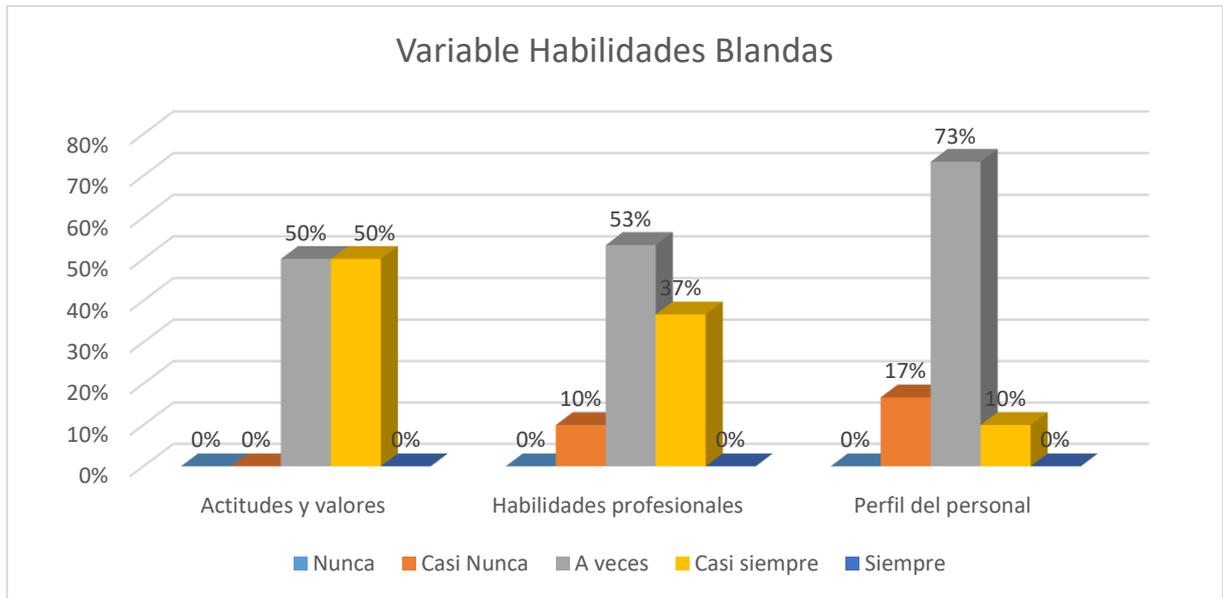


Figura 2: Representación gráfica de la variable Habilidades blandas y sus dimensiones.

Interpretación:

En la figura 02 podemos visualizar los resultados de la variable Habilidades blandas y sus dimensiones, evidenciándose que en la dimensión Actitudes y valores, el 50% de los colaboradores, a veces adopta actitudes y valores positivos, en comparación al 0% que siempre lo hace. En la dimensión Habilidades profesionales, el 53% refiere que a veces aplica sus habilidades profesionales con sus compañeros, mientras que el 10% casi nunca lo aplica. Respecto a la dimensión Perfil del personal, el 73% refiere que a veces mantiene un adecuado perfil profesional, mientras que el 17% casi nunca mantiene dicho perfil.

Tabla 9

	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos
1	Innovamos en la IE	Promover que los colaboradores de la IE gestionen los cambios de la manera adecuada	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de 02 capacitaciones en innovación - Concurso que premie al docente que presente el mejor proyecto innovador 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso - Premio
2	Trabajemos en equipo en la IE	Fortalecer las habilidades sociales de los colaboradores de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en habilidades sociales - Promover actividades integradoras de manera periódica. - Generar reuniones de interacción. 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso - Recursos propios
3	Comunicación y motivación en la IE	Desarrollar niveles de comunicación y motivación en los colaboradores de la IE para un mejor desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de 02 Capacitación en comunicación efectiva - Colocar 04 gigantografías que promuevan la comunicación adecuada 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso - Gigantografías
4	Valorando la cultura emprendedora de la IE	Fortalecer en los colaboradores de la IE el desarrollo y la práctica de hábitos productivos	<ul style="list-style-type: none"> - Dictado de 03 Charlas sobre el desarrollo y práctica de hábitos productivos - Concurso que premie el proyecto de emprendimiento en la IE, relacionado con hábitos productivos 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso - Premio
5	Desarrollo de políticas de orientación a los resultados	Mejorar la atención a los padres de familia, brindada por los colaboradores de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de 02 talleres en atención al público - Aplicación de 01 encuesta a los padres de familia sobre la atención recibida - Entrega de premio a quien obtenga el mayor puntaje en la encuesta 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso - Premio
6	Se promueve la integridad como valor medular de la IE	Elevar el nivel de integridad de los colaboradores de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de 02 talleres sobre práctica de integridad en el centro de labores 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso
7	Promovemos el cambio constante en la IE	Conseguir que los colaboradores de la IE puedan mantener la calma en situaciones imprevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar 03 Simulacros anuales: 01 de incendios, 02 de sismos 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso
8	Mostramos responsabilidad social en la comunidad	Lograr que los colaboradores de la IE tomen conciencia de su responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar 01 Taller sobre responsabilidad social 	Directora de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador - Material impreso

Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación, sobre cultura organizacional y habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018, se puede señalar lo siguiente:

¿Es posible mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz, en Chiclayo?

Viendo los resultados obtenidos, se hace necesario, entonces, Proponer estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018, habiéndose encontrado relación, al analizar el nivel de la cultura organizacional de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, la cual no está en índices adecuados, lo que se ve reflejado en el nivel de habilidades blandas de los empleados de la institución educativa; esto se demuestra cuando el valor de significancia (p), arroja un valor de 0.013; es decir, es menor que 0.05 ($p < 0.05$); demostrando que existe una relación positiva débil; es decir, la cultura organizacional se relaciona favorablemente con las habilidades blandas de los colaboradores de la institución educativa inicial “Mensajeros de la Paz”, Chiclayo 2018.

Esto es coincidente con los trabajos de Ayala (2017) quien encuentra relación entre las habilidades directivas y los niveles de comunicación interna en las instituciones educativas de la Red N° 17 - UGEL 02.

De la misma manera, coincide con el trabajo de Flores (2018) desarrollado en la Institución Educativa INEI 34, en Chancay, Lima quien concluye que existe una relación positiva media entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en dicha institución educativa.

El nivel de la cultura organizacional de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, de acuerdo con los resultados obtenidos, y el nivel de habilidades blandas de los colaboradores de dicha institución, tienen relación directa, lo cual es coincidente con lo encontrado en los trabajos de Pillaca (2017)

Por medio de la aplicación del instrumento, se ha podido determinar tanto el nivel de cultura organizacional, así como, el nivel de habilidades blandas de los colaboradores en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo.

Los datos obtenidos, así como la relación encontrada entre las variables mencionadas en la investigación, permitirá diseñar la propuesta de estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la I. E. I Mensajeros de la Paz.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de la cultura organizacional de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, no se encuentra en índices adecuados. Está ubicado en medio, lo que indica que, si bien no es un nivel bajo, no está en los niveles óptimos que necesita toda organización para poder alcanzar sus objetivos.
2. El nivel de habilidades blandas de los colaboradores en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, está en un nivel intermedio, la mayoría del personal de la institución no cuenta el nivel adecuado.
3. Es necesario diseñar una propuesta de estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la I. E. I Mensajeros de la Paz.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, capacitar en cultura emprendedora para mejorar la cultura organizacional de la institución educativa, con la finalidad de promover la iniciativa de los docentes en su centro de labores.

Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, desarrollar capacitaciones en innovación, para todos los docentes de la Institución educativa, con el fin de incrementar el grado de innovación en cada docente de dicha institución.

Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, organizar capacitaciones de orientación a los resultados, con el fin de que los empleados de la institución educativa sepan cómo utilizar sus habilidades profesionales para la consecución de los objetivos de la institución.

Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, la realización de talleres que refuercen la orientación al equipo de los colaboradores de la Institución, con el fin de fortalecer las actitudes y valores de estos.

Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo, desarrollar una capacitación sobre cultura de cambio, con el fin de motivar a salir del *status quo*, y así mejorar el nivel de apego a la estabilidad de los trabajadores de la institución educativa.

Se recomienda poner en práctica una propuesta que apunte a mejorar la cultura organizacional, con el fin de mejorar las habilidades blandas del personal que presta el servicio educativo en la Institución Educativa inicial Mensajeros de la Paz, Chiclayo

VII. PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA I. E. I MENSAJEROS DE LA PAZ

I. PRESENTACIÓN

En la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz, los niños y niñas, conviven no solo con maestros, sino con toda la comunidad educativa: directora, docentes, auxiliares, personal de seguridad y de servicios generales, los cuales, para atender de la mejor manera las necesidades cognitivas, sociales y emocionales de los estudiantes, necesitan poseer un nivel adecuado de habilidades blandas, lo que favorecerá el cumplimiento de la misión del colegio.

Una manera de elevar el nivel de las habilidades blandas en el talento humano de la organización es por medio de la mejora de la cultura organizacional de la misma.

Por eso, es que se presenta la siguiente propuesta, la cual busca, por medio de la mejora de la cultura organizacional, elevar el nivel de habilidades blandas de quienes laboran en la Institución Educativa Inicial “Mensajeros de la Paz”.

Tomando como base el diagnóstico realizado, se buscará minimizar las debilidades y limitaciones reveladas, a través de un conjunto de estrategias acompañadas de sus actividades correspondientes, el plan de acción, así como el presupuesto necesario.

Esta propuesta está encaminada a influenciar en los puntos en los que se halló mayor debilidad en la cultura organizacional, los mismos que son de gran relevancia para poder desarrollar una cultura que, de manera general, ayude más a cumplir la misión y se puedan alcanzar los objetivos institucionales.

II. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

2.1 Breve Reseña Histórica

La Institución Educativa Pública Inicial “Mensajeros de la Paz”, ubicada en el distrito de La Victoria, Chiclayo, en la calle Colla 1497, fue creada mediante Resolución Ministerial R.D.N. 14384, el 14 de abril de 1964, siendo su primera directora, la señora Nelly Espinoza de Barba.

En la actualidad, la institución ha experimentado una gran transformación la cual responde a la demanda de la comunidad. La directora actual es el magíster Adriana Carolina Martínez Chepe.

2.2 Descripción

La Institución Educativa Pública Inicial, “Mensajeros de la Paz”, cuenta con 282 estudiantes, distribuidos en quince secciones, son quince docentes los que laboran, además de un administrativo, 10 auxiliares, y 2 de personal de servicio. Funciona en ambos turnos, brindando talleres de danza y cómputo.

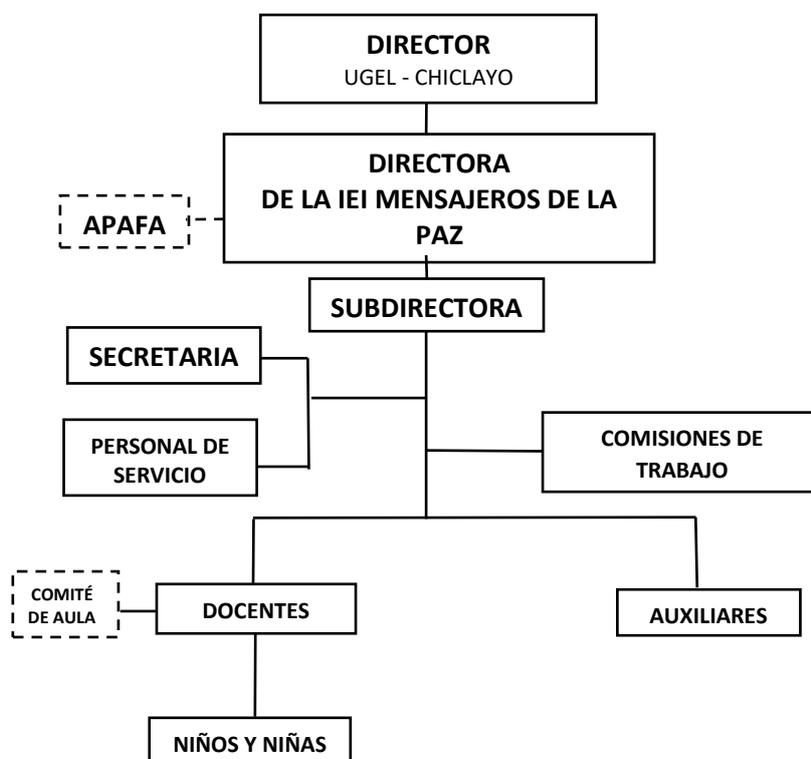
1.1 Misión

Somos una institución de educación inicial que brinda formación personalizada y de calidad a niños, promoviendo el desarrollo de sus competencias y destrezas personales, dentro de un ambiente que estimula sus cualidades como persona.

1.2 Visión

Ser reconocidos como una destacada institución educativa, cuyo método personalizado de enseñanza sirva de nexo entre el hogar y la escuela.

1.3 Organigrama



III. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica debido a que, las tendencias en atención a los que reciben los servicios en general, ya sea empresariales, de negocio o, en este caso, educativos, es el adecuado uso de las habilidades blandas de quienes son los responsables de brindar el servicio. De otro lado, se ha demostrado que existe una relación entre la cultura de una organización y las habilidades blandas de los empleados de esta, por lo tanto, al mejorar la cultura organizacional de la institución educativa, se mejorará el nivel de habilidades blandas en el talento humano.

IV. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el nivel de habilidades blandas del talento humano de la IE Mensajeros de la Paz, por medio de estrategias de cultura organizacional.

4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- a. Desarrollar actitudes y valores del talento humano de la IE Mensajeros de la Paz por medio de estrategias de cultura organizacional.
- b. Identificar habilidades profesionales del talento humano de la IE Mensajeros de la Paz por medio de estrategias de cultura organizacional.
- c. Capacitar al personal adecuado al perfil del talento humano de la IE Mensajeros de la Paz por medio de estrategias de cultura organizacional.

V. META

Capacitar a la directora, a la subdirectora, a 15 docentes, a 10 auxiliares, 1 administrativo y a 2 colaboradores de mantenimiento de la Institución Educativa Pública Inicial “Mensajeros de la Paz”, en cultura organizacional y habilidades blandas.

VI. ACCIONES A DESARROLLAR

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	
1	Innovamos en la IE	Promover que los colaboradores de la IE gestionen los cambios de la manera adecuada	- Desarrollo de 02 capacitaciones en innovación - Concurso que premie al docente que presente el mejor proyecto innovador	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso - Premio
2	Trabajemos en equipo en la IE	Fortalecer las habilidades sociales de los colaboradores de la IE	- Capacitación en habilidades sociales - Promover actividades integradoras de manera periódica. - Generar reuniones de interacción.	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso - Recursos propios
3	Comunicación y motivación en la IE	Desarrollar niveles de comunicación y motivación en los colaboradores de la IE para un mejor desempeño.	- Desarrollo de 02 Capacitación en comunicación efectiva - Colocar 04 gigantografías que promuevan la comunicación adecuada	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso - Gigantografías
4	Valorando la cultura emprendedora de la IE	Fortalecer en los colaboradores de la IE el desarrollo y la práctica de hábitos productivos	- Dictado de 03 Charlas sobre el desarrollo y práctica de hábitos productivos - Concurso que premie el proyecto de emprendimiento en la IE, relacionado con hábitos productivos	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso - Premio
5	Desarrollo de políticas de orientación a los resultados	Mejorar la atención a los padres de familia, brindada por los colaboradores de la IE	- Desarrollo de 02 talleres en atención al público - Aplicación de 01 encuesta a los padres de familia sobre la atención recibida	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso - Premio
6	Se promueve la integridad como valor medular de la IE	Elevar el nivel de integridad de los colaboradores de la IE	- Entrega de premio a quien obtenga el mayor puntaje en la encuesta - Desarrollo de 02 talleres sobre práctica de integridad en el centro de labores	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso
7	Promovemos el cambio constante en la IE	Conseguir que los colaboradores de la IE puedan mantener la calma en situaciones imprevistas	- Desarrollar 03 Simulacros anuales: 01 de incendios, 02 de sismos	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso
8	Mostramos responsabilidad social en la comunidad	Lograr que los colaboradores de la IE tomen conciencia de su responsabilidad social	- Desarrollar 01 Taller sobre responsabilidad social	Directora de la IE	- Capacitador - Material impreso

Fuente: Elaboración propia

VII. FINANCIAMIENTO

MATERIALES				
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Material impreso	4800 copias	S/ 0.05	S/ 240.00
2	Premios	4	S/ 100.00	S/ 400.00
3	Capacitador	16	S/ 200.00	S/ 3 200.00
4	Gigantografías	4	S/ 20.00	S/ 80.00
5	Otros	1	S/ 80.00	S/ 80.00
TOTAL				S/ 4 000.00

Fuente: Elaboración Propia

VIII. CRONOGRAMA

Estrategia	Fecha:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Innovamos en la IE	Marzo 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 530.00
Trabajemos en equipo en la IE	Marzo 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 215.00
Comunicación y motivación en la IE	Abril 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 510.00
Valorando la cultura emprendedora de la IE	Mayo 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 745.00
Desarrollo de políticas de orientación a los resultados	Junio 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 530.00
Se promueve la integridad como valor medular de la IE	Agosto 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 430.00
Promovemos el cambio constante en la IE	Setiembre 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 645.00
Mostramos responsabilidad social en la comunidad	Octubre 2019	Institución educativa	Directora de la IE	S/ 215.00

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Alcalde, & Lalangui. (2016). *Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINESS S.A.C. de Universidad de Lambayeque*. Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.udl.edu.pe/xmlui/handle/UDL/43>
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos*. Lima. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5185
- Barreto. (2016). *Importancia del Coaching en el Desarrollo de las Habilidades Blandas del Personal de la Empresa Marcimex*. Trujillo. Obtenido de repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3460
- Beals, R., & Harry, H. (1970). *Introducción a la Antropología*. Madrid: Aguilar.
- Beneitone. (2007). *Habilidades Blandas*, UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Tunin Latino America.
- Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bruce, L. (2008). *GUÍAS PARA ELABORAR FICHAS BIBLIOGRÁFICAS EN LA REDACCIÓN DE ENSAYOS, MONOGRAFÍAS Y TESIS*. Obtenido de http://sociales.uprrp.edu/wp-content/uploads/sites/13/2016/04/guias_elaboracion_fichas.pdf
- Calderón, C., & Sánchez, L. (2017). *Cultura Organizacional en el Hospital Universitario Nacional De Colombia, 2017*. Bogotá. Obtenido de bdigital.unal.edu.co/57527/7/CarolM.CalderónRomero.2017.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Medellín: McGraw-Hill.
- Cobo. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo*. Madrid: Planeta.
- Corporate Finance Institute. (2019). *What is Communication?* Obtenido de Communication: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/communication/>
- DAVIS, K., & NEWSTROM, J. (2015). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. Colombia: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México: Prentice Hall.
- EAE. (2014). *La gestión del cambio: claves para el éxito*. Obtenido de El blog de retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/como-te-ayuda-la-gestion-del-cambio-cuando-hay-una-situacion-de-crisis/>
- Erwin, L., Earney, L., Anne, L., & Beverly, C. (2018). *The development of soft skills during internships: The hospitality student's voice*. doi:10.1080/22243534.2018.1553386
- ESAN. (2016). *Acciones para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral*. Obtenido de Conexión Esán: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/acciones-para-mejorar-la-cultura-organizacional-y-el-clima-laboral/>

- ESAN. (2016). *Seis claves acerca de la orientación al cliente*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/seis-claves-acerca-de-la-orientacion-al-cliente/>
- Flores, A. (2018). *Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa "INEI 34" del distrito de Chancay*. Lima. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13488
- Florida State University. (2019). *Social Responsibility*. Obtenido de FSU Career Portfolio: http://portfolio.career.fsu.edu/enter/popups/social_pi.html
- Gannon, J., Roper, A., & Doherty, A. (2015). *Strategic human resource management: insights from the international hotel industry*. Obtenido de <https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/1471/>
- Granda. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodoméstico Quito – Ecuador*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6132>
- Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, Fernández, & Batista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, C. (1998). *VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION PARA CARRERAS DE INGENIERIA*. Obtenido de <http://www.exactas.unca.edu.ar/riecyt/VOL%202%20NUM%201/Archivos%20Digitales/Doc%20RIECyT%20V2-1-6.pdf>.
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. (2019). *Qué es la Gestión de la Diversidad*. Obtenido de www.iegd.org/spanish800/diversidad.htm
- Jaswant Singh, P. (2018). *"A Study of the Soft Skills that Contribute to the Success of Newly Graduated Business Students in the"*. Obtenido de All Theses, Dissertations, and Other Capstone Projects.: <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1794&context=etds>
- Knapp, B. (2007). *La Habilidad en el Deporte*. Valladolid: Miñón.
- Kuper, A. (2001). *Cultura, La version de los antropologos*. Obtenido de https://www.academia.edu/6256450/KUPER_Cultura_La_version_de_los_antropologos
- Larrea, & Hoyos. (2017). *Clima Organizacional de la Facultad de ciencia Historicas Sociales Y Educaciòn de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Lambayeque. Obtenido de repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/583
- Llanos, Pacheco, Romero, Arratas, & Armas. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*. Samborondón. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

- Lund, L. (2018). *The Workforce of The Future - Where Soft Skills Harden*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/38918745/The_Workforce_of_The_Future_-_Where_Soft_Skills_Harden
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
- Marcos, M. (2012). *Cultura Organizacional*. Colombia: La Crujía.
- Molinari. (2017). *Las habilidades socioemocionales en docentes en un colegio privado de la ciudad de Quito*. Quito. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8154>
- Montaña, A., & Germán, T. (2015). *Caracterización de La Cultura Organizacional Y Lineamientos De Intervención Para La Implementación De Procesos De Cambio En Las Organizaciones*. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Rosario, Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10104>
- Morocho. (2017). *Propiedades Psicométricas de la Escala de Habilidades Blandas en Personal Administrativo de la UGEL AYABACA*. Piura. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10665
- National Soft Skills Association. (2017). *Soft Skills: Not A Commodity, A Necessity*. Obtenido de National Soft Skills Association: <https://www.nationalskills.org/soft-skills-not-a-commodity-a-necessity/>
- Nuñez. (2009). *La Ciencia y la Tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar*. La Habana: Felix Varela.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- People Matters. (2018). *What are the tangible benefits of soft skills?* Obtenido de people matters: <https://www.peplematters.in/article/performance-management/what-are-the-tangible-benefits-of-soft-skills-17910>
- Pérez. (2016). *Diagnostico de las capacidades blandas del gerente de la institución Banbif*. Lambayeque. Obtenido de tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1278
- Perú21. (2013). *Habilidades blandas y duras*. Lima, Lima, Perú.
- Peterson, M., & Spicer, M. (1990). *Understanding academic culture and climate*. San Francisco: Tierney W.G. .
- Pillaca. (2015). *Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera BanBif oficina Makro Chiclayo, 2015*. Chiclayo. Obtenido de tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1278/1/TL_PillacaLarreaFernando.pdf.pdf
- RAE. (2019). *Motivación*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/?id=Pw7w410>
- Ramos. (2016). *Influencia del Clima Organizacional en la Calidad del Servicio en los Trabajadores de la Empresa Comercializadora de útiles Escolares y de oficina Tai loy s.a. – Chiclayo*. Chiclayo. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_eb0b4222ba3e1af6cd52ac27bcb2a490

- Reyes, S. (2012). *Importancia de las Habilidades Blandas en el Ámbito Profesional*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-las-habilidades-blandas-en-el-%C3%A1mbito-reyes-almonacid>
- Richaud, M., Lemos, V., Belén, M., & Oros, L. (2017). *Construct Validity and Reliability of a New Spanish Empathy Questionnaire for Children and Early Adolescents*. doi:10.3389/fpsyg.2017.00979
- Ritzer, G. (2012). *Teoría Sociológica Contemporánea*. México DF: McGraw Hill.
- Sánchez, G. (2018). *¿Qué son las habilidades sociales?* Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/que-son-las-habilidades-sociales/>
- Schabracq, M. (2007). *Changing Organizational Culture*,. Amsterdam: John Wiley & Sons.
- Schulz, B. (2008). *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*. Obtenido de Journal of Language and Communication, June 2008: <https://pdfs.semanticscholar.org/c1d3/e21ea8496e2d828678cde2981aac1bd4ce3e.pdf>
- Silva, R. (2015). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión*. Lima. Obtenido de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/254>
- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *ORGANIZATION DEVELOPMENT, Strategies for Changing Environments*. New York: Routledge.
- Solomon, C. (2013). *Diversidad Cultural en los Negocios: técnicas efectivas para liderar a través de la fronteras*. Mexico: McGraw Hill.
- Soto, Duran, Lopez, Caballero, & Becerra. (2016). *Tipificación de competencias organizacionales en tres Organizaciones*. Habana. Obtenido de scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200015
- Trissa Strategy Consulting . (2019). *Estrategias para el cambio de la cultura organizacional*. Obtenido de Trissa Strategy Consulting : <http://www.trissa.com.mx/articulos/estrategias-para-el-cambio-de-la-cultura-organizacional>
- Whetten, & Cameron. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

ANEXOS

Validaciones

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: FÉLIX ALVARO DAVID OLANDO
- Grado Académico: Maestría en Ciencias y Gestión Universitaria
- Institución donde labora: Universidad CES de Cali - Cali
- Dirección: Resistencia de Cali - Calle 454 - Teléfono: 944622179 Email: david.olando@unice.edu.co
- Autor (es) del Instrumento: DAVID OLANDO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Escala de Valoración				
		Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable	1	2	3	4	5
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable				✓	
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					✓
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					✓
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores				✓	
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				✓	
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos				✓	
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				✓	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					✓
10	Las preguntas siguen un orden lógico				✓	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				✓	
12	La estructura del instrumento es la correcta				✓	
13	Los puntajes de calificación son adecuados				✓	
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Fecha: 10/01/2019


16699070

IV. Promedio de Valoración:

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: CAROLINA PLACES HERRERA (GARCIA)
- Grado Académico: MAESTRO
- Institución donde labora: SOLAR INVESTIGATION BUSINESS S.A.
- Dirección: LA CAJAMAQUE 155 TAO Teléfono: 22441644 Email: carolinas@solari.com
- Autor (es) del Instrumento: ROSEMARY MORALES

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente					Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5		
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable							
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable							
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable							
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable							
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores							
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general							
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos							
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable							
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente							
10	Las preguntas siguen un orden lógico							
11	El Nº de ítems que cubre cada indicador es el correcto							
12	La estructura del instrumento es la correcta							
13	Los puntajes de calificación son adecuados							
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta							

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. Promedio de Valoración:

Fecha: 10/05/16


0440813

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: PALOMINO FLORES ALEJANDRO
- Grado Académico: MAGISTER
- Institución donde labora: UNIVERSIDAD CESAR VALLESO
- Dirección: Calle S. María B. 119 Teléfono: 98276722 Email: opalinoale@hotmail.com
- Autor (es) del Instrumento: Buenaño, Valle, S. M.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Escala de Valoración				
		Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable	1	2	3	4	5
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					✓
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					✓
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					✓
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					✓
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					✓
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					✓
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					✓
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					✓
10	Las preguntas siguen un orden lógico					✓
11	El Nº de ítems que cubre cada indicador es el correcto					✓
12	La estructura del instrumento es la correcta					✓
13	Los puntajes de calificación son adecuados					✓
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Fecha: 10/03/2019

IV. Promedio de Valoración:

5
Fecha: 16/09/13

Matriz de Consistencia

TITULO: Cultura Organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018

c	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
	<p>OBJETIVO GENERAL Proponer estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICOS Analizar el nivel de la cultura organizacional de la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo.</p> <p>Diagnosticar el nivel de habilidades blandas de los colaboradores en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo.</p> <p>Diseñar la propuesta de estrategias de cultura organizacional para mejorar las habilidades blandas en la I. E. I Mensajeros de la Paz.</p>	<p>H: Si es posible mejorar la propuesta de cultura organizacional las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018.</p>	<p>V1: Cultura Organizacional.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Emprendedora. • Innovación • Orientación a los resultaos • Orientación al equipo • Estabilidad <p>V2: Habilidades Blandas</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes y Valores. • Habilidades Profesionales. • Perfil del personal 	<p>Cuantitativa, no Experimental</p>	<p>Finita, conformado por 30 colaboradores de la I.E Mensajeros de la Paz de género femenino y masculino.</p>	<p>Encuesta</p>	
¿De qué manera la propuesta de cultura organizacional mejorará las habilidades blandas en la Institución Educativa Inicial Mensajeros de la Paz Chiclayo, 2018?				<p>DISEÑO</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>M → O → P</p> </div> <p>Donde:</p> <p>Dónde: M: Muestra de estudio O: Observación P : Propuesta</p>	<p>MUESTRA</p> <p>Para el caso del tamaño de la muestra, por ser una población pequeña se trabajó con el 100%, siendo 30 las personas involucradas en la investigación.</p>	<p>INSTRUMENTOS</p> <p>Cuestionario</p>	<p>El Cuestionario se medirá a través del Alfa de Cronbach para poder medir la confiabilidad del instrumento.</p> <p>Los datos recopilados se analizarán con el programa SPSS22.</p>

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE LA IEI

Estimado colaborador, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad, obtener información relevante. Tus respuestas ayudarán a lograr un mejor resultado, posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con un (X) en un solo recuadro.

I. DATOS GENERALES:

1.1 edad -----

1.2 ¿Qué cargo ocupa en la IE? -----

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------	--------------------

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
CULTURA EMPRENDEDORA						
1	¿Le es fácil tomar asumir nuevos retos o responsabilidades?					
INNOVACION						
2	En su área de trabajo, ¿alienta a sus compañeros a ser innovadores?					
3	¿Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer?					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS						
4	¿Les informan acerca de las metas a conseguir?					
ORIENTACIÓN AL EQUIPO						
5	¿Te sientes a gusto cuando trabajan en equipo?					
ESTABILIDAD						
6	¿En lugar de mantenerse estable prefieren crecer?					
ACTITUDES Y VALORES						
7	¿Se esmera en dar una buena atención?					
8	¿Tomas iniciativas ante situaciones complejas y nuevas?					
9	Ante una situación determinada, ¿hace lo que es correcto, aunque eso lo perjudique?					
10	¿Reconoce que no todas las personas son iguales?					
HABILIDADES PROFESIONALES						

11	Si un compañero de trabajo pasa por alguna dificultad, ¿es usted capaz de entenderlo?					
12	¿Le es fácil dar solución a los problemas presentados en el trabajo?					
13	¿Le es fácil aceptar cuando le critican?					
14	¿Toma tiempos de descanso?					
15	¿Con qué frecuencia realiza actividades que estimulen su creatividad?					
16	¿Es capaz de admitir sus errores?					
17	En determinada situación es capaz de enfocarse solamente en los hechos					
PERFIL DEL PERSONAL						
18	¿Se interesa por la problemática social del país?					
19	¿Es capaz de comunicarse adecuadamente con las personas que laboran con usted?					
20	¿Siente motivación para conseguir objetivos?					

Fotos

ENCUESTA APLICADA A UNA AUXILIAR



Figura 3:

La encuesta se aplicó a un miembro de la comunidad educativa.

FRONTIS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL

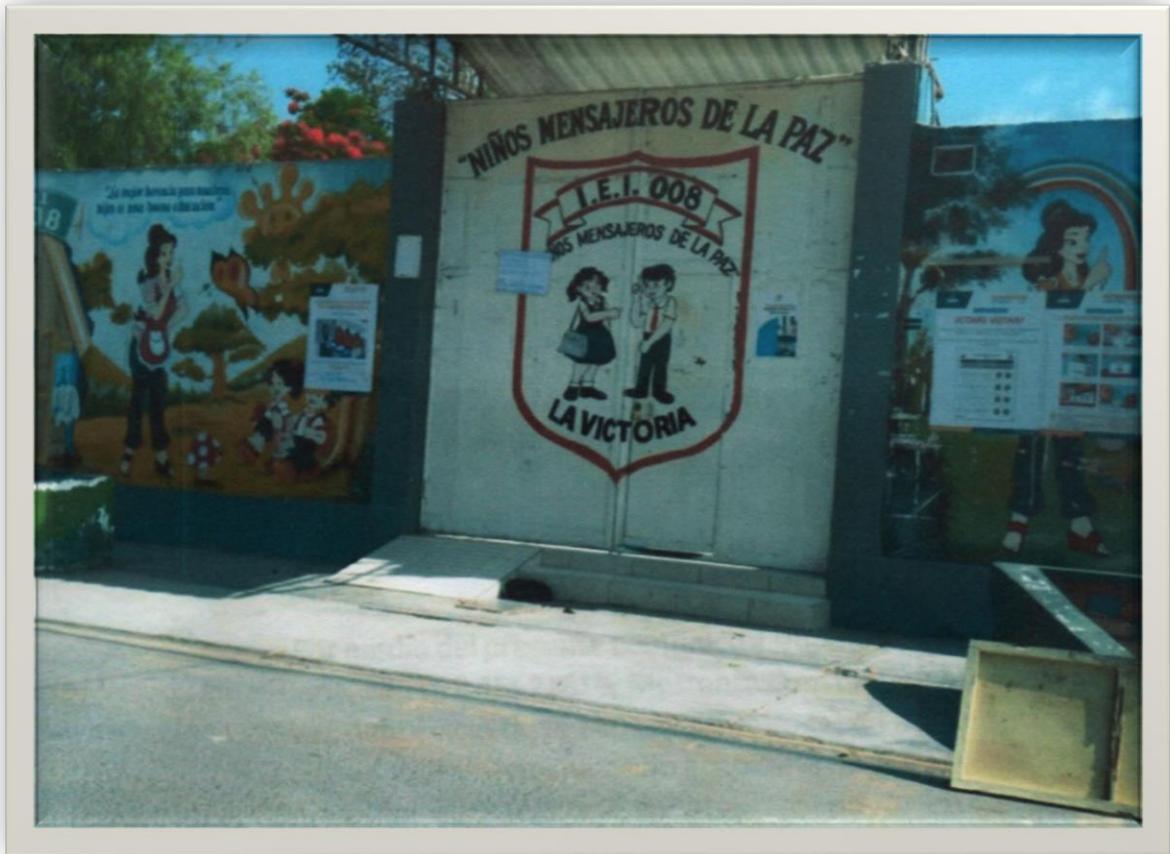


Figura 4:

La aplicación de la encuesta se realizó en la IEI con la colaboración de los miembros de la comunidad educativa.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Chiclayo, 1 de Julio del 2019

MG. TEONILA COLUNCHE CAMPOS
DOCENTE DEL PROYECTO DE INVESTIGACION
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
PRESENTE:

Por medio del presente comunico a Ud. Que la alumna Buenaño Rojas Carla del Milagro, con DNI 45521818 del IX ciclo de la carrera profesional de administración de la Universidad Cesar Vallejo, ha sido aceptada en la IEI Mensajeros de la Paz – 008, a fin que realice su proyecto de investigación en las instalaciones para fines académicos.

Autorización se expide para fines correspondientes.

Atentamente.



Adriana C. Martínez Chape
DIRECTORA
IEI N° 008 - LA VICTORIA

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Manuel Lorenzo German Caceres.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada

“ Cultura Organizacional Para mejorar las habilidades dadas en la”
Institución Educativa Inicial Consejeros de la Paz Chiclayo, 2018

Realizado por: Carla del milagro Buenafino Rojas.....

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la	X				