

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Habilidades blandas y desempeño laboral de los
trabajadores administrativos en el trabajo remoto
Escuela de Posgrado Huancayo, 2021**

Aydee Estefani Chaca Oliveros
Lisedt Ana Contreras Tito

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que colaboraron en la realización de nuestro trabajo de investigación, en especial a nuestro asesor Dr. Pedro, GURMENDI PARRAGA y a nuestros familiares por su apoyo incondicional.

Las autoras.

Agradecer en primer lugar a Dios por permitirme continuar cumpliendo mis metas, así mismo a mis padres y hermanos por ser el motor y motivo que impulsa mis sueños de continuar y seguir cumpliéndolos y a mi novio por su apoyo incondicional.

Agradecer a Dios, a mis padres, hermanos y novio quienes me impulsan a seguir cumpliendo mis metas profesionales.

Índice

Asesor.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción	xii
Capítulo I Planteamiento del estudio	15
1.1. Planteamiento y formulación del problema	15
1.1.1. Planteamiento del problema.	15
1.1.2. Formulación del problema.....	22
A. Problema general.	22
B. Problemas específicos.....	22
1.2. Determinación de objetivos	23
1.2.1. Objetivo general.....	23
1.2.2. Objetivos específicos.	23
1.3. Justificación e importancia del estudio	23
1.3.1. Justificación teórica.....	23
1.3.2. Justificación práctica.....	24
1.3.3. Justificación social	24
1.4. Limitaciones de la presente investigación.....	25
Capítulo II Marco Teórico	26
2.1. Antecedentes de la investigación	26
2.1.1. Antecedentes internacionales	26
2.1.2. Antecedentes nacionales	36
2.1.3. Antecedentes locales.....	41
2.2. Bases teóricas.....	43
2.2.1. Definiciones de habilidades blandas.	43
2.2.2. Tipos de habilidades.	46
2.2.3. Diferencia entre habilidades blandas y duras.....	55
2.2.4. Dimensiones de habilidades blandas	55
A. Adaptabilidad.....	55

B.	Autoconfianza.....	59
C.	Comunicación efectiva.....	62
D.	Habilidades de resolución de problemas.	65
E.	Proactividad.....	67
2.2.5.	Modelos de habilidades blandas.	70
2.2.6.	Medición de habilidades blandas.	72
A.	Habilidades cognitivas, socioemocionales y técnicas	73
2.2.7.	Definiciones de desempeño laboral.	74
2.2.8.	Objetivos de la evaluación del desempeño.	78
2.2.9.	Importancia de la evaluación del desempeño.	79
2.2.10.	Beneficios de la evaluación del desempeño.	79
A.	Beneficios para el gerente como administrador de personas.....	80
B.	Beneficios para la persona.	80
C.	Beneficios para la organización.	80
2.2.11.	Características de la evaluación de desempeño.	81
2.2.12.	Técnicas de evaluación.	81
A.	Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado.	82
B.	Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro.	82
2.2.13.	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.	82
A.	Método de escalas graficas	83
B.	Método de elección forzada.....	84
C.	Método de investigación de campo	84
D.	Método de incidentes críticos.	85
E.	Método de comparación por pares.	85
2.2.14.	Métodos modernos de evaluación del desempeño.	86
2.2.15.	Dimensiones de la variable desempeño laboral.	88
A.	Compromiso.	89
B.	Calidad en el trabajo.....	92
C.	Trabajo en equipo.....	96
D.	Productividad.....	99

2.3.	Definiciones de términos básicos	101
2.3.1.	Adaptabilidad.....	101
2.3.2.	Autoconfianza.....	101
2.3.3.	Calidad en el trabajo.....	101
2.3.4.	Comunicación efectiva.....	102
2.3.5.	Compromiso.....	102
2.3.6.	Desempeño laboral.....	102
2.3.7.	Habilidades blandas.....	103
2.3.8.	Habilidades de resolución de conflictos.....	103
2.3.9.	Proactividad.....	103
2.3.10.	Productividad.....	103
2.3.11.	Trabajo en equipo.....	104
Capítulo III	Hipótesis y Variables.....	105
3.1.	Hipótesis	105
3.1.1.	Hipótesis general.....	105
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	105
3.2.	Operacionalización de variables.....	106
3.2.1.	Definición conceptual de las variables.....	106
3.2.2.	Definición operacional de variables.....	107
3.2.3.	Matriz de la operacionalización de las variables	108
Capítulo IV	Metodología del estudio.....	113
4.1.	Método	113
4.2.	Enfoque.....	113
4.3.	Alcance	114
4.4.	Tipo.....	114
4.5.	Nivel de la investigación	114
4.6.	Diseño de la investigación	115
4.7.	Población	116
4.8.	Muestra	116
4.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	117
4.9.1.	Técnica.....	117
4.9.2.	Instrumentos.....	117
A.	Instrumento para medir las dos variables.....	118

B.	Validación de los expertos.....	118
C.	Confiabilidad de los instrumentos.....	119
4.9.3.	Técnicas de análisis de datos	121
Capítulo V	Tratamiento Estadístico	122
5.1.	Resultados y análisis.....	122
5.1.1.	Prueba de normalidad.....	122
A.	Formulación de hipótesis.....	122
5.2.	Prueba de hipótesis.....	124
5.2.1.	Datos generales.....	124
5.2.2.	Hipótesis general.	130
5.2.3.	Hipótesis específicas	132
A.	Hipótesis específica 1.....	132
B.	Hipotesis específica 2.....	134
C.	Hipotesis específica 3.....	136
D.	Hipotesis específica 4.....	138
E.	Hipotesis específica 5.....	140
5.3.	Discusión de resultados	142
Conclusiones	147
Recomendaciones	149
Referencias Bibliográficas	152
Anexos	162
Anexo 1:	Matriz de consistência	162
Anexo 2:	Matriz de la operacionalización de las variables	164
Anexo 3:	Instrumento.....	169
Anexo 4:	Ficha de Validación de expertos 1	171
Anexo 5:	Ficha de Validación de expertos 2	172
Anexo 6:	Ficha de Validación de experto 3.....	173
Anexo 7:	Ficha de Validación de experto 4.....	174

Índice de Tablas

Tabla 1	Resumen de preguntas por cada dimensión	107
Tabla 2	Cálculo del tamaño de la muestra	116
Tabla 3	Validación de expertos cuestionario de valores personales	119
Tabla 4	Escala de interpretación de la confiabilidad.	120
Tabla 5	Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad.	120
Tabla 6	Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad del instrumento	121
Tabla 7	Prueba de normalidad de las variables.	123
Tabla 8	Género de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	125
Tabla 9	Puesto o cargo de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	125
Tabla 10	Grado de Instrucción de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	126
Tabla 11	Tiempo de servicio de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	127
Tabla 12	Procedencia de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	128
Tabla 13	Estado civil de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	129
Tabla 14	Edad de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	129
Tabla 15	Correlación entre habilidades blandas y el desempeño laboral.....	131
Tabla 16	Correlación entre adaptabilidad y el desempeño laboral.....	133
Tabla 17	Correlación entre autoconfianza y el desempeño laboral.....	135
Tabla 18	Correlación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral. .	137
Tabla 19	Correlación entre habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral.....	139
Tabla 20	Correlación entre proactividad y el desempeño laboral.....	141

Índice de Figuras

Figura 1. Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras	55
Figura 2. Modelo para el aprendizaje de habilidades blandas	70
Figura 3. Género de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	125
Figura 4. Puesto o cargo de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	126
Figura 5. Grado de instrucción de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	127
Figura 6. Tiempo de servicio de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	128
Figura 7. Procedencia de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	128
Figura 8. Estado civil de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	129
Figura 9. Edad de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.	130
Figura 10. Correlación entre habilidades blandas y el desempeño laboral.	131
Figura 11. Correlación entre adaptabilidad y el desempeño laboral	133
Figura 12. Correlación entre autoconfianza y el desempeño laboral.	135
Figura 13. Correlación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral.	137
Figura 14. Correlación entre habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral.	139
Figura 15. Correlación entre proactividad y el desempeño laboral.	141

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de relación de las Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo 2021, considerando que, al realizar el análisis de la problemática, nos conllevó a realizar el estudio con la finalidad de contribuir y determinar el nivel de significatividad, tanto de habilidades blandas y desempeño laboral. En la investigación se empleó el método descriptivo-correlacional. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario según Rensis Likert con la escala nominal de: Totalmente en desacuerdo=1, En desacuerdo=2, Indeciso=3, De acuerdo=4, Totalmente de acuerdo=5, aplicado a la muestra de 45 trabajadores. Los resultados demuestran que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r=0,766$), con una significancia de $p=0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si las habilidades blandas aumentan significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Palabras claves: Habilidades Blandas – Adaptabilidad – Comunicación efectiva – autoconfianza – proactividad – Desempeño

Abstract

The present work aims to determine the level of relationship between soft skills and job performance of administrative workers in the remote work Huancayo Graduate School 2021, considering that, when analyzing the problem, it led us to conduct the study in order to contribute and determine the level of significance of both soft skills and job performance. The descriptive-correlational method was used in the research. For data collection, the survey technique was used and its instrument the questionnaire according to Rensis Likert with the nominal scale of: Strongly disagree=1, Disagree=2, Undecided=3, Agree=4, Strongly agree=5, applied to the sample of 45 workers. The results show that soft skills significantly influence the job performance of administrative workers in the remote work of the Huancayo Graduate School 2021, because the Pearson's r correlation ($r= 0.766$), with a significance of $p= 0.000$ and shows a positive and good correlation, that is, if the soft skills increase significantly improves the job performance of administrative workers in the remote work of the Huancayo Graduate School 2021.

Keywords: Soft Skills - Adaptability - Effective communication - self-confidence - proactivity - Performance - Performance

Introducción

La llegada de la pandemia junto a las medidas de aislamiento social adoptadas para prevenir su propagación, ha obligado a muchas empresas a optar por el trabajo remoto, hoy los colaboradores de todo tipo de empresas han adquirido nuevas habilidades mucho más enfocadas en la organización y en la planeación. El involucramiento de los colaboradores de trabajo en equipo fortalecerá la comunicación y la eficiencia de la organización, el cual genera un incremento de la productividad y un buen desempeño laboral.

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

Nos encontramos en un siglo XXI con muchos cambios económicos dentro de los mercados laborales que nos impulsa a desarrollar la competitividad cada día más, generando nuevos retos para las empresas, y a su vez, desarrollar habilidades blandas en los colaboradores como adaptabilidad, autoconfianza, comunicación efectiva, habilidades de resolución de problemas y proactividad.

Así mismo en el ámbito laboral, las habilidades "duras" se pueden aprender y son necesarias para realizar las actividades correctamente, mientras que las habilidades blandas son muy importantes ya que corresponden a los atributos personales que ayudan a las personas a interactuar eficazmente con otras y a

desarrollar sus actividades logrando un mejor desempeño laboral. Los conocimientos duros brindan soluciones a problemas técnicos, pero esta crisis no solo se resuelve de manera técnica, sino más bien de forma adaptativa como las que brindan las habilidades blandas.

Chiavenato (2007) señala que el desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad (pàg.203)

Por otro lado, cabe mencionar que en las empresas no todos los colaboradores han desarrollado estas competencias, el cual nos lleva a identificarlos y capacitarlos de tal manera que puedan mejorar y desarrollar sus habilidades blandas y logren adaptarse a este nuevo ritmo de trabajo, contando con un personal con un buen desempeño laboral.

La presente investigación tiene como propósito “Analizar la influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.”, de esta manera identificar el nivel de productividad en este contexto de trabajo remoto en relación al trabajo presencial y en qué medida se da la variación del desempeño laboral, que permitirá contar con el conocimiento para implementar y reforzar estrategias que se reflejen en el incremento de la productividad.

La investigación está estructurada en cinco partes: en la primera parte se realiza la explicación de la descripción del problema que motiva la tesis, se plantea y formula el problema, objetivos, justificación y limitaciones de las investigaciones. En la segunda parte se presenta el marco teórico y enfoques que respaldan teóricamente las variables. En la tercera parte la hipótesis y la operacionalización de las variables. En la cuarta parte se presenta el método de la investigación, incluyendo

tipo, diseño, muestra instrumentos. En la quinta parte se presentan los resultados que evidencia los objetivos de la investigación, que deriva a las conclusiones, por consecuencia las recomendaciones.

Las autoras.

Capítulo I

Planteamiento del estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema.

La pandemia a nivel mundial ha permitido que los países asuman diferentes estrategias para frenar el avance del virus, evidenciando nuevas realidades en el ámbito de las habilidades del siglo XXI. Como también han ido cambiando los modelos de gestión de desempeño, están en este momento viviendo un cuestionamiento del paradigma y las incógnitas han aparecido para ver de qué manera alineamos el aporte de cada colaborador con el propósito de la organización.

Si bien en el ámbito laboral, las habilidades "duras" se pueden aprender y son necesarias para realizar las actividades correctamente, las habilidades blandas son muy importantes, ya que corresponden a los atributos personales que ayudan a las personas a interactuar eficazmente con otras. Entre las habilidades blandas, también llamadas sociales, se destacan las habilidades de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo. Asimismo, una investigación de la Universidad de Harvard indica que el 85% del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas y personales.

El emprendimiento como la segunda habilidad complementaria que se está valorando en el nuevo profesional TIC. Con la creación de una cultura emprendedora en el estudiante, se potencia no solamente su capacidad creativa, de innovación y de liderazgo, sino también se le está formando con una visión alternativa laboral, en la que la ocupación de un puesto de trabajo mediante una remuneración salarial no es la única alternativa de búsqueda de empleo; se brindan

mayores habilidades y competencias para una mejor competitividad en el mercado laboral. A su vez, no debe olvidarse que el emprendimiento tecnológico es la actividad más visualizada como alternativa clave en el posicionamiento y en el desarrollo económico y social de los países en el contexto de la nueva revolución industrial Araya y Garita (2020) (p. 21).

El profesional del mañana necesita perfeccionar habilidades blandas, por ende, la transformación digital y la innovación hacen necesarios cambios en comportamientos filosóficos y tecnológicos. Lo expuesto hasta aquí da cabida a la inquietud por parte del sector empresarial sobre la necesidad de que las universidades fortalezcan en el estudiantado sus habilidades blandas. Chiu, Zamora, y Basco (2020) (p. 25).

Sordo (2017) refiere cómo, desde ya hace tres décadas, se han dado transformaciones en todos los ámbitos y, hoy día, el mundo necesita personas empáticas, solidarias, sensibles, que puedan trabajar en equipo y resolver conflictos. Así pues, tales habilidades son una forma de adaptarse de la mejor forma a estas organizaciones globales, interculturales, multilingües y a nuevos esquemas de trabajo basados en el uso de herramientas tecnológicas colaborativas y virtuales.

Según Zepeda, Cardoso y Cortés, (2020) los participantes reconocieron un desarrollo muy frecuente de sus habilidades blandas en cuatro rubros: interpersonales, toma de decisiones, pensamiento crítico, autocontrol y habilidades comunicativas.

Gallup (2018) citado en Deza (2020) manifiesta que sólo el 13% de los trabajadores de todo el mundo están comprometidos con su organización. Es así que las instituciones requieren que su grupo de trabajo tenga un mayor juicio y compromiso con su organización, así como también posean habilidades singulares, sobre todo la

capacidad de trabajar en equipo, aportando como consecuencia un mayor aprovechamiento de los recursos; buscando de esta manera conseguir mayor productividad. Es por esta razón, que resulta sumamente importante que el colaborador se sienta motivado, reconocido y fidelizado a su centro laboral, pero por encima de todo ello valorado como persona, viéndose reflejado en su nivel de colaboración y óptimo desempeño laboral.

Diario Gestion (2018) un estudio de Manpower realizado en el 2017, sostiene que siete de cada diez empleadores en Perú no encuentran jóvenes con las habilidades necesarias para desarrollarse como miembro de su empresa. El resultado de esto es que el 20% de jóvenes en el Perú pertenecen al grupo denominado 'Ninis': ni estudian, ni trabajan. Y esta cifra es similar al que se maneja en América Latina, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Pero la diferencia de nuestro país con los otros de la región es que existe un 78% de jóvenes inmersos en la informalidad.

Según el INEI, en su Informe Técnico de Producción Nacional del 2019, en el Perú la Administración Pública ocupa los últimos puestos en el ranking de productividad en relación con los demás sectores, como se sabe la productividad está ligado directamente al desempeño laboral, es así como este refleja el deficiente desempeño laboral de los colaboradores públicos.

Las competencias blandas son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (poder) y actitudes (querer) que se relacionan con el desempeño de los individuos en un entorno organizativo concreto y son las claves a la hora de liderar con éxito.

De acuerdo con el ejecutivo, las competencias blandas son importantes porque nos permiten hacer frente a una determinada situación al analizar, entender, planificar y desarrollar tareas para

alcanzar cierto objetivo. Las empresas vienen enfocándose en el desarrollo de habilidades que las nuevas formas de trabajo requieren. CONFIEP Perú (2013) las habilidades blandas o soft skills son todos los atributos que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

El Peruano (2021) menciona que estos constantes cambios, incertidumbres y ambigüedades; provocaron que las habilidades blandas que más se vieran desarrolladas fueron la adaptabilidad de los colaboradores para hacer frente a estos cambios, y la automotivación para quienes trabajaron de forma remota siendo responsables y cumpliendo plazos con nula supervisión, rompiendo tabús, además, sobre el trabajo remoto y la falta de compromiso en esta modalidad”, señala el gerente de Training & Consulting de Adecco Perú, Gustavo Martínez.

Según Coral y Cuenca (2021) en el Perú, el COVID-19 ha provocado oportunidades para capacitarse en un nuevo entorno y transformación digital, el cual demanda la adquisición de habilidades blandas. En un estudio realizado por Verne Future Mindset (2020) con el aporte de la Asociación Peruana de Recursos Humanos se destaca la importancia de las habilidades duras tal igual como las blandas que permitan un desarrollo de forma integral, así como una apertura mayor hacia el aprendizaje de los trabajadores. En dicho estudio resaltan habilidades blandas como la comunicación efectiva, la adaptación, el trabajo en equipo, la empatía y resiliencia entre otros más. Asimismo, en dicho estudio se identifica en preponderancia la competencia en el uso de herramientas digitales que faciliten el trabajo de forma remota de

forma intuitiva y colaborativa.

Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides (2020) mencionan que el desempeño laboral mide el rendimiento expuesto por parte de los trabajadores a la organización, el mismo que permite identificar las áreas con efectos positivos y negativos, la intención de medir el desempeño es mejorarlos para lograr cumplir con los objetivos propuestos”. El desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades.

Según Oseda, (2020) en pleno siglo XXI, no encontramos con vaivenes económicos dentro de los mercados laborales que obliga a desarrollar la competitividad cada día más alta, generando nuevos retos para las empresas, y a su vez, desarrollar habilidades en los colaboradores como calidad, eficiencia y productividad. En Lima, las universidades privadas son el objeto de estudio en esta investigación, debido a que actualmente presentan cambios internos por las adaptaciones del entorno en el que se desarrollan, están buscando relacionarse con las demás formas de trabajo para que se genere mayor rapidez en la respuesta y también se sientan capaces de afrontar mayores riesgos en un futuro que se puedan presentar, buscan que, a los colaboradores se les delegue mayor poder para que su compromiso sea más de lo esperado; el desempeño de los colaboradores en las funciones que tienen en las universidades genera que la atención y los servicios que se brinden puedan ser de calidad.

Según Hellriegel (2017) el conocimiento del trabajo está en relación con las competencias de los trabajadores y su congruencia con la capacitación para fomentar la productividad. Así, las competencias laborales están en coherencia con los conocimientos, valores,

actitudes y habilidades que permitan a un determinado trabajador desempeñarse adecuadamente en las funciones asignadas.

Por su parte, Torres, Alegría y Camacho (2019) señala que el teletrabajo es una forma de prestación de servicios en las instituciones públicas y privadas, diferenciada por la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones sin la presencia física del trabajador en el centro de labores. Siendo de esta manera que la modalidad de teletrabajo se realiza de dos formas: Forma completa, la teletrabajadora presta servicios fuera de las instalaciones y acude ocasionalmente a ellas para las coordinaciones que sean necesarias; y Forma mixta: el teletrabajador presta un servicio de forma alternativa que comprende dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.

Según Barzola y Franco, (2020) la corporación continental, plantea que la educación por competencias se refiere al saber (adquisición de conocimientos nuevos); el saber hacer (ejecutar los conocimientos a la realidad); y saber ser (actitudes); tomando en cuenta lo mencionado, líneas arriba, se debe brindar a los estudiantes conocimientos tanto en habilidades duras, como en habilidades blandas, estas últimas a través de talleres vivenciales con temas en liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y pro actividad. CONTINUUM (2017).

A partir de los planteamientos de la UNESCO, Delors (1997), proclama el cómo debe enfocarse la educación en el nuevo milenio; las instituciones educativas se hallan centradas en promover un aprendizaje más integral en los estudiantes, sobre todo enfatizando aquellas habilidades que se tenían menos contempladas o bien que no se consideraban en la educación formal. Por ello la Corporación Continental a través de CONTINUUM (2017) informa que la Universidad Continental es dinámica que, a través de un ecosistema educativo, estimulante, experiencial y colaborativo, forman líderes

con una mentalidad emprendedora para crear impacto positivo en el Perú y en el mundo. Asimismo, define las competencias como aprendizajes que se expresan en un saber hacer algo con eficacia en un contexto determinado y que involucra poner en juego múltiples recursos cognitivos, conocimiento, información. UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL (2014) (p. 14)

Según Ochoa (2017) enfatiza al desempeño laboral que semeja a las gestiones que gozó la persona en el lapso del tiempo evaluado; los resultados manifiestan los logros de los objetivos y metas asignadas, por la cual un desarrollo confiable de la evaluación ayuda analizar el rendimiento personal y grupal, con el propósito de obtener cifras estadísticas claras para así contar con evidencias contundentes del seguimiento realizado al empleado. Además, ayuda al trabajador a detectar sus debilidades y limitaciones a fin de superarlas sin complicaciones.

La presente investigación tiene como propósito “Analizar la influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.”, de esta manera identificar el nivel de productividad en este contexto de trabajo remoto en relación al trabajo presencial y en qué medida se da la variación del desempeño laboral, que permitirá contar con el conocimiento para implementar y reforzar estrategias que se reflejen en el incremento de la productividad. Así mismo abordar un entorno sistémico acorde a la real problemática que atraviesa el eje laboral peruano actual a raíz de esta pandemia.

Mediante las dimensiones de habilidades blandas planteadas son: La adaptabilidad, autoconfianza, comunicación efectiva, habilidades de resolución de problemas y la proactividad, que debe de poseer los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debe de influir en el desempeño laboral según las dimensiones propuestas que son: compromiso, calidad en el trabajo, trabajo en equipo y la productividad.

1.1.2. Formulación del problema.

A. Problema general.

- ¿De qué manera influye las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Postgrado Huancayo 2021?

B. Problemas específicos.

- ¿De qué manera la adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?
- ¿De qué manera la autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?
- ¿De qué manera la comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?
- ¿De qué manera las habilidades de resolución de problemas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?
- ¿De qué manera la proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Analizar la influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Determinar la adaptabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
- Determinar la autoconfianza en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
- Determinar la comunicación efectiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
- Determinar la habilidad de la resolución de problemas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
- Determinar la proactividad en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

1.3. Justificación e importancia del estudio

1.3.1. Justificación teórica.

Desde el punto de vista teórico, se consideró que debe realizarse un análisis exhaustivo en las variables de habilidades blandas y desempeño laboral durante el contexto de la pandemia, como recursos o fuentes de información, y también para la discusión en investigaciones futuras, en la medida que el tema correlacional de las habilidades blandas y el desempeño laboral sea de importancia en el ámbito académico de maestría y en las revistas científicas, ya que hoy en día los cambios en el ámbito de la productividad se ha visto

afectada saber adaptarse de manera inmediata a las exigencias del nuevo mercado laboral.

En la Escuela de Posgrado Huancayo en consecuencia a la pandemia, la coyuntura sanitaria y el trabajo remoto se logra identificar que las habilidades blandas desempeñan un papel muy importante en cuanto al desempeño laboral en los colaboradores, que genera un interés en identificar que habilidades impactan en la productividad y que estrategias se están generando para asumir nuevas responsabilidades. Así mismo, se aprecia que algunos colaboradores tuvieron un rendimiento menor durante el 2020, que no se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización o son indiferentes ante las propuestas de mejora en las diversas áreas el cual se quiere identificar las razones de estos resultados.

En tal sentido, se propone la investigación “Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos en el Trabajo Remoto Escuela de Posgrado Huancayo 2021”, con que se pretende demostrar que existe un impacto e influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un contexto del trabajo remoto.

1.3.2. Justificación práctica

En ese sentido, la justificación práctica radica que se obtendrán resultados que contribuirán de forma positiva para la toma de decisiones y de generar estrategias respecto al impacto que generan las habilidades blandas en un contexto del trabajo remoto, de esta manera se verá reflejada en la mejora del desempeño de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo.

1.3.3. Justificación social

Se ve reflejada en los conocimientos y resultados que generan con

los aportes de esta investigación que servirá como modelo para que otras Universidades que quieran identificar cuáles son las habilidades blandas que se requiere en este nuevo contexto que permita mejorar el desempeño laboral se manifieste en la influencia y los resultados que se puede generar.

Por último, los aportes generados, serán de suma importancia para comprender la relación que existe con las habilidades blandas y el desempeño laboral, considerando el contexto del trabajo remoto de esta manera se contribuye a mejorar las estrategias y métodos de evaluación a utilizar para contribuir en el incremento del desempeño laboral.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

Mediante la Ley de datos personales. Ley N° 29733. Reglamento de la Ley N° 29733. La limitación más importante en la presente investigación es la accesibilidad de los datos personales de cada trabajador de la empresa.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Arratia (2010) presentó la tesis titulada desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados, para optar el grado de Maestría en Ciencias Sociales. Tuvo como objetivo indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la evaluación de desempeño docente (EDD) en Chile, el tipo de estudio que realizaremos es principalmente descriptivo, la unidad de análisis como la de observación corresponden a docentes de la Región Metropolitana que se desempeñan en colegios municipales y participaron de la evaluación de desempeño docente desde el año 2003 al 2004. Entre sus principales conclusiones es posible indicar que la profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Esto implica que la profesión docente necesariamente depende de características en las que esta se imparte, por lo tanto, un docente, aunque pueda parecer obvio, una de las primeras conclusiones de esta investigación es que la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose están insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el

desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño.

Karina y Lechuga (2019) Según el estudio presentado "Desempeño laboral Institucion Universitaria ITSA", el estudio tuvo como proposito mostrar evidencia de los factores y los niveles de desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. Se enmarcó en una metodología positivista, con un tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo no experimental y transeccional. Se diseñó un instrumento de 26 ítems con una versión de escala tipo Likert, y se aplicó a una muestra de 79 docentes y cinco directivos docentes, para un total de 84 sujetos. Si bien se encontró que los factores de desempeño son frecuentes y los niveles de desempeño son destacados en los directivos docentes, no son tan frecuentes y destacados en los docentes. Se identificó como problema una debilidad en el desempeño laboral generada por la falta de comunicación interna, lo cual genera inconformidades en el cuerpo docente y se explica por un proceso fallido de retroalimentación. Por lo tanto, se concluye que, a fin de aumentar la frecuencia en los factores de desempeño docente y alcanzar niveles más altos de este en los docentes, se requiere de una mayor motivación, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación organizacional en tanto que se presenta como el mecanismo propicio para crear un clima organizacional óptimo.

LOS EMPLEOS DEL FUTURO EL FUTURO DE LOS EMPLEADOS (2017) El instituto nacional de educación tecnológica dependiente del ministerio de educación de la nación (INET), llevó a cabo en 2016 una encuesta a 897 empresas del todo el país pertenecientes a 11 rubros diferentes con 5 o más empleados. Dentro de las habilidades blandas las denominadas "críticas" son aquellas catalogadas por las empresas como de mayor relevancia en 2020. En Argentina un 65% de los puestos laborales serán susceptibles de ser sustituidos por las

nuevas tecnologías, mientras que cerca del 50% de los empleos del Gran Córdoba encontrarán serios problemas de permanencia en el futuro cercano. En número reales, esta cifra representará alrededor de 300.000 puestos de trabajo que se concentran en los sectores de comercio, los servicios financieros y la industria manufacturera. De acuerdo a una encuesta llevada a cabo por el INET, las habilidades “blandas” que serán más demandadas hacia 2020 por las empresas de la Región Centro de Argentina incluyen el trabajo en equipo, el manejo de herramientas digitales y el conocimiento de normas y reglamentos; mientras que las habilidades duras incorporan el diseño, la informática y programación así como el control de calidad.

Espinoza y Gallegos (2020), presentaron una investigación titulada “Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador”, se desarrolló este trabajo de investigación cuyo objetivo principal fue medir el nivel de importancia de las HB, aplicables en el entorno laboral desde la perspectiva de los alumnos de una universidad privada del Ecuador, para lo cual se partió del artículo de Gruzdev et al. (2018), en el cual se enfocan las HB aprobadas por el Ministerio de Educación y Ciencia de la Federación de Rusia. Para este estudio que es descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, transversal, se utilizó la técnica de adquisición de información cuantitativa de encuesta. Participaron un total de doscientos diecisiete (217) alumnos universitarios voluntarios, pertenecientes a una universidad privada. Se había establecido inicialmente que sea la encuesta abierta a cualquier universidad privada, pero finalmente intervinieron estudiantes de un solo establecimiento particular. Para analizar los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 25, primero se empleó estadística descriptiva, de la cual se obtuvieron frecuencias para las variables sociodemográficas, tablas cruzadas de respuestas múltiples, y medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y de

dispersión. Como resultados de acuerdo a la regla de Sturges para agrupar los datos se determinó que se tendrían un total de ocho (8) intervalos o clases, para mostrar los rangos de edades. De género femenino son 119 y 98 de género masculino, los rango de edades demuestran que, menores de 18 años son 54 alumnos, mayores de 18 y menores de 21 años son 118 alumnos, siendo el rango con mayor información, ya que esas edades son las regulares en alumnos universitarios; mayores de 21 y menores de 24 años son 36 alumnos entre 25 y 27 años participaron 2 alumnos, entre 28 y 30 años participaron 4 alumnos, entre 31 y 33 años hubo 1 alumno, en el rango de 34 a 36 no hubo ningún participante y mayores a 36 un total de 2 alumnos; al haberse realizado la encuesta en una sola universidad todos son alumnos de tercer nivel; no se obtuvieron respuestas de alumnos de posgrado. Con los datos ingresados en la herramienta estadística, se procede a evaluar las respuestas, haciendo uso del análisis de fiabilidad, se obtiene como resultado Alfa de Cronbach un valor de 0.914, lo que demuestra la fiabilidad de la información.

Pérez, Berlanga y Alegre (2019) en su estudio de investigación identificaron que en los últimos años se ha producido una creciente demanda de formación en competencias personales que ha propiciado la aparición de diversos posgrados y másteres propios en las universidades españolas. En este trabajo se estudia la eficacia del posgrado en Educación Emocional y Bienestar en el desarrollo de las competencias socioemocionales de sus estudiantes. MÉTODO. Se utilizó un diseño cuasiexperimental con medidas repetidas pretest-postest con grupo control. La muestra de participantes ha sido de 503 personas, 288 pertenecientes al grupo experimental (GE) y 215 al grupo control (GC). Respecto al perfil de la muestra, el 92% son mujeres siendo solo el 8% los varones participantes. La edad media es de 31 años oscilando entre los 23 y los 59 (SD = 8,57). Se trata de personas mayoritariamente con estudios universitarios finalizados (81,8%), el 76,7% trabaja desempeñando tareas relacionadas con el

área educativa y social. Se utilizan dos instrumentos: el Cuestionario de Desarrollo Emocional (CDE-A) que evalúa la competencia emocional total y cada una de sus dimensiones, y el test situacional G basado en un caso práctico que mide la comprensión emocional y la respuesta cognitiva y conductual con la que se afronta una situación conflictiva. RESULTADOS. Mediante los análisis que se realizó el contraste en la situación posttest entre las puntuaciones del grupo control y el GE, y se midió la magnitud de las diferencias encontradas. En todos los contrastes, tanto para la competencia emocional total como en cada una de las cinco dimensiones evaluadas se hallaron diferencias estadísticamente significativas $p < .000$ y un considerable tamaño del efecto medido mediante la prueba d de Cohen cuyos resultados oscilan entre $d = .63$ y $d = .93$ siempre a favor del GE. Se observaron cambios muy importantes ($d > .8$) en las dimensiones conciencia y regulación. Los datos también indican cambios importantes ($d > .5$) en las dimensiones competencia social, autonomía y competencias de vida y bienestar. Los resultados del contraste de medias (t-Student) muestran mejoras significativas en la competencia emocional total y en cada una de las dimensiones al final del posgrado. El tamaño del efecto muestra que los cambios son de una magnitud importante en todas las dimensiones. Del estudio cualitativo se desprende que la intervención permite mejorar la precisión en la identificación de las emociones, aumentar el patrón de pensamientos reguladores y las conductas asertivas.

Guerra (2019) presentó un estudio teórico respecto a las universidades que en la actualidad asumen un reto fundamental en la construcción de sociedad, por lo que están llamadas a prestar especial interés en el entrenamiento de las habilidades blandas como parte esencial de la formación integral. Tiene como objetivo suministrar al pedagogo una conceptualización clara a partir de una revisión panorámica de la literatura de autores clásicos, por lo que se precisa la definición general del concepto y de cada una de las

habilidades, se revisa la teoría del aprendizaje social como modelo referencial para el entrenamiento y se presentan las principales prácticas y estrategias a fomentar en los contextos de educación superior para desarrollarlas. Se concluye que el entrenamiento de las habilidades blandas tiene una alta relevancia social, pues se reconocen las demandas considerables que hace el mundo globalizado y frecuentemente cambiante, al que se ven enfrentados los profesionales y donde se ha identificado que claramente las competencias profesionales no son garantía de éxito si no van acompañadas de habilidades personales y críticas que les permitan hacer una lectura del mundo más completa y ajustada a la realidad. De tal forma, hoy en día la educación superior y en respuesta a las demandas sociales, debe dejar de considerar a la universidad como un lugar donde se acude a teorizar sobre conocimientos netos de una disciplina, sino que se debe orientar a visualizar y convertir el escenario educativo en un espacio para aprender a convivir con otros, eso implica, aprender a socializar, interactuar, entender y aceptar la diferencia, argumentar de manera crítica y reconocer y leer emociones.

Ibrahim, Boerhannoeddin y Kayode (2017) en su trabajo de investigación, "El efecto de las habilidades blandas y la metodología de formación en el desempeño de los empleados.", tuvo como propósito investigar el efecto de la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación adoptada sobre el desempeño laboral de los empleados. En este estudio, los autores estudian las tendencias de la investigación en la formación y el desempeño laboral en las organizaciones que se enfocan en la adquisición de habilidades técnicas o "duras" para la capacitación de los empleados y la evaluación del desempeño laboral. Este estudio adoptó un enfoque de investigación cuantitativa, se administraron cuestionarios a gerentes y ejecutivos seleccionados de algunas empresas privadas de Malasia. El cuestionario fue diseñado específicamente para

examinar las competencias de varios gerentes, ejecutivos y supervisores de empresas con sede en Malasia que se habían sometido a un programa de capacitación en habilidades blandas durante un período de unas pocas semanas o meses. Estos programas de capacitación en habilidades blandas no se llevaron a cabo de forma consecutiva, sino con un descanso o “espacio-tiempo” entre cada sesión. La población objetivo de este estudio consistió en 810 empleados de nueve empresas. El tamaño de la muestra fue de 260 aprendices que fueron seleccionados de la población con un nivel de confianza del 95 por ciento dentro de 0.05 de riesgo de error de muestreo. Los resultados indican que los dos predictores, la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación, predicen significativamente el desempeño de los empleados. La investigación también enfatizó que la adquisición de habilidades blandas genera un aumento en el desempeño laboral de los empleados. Esta investigación muestra un aumento del 14,5 por ciento en el desempeño laboral de los empleados en las empresas seleccionadas debido a la adquisición de habilidades sociales por parte de sus empleados y un aumento del 27,9 por ciento en el desempeño de los empleados se basa en la metodología de capacitación espacio-temporal. Esto hace que la investigación sobre los efectos de la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación adoptada sobre el desempeño de los empleados sean muy importantes para la supervivencia organizacional.

Rahman, Binti y Haque (2019), en su trabajo de investigación “Habilidades blandas practicadas por los gerentes para el desempeño laboral de los empleados en Ready sector de confección de prendas de vestir (RMG) de Bangladesh”, el propósito de este estudio es explorar la contribución de las habilidades practicadas por el gerente para el desempeño laboral de los empleados específicamente en RMG sector en Bangladesh. Los datos se han recopilado a través de dos debates de grupos focales y cinco entrevistas en profundidad. El

análisis temático arrojó cuatro más comúnmente practicó habilidades blandas en RMG que son comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Este estudio revela que existe una relación positiva directa entre habilidades blandas practicadas por los gerentes y el desempeño laboral de los empleados. Este estudio tiene tres contribuciones significativas. En primer lugar, este estudio es uno de los pocos estudios sobre habilidades blandas práctica establecida en la industria basada en la producción de un contexto no occidental. En segundo el estudio facilita futuros estudios comparativos sobre el sector de servicios, así como sobre la perspectiva intercultural. Los hallazgos de este estudio han creado más oportunidades para realizar un estudio sobre otras industrias basadas en la producción disponibles en Bangladesh y alrededor el mundo. En tercer lugar, los profesionales de recursos humanos en Bangladesh específicamente en producción la industria estará más preocupada a partir de ahora por la práctica de habilidades blandas. Este estudio utiliza un método de muestreo intencional, la unidad de análisis en este estudio es el gerente individual y el empleado. Desde los investigadores conocen a los participantes de la red personal, realizando entrevistas y recolectando los datos se vuelven más fáciles y convenientes. Como principal conclusion este estudio ha revelado que el desempeño laboral de los empleados a menudo depende de cómo se comporten y actúen sus gerentes. El hallazgo del estudio refleja la importancia de utilizar las habilidades sociales percibidas tanto por los gerentes como por los trabajadores. Entre muchas otras habilidades blandas, las más comunes y útiles en el sector de RMG son liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Según la opinión de los participantes y literaturas relevantes, está claro que existe una relación positiva directa entre las habilidades blandas práctica y desempeño laboral de los empleados. Asi mismo revelan la influencia posterior de práctica de habilidades blandas sobre el desempeño laboral, además de eso, se espera desarrollar un

nuevo modelo de la práctica de habilidades blandas y el desempeño laboral.

Faiza, Longbao, Tamás, Mohammad, y Qazi (2019) en su estudio “Un examen de las prácticas de gestión de recursos humanos sostenibles en el trabajo de rendimiento: una aplicación de la formación como moderador”, tuvo como objetivo examinar el papel de la gestión sostenible de los recursos humanos prácticas sobre el desempeño laboral y abarca la capacitación como una variable moderadora para promover evaluar la asociación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los empleados. Medir el efecto de la selección, participación y empoderamiento de los empleados sobre el desempeño laboral en universidades de propiedad pública de Pakistán. El diseño de investigación de encuesta descriptiva se utilizó para este estudio. La población objetivo fue todo el personal docente de dos universidades públicas (a saber “Universidad de Agricultura de Peshawar” y “Universidad de Hazara Mansehra” Pakistán). Mediante el uso una técnica de muestreo conveniente, se seleccionaron 130 participantes de la muestra de la población objetivo. Las escalas de confiabilidad se calcularon utilizando el Alfa de Cronbach, los resultados mostraron que $p = 0,000$ y $\beta = 0,58$, por lo que estos resultados apoyan la Hipótesis 5a. Moderador2 (participación formación) tiene un efecto significativo y positivo en el desempeño laboral, con el resultados que muestran $p = 0,000$ y $\beta = 0,66$. Por lo tanto, estos resultados apoyan plenamente la Hipótesis 5b. Además, la Hipótesis 5c es aceptable porque Moderador3 (capacitación de empoderamiento de los empleados) una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral. Los resultados mostraron que $p = 0,000$ y $\beta = 0,062$, por lo que estos son totalmente compatibles con la Hipótesis 5c. Los hallazgos del estudio se recogen mediante el uso de la regresión para investigar el papel de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño laboral y si la capacitación moderó la asociación entre las prácticas

de gestión de recursos humanos y el desempeño de los empleados. Los principales resultados del análisis de regresión validan que las prácticas de gestión de recursos humanos, como la selección, la participación y el empoderamiento de los empleados, tienen una importancia significativa y efecto positivo en el desempeño laboral de los empleados. Específicamente, el estudio sugiere que entrenar significativamente modera el efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño de los empleados y que la sostenibilidad de las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un gran impacto en el desempeño laboral. Según los resultados que confirma el estudio que las hipótesis propuestas son estadísticamente significativas.

Muhammad (2020), en su estudio “Efecto de las prácticas administrativas en el desempeño laboral: un estudio empírico entre los empleados de universidades públicas en Pakistán”. Menciona que este estudio se centra principalmente en el sector educativo. El estudio es descriptivo en su naturaleza. En este estudio, la población estaba compuesta por todos los empleados del sector público. Universidades en Punjab, Pakistán. Se seleccionaron 180 encuestados mediante estratificación aleatoria enfoque de muestreo de 6 universidades públicas. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario contenía una disposición de escala Likert de 5 puntos. Las prácticas administrativas fueron una variable independiente mientras que la satisfacción laboral de los empleados fue una variable dependiente. Los dos cuestionarios (prácticas administrativas y desempeño laboral) fueron desarrollados para este estudio. Las dimensiones incluidas en las prácticas administrativas fueron compensación, capacitación y desarrollo, planificación de carrera y selección de contratación. Por otro lado, las principales dimensiones en el trabajo cuestionario de desempeño fueron la calidad del trabajo, la productividad, el conocimiento del trabajo y las relaciones interpersonales . En esta escala se incluyeron 32

preguntas. La confiabilidad fue verificado mediante el uso de las prácticas administrativas Alfa de Cronbach 0.897y rendimiento laboral .864. Los cuestionarios se distribuyeron a los encuestados personalmente. Un total de 220 cuestionarios fueron distribuidos entre los empleados para la recogida de información. Se respondieron en su totalidad 180 cuestionarios.La tasa de devolución de los cuestionarios fue del 81%, lo cual fue aceptable, el ratio para la investigación. Los datos se introdujeron en hojas utilizando el paquete estadístico de software de ciencias sociales (SPSS). Los resultados de el estudio actual fueron inspeccionados computando descriptivos y estadística inferencial, es decir, alfa, media y estándar de cronbach desviación, correlación de Pearson y regresión.El resultado del estudio mostró que hubo fuertes y efecto positivo de las prácticas administrativas en el desempeño laboral de los empleados a nivel universitario.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Caceres (2019) sustentó la tesis titulada “Relación entre las condiciones de trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Yurimaguas, 2019”, para optar el grado de maestro en educación con mención en docencia y gestión educativa, tuvo como objetivo general establecer la relación entre las condiciones de trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Yurimaguas, 2019. El tipo de investigación fue no experimental, que responde a un diseño correlacional y mediante un muestreo no probabilístico, la población y la muestra estuvo conformada por 83 trabajadores, entre administrativos y docentes de la UNAAA – Yurimaguas. La técnica utilizada fue la encuesta, a través del cuestionario como instrumento de recolección de datos. En los resultados obtenidos, las condiciones de trabajo según la percepción de los trabajadores fueron adecuados con un 44,58%; y en cuanto al comportamiento de sus dimensiones

todas poseen una predominancia de nivel adecuado: Condiciones físicas (51,81%), Condiciones medioambientales (44,58%) y Condiciones organizativas (39,76%). Por otro lado, el nivel de desempeño laboral de los trabajadores fue regular al 55,42%; siendo evaluadas sus dimensiones también con un nivel regular: Factores actitudinales (57,83%) y Factores operativos (53,01%). En tal sentido, se concluyó que existe relación significativa entre las condiciones de trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Yurimaguas, 2019; hallándose una sig. ($0,000 < 0,05$) obteniendo como resultado la correlación de Pearson ($r=0,677$) representado por una correlación positiva moderada entre las variables de estudio, el cual indica dependencia entre ellas.

Caceres, Pedro y Ramos (2018), presento la tesis titulada “Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú” para optar el grado académico de Magíster en Dirección de Personas. Tuvo como objetivo hallar cuál es el efecto del aprendizaje formal (H1a) e informal (H1b) sobre el desempeño laboral a nivel individual. Por otro lado, reconocer el efecto de la inteligencia emocional sobre dicha variable dependiente (H2) en 2 empresas prestadoras de servicios del Perú. se desarrolló un estudio de tipo cuantitativo, de alcance correlacional-exploratorio, no experimental y de corte transversal, con una muestra efectiva de 75 colaboradores entre las 2 empresas prestadoras de servicio. Entre sus principales conclusiones es posible indicar que acerca de la dimensión del desempeño laboral, los valores de la escala son confiables respecto al alpha de Cronbach asimismo, se encuentra que la escala es válida, dado que los valores de las cargas factoriales son conformes al criterio de 0,7 y varianza explicada mayor a 50%. Las evidencias empíricas con respecto al modelo del

desempeño laboral, la inteligencia emocional y el aprendizaje formal e informal. Así como, La validez convergente y discriminante y los resultados de las hipótesis evaluadas: (H1) el aprendizaje formal e informal afecta positivamente al desempeño laboral del colaborador y (H2) la inteligencia emocional afecta de manera positiva al desempeño laboral del colaborador. Los resultados señalan que la hipótesis 1 tiene soporte mixto, ya que y soporte para la hipótesis 2, donde AF (Aprendizaje formal), AI (aprendizaje informal), IE (inteligencia emocional) y DL (desempeño laboral).

Cruzado (2019) presentó la tesis titulada “Competencias blandas en la empleabilidad de la universidad privada del norte-sede los Olivos, Año 2018”, tiene como objetivo fundamental explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Nortesede Los Olivos, año 2018. La investigación fue trabajada mediante el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional causal, de diseño no experimental y de corte transversal, la muestra de estudio fue de 82 alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, de muestreo probabilístico, se aplicó el Alfa de Cronbach en los instrumentos de competencias blandas y empleabilidad en ambos valores se afirma que los instrumentos son confiables. Finalmente se concluye que el valor del coeficiente de Nagelkerke, muestra la variabilidad de las competencias blandas que depende del 91.1% de la empleabilidad en la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, año 2018.

Deza (2020) presento la tesis titulada Impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020 para optar el grado de Maestría en Gestión Pública, propone como objetivo determinar el impacto de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la república del Perú, Lima 2020. Esta responde a la necesidad de

reconocer la importancia del coaching en la institución y de qué manera impacta. la investigación presenta un enfoque cuantitativo, ya que es ordenado y probatorio. Cada etapa antecede a la subsiguiente tiene un lineamiento específico y pasos, la población, objeto de estudio, está conformada por 175 trabajadores del área de Comisiones del Congreso de la República del Perú en la ciudad de Lima, En la presente investigación la muestra es igual a la población. el muestreo es no probabilístico, es decir el investigador suele determinar la población objetiva. En el presente estudio, la recolección de datos estuvo conformada por 2 cuestionarios uno para la variable Coaching y otro para la variable Desempeño laboral, con 12 y 16 preguntas respectivamente. Para obtener la confiabilidad de las encuestas, se manejó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 15 colaboradores del Congreso de la República del Perú, para su posterior procesamiento de datos, en el programa estadístico SPSS Versión 26.0. Se concluye que de acuerdo a la información muestral se obtuvo un $p = ,000 < 0,05$, corroborado por un Wald de 24,144, donde se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020. Asimismo, la variabilidad de la variable desempeño laboral tiene un 16.1% de dependencia de la variable coaching.

Oseda (2020) presento la tesis titulada "Empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte", para optar el grado de Maestría en Administración de Negocios, propone como objetivo general determinar la relación entre empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del cono norte, el tipo de investigación fue cuantitativo, la muestra está constituida por 85 colaboradores administrativos de la Universidad Privada. Los instrumentos en relación con Empowerment, se desarrolló un cuestionario con cinco

opciones de respuesta, con escala politómica ordinal tipo Likert. Cabe mencionar que el cuestionario de la variable Empowerment contiene 32 ítems, para las tres dimensiones: (a) estructural (16 ítems), (b) psicológico (8 ítems). y (c) Competencias (8 ítems). Así mismo, la aplicación del instrumento es individual y tiene aproximadamente 8 minutos como tiempo de respuesta. En cuanto a la variable de Desempeño laboral, se construyó un cuestionario con tres dimensiones y 32 ítems: capacidad laboral (12 ítems), desenvolvimiento (12 ítems) y eficacia (8 ítems). El desarrollo de este cuestionario se logra en 8 minutos y es aplicado de forma individual. Entre sus principales conclusiones menciona que los resultados descriptivos muestran que Empowerment está en un nivel alto con 12,9% y el moderado con 63,5 % seguido del nivel bajo con un 23,5%, para la variable Desempeño laboral tiene para el nivel bueno un 8,2%, 68,2% para el nivel regular y 23,5% para el nivel deficiente Así mismo, los resultados inferenciales indican que existe relación entre ambas variables, con una significancia bilateral de 0,000 y con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,94. Estos resultados indicaron que Empowerment se relaciona con Desempeño laboral de los colaboradores de una universidad privada del cono norte.

Rodríguez (2020) según su investigación de las “Habilidades blandas y el desempeño docente en la escuela de posgrado de la universidad Norbert Wiener”. La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, tipo no experimental transversal, nivel relacional, método descriptivo correlacional. Los resultados obtenidos comprueban una relación directa y significativa ($d=0,601$) entre las habilidades blandas y el desempeño docente, pudiéndose generalizar que aquellos docentes que poseen habilidades blandas son aquellos que tienen mejor desempeño laboral. Se determinó que las cinco habilidades blandas evaluadas tienen una correlación con el desempeño docente, sin embargo, las de mayor relación significativa considerable con el desempeño docente son la responsabilidad ($d=0,547$), la

adaptabilidad ($d=0,651$) y la gestión eficaz de la información ($d=0,552$); mientras que las habilidades de comunicación ($d=0,374$) y el desarrollo de los demás ($d=0,487$) arrojan una correlación positiva media. Las habilidades blandas son las responsables de al menos el 70% del éxito laboral y debido a la fuerte correlación entre ambas variables, resulta imprescindible reformular el proceso de selección docente, así como los programas de inducción- capacitación con miras a incluir las habilidades blandas como indicador de peso en una contratación docente, que garantice una mejora en el desempeño.

2.1.3. Antecedentes locales

Barzola y Franco (2020) presentó la tesis titulada “Influencia del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura Estadística General de estudiantes de la Universidad Continental” para optar el grado académico de Maestría en educación con mención en docencia en educación superior. Tuvo como objetivo principal determinar la influencia del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura de estadística general de estudiantes de la Universidad Continental, en el periodo 2019-10. El método es cuasi experimental es particularmente útil para estudiar problemas en los cuales no se puede tener control absoluto de las situaciones, pero se pretende tener el mayor control posible, aun cuando se estén usando grupos ya formados. Para la presente investigación la población estará constituida por estudiantes del curso de Estadística General de la Universidad Continental, de la ciudad de Huancayo del Periodo 2019-10, con una muestra de 42 alumnos. Como conclusión la prueba nos muestra que la significancia del valor asociado a $t=-2,854$ unilateral no es mayor que 0,05 (0,007), por lo tanto, rechazamos la H_0 . Concluimos entonces que los datos muestrales sustentan la aseveración de que la aplicación del taller de habilidades blandas influye de manera significativa en el rendimiento académico de los estudiantes, aseveración que se hace para un nivel de significancia de $\alpha=0,050$. Antes de la aplicación la media era 12,12

y después 13,98. De acuerdo a la prueba, estas diferencias son significativas, lo que permite concluir que las medias en el pos-test se incrementaron frente al pretest, por lo tanto, el taller de habilidades blandas, influye positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Enrique (2017) presentó su trabajo de investigación titulado “Estrategia didáctica teatral: creación colectiva y desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de diseño gráfico/modas del Instituto Continental”, realizado un estudio sobre el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de diseño gráfico y modas del instituto Continental, siendo las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y empatía las que se buscan desarrollar y potenciar a partir de las estrategias didácticas del teatro: la creación colectiva, los juegos dramáticos, juegos de roles, improvisación; dichas competencias claves para el éxito profesional de los estudiantes que egresan del instituto. Investigación pre-experimental con un solo grupo, se utiliza la escala de Habilidades Sociales de Goldstein para medir sus efectos. Dicha articulación se puede observar en los niveles de habilidades sociales que a continuación se detallan: Dentro de los niveles de habilidades blandas el Pre-test indica: la escala de niveles no muestra a ningún sujeto de la muestra con deficiente y bajo nivel; la prueba muestra 34 sujetos (48,6%) que se ubicó en un nivel normal, de la misma manera 34 sujetos (48,6%) se ubicaron en un buen nivel, y solo 2 sujetos (2,9 %) en un excelente nivel. La media de las puntuaciones fue de 3,54 y la desviación estándar de 0.557; en el Post- test los estudiantes de la muestra presentan una mejoría sustancial en los aspectos de sus habilidades blandas; 1 sujeto (1,4 %) Presentó un Nivel Deficiente, ningún sujeto obtuvo puntuación en el Nivel Bajo; 14 sujetos (20%) se ubicaron en el Nivel Normal, 44 sujetos (62,9%) se ubicaron en un Buen Nivel y 11 sujetos (15, 7%) se ubicaron en un Excelente Nivel. La media fue de 191,07 y la desviación estándar de 23,618. Concluyeron: De acuerdo a los datos recogidos a través de fichas de

observación y autoevaluación, lista de cotejo, y rúbricas; Según declaran los estudiantes, la experiencia del módulo actividades teatro y desarrollo de habilidades blandas fue valioso y satisfactorio, pues los va a ayudar a tener más seguridad y confianza en sí mismos y desarrollar una carrera exitosa.

Sotelo y Espíritu (2017) según su investigación tuvo como objetivo conocer qué saben los estudiantes universitarios acerca de la formación humanista y las habilidades blandas en el desarrollo de su carrera profesional, para lo cual, se planteó la siguiente hipótesis: los estudiantes de la Universidad Nacional del Centro del Perú tienen poco conocimiento acerca de la formación humanista y las habilidades blandas en el desarrollo de su carrera profesional. El método empleado fue el descriptivo-explicativo. De los resultados se obtuvo que el 51% de los encuestados son de sexo masculino y el 49% restante, femenino; la mayoría de los encuestados tienen menos de 23 años, y cursan los semestres VIII, IX y X. Se concluyó que los estudiantes universitarios sí conocen sobre la formación humanista y habilidades blandas; sin embargo, estudios realizados por instituciones prestigiosas señalan que los egresados no tienen las habilidades “blandas”, como sentido ético o adaptabilidad, mientras que los estudiantes piensan que ese no es su problema, sino, la falta de conocimientos especializados, y que la separación entre humanidades y ciencias es solo un anacronismo y el mundo de hoy exige la interdisciplinariedad, ya que los problemas actuales son irresolubles desde una sola perspectiva.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definiciones de habilidades blandas.

Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los

distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. Buxarrais M. (2013)

Goleman (1998) citado en Vallejos y Girón (2019) existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: autocontrol o autorregulación, conocimiento de uno mismo, motivación, empatía y habilidades sociales.

Mujica (2015) citado en Quesada (2019) las habilidades blandas se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales de comunicación, forma de ser, acercamiento al otro y comunicación asertiva con otros, lo que permite desarrollar o fortalecer el aprendizaje y el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo de acuerdo a la teoría humanista de Abraham Maslow.

García (2018) conjunto de habilidades y competencias que han sido identificadas como habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, o habilidades socioemocionales (HSE). Estas habilidades han sido consideradas como igual o más importantes que las habilidades cognitivas para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2015). A raíz del reconocimiento creciente de la importancia de las HSE, se han diseñado programas educativos para apoyar su desarrollo, que se han agrupado bajo el nombre genérico de programas de aprendizaje

socioemocional (SEL, del inglés Social Emotional Learning). En el texto se analizan diferentes categorías de habilidades socioemocionales que han sido incluidas en los programas desarrollados en México y los Estados Unidos para promoverlas, así como los procedimientos e instrumentos para su evaluación.

Goleman (1998) citado por Guevara (2011) las habilidades blandas hacen referencia a las siguientes habilidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo. Habilidades que son sinérgicas, por lo que, al incrementar el nivel de complejidad, mayor es la necesidad de lo que se determina como inteligencia emocional.

Vera (2016) las habilidades blandas son aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o meta competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos y transferir los aprendizajes de un campo a otro. (pág. 56)

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

Mujica (2015) citado en Quesada (2019) las denominadas habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otros de manera efectiva, lo que

generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. No son sólo un ingrediente en particular, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

Cinque (2015) citado en Sánchez, Mohamed y Xifra (2018) considera que las habilidades blandas no sólo son importantes para las para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida. (pág. 56).

Goleman (1998) citado en Rodriguez, Rodriguez y Fuerte (2021), las habilidades blandas o inteligencia emocional, como él las cataloga, se dividen en dos grandes competencias: personales, aquellas que se relacionan con uno mismo y sociales, aquellas que se refieren a los demás. Dentro de las competencias personales, se encuentran la conciencia emocional; la valoración; y la confianza en uno mismo, en esta última, se incluyen la motivación de logro, el compromiso y el optimismo. Dentro de las competencias sociales, se distinguen la empatía, la orientación hacia el servicio, el desarrollo de los demás, el aprovechamiento de la diversidad, la conciencia política, así como la comunicación, el liderazgo, la catalización del cambio, la resolución de conflictos y las habilidades de equipo.

2.2.2. Tipos de habilidades.

Doyle (2020) existen algunos autores que resaltan más de una habilidad que otras dependiendo de la intención, si es el campo laboral es evidente que se resaltarán más la negociación, pero igual se ha tratado de elaborar una lista genérica de las también llamadas soft skills.

1. Liderazgo.

Es un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo logrando así, las metas y objetivos marcados.

a. Características de un líder.

Edú (2014) una vez tenemos claro qué es el liderazgo, vamos a definir las características que debe tener un líder.

- **Habilidades técnicas:** Se refieren a la aplicación de conocimientos y técnicas necesarias para poder realizar una actividad de la organización.
- **Habilidades intrapersonales:** Son aquellas que implican el propio control de uno mismo, tanto a nivel emocional como cognitivo.
- **Habilidades de organización o interpersonales:** Son aquellas que permiten a la persona que lidera el equipo trabajar como un miembro más del mismo e interaccionar eficazmente con las personas dirigiendo el esfuerzo colectivo hacia el logro de los objetivos, considerando la dimensión humana y emocional de los trabajadores. Tienen que ver con la creación de estructura, flujo de trabajo y control del mismo, como, por ejemplo, el diseño y conducción de reuniones. Esto supone fuertes dosis de empatía y humildad, pues los líderes profesionales también se equivocan. Por ello, los nuevos líderes deberán ser un ejemplo de aprendizaje y reciclaje continuo.

b. Prácticas fundamentales del liderazgo profesional.

Edú (2014) ha destacado cinco prácticas fundamentales del liderazgo profesional:

- **Potenciar el crecimiento, desarrollo profesional y personal de cada colaborador, considerando sus necesidades y potencialidades individuales.** Cada trabajador es único y todos tienen un talento. Un buen líder debe identificar y ayudar a desarrollar el talento de sus colaboradores. Para ello debe facilitar la

posibilidad de aprender nuevas tareas y que las nuevas tareas sean estimulantes y tengan significado.

- Reforzar los logros y el esfuerzo: dar las gracias de forma genuina es imprescindible (salario emocional). Existen dos importantes ventajas del salario emocional frente al salario económico es que además de que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, no supone un coste económico.
- Fomentar el empowerment en los trabajadores aumentando su autonomía, toma de decisiones y control sobre su trabajo. El exceso de control externo, rigidez en los procedimientos y excesiva burocracia no es una buena política para motivar a los trabajadores.
- Motivar a los colaboradores transmitiendo sentimientos positivos como ilusión y confianza (contagio emocional). Esto tampoco significa que el líder deba estar en todo momento pendiente de que sus empleados estén contentos, pero sí de organizar las tareas y actividad del grupo escuchando activamente a todos y cada uno de sus miembros, considerando sus necesidades, dándoles autonomía, así como contagiando y transmitiendo, de forma activa, positividad, ilusión y confianza.
- “Predicar con el ejemplo” (modelado positivo): quienes más deben trabajar y esforzarse son los jefes.

2. Gestión de conflictos.

International Outsourcing y Recruitment IOR (2019) los conflictos son habituales en cualquier entorno laboral y personal, pueden sucederse con clientes, jefes, subordinados o

compañeros y pueden provenir de diferencias entre intereses profesionales, valores personales, culturales o simplemente por la existencia de personalidades opuestas.

a. Técnicas para gestión de conflictos.

STARTUP GUIDE IONOS (2019) lo primero y más importante: quedarse mirando sin hacer nada no es una solución. Todos los empleados (y no solo los encargados) deberían reaccionar ante la aparición de un conflicto importante entre dos compañeros. Los conflictos van acompañados de una serie de señales:

- Evitarse: Las partes involucradas se evitan y no se hablan.
- Lenguaje corporal: Los estados de ánimo se transmiten muy bien mediante los gestos y movimientos corporales.
- Distancia: Cuando las partes potencialmente en conflicto tienen que hablar, lo hacen de forma muy distante y con un tono formal.
- Ignorarse: Cuando existe un conflicto, una de las partes deja de tomar en serio a la otra. La consecuencia es que las partes tienden a ignorar las decisiones contrarias.
- Agresividad: Las partes involucradas se irritan ante la presencia de la otra parte o incluso reaccionan de forma violenta.
- Rumores: Cuando hay conflictos desde hace mucho tiempo, lo normal es que no solo afecte a las partes involucradas, sino que empiecen a circular rumores entre el resto de compañeros.

Un conflicto es mucho más fácil de solucionar cuando se encuentra en la fase inicial, dado que en ese momento es

más sencillo llegar a una solución satisfactoria para las dos partes.

Cuanto más crece un conflicto, más difícil es conseguir llegar a una solución amistosa. Al menos, hay más probabilidades de que una de las partes muestre su desacuerdo con la solución propuesta. Cuando el conflicto crece tanto que se llega a una disputa abierta, es imposible llegar a un resultado satisfactorio para ninguna de las partes.

Siempre es recomendable convocar una reunión para aclarar el conflicto, de manera que la situación pueda mejorarse desde el momento en que se detecta. Lo ideal sería que en esa reunión participara un tercero: un superior, un tercero de confianza o un mediador de conflictos externo. Existen dos modelos de probada eficacia que pueden aplicarse en las reuniones: el modelo CCST y el método Harvard. Los dos modelos comparten, eso sí, una serie de prerequisites básicos:

- **Objetividad:** Las emociones suelen contribuir a que el conflicto se haga más grande.
- **Respeto:** Incluso cuando se produce una disputa, es necesario tratar a los demás con respeto.
- **Disposición para ceder:** Cualquiera que tome parte en una discusión sin tener disposición para entender a la otra parte bloqueará cualquier posible solución al conflicto.

1. Modelo CCST.

El modelo CCST es un acrónimo de Clarificación, Causas, Soluciones y Transferencia. Estos términos describen las fases individuales que se recorren en una

reunión para aclarar un conflicto según este modelo concreto.

- Clarificación: Antes de poder resolver un conflicto, es necesario aclarar qué ha pasado exactamente. Ante una red de conflictos en la que intervienen varios factores, esta fase se ocupa de determinar el orden en que dichos factores tienen que ser tratados.
- Causas: El problema se analiza para identificar las causas del conflicto. Este paso puede llevar un tiempo determinado y, a veces, es necesario contar con la ayuda de otras personas.
- Soluciones: Cuando se cuenta con todas las causas del conflicto, ha llegado el momento de intentar llegar a una solución. Todas las partes deben acordar un plan concreto para solucionar el conflicto.
- Transferencia: Finalmente, el plan se pone en marcha. Es importante garantizar que todas las partes trabajen de forma real con la intención de alcanzar los objetivos. En la fase de transferencia, eso sí, pueden surgir nuevos conflictos que pueden llevar al punto de partida. Una vez aplicado el modelo, es necesario tener una reunión recapitulativa con los participantes para garantizar que las mismas causas que generaron el conflicto no generen uno nuevo en el futuro.

2. El método Harvard.

El método Harvard ofrece una serie de directrices muy claras que deben ser respetadas por las partes en conflicto:

- **Debatir siempre sobre hechos materiales:** Es necesario separar a la persona que está defendiendo una posición de los hechos concretos. Las emociones tienen su sitio, pero hay que prestar atención y aprender a separar de forma muy estricta al plano emocional del plano factual.
- **Las partes deben poner en primer plano sus intereses:** Para ello, es necesario analizar el conflicto y desglosarlo definiendo las metas reales de ambas partes.
- **El siguiente paso es estudiar conjuntamente ideas y propuestas para solucionar el conflicto:** En principio, los participantes no deben ponerse limitaciones, sino que deben estudiar cada idea y debatirla entre ellos.
- **De esta forma se llegará a la mejor solución posible en base a criterios objetivos de valoración:** Las dos partes han mostrado su acuerdo con estos criterios por adelantado. Con el fin de que haya un juicio justo, las ventajas y las soluciones de la solución propuesta se deberán hablar sin que se oculte ninguna información.

b. El resultado de la gestión de conflictos.

Una vez finalizada la gestión de conflictos, lo ideal es que la paz vuelva a estar restaurada. Pero hay que tener en cuenta que no siempre es posible cumplir con las expectativas y deseos de las dos partes al 100%. El posible resultado de la gestión de un conflicto puede categorizarse en uno de los siguientes cuatro tipos:

- Pérdida-Pérdida: Este resultado no satisface a ninguna de las partes.
- Ganancia-Pérdida: En este resultado, solo una de las partes sale beneficiada con la gestión del conflicto.
- Ganancia-Ganancia: El mejor resultado es lo que se conoce como una situación win-win. En este tipo de resultados, las dos partes salen contentas de la resolución del conflicto.
- 50:50: Conseguir que ambas partes se comprometan por igual no es el resultado ideal, pero sí uno satisfactorio.

3. Motivación.

Según Chiavenato (2000), citado en Peña y Villón (2018) la motivación está orientada en dos factores al ambiente externo y al trabajo del individuo. El primer factor: higiénico: compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo y comprenden: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, clima de las relaciones laborales. El segundo factor: motivacional: relacionado con todas las actividades inherentes al cargo tales como: la realización de un trabajo importante, el logro, la responsabilidad, ascensos, reconocimientos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada.

4. Comunicación efectiva.

Raffino (2021) es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa: el receptor comprende el significado y la intención del mensaje emitido.

a. Escucha activa.

Según Moreno (2009) representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. Por esta razón, a lo largo del ensayo, se aborda esa problemática para destacar la importancia de la comunicación efectiva en promover esa vinculación y por lo tanto orientar los esfuerzos al logro de una visión compartida

Un proceso de comunicación eficiente puede lograr que el objetivo institucional sea adoptado como un objetivo

particular logrando esa necesaria vinculación entre el interés organizacional y el interés personal. Por esta razón, en el presente ensayo, se analizaron los elementos fundamentales que determinan que una comunicación se vuelva eficiente y los conceptos que resultan estratégicos para su gestión.

2.2.3. Diferencia entre habilidades blandas y duras.

Doyle (2020) Las habilidades duras son necesarias para cualquier puesto, los empleadores buscan cada vez más solicitantes de empleo con ciertas habilidades blandas. Esto se debe a que generalmente es más fácil para un empleador capacitar a un nuevo empleado en una habilidad difícil (como usar un determinado programa de computadora) que capacitar a un empleado en una habilidad blanda (como la paciencia).

HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES DURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Comunicación • Actitud de servicio • Afectividad • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico • Compresión lectora • Idiomas • Pensamiento matemático • Manejo de software • Contabilidad

Figura 1. Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras

Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Dimensiones de habilidades blandas

A. Adaptabilidad.

Baxarrais (2020) aquella que nos permite adaptarnos al medio social y cultural en el que nos vamos a mover; esta dimensión aparece en el momento del nacimiento, y nos permite aceptar las convenciones sociales que se dan en nuestro entorno. Los cambios en el mundo laboral están haciendo que las personas que acceden al mundo del trabajo deban tener capacidades para adaptarse a los cambios que acontecen en él, para adquirir

nuevos aprendizajes, sobre todo de tipo técnico, ya que con la introducción de nuevas tecnologías en distintos ámbitos, uno está obligado a ponerse al día en ese campo.

a) La innovación y la adaptabilidad.

Goleman define innovación y adaptabilidad como la capacidad para permanecer abierto a las ideas y enfoques nuevos y lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios.

Las personas dotadas de esta competencia: Para la Adaptación:

- Manejan adecuadamente las demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios.
- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.
- Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes.
- Aportan soluciones originales a los problemas.
- Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación.

Las competencias emocionales de los empleados, es decir, su flexibilidad, capacidad de aceptar nueva información (por más desagradable que ésta pueda ser), resultan imprescindibles para superar aquellas situaciones en las que está en juego la supervivencia de la organización.

El proceso típico de adaptación a los nuevos desafíos incluye una primera fase que comienza con la negación de los hechos, prosigue con la aceptación de su inevitabilidad y termina desencadenando una corriente de ansiedad hasta que se produce la adaptación. Cualquier organización que quiera reinventarse a sí misma deberá cuestionar seriamente sus presupuestos, perspectivas, estrategias y hasta su misma identidad.

La adaptabilidad requiere la flexibilidad necesaria para considerar una determinada situación desde perspectivas muy diferentes. Pero también exige de la fortaleza emocional que nos permite estar cómodos con la inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado. Otra competencia que fomenta la adaptabilidad es la confianza en uno mismo, especialmente la seguridad, sin reservas nuestros presupuestos anteriores en el caso de que la realidad así lo exija.

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente; por lo tanto, el ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El desarrollo organizacional es una respuesta a tales cambios, el cual comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

b) Elementos de la adaptabilidad organizacional.

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

- Orientación al cliente: Se refiere a la capacidad de las

organizaciones para comprender las necesidades de los clientes.

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

Burnard, Bhamra y Tsinopoulos (2018) citado en Garzon (2018) la capacidad dinámica de adaptación se relaciona con su capacidad para responder a condiciones ambientales cambiantes y es determinado por su capacidad para cambiar, aprender y reconfigurar sus recursos para responder a la dinámica del entorno. Por tanto, una organización con mayores niveles de capacidad dinámica de adaptación será uno que pueda desarrollar enfoques estructurados y racionales, y asignar recursos de manera rápida y efectiva para afrontar los problemas y eventos de crisis. Las organizaciones que fomentan y desarrollan su capacidad dinámica de adaptación desarrollan y desarrollan aplicar nuevos conocimientos.

B. Autoconfianza.

Buxarais (2013) la autoconfianza es potencialmente fundamental para el aprendizaje colaborativo y las motivaciones intrínsecas, personales, identitarias y trascendentales, por las que las personas pueden desarrollar el valor de la autonomía, son más apasionantes en el proceso de aprendizaje que la promesa de obtener un empleo bien remunerado. El desafío debe ser colocar la pasión como centro motivacional.

Neetwork Business School (2021) la autoconfianza se refiere a él como simplemente creer en uno mismo. Otro artículo popular define la autoconfianza como las expectativas individuales de desempeño y autoevaluación de nuestras habilidades.

El Psychology Dictionary Online define la autoconfianza como la seguridad de un individuo en sus propias habilidades, capacidades y juicios.

La confianza en uno mismo también trae más felicidad. Por lo general, cuando confías en tus habilidades, eres más feliz debido a tus éxitos. Cuando te sientas mejor con tus capacidades, más motivado estarás para tomar decisiones y alcanzar tus objetivos.

En el Informe de Investigación Reina, Reina y Hudnut (2018) la confianza es un tema candente. Hoy más que nunca, y cada vez con mayor frecuencia, se considera un activo fundamental para evitar el trabajo aislado, fomentar la colaboración, reforzar el trabajo en equipo, aumentar el compromiso y gestionar el interminable proceso de cambio.

Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente. Adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan

de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera. Cuando no la hay, las personas compiten por los puestos, acaparan la información, no asumen riesgos y hablan de los demás, en vez de con ellos. En todos los equipos, la confianza se crea y se destruye. Está en el ADN de las relaciones humanas. La confianza es un valor especialmente vulnerable durante los periodos de rápido crecimiento o cambio, o cuando se trata de un equipo virtual.

Moss Kanter (2006) la relación entre las expectativas y el rendimiento forma el núcleo de la confianza en uno mismo. Las personas seguras de sí mismas pelean más y durante más tiempo y, así, aumentan sus posibilidades de éxito. Los triunfadores creen con gran determinación que sus esfuerzos darán buenos resultados: estas expectativas determinan la intensidad del empeño que se dedicará a conseguir el éxito. Si estamos convencidos de poder obtener un buen resultado, emplearemos más dedicación y tiempo para superar los obstáculos que aparezcan. La confianza de los líderes en sus equipos marca el tono y da forma a las expectativas surgidas de los triunfos iniciales. Estos triunfos mejoran el estado de ánimo de las personas y, dado que los ánimos se contagian con facilidad, las emociones positivas refuerzan la cooperación, disminuyen la posibilidad de conflictos y garantizan una percepción más optimista de las tareas de cada uno, especialmente entre las personas que trabajan juntas durante largo tiempo. De la misma manera, las emociones negativas tienen justamente los efectos contrarios. La inversión en las personas se explica fácilmente cuando los equipos o las organizaciones que lo hacen pertenecen al grupo de los triunfadores. No es sólo que estos equipos y organizaciones atraigan a los mejores talentos, sino que dedican una parte de

sus recursos en apoyar a individuos con un gran potencial y a rodearlos de un entorno ganador.

Según James (2012) describe lo siguiente:

a) Las cinco etapas de la confianza.

Para estimular tu confianza trabajaremos los cinco pasos fundamentales siguientes:

1. Diagnóstico

¿Sabías que existen diferentes tipos de problemas relacionados con la confianza? como la timidez, autoestima baja, estrés o ansiedad por miedo escénico. Cada uno de esos problemas es diferente al resto, y la manera de tratarlos también debe ser distinta.

2. Conocimiento

El conocimiento es poder, y comprender por qué sufres de ansiedad o timidez cuando otras personas parecen cómodas en todo tipo de situaciones difíciles te resultará muy útil, pero solo si utilizas bien esa información.

La clave para fomentar tu confianza radica en la propia expresión: Es tiempo que tienes que dedicarte a ti mismo con más énfasis, lo que significa que tendrás que convertirte en tu propio coach y en tu sistema de apoyo.

Aquí es donde reconoces cuándo se produce una respuesta de miedo auténtico, pero que en realidad no es importante para el momento presente o bien deseas ignorarla para poder proceder de manera tranquila y profesional. Implica utilizar técnicas que habrás aprendido previamente para enfrentarte a tus miedos históricos.

3. Actúa con confianza

Las señales externas, como el tono de voz y el

lenguaje corporal, te seducirán a ti y a los que te rodean, lo que hará aumentar tu confianza interior. Cambiar el estado no verbal es fácil y rápido.

C. Comunicación efectiva.

Buxarrais y Burguet (1968) la comunicación es necesario para interactuar con los demás. Los principales aspectos son el interés, el tiempo y la coherencia en los códigos, que se evidencien en proporciones similares para que comunicación sea realmente efectiva y efectiva.

José Luis Pérez (2019) la comunicación efectiva busca que la persona que emite el mensaje lo realice de forma clara, de forma directa y que no quede lugar a confusiones o malos entendidos, busca que la persona que recibe el mensaje procese la información en términos que pueda entender y dar retroalimentación sobre el mensaje que ha comprendido.

Ramos (2015) la importancia de la comunicación efectiva es aquella que se convierte en un componente sano de intercambio de ideas, donde las empresas deben pensar en tener este proceso como un recurso sustentable es decir considerarlo como aspecto innato del ser humano. Resalta que para que se dé una comunicación efectiva existen elementos importantes: el emisor, persona comprometida que ejerza de manera responsable el papel de ser portador de información clara, precisa, confiable y un receptor que escuche, comprenda el mensaje y sea capaz de hacer buen uso de este.

Gutiérrez (2014) en los últimos tiempos la comunicación organizacional juega un papel fundamental en las estrategias de una empresa. A partir de ello, la participación y el involucramiento de todos los individuos que integran una

organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren son parte de la estrategia misma de la empresa. No obstante, es importante diferenciar entre la necesidad de involucrar a todos los elementos que conforman la organización con el diferente grado de responsabilidad que cada uno tiene dentro de la organización

a) Procesos de la comunicación.

La comunicación empresarial efectiva es esencial para el éxito en los entornos de trabajo actuales y personal, la comunicación empresarial efectiva no se produce automáticamente. Es probable que sus propias experiencias le hayan enseñado que un mensaje no se interpreta correctamente solo porque lo transmitió. Un comunicador eficaz anticipa posibles fallas en el proceso de comunicación: las formas ilimitadas en que el mensaje puede ser mal entendido.

Cruz (2016) define la importancia de la comunicación efectiva de la siguiente manera:

La comunicación efectiva es importante para los gerentes en las organizaciones con el fin de realizar las funciones básicas de gestión, es decir, la planificación, organización, dirección y control.

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

Los gerentes dedican gran parte de su tiempo en la comunicación. Por lo general, pasan gran tiempo en el cara a cara o comunicación telefónica con sus superiores, subordinados, colegas, clientes o proveedores. Los gerentes también utilizan la comunicación escrita en forma de cartas, informes o notas donde la comunicación oral no es factible.

Por lo tanto, se dice que «la comunicación eficaz es un componente básico de las organizaciones de éxito».

La Comunicación promueve la motivación informando y aclarando los empleados acerca de la tarea a realizar, la forma en que se debe realizar la tarea, y cómo mejorar su rendimiento.

La comunicación es una fuente de información para los miembros de la organización para el proceso de toma de decisiones ya que ayuda a identificar y evaluar curso alternativo de las acciones.

La comunicación también juega un papel crucial en la alteración de las actitudes de los individuos, es decir, una persona bien informada tendrá una mejor actitud de un individuo menos informado. Las revistas, diarios de organización, reuniones y otras fuentes de información ayudan a la comunicación oral y escrita para moldear las actitudes de los empleados.

Un sistema de comunicación efectivo y eficiente requiere un dominio de gestión en la entrega y recepción de mensajes. Un gerente debe descubrir diversas barreras a la comunicación, analizar las razones de su ocurrencia y tomar medidas preventivas para evitar los obstáculos. Por

lo tanto, la responsabilidad principal de un gerente es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz en la organización.

D. Habilidades de resolución de problemas.

Indeed Editorial Team (2021) las habilidades de resolución de problemas se explican por sí mismas: son las habilidades que te ayudan a superar los problemas. Una persona que tiene una gran habilidad para resolver problemas no se detiene ante las dificultades de la vida. Donde otros son derrotados, esa persona encontrará una manera de continuar en su propio camino, esto también incluye el ámbito laboral.

Las habilidades de resolución de problemas forman un algoritmo universal que te permitirá tener éxito en el trabajo al enfrentar cualquier dificultad. El algoritmo funciona en 6 pasos.

1. Enfrentar un problema sin ignorarlo o escapar de él.

Las habilidades para resolver problemas involucradas son: La fuerza de voluntad, la perseverancia, la fuerza interior y la energía. De hecho, ser vivaz y enérgico proporcionan la base para todas las demás habilidades.

2. Análisis del problema.

Implica habilidades como: escuchar efectivamente, la recopilación, el análisis de datos, el análisis de procesos, la búsqueda de hechos y la identificación de necesidades.

3. Generar las posibles soluciones al problema.

Se suele hacer con la ayuda de un equipo de trabajo para generar más soluciones. Las habilidades de resolución de problemas involucradas son: lluvia de ideas, previsión, predicción, planificación de proyectos y pensamiento creativo.

4. Comparar las soluciones para determinar la mejor.

Esta comparación se basa en factores como el tiempo, el costo, los recursos y los obstáculos. Las habilidades de

resolución de problemas involucradas son: análisis, discusión con el equipo de trabajo, priorización, corroboración, mediación y desarrollo de pruebas.

5. Implementar tu plan para resolver el problema.

Se realizan acciones directas dirigidas contra el problema. La implementación requerirá la presencia de puntos de referencia para determinar qué tan efectivo fue el plan más adelante. Si la aplicación de este plan afecta a otros empleados, deberán ser notificados con antelación. Las habilidades de resolución de problemas involucradas son: elaboración de puntos de referencia, gestión del tiempo, gestión de proyectos, ejecución de proyectos y colaboración.

6. Evaluar la efectividad de tus acciones.

Con la ayuda de los puntos de referencia establecidos durante el quinto paso, ¿Se ha solucionado el problema? Determinar esto requerirá habilidades tales como: comunicación, encuestas, la retroalimentación de los clientes, el análisis de datos y la solución de problemas.

Según Pereira (2012) la resolución y el manejo de los conflictos es un tema que se viene operando en la actualidad dentro de las organizaciones, los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos. Para resolver cualquier tipo de conflictos, es necesario saber con cuántas de estas partes se cuenta para la resolución del mismo ya que todos participan pero no todos tienen los mismos

deseos de que se solucione el conflicto de manera rápida, esto se logra mediante algo que se denomina la pre - negociación la cual se efectúa con anterioridad para armonizar los intereses individuales de cada una de las partes, a esto se debe enfatizar que las partes representen o no los intereses de los otros individuos, ya que estos no estarían involucrados personalmente con las negociaciones o acuerdos a donde se quieren llegar.

E. Proactividad.

Covey (2003) el hábito de la proactividad nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.

Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

Examinemos la palabra «responsabilidad», en la cual encontramos alusiones a las palabras «responder» y «habilidad»: habilidad para elegir la respuesta. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas son-tan en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos.

La proactividad en el trabajo se puede definir como una actitud en la que las personas asumen de manera activa el control de su conducta.

En el entorno laboral las personas con un alto índice de proactividad sean muy buscadas, ya que se caracterizan por poder reaccionar ante cualquier circunstancia. Además, lo hace de forma organizada, trazando estrategias y planes para conseguir sus objetivos.

Remica Empleo (2016) la proactividad en el trabajo implica tener creatividad, actuar en lugar de ver qué pasa, buscar nuevas oportunidades y perseverar.

Los profesionales proactivos no se limitan a cumplir órdenes, ni a aplicar las mismas soluciones una y otra vez a los mismos problemas, sino que son personas 'flexibles', capaces de adaptarse para superar situaciones nuevas.

Además, una persona proactiva asume el control de sus actos y no culpa a terceros por no haber logrado sus objetivos.

a) Proactividad en el trabajo vs reactividad

En el lado opuesto a la proactividad se encuentra la reactividad.

Una persona se comporta de manera reactiva en el trabajo cuando se 'conforma' con la situación actual sin cambiar lo que no funciona. Este tipo de comportamiento puede conducir a dos tipos de actitud: esperar a que las cosas se solucionen por sí mismas o reaccionar cuando sucede un imprevisto.

Por el contrario, las personas proactivas en su trabajo no esperan a que las cosas cambien, sino que busca

continuamente nuevas oportunidades y soluciones a problemas que no se están resolviendo con los procedimientos habituales.

Las organizaciones, cada vez más conscientes de que la suma de las actitudes individuales genera cambios, valoran la inclusión de profesionales proactivos, especialmente en puestos de dirección.

b) Proactividad en el trabajo y directivos.

En un artículo publicado por el economista Antonio Núñez Martin, presidente de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School, afirma que se espera de los líderes que tengan proactividad, y capacidad para anticiparse a los retos y necesidades que la organización deberá afrontar en el futuro.

En su artículo, Núñez Martin cita a un importante CEO español, quien se decanta por el “liderazgo flexible y adaptable a distintas situaciones y equipos de trabajo, un liderazgo cercano a las personas que disfruta con la consecución de objetivos”.

Además de iniciativa, a los directivos proactivos se les atribuyen positividad, empatía, capacidad de motivar a los demás, dotes de comunicación, asertividad, cordialidad y educación. Son profesionales con visión de futuro que no compiten con los demás, sino que sirven de inspiración y de ejemplo para el resto del equipo.

2.2.5. Modelos de habilidades blandas.

Serrano Orellana, a, Kraiger (2003) señala un modelo para el aprendizaje de habilidades blandas, el mismo que se describe mediante el siguiente diagrama:

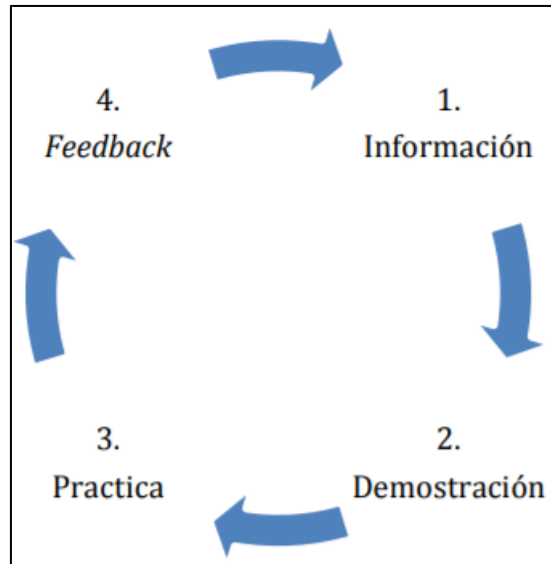


Figura 2. Modelo para el aprendizaje de habilidades blandas

Fuente: Kraiger (2003), citado en, Serrano (2016)

El autor señala que el primer paso: información, se refiere a la presentación de los conceptos subyacentes a la habilidad que deben ser aprendidos. Demostración, es el acto de mostrar la habilidad mediante simulaciones o ambientes que asimilen situaciones del mundo real, juegos de roles, etc., en donde se demuestren las habilidades y destrezas que se deben aprender. Sin embargo, estos dos componentes no son suficientes para garantizar la eficacia de la formación. Los alumnos también deben tener la capacidad de practicar estas habilidades recién aprendidas, y deben recibir retroalimentación durante y después de todas las oportunidades de práctica (pág. 69).

Scorza señala un modelo implementado en la UBP para desarrollar las habilidades blandas (soft skills).

Para desarrollar las habilidades blandas, se implementó un modelo cuyo alcance involucra tanto a quienes tienen responsabilidades formativas (docentes), al personal administrativo (no docente), a los alumnos que cursan las carreras de grado, posgrado y educación continua como así también a los participantes de los programas de capacitación in Company, para graduados universitarios y para el público en general. El modelo consiste en que los participantes adquieran conocimientos concretos y específicos de cada una de las habilidades y que las puedan desarrollar interactuando individualmente o en grupos, para lo cual hemos generado una serie de metodologías pedagógicas que facilitan dichos aprendizajes, saberes y prácticas a través de los diversos tests a los que pueden acceder, el estudio de casos, debates, presentaciones y desarrollos de proyectos y planes de acción, por citar algunos de los diseños educativos que hemos implementado.

Uno de los ejes educativos del modelo, sin lugar a duda está relacionado con la capacidad de adquirir nuevos conocimientos o de actualizarlos acorde a las tendencias y necesidades de la sociedad y de los negocios. Es por ello que cobra real importancia para ser competitivos y estar actualizados, la habilidad de aprender a aprender, donde nosotros lo hemos denominado aprendizaje activo, donde inculcamos el impulso por la necesidad y el placer por aprender continuamente a lo largo de la vida, asimilando aprendizajes y conocimientos, profundizando los saberes con apertura mental ante nuevos enfoques. Se pretende que quienes participan en el desarrollo de la habilidad del aprendizaje activo, aprendan a buscar información adicional para tener una visión más integral de sus conocimientos, generen intercambio de conocimientos con otras personas, propicien espacios para compartir diferentes experiencias y aprendizajes, que no se conformen con lo aprendido, que busquen nuevos enfoques o procedimientos y que tengan la apertura mental para comprender y adaptarse a las diferentes idiosincrasias. Desarrollar el motor propio

garantiza no quedarse quieto y estar en movimiento constante, quizás a veces se dude si se va en el sentido correcto, pero si se está en movimiento, será más sencillo modificar el rumbo. Quienes están estáticos, les resulta incómodo y arriesgado ponerse en movimiento y buscarán una serie de excusas externas para no movilizarse.

La tensión emocional y la tensión creativa estarán en disputa y la tensión que triunfe permitirá el avance o quedarse en la llamada zona de confort, como la denomina (Matti Emmi, 2016), una zona donde todo es conocido y resulta poco peligrosa, pero donde no se puede visualizar un horizonte de crecimiento, ya que salir de la zona de confort, se lo considera como algo peligroso, se lo vive con mucho riesgo y miedo a lo desconocido. Desarrollar habilidades blandas implica ante todo comprender que el aprender tiene aparejado un cierto nivel de incertidumbre pero es allí donde se hace necesario tener autoestima, autocontrol y autogestión para comenzar el camino necesario. El modelo prevé además el apoyo y el acompañamiento por tutores y acciones de coaching, para que la incertidumbre no sea un impedimento y se pueda facilitar el proceso de aprendizaje. A continuación, se describe cada una de las etapas que hemos diseñado del modelo para desarrollar las habilidades blandas (pág.15).

2.2.6. Medición de habilidades blandas.

Chen (2010) citado en Gómez, Manrique y Gasca (2015) plantean el desarrollo de habilidades blandas mediante la ejecución de proyectos de software con empresas reales, con los siguientes propósitos: i) formalización de la participación de los interesados en la ejecución del proyecto, ii) ritmo constante de trabajo y colaboración en el equipo de desarrollo, y iii) supervisión del trabajo de los estudiantes sin generar un sobreesfuerzo para el docente. El principal instrumento para el logro de estos propósitos son las reuniones frecuentes entre interesados, docentes y estudiantes para hacer seguimiento a las

actividades en curso, negociar el alcance de las entregas y dar a conocer los problemas que se presenten en el desarrollo y la identificación de posibles soluciones por consenso. En el mismo sentido, González et al. (2010) proponen el desarrollo de habilidades blandas mediante la ejecución de proyectos de software con clientes externos en dos asignaturas secuenciales: administración de sistemas de información y laboratorio de ingeniería de software. Estos autores presentan un listado de habilidades blandas requeridas por los ingenieros de software en un contexto real, tales como: búsqueda y clasificación de información, liderazgo, toma de decisiones, pensamiento crítico, entre otros.

A. Habilidades cognitivas, socioemocionales y técnicas

Existen numerosas definiciones y clasificaciones de habilidades, ya que estas varían según el contexto de los países, la definición misma de lo que se entiende por habilidad, las dimensiones de habilidad consideradas, entre otras muchas consideraciones. Sin embargo, en este documento clasificamos las habilidades en tres tipos: cognitivas, socioemocionales y técnicas. Esta clasificación es operativa y lo suficientemente amplia para incluir los diversos instrumentos de medición existentes. Siguiendo la convención utilizada en la literatura especializada, se puede hablar de dos grandes grupos: habilidades cognitivas y habilidades socioemocionales. Las habilidades cognitivas están asociadas con la cognición, el potencial biológico para la inteligencia o coeficiente intelectual (inteligencia fluida) y también con los conocimientos adquiridos (inteligencia cristalizada). Así mismo, las mediciones de habilidad se pueden clasificar de acuerdo a esta taxonomía. En el primer grupo se encuentran las pruebas que miden habilidades consideradas necesarias para adquirir conocimientos y realizar tareas cognitivas como, por ejemplo: velocidad de percepción, memoria de trabajo, razonamiento inductivo entre otros. Estas

habilidades, y las pruebas que las miden, son altamente especializadas, entran en el campo de investigación de psicólogos cognitivos, neuropsicólogos y otros científicos. En el segundo grupo se encuentran habilidades más complejas que implican la integración de los componentes medidos en el primer grupo y conocimientos adquiridos en áreas específicas. Estas habilidades son relativamente más fáciles de medir porque se observan en el desempeño exitoso de tareas específicas. Este es el caso de la mayoría de pruebas estandarizadas y académicas que miden, por ejemplo: habilidad verbal o cuantitativa, vocabulario, conocimientos generales, entre otras.

2.2.7. Definiciones de desempeño laboral.

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

Chiavenato (2007) señala que el desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad (pàg.203).

Bohlander (2003) “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro

de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (pág. 23).

Por otro lado, Davis (2001) el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes (pág.118).

Por su lado, el desempeño laboral, según Chiavenato (2011) está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación, más que las derivadas de la empresa, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros (pág. 220).

Chiavenato (2007) citado en Batallanos (2020) el desempeño laboral, se trata de la conducta del trabajador enfocado en lograr positivamente los objetivos trazados. El aspecto primordial del sistema se encuentra en este punto. El desempeño compone la estrategia individual para conseguir los objetivos deseados. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Chiavenato (2002) menciona que en el desempeño laboral podemos apreciar la importancia que tiene el colaborador dentro de la estructura de la compañía, cumpliendo con las exigencias propias de la competencia buscando hacer un trabajo de exigencia total, para

cualquier estudio comparativo la excelencia puede cumplir un índice de medición muy acertado, pero a la vez nos pone estándares que debemos cumplir por lo que se buscara dar respuesta y solución a cualquier problema que se le presente. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultados su desenvolvimiento. (pág. 236).

Bohlander (2003) citado en Palmar, y otros (2014) afirma que “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio”. (pág. 9).

Montoya (2016) citado en Andrea (2019) actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Se propone medir el desempeño laboral a partir 6 dimensiones: Orientación a los resultados, Calidad, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Organización. (pág. 16).

Robinns y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las

obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia (pág. 43).

Según Palaci (2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado (pág. 237).

Robins y Judge (2013) mencionan que, en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: 1. desempeño de la tarea, 2. civismo.,3. falta de productividad (pág. 555).

2.2.8. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2007) menciona que el desempeño se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos (pág.210).

Montoya (2009) menciona que la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades tales como:

- Evaluación del desempeño para cargos operativos: (personal calificado, personal no calificado).
- Evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores) (pág.10).

Lorrèn (2018) en su tesis indica que la evaluación del desempeño es un aspecto básico en la gestión de una empresa para la toma de decisiones, ya que con ella de una forma objetiva y sistemática se valora el rendimiento que tienen los empleados dentro de la organización. Realizar una evaluación del desempeño laboral debería ser una política de la empresa con el objetivo es detectar los diversos problemas en el trabajo con el fin de mejorar la eficiencia en la empresa (pág.26).

Chiavenato (2009) así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su

lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven (pág.220).

2.2.9. Importancia de la evaluación del desempeño.

Werther y Keith (2008) resaltan que el papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos. De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie (pág.306).

2.2.10. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Para Chiavenato (2007) cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- A. Beneficios para el gerente como administrador de personas.
- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
 - Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- B. Beneficios para la persona.
- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
 - Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
 - Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
 - Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.
- C. Beneficios para la organización.
- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
 - Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o

transferencia.

- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (pág.207).

2.2.11. Características de la evaluación de desempeño.

Alfaro (2012) menciona que dentro de la evaluación del desempeño se encuentran diferentes características, como la objetividad, validez y confiabilidad, las que abordaremos de manera detallada a continuación.

- **Objetividad:** esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.
- **Validez:** se trata de retratar, lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas, pero no válidas.
- **Confiabilidad:** este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen (pág.110).

2.2.12. Técnicas de evaluación.

Alfaro (2012), la evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra. La evaluación del desempeño se enfoca a determinados objetivos fijados y apoyados con una política de aplicación del personal. Es así como estas políticas varían de acuerdo con la organización.

Se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño, como estructurar a cada uno de ellos en un método diferente,

adecuado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, así como a las características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método.

Clasificación de la evaluación del desempeño, podemos agruparlo de dos diferentes maneras:

- A. Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado.
 - a) Escala de clasificación.
 - b) Escalas de calificación basadas en la conducta.
 - c) Listas de verificación.
 - d) Método de elección forzada.
 - e) Métodos de incidentes críticos.
 - f) Métodos de investigación de campo.
 - g) Método de evaluación de grupo.

- B. Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro.
 - a) Método de autoevaluaciones.
 - b) Administración por objetivos (APO)
 - c) Método de centro de evaluación. (pág.107-108)

2.2.13. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

R. Wayne y Robert (2010) mencionan que las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos

autosuficientes y auto dirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación (pág.255).

Chiavenato (2011) nos indica que el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a) Método de escalas gráficas.
- b) Método de elección forzada.
- c) Método de investigación de campo.
- d) Método de incidentes críticos.
- e) Métodos mixtos. (pág.207)

Chiavenato (2011) define los siguientes métodos tradicionales de evaluación.

A. Método de escalas graficas

Indica que el método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada

factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente (pág.226).

B. Método de elección forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado (pág.211).

C. Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece

la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización (pág. 212).

D. Método de incidentes críticos.

Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal (pág. 215).

E. Método de comparación por pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (pág.215)

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”) (pág. 215).

2.2.14. Métodos modernos de evaluación del desempeño.

Chiavenato (2009) las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

a. Evaluación participativa por objetivos (EPPO).

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones (pág. 258).

b. Evaluación de 360. °

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no

es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente (pág. 265).

Aurora (2017) resalta que, en la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño laboral es clave a la hora de mejorar su rendimiento y conseguir mejores resultados. No sólo eso, una buena evaluación del rendimiento es necesario a la hora de identificar y clasificar el perfil de cada trabajador. Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a tus empleados, deberás fijarte en estas 4 áreas de desempeño:

- Su productividad y calidad del trabajo: la productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces. Eso sí, nunca debemos poner en riesgo la calidad de lo que produce una empresa a favor de la cantidad de trabajo que hace. No debemos olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. Medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector en el que nos movamos, así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.
- Su eficiencia: la eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas.
- La formación adquirida: todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los

empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa. Eventos, charlas, convenciones, congresos, desayunos profesionales, las posibilidades de fomentar la formación de los empleados son enormes. La clave está en seleccionar en qué áreas formativas necesitamos reforzar la empresa y qué empleados son susceptibles de recibir esa formación.

- Los objetivos conseguidos: para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos, qué se espera de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Al final, la clave está en encontrar una forma justa y realista tanto para la empresa como para el empleado de medir la productividad de la compañía (pp. 8-9).

2.2.15. Dimensiones de la variable desempeño laboral.

Después de analizar las diferentes definiciones de la variable desempeño laboral, se considera y se ajusta al objetivo de investigación las siguientes dimensiones según:

Chiavenato (2007) señala que el desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los

ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: el compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad (pàg.203).

A. Compromiso.

Robbins (2004) se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. Al igual que con la participación en el trabajo, las pruebas de las investigaciones apuntan a una relación negativa entre el compromiso con la organización y el ausentismo y la rotación. Probablemente el compromiso con la organización es un mejor pronosticador porque es una respuesta más general y duradera a la empresa en conjunto, que la satisfacción laboral. Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo. (pág. 72).

Soberanes y Fuente (2009) el compromiso organizacional y la alineación del factor humano, definen las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización para la cual trabajan, identificando que genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. Toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la organización y sus beneficios.

El que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, un empleado comprometido tiene una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello la

organización no invierte en costos de rotación. Los empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal. Señalan que, el compromiso a nivel organizacional se refiere a las relaciones efectivas entre los colaboradores y los directores de las organizaciones para la cual laboran, reconociendo que origina las causas y por ende los resultados de cada uno de ellos en su trabajo en un marco de gestión estratégica (pág. 123).

Salanova y Schaufeli (2009) citado en Rosales (2019) menciona que el engagement se vincula con el empeño o esfuerzo no coaccionado que expresan quienes laboran para una determinada organización, es en tales términos que se le entiende como “compromiso”. Quien se expresa laboralmente comprometido (engaged) se identifica con lo que hace, se muestra entusiasmado con ello (pág. 18).

a) Teoría del compromiso laboral.

Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley (2011) citado en Rosales (2019) desarrollan un modelo que sustenta que el compromiso se asume como “Un conjunto de acciones, roles, motivos y expectativas que generan una dinámica colaborativa entre los integrantes de un grupo de trabajo u organización productiva”; el mismo plantea que existen seis factores: empoderamiento, motivación, identidad, confianza, ambigüedad y conflicto; los cuales logran incidir en la existencia de compromiso de personal hacia la organización, a medida que se haya generado un nivel previo de satisfacción en ellos (pág. 36).

b) Factores para considerar para mejorar el compromiso laboral.

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

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

- Reconocimiento: la organización debe institucionalizar el saber recompensar la labor destacada del trabajador.
- Retroalimentación: los directivos / jefes deben proporcionar con frecuencia una retroalimentación constructiva al personal a cargo, que le permita mejorar su desempeño.
- Felicidad: implica que los directivos deben monitorear el nivel de felicidad del personal, ya sea dentro o fuera del trabajo.
- Crecimiento personal: implica que para que el trabajador percibe que está creciendo dentro de la organización, los directivos deben desarrollar criterios de autonomía, autoridad y propósito.
- Satisfacción: implica que el personal esté contento con su ambiente laboral y disfrute de cumplir con las tareas encomendadas.
- Bienestar: implica que los directivos deben monitorear que el personal logre comer y dormir adecuadamente, junto con el ejercicio, pues ello proporcionará la energía para sobresalir en su trabajo y ser más productivos.
- Relación con los jefes: tener una buena relación con la gerencia permitirá a los empleados trabajar con mayor facilidad y felicidad.
- Relación con los demás: implica el desarrollar que uno forma parte de un equipo, para lo cual es

importante el fomentar la comunicación frecuente entre empleados.

- Alineación con la entidad: implica que el personal debe conocer y sentir la visión, misión, valores y dirección de la organización (pp.43;44).

B. Calidad en el trabajo.

Chiavenato (2011) menciona que la calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar (pág.289).

a) Principales factores que determinan la CVT

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se dirige, desde hace poco, a la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y un ambiente heterogéneo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción laboral; por otro, el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Como las

necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, pues la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes (pág. 291).

Alles (2002) indica que la calidad del trabajo es la excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender (pág. 12).

El Diccionario de la Lengua Española (1992) citado en Vasquez (2013) define calidad como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. En sentido absoluto, buena calidad, superioridad, importancia o gravedad de alguna cosa”, que nos da la idea de lo que está conformado algo de manera natural, para luego valorarla como bueno, como excelente, en sentido máximo como alta pero también media o baja calidad.

Sanabria, Romero y Flórez (2014) el concepto de calidad implica dos aspectos esenciales que son los que permiten su constatación: el resultado y el estándar, en otras palabras, esta se encuentra al comparar el resultado

(parcial o total) obtenido en un proceso frente a determinados requerimientos planteados previamente (estándares). En la aplicación en las organizaciones, estos dos aspectos son susceptibles de variación de acuerdo con el enfoque y el avance teórico sobre el tema y, por esta razón, se hace a continuación una descripción general sobre su desarrollo (pág. 184).

Benavides y Quintana (2003), citado en Sanabria, Romero y Flórez (2014) el concepto de calidad en las organizaciones ha pasado de una etapa de inspección a una de control de la calidad, transitando luego por el aseguramiento y avanzando, finalmente, hacia la etapa de administración total de la calidad. En función de este avance, el concepto de calidad ha generado modelos que lo hacen aplicable a las organizaciones y que han incorporado, paulatinamente, las novedades y variaciones conceptuales del mismo.

b) Modelos de Calidad:

- *Modelo SERVQUAL:* este modelo define la calidad como la diferencia entre las percepciones generadas en los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente. De esta forma, luego de la adquisición de un servicio, los consumidores hacen un contraste entre el servicio percibido y el servicio esperado generando insatisfacción o satisfacción por la diferencia entre los dos criterios. En este sentido, un bajo resultado en la calidad del servicio puede producir insatisfacción, mientras que uno bueno puede generar sensaciones convenientes de bienestar y de satisfacción.
- *Modelo europeo de gestión de calidad:* este modelo se basa en la autoevaluación detallada del

funcionamiento del sistema de gestión al interior de la organización, usando una serie de principios de evaluación propuestos. Con este modelo auto evaluativo, las organizaciones buscan un mayor cumplimiento de los objetivos que la compañía se ha trazado en pro de la satisfacción del cliente y de los empleados, así como del mejoramiento de la administración, de la planeación estratégica, de la utilización de los recursos y de la gestión de los procesos internos.

- *Modelo seis sigma*: este modelo pretende acercarse a la calidad desde una visión global de las organizaciones. Se enfoca en una comprensión amplia de las necesidades del cliente, la utilización de instrumentos de investigación y análisis y la revisión sistemática de las actividades de gestión y reinención de los procesos organizacionales. Al evaluar el desempeño general de la organización (subprocesos) pretende lograr los siguientes beneficios:
 - Mejoramiento de la satisfacción del cliente.
 - Reducción de los costos.
 - Mejoramiento de la productividad.
 - Aumento de la participación del mercado.
 - Fidelización de los clientes.
 - Reducción del tiempo de la cadena de valor.
 - Reducción de dificultades e incertidumbres.
 - Cambio de cultura al interior de la organización.
 - Desarrollo de productos y servicios.

- *Modelo de calidad ISO 9000*: formulado por la Organización Internacional de Normalización para el

establecimiento de estándares de calidad necesarios al interior de las organizaciones, los cuales pueden ser un referente al cual podrían aspirar las organizaciones. Este modelo puede establecerse en cinco niveles:

- ISO 9000 de directrices generales.
- ISO 9001 y 9002 para la certificación de la calidad.
- ISO 9003 y 9004 para sistemas totales de calidad.

Estos son un importante marco de referencia para orientar el proceso de mejoramiento de la calidad. Tienen un enfoque de verificación que establece unos criterios de actuación posteriores a la comprensión del mismo por parte de todo el equipo humano.

- *Modelo Kaizen*: más que un modelo de gestión, es una manera de orientar la administración. Este le otorga mayor relevancia a la calidad del producto. Provee criterios al equipo para que encaucen sus actuaciones al cumplimiento o mejoramiento de los objetivos globales organizacionales, de las utilidades y de la satisfacción final del cliente. Si se realiza una revisión general de los distintos modelos, específicamente los enunciados, es posible evidenciar algunos principios que se han incorporado a través del tiempo para responder a los niveles crecientes de complejidad y que, a pesar de lo que pareciera, actualmente aún subyacen en ellos (pp.187-189).

C. Trabajo en equipo.

Chiavenato (2011) menciona que el trabajo en equipo es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El

principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La empresa se deshace del organigrama tradicional de la estructura jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa (pág. 225).

Wayne y Robert (2010) el trabajo en equipo trata de enseñar a los empleados cómo trabajar en grupos que tienen con frecuencia autoridad para tomar decisiones. Este tipo de capacitación es esencial porque nuestra cultura se ha alimentado históricamente de logros individuales; con todo, las organizaciones usan equipos con mayor frecuencia (pág. 223).

Acosta, Salanova y Llorens (2011) el trabajo en equipo se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en equipos de trabajo, que emerge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo de trabajo (pág.127).

Gastañadui y Carla (2017) los trabajos en equipo están compuestos por individuos que poseen un grado de interdependencia, poseen capacidades que en conjunto son complementarios, unidas y fortalecidas se dirigen al cumplimiento de propósitos y objetivos de la organización con trabajo responsable compartido. Se define trabajo en equipo como, número reducido de integrantes con competencias propias que se complementan, todos unidos a un objetivo de trabajo con proyecciones y responsabilidades compartidas (pág. 24).

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

- *Ambiente favorable*, con viabilidad de apoyo, cooperación, seguridad y confianza, claridad de funciones, los miembros

tienen conocimiento de las funciones de aquellos miembros con quienes interactúa.

- *Metas superiores*, los directivos deben de guiar el trabajo del equipo a la tarea global. El desaliento del trabajo en equipo muchas veces depende de las políticas de control y de los sistemas de recompensa.
- *Liderazgo adecuado*, debe de existir una relación entre equipo de trabajo y líder (pág. 25).

El trabajo de equipo es el resultado obtenido al trabajar en equipo. Así, el éxito del trabajo en equipo se sustenta en la claridad de metas y en la solvencia individual, en la voluntad colaborativa y en la disposición actitudinal para el trabajo. Un equipo es la suma de los esfuerzos de sus integrantes en torno a un propósito, en torno a una idea líder.

Duran (2018) el trabajo en equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, de los que se responsabilizan. Es más que un colectivo de personas. Es aquel colectivo de personas capaces de interactuar unas con otras, con sus aspectos positivos y negativos, y de percibirse a sí mismos y a los demás como integrantes de una unidad. El trabajo que producen será, por tanto, muy superior en cantidad al que resultaría de la simple suma del trabajo individual de sus miembros (pág. 10).

a) Características que definen a un equipo.

- El liderazgo es compartido en función de la tarea a desarrollar y las habilidades de cada miembro del equipo.

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

Continúa la evaluación para detectar áreas de mejora tanto en los componentes del equipo como en el trabajo que se está desarrollando (pág.11).

D. Productividad.

Chiavenato (2011) la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados, como dinero, ascensos, apoyo del líder, aceptación del grupo, reconocimiento público, etcétera. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectativas, que pretende elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalidad que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. Esto significa “grabar en la mente” que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo, para las personas implicadas (pág.220).

Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere

como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros (pág. 47).

Chiavenato (2009) la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad en el trabajo. En otros términos, se refiere a elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia en el comportamiento laboral. Esto significa marcar en la cabeza de las personas que la excelencia en el desempeño produce beneficios para la empresa y también para ellas. Para lograrlo es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos de corto plazo, como la remuneración flexible o el sistema de incentivos. Un sistema de flexibilización sin costos adicionales para la empresa, pero con participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados (pág. 264).

Según Alles (2002) la productividad es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente.
- Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
- Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
- No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores (pág. 54).

Bain, (2003) citado en Peñalosa, Luisa y Gabriela (2020) se estima que existen dos factores (constituidos por una serie de elementos cada uno) que influyen en la productividad de las organizaciones. Dichos factores son: Internos y externos; el autor indica que los factores internos están conformados por factores duros referidos a los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; y, por su parte, los factores blandos estaban constituidos por la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. A saber, los factores externos que menciona dicho autor son: ajustes estructurales, cambios económicos, cambios demográficos y sociales, recursos naturales y administración pública e infraestructura (pág. 13).

2.3. Definiciones de términos básicos

2.3.1. Adaptabilidad.

Baxarrais (2020) aquella que nos permite adaptarnos al medio social y cultural en el que nos vamos a mover; esta dimensión aparece en el momento del nacimiento, y nos permite aceptar las convenciones sociales que se dan en nuestro entorno.

2.3.2. Autoconfianza.

Buxarrais (2013) la autoconfianza es potencialmente fundamental para el aprendizaje colaborativo y las motivaciones personales por las que las personas pueden desarrollar el valor de la autonomía.

2.3.3. Calidad en el trabajo.

Chiavenato (2011) menciona que la calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la

productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar (pág.289).

2.3.4. Comunicación efectiva.

Buxarrais y Burguet (1968) la comunicación es necesario para interactuar con los demás. Los principales aspectos son el interés, el tiempo y la coherencia en los códigos, que se evidencien en proporciones similares para que comunicación sea realmente efectiva y efectiva.

Pérez (2019) la comunicación efectiva busca que la persona que emite el mensaje lo realice de forma clara, de forma directa y que no quede lugar a confusiones o malos entendidos, busca que la persona que recibe el mensaje procese la información en términos que pueda entender y dar retroalimentación sobre el mensaje que ha comprendido.

2.3.5. Compromiso.

Robbins (2004) se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Probablemente el compromiso con la organización es un mejor pronosticador porque es una respuesta más general y duradera a la empresa en conjunto, que la satisfacción laboral (pág. 72).

2.3.6. Desempeño laboral.

Chiavenato (2007), el desempeño laboral, se trata de la conducta del trabajador enfocado en lograr positivamente los objetivos trazados. El aspecto primordial del sistema se encuentra en este punto. El desempeño compone la estrategia individual para conseguir los objetivos deseados. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una

organización (pág. 30).

2.3.7. Habilidades blandas.

Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras (Buxarais 1995, p. 57).

2.3.8. Habilidades de resolución de conflictos.

Indeed Editorial Team (2021) las habilidades de resolución de problemas se explican por sí mismas: Son las habilidades que te ayudan a superar los problemas.

2.3.9. Proactividad.

Covey (2003) el hábito de la proactividad nos da la libertad para poder es coger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.

2.3.10. Productividad.

Chiavenato (2011) menciona que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados, como dinero, ascensos, apoyo del líder, aceptación del grupo, reconocimiento público, etcétera. Todo se ubica dentro del modelo

situacional de las expectativas, que pretende elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. (pág.220).

2.3.11. Trabajo en equipo.

Chiavenato (2011) “el trabajo en equipo es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo.” (pág. 225).

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general.

Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas.

H1. La adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H2. La autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H3. La comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H4. Las habilidades de resolución de problemas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H5. La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Definición conceptual de las variables.

a) Habilidades blandas.

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

b) Desempeño laboral

Chiavenato (2007) señala que el desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad (p.203).

3.2.2. Definición operacional de variables.

Tabla 1

Resumen de preguntas por cada dimensión

Variable de Estudio	Dimensión	Nº de Preguntas
Habilidades Blandas	Adaptabilidad	3
	Autoconfianza	3
	Comunicación efectiva	3
	Habilidades de resolución de problemas	3
	Proactividad	3
	Compromiso	3
Desempeño Laboral	Calidad en el trabajo	4
	Trabajo en equipo	4
	Productividad	6
	Total	32

Fuente:Elaboracion propia

3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
Independiente X= Habilidades blandas	Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. (Buxarrais, 2013)	X ₁ = Adaptabilidad	X ₁₁ = Asimilación del cambio	1. Me adapto a la modalidad de cambio de trabajo de manera remota.	Escala de Likert - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo	Cuestionario

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
					<p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo 	
		X ₂ = Autoconfianza	X ₁₂ = Aceptación del cambio	2. Adopto continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo.		
			X ₁₃ = Compromiso con el cambio	3. Me comprometo adaptarme a las nuevas formas de trabajo cumpliendo mis objetivos dentro de la empresa.		
			X ₂₁ = Inteligencia emocional	4. No me cuesta trabajo recuperarme después de haber obtenido un resultado negativo. 5. Cuando tomo una decisión importante, no sé cómo me siento al respecto; asustado, emocionado, enojado u otras combinaciones de emociones.		
			X ₂₂ = Autogestión laboral	6. Asumo responsabilidades frente a una urgencia en la		Cuestionario

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
Dependiente	El desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador,	X ₃ = Comunicación efectiva	X ₃₁ = Participación Activa	<p>solución y busca alternativas creativas.</p> <p>7. Me comunican con tiempo la información que necesito para desempeñar mis funciones de una manera correcta.</p> <p>8. Soy convocado a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización.</p> <p>9. El área a la que pertenezco toma en cuenta y valora mis sugerencias y opiniones antes de tomar una decisión.</p> <p>10. Cuando sé que algo está mal, intento buscar soluciones.</p>		
		X ₄ = Habilidades de Resolución de Problemas	X ₄₁ = Toma de Decisión	<p>11. Si no estoy de acuerdo con una decisión que toma mi equipo de trabajo, me molesto con mis colegas.</p> <p>12. Considera que solo los jefes son las personas indicadas para participar en la búsqueda de alternativas.</p> <p>13. Me propongo a cumplir desafíos de trabajo y no dejo que nada me detenga.</p>		
		X ₅ = Proactividad	X ₅₁ = Iniciativa	<p>14. Comunico y propongo mejoras de trabajo a mi jefe para ser más productivos y eficientes</p> <p>15. Tengo la disposición de trabajar, cuando se presenta algún evento laboral.</p> <p>16. Me involucro de manera personal y profunda en las</p>		

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
Y=Desempeño Laboral	asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad. (Chiavenato, 2007, p.203)	Y1= Compromiso	Y11= Identidad Organizacional	acciones acordadas para que mi institución sobresalga 17. Me siento comprometido con la institución, por eso hago mi mejor esfuerzo. 18. Considero que he desarrollado vínculos de fidelidad con mi centro de labor y mi equipo de trabajo.	La escala de Likert Acuerdo	
		Y2= Calidad en el trabajo.	Y21= Responsabilidad	19. Le pongo entusiasmo y tomo mayor iniciativa que la esperada por mis jefes. 20. Soy mi propia fuerza motivadora para alcanzar las metas trazadas. 21. Acepto consejos de mi entorno para mejorar.		
			Y22= Apertura	22. Tomo a bien las órdenes que me dan mis jefes. 23. Me gusta impulsar a mis compañeros al logro de los objetivos		
		Y3= Trabajo en equipo	Y31= Cooperación	24. Soy capaz de ayudar a mis compañeros, aunque eso me demande tiempo extra. 25. Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo. 26. Analizo y tomo en cuenta los diferentes puntos de vista de mi entorno laboral.		

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
			Y41=Reconocimiento			
		Y4=Productividad		27. A menudo recibo el bono de desempeño por el logro de objetivos.		
				e reconocen adecuadamente las tareas que realizo y las mejoras que introduzco en mi trabajo.		
				29. Se logra alcanzar el número de matriculados establecidos con la meta trazada en el tiempo determinado.		
			Y42=Resultados			
				30. Mis jefes aceptan y comunican que mi trabajo posee la calidad necesaria para la Universidad.		
			Y43=Efectividad			
				31. Culmino las tareas y/o actividades asignadas por mis jefes en el tiempo deseado.		
				32. Desarrollo con facilidad las tareas asignadas por mi jefe.		

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

Metodología del estudio

4.1. Método

La presente investigación utilizó el método científico, el cual se conoce por teoría, se tiene por objetivo clarificar las relaciones entre variables que afectan al fenómeno bajo estudio; de igual manera, planea con cuidado los aspectos metodológicos, con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados. Hernández, Fernandez y Baptista (2014). Así mismo fundamentan que los pasos que se siguen en este tipo de método son muy estructurados y tiene como finalidad intentar predecir el valor aproximado que tendrá en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.

De igual manera se utilizó el método deductivo, en este tipo de investigación se fundamenta en el razonamiento que permite formular juicios partiendo de argumentos generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad. Alan y Liliana (2017)

4.2. Enfoque

La presente investigación es del enfoque cuantitativo, según Alan y Cortez (2017) tiene una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. Constituye el método experimental común de la mayoría de las disciplinas científicas. El objetivo de una investigación cuantitativa es adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles.

4.3. Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de alcance tiene la finalidad de especificar las propiedades, conceptos, variables o hechos dentro de un contexto determinado, se recaba información sobre las variables para describirlos o caracterizarlos.

Asimismo tiene el alcance correlacional, al respecto Hernández y Mendoza (2018), mencionan que este tipo de investigación busca medir la relación existente entre las variables de estudio, en este caso las dos variables (habilidades blandas y desempeño laboral), en un contexto en particular, asimismo los resultados de esta investigación permitirán determinar un grado de predicción.

4.4. Tipo

La investigación es del tipo aplicada, según Sánchez, Reyes y Mejía (2018), este tipo de investigación es pragmática o utilitaria que utiliza y aprovecha los conocimientos para solucionar problemas de manera inmediata.

Este tipo de investigación se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento. El propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada. Escudero y Cortez (2017)

4.5. Nivel de la investigación

La presente investigación es descriptiva y correlacional según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en los estudios descriptivos únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En los estudios correlacionales según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se pretende responder a preguntas de investigación con la finalidad de conocer la relación que exista entre dos o más variables en una muestra.

4.6. Diseño de la investigación

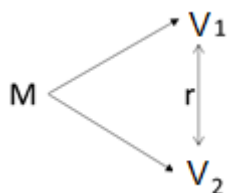
El diseño fue no experimental, del tipo transversal, del tipo (descriptivo, correlacional) siguiendo a Hernández y Mendoza (2018), en la investigación no experimental no implica la manipulación de variables, y estas serán observadas y analizadas en su ambiente natural, es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas.

Los diseños transversales según Hernández y Mendoza (2018), recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, evalúan una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo.

Según Hernández y Mendoza (2018), los diseños transversales descriptivos, estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único. Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos.

Los diseños transversales correlacionales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto.

En este sentido se analizarán dos variables:



M: Muestra

V₁: Medición de la variable 1

V₂: Medición de la variable 2

r: Relación

4.7. Población

La población es finita y esta compuesta por N=50 colaboradores.

La población según Hernández y Mendoza (2018), es aquel conjunto que incluye todos los casos que poseen una serie de especificaciones o compartan características comunes.

4.8. Muestra

El cálculo del tamaño de muestra se realizó siguiendo las pautas de Hernández y Mendoza (2018), en la cual primero se determina la unidad de análisis, se determina la población y en base a estos datos se realiza el cálculo correspondiente.

En relación a la presente investigación se realizó un muestreo probabilístico, la muestra cuenta con un universo finito por lo cual se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{(N - 1) e^2 + p \cdot q \cdot Z^2}$$

Se determinó el nivel de confianza al 95%, con un error de estimación del 5.0%, dando como resultado del tamaño de muestra n=45 colaboradores de la empresa.

Donde:

Tabla 2

Cálculo del tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra		
Nivel de confianza 95% (corresponde con la Tabla de valores de Z)	Z	1.96
Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (Cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q)	p	50%
Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado	q	50%
Tamaño de la población	N	0
Error de estimación máximo aceptado	e	5%
Tamaño de la muestra	n	5

Fuente:Elaboracion propia

Donde:

$$n = \frac{50.0,5.0,5.(1,96)^2}{(50-1)(0,05)^2 + 0,5.0,5.(1,96)^2} = 45 \text{ trabajadores}$$

4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para realizar la recolección de datos es necesario desarrollar un plan detallado con los procedimientos que nos ayudaran a obtener los datos considerando nuestros objetivos. Hernández, Fernández y Baptista (2014), para fines de la investigación se utilizará un cuestionario para medir la variable habilidades blandas y un cuestionario para la medición de la variable desempeño laboral. En este sentido a continuación se explica la técnica y los instrumentos a utilizar.

4.9.1. Técnica.

La técnica es la encuesta, mediante la cual se aplican instrumentos de recolección de datos, mediante reactivos que buscan recolectar información en una muestra determinada Sánchez, Reyes y Mejía, (2018).

4.9.2. Instrumentos.

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de dos cuestionarios, Bourke, Kirby y Doran (2016) fundamenta que los cuestionarios son aquellos que consisten en un conjunto de preguntas relacionadas a las variables que se desean medir. Por otro lado, Brace (2013) indica que los cuestionarios deben estar alineados al problema y a las hipótesis de estudio citados en Hernández y Mendoza (2018) para fines de la investigación se utilizará un cuestionario que es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables sustentada por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Para medir la variable habilidades blandas, se utilizará el cuestionario de autoevaluación. Cuestionario para habilidades blandas para los trabajadores administrativos. El instrumento se conforma por 16

preguntas, las cuales evalúan las cinco dimensiones de habilidades blandas, adaptabilidad, autoconfianza, comunicación efectiva, habilidades de resolución de problemas y proactividad, medidas por la escala de Likert, del tipo acuerdo: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

Para medir la variable desempeño laboral, se utilizará el cuestionario de autoevaluación de desempeño. El instrumento se conforma por 16 preguntas, las cuales evalúan las cuatro dimensiones de desempeño: compromiso, calidad en el trabajo, trabajo en equipo y productividad, medidas por la escala de Likert, del tipo acuerdo: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo. (5).

A. Instrumento para medir las dos variables.

El instrumento a utilizar para la medición:

Este instrumento tiene un total de 32 ítems, los cuales están agrupados para medir las dimensiones respectivas, a los cuales los encuestados deben asignar una puntuación en escala de Likert de 1 a 5.

Esta escala permitirá medir la actitud de una persona con respecto a un enunciado. Se da en escala de cinco puntos, con extremas que van del “total acuerdo” al “total desacuerdo”

En el apéndice 3 se muestra el instrumento completo, el cual no ha tenido aplicación en el Perú.

B. Validación de los expertos.

Los instrumentos se validaron con la participación de 4 jueces expertos quienes brindaron su aprobación según como se muestra la tabla 03.

Tabla 3*Validación de expertos cuestionario de valores personales*

Profesional validador	Grado de estudios	Puntaje total	Criterio de validación.
LEON HURTADO, Sarita Sakimi	Magíster	150	Óptimo
LUNA FLORES, Marco Antonio	Magister	108	Satisfactorio
BRAVO, MONTEVERDE, Guido Humberto	Magister	83	Bueno
BRICEÑO MEZA, Carmín Deysi	Magister	119	Satisfactorio

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Fuente:Elaboracion propia

Interpretación de la tabla:

En tabla N°03 la validación de los cuatro expertos dio un promedio de 115 con un criterio de validación de satisfactorio.

C. Confiabilidad de los instrumentos.

Se realizó una prueba piloto del instrumento que se utilizaron en el estudio para ambas variables. Para lo cual se aplicó un piloto al cuestionario de 45 participantes con las mismas características de la muestra. Un instrumento es confiable cuando las mediciones hechas no varían significativamente, ni en el tiempo, ni por la aplicación a diferentes personas, que tienen el mismo grado de instrucción. La confiabilidad significa pues que una prueba, instrumento, merece confianza porque al aplicarse en condiciones iguales o similares los resultados siempre serán los mismos. Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018) cconsiderando que la confiabilidad es el grado en el cual los instrumentos aplicados a una muestra producen resultados consistentes y coherentes Hernández y Mendoza (2018). Por lo tanto para verificar la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el alfa de cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K : El número de ítems (5 ítems).

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.

S_t^2 : La varianza de la suma de los ítems.

α : Coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 4

Escala de interpretación de la confiabilidad.

Intervalo	Descripción
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Confiabilidad perfecta

Fuente:Elaboracion propia

Tabla 5

Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad.

Encu estad os	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Suma de Items
1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	...	4	4	4	4	122
2	5	4	5	2	4	5	5	5	4	5	...	5	4	5	4	143
3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	...	4	4	5	5	148
4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	...	4	4	4	3	139
5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	...	5	5	5	5	152
6	5	5	5	2	4	5	4	4	5	5	...	4	5	4	4	138
7	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	...	3	4	3	3	117
8	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	...	4	4	4	4	118
9	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	...	4	4	5	4	134
10	5	5	5	1	5	5	5	4	4	5	...	5	4	5	4	139
11	5	5	5	1	5	5	4	4	4	5	...	4	4	4	5	132
12	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	...	4	4	4	4	133
13	5	5	5	1	2	5	5	5	4	5	...	5	1	4	4	138
14	5	4	5	2	2	4	5	4	4	4	...	5	4	5	5	131
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	...	5	4	5	5	149

Encuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	7	8	9	0	1	2	Suma de ítems
Varianza	0.35	0.27	0.21	0.16	0.11	0.06	0.01	0.04	0.09	0.14	...	0.33	0.27	0.21	0.16	0.11	0.06	112.55

Fuente: Elaboracion propia

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,902	32

Tabla 6

Resultados del cálculo del coeficiente de confiabilidad del instrumento

Instrumentos	ítems (K)	Sumatoria de las varianzas de los ítems ($\sum s_i^2$)	Varianza de la suma de ítems (S_t^2)	Coficiente alfa de Cronbach (α)
Valores personales	15	14,19	112,55	0,9021

Fuente:Elaboracion propia

Para el análisis del instrumento se aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach hallado en la escala que evalúa los criterios obteniendo un $\alpha = 0,902$, se ubica en el intervalo de 0,72 a 0,99 (tabla 03) lo cual indica que el instrumento presenta una excelente confiabilidad.

4.9.3. Técnicas de análisis de datos

Para presentar los resultados se utilizarán tablas de distribución de frecuencia o gráficos estadísticos por tratarse de instrumentos con una medición de escala ordinal.

Para las pruebas de hipótesis se utilizarán estadígrafos no paramétricos como la P de (Pearson), las mismas que nos brindarán datos del logro de los objetivos correlacionales planteados.

El recurso para el análisis será el SPSS V.26.

Capítulo V

Tratamiento Estadístico

5.1. Resultados y análisis

5.1.1. Prueba de normalidad.

La prueba de normalidad se realizó para determinar si los datos de la investigación se encuentran bien modelado mediante una distribución normal o no.

A. Formulación de hipótesis.

Variable 1

H₀: Existe una distribución normal en los datos de la variable de **Habilidades blandas**

$p > 0,05$

H₁: No existe una distribución normal en los datos de la variable de **Habilidades blandas**

$p < 0,05$

Variable 2

H₀: Existe una distribución normal en los datos de la variable de Desempeño laboral

$p > 0,05$

H₁: No existe una distribución normal en los datos de la variable de Desempeño laboral

$p < 0,05$

Cuestionario

H₀: Existe una distribución normal en los datos de la variable de Desempeño laboral

$p > 0,05$

H_1 : No existe una distribución normal en los datos de la variable de Desempeño laboral

$p < 0,05$

a. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

b. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba estadística de Shapiro-Wilk para ambos cuestionarios.

c. Formulación de la regla de decisión

H_0 : $p \geq 0,05$ (datos normales)

H_1 : $p < 0,05$ (datos no normales)

En la tabla 7 se muestra los datos de análisis de la prueba de normalidad de las dos variables.

Tabla 7

Prueba de normalidad de las variables.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X: Habilidades Blandas	0,156	45	0,007	0,934	45	0,013
Y: Desempeño Laboral	0,095	45	0,200*	0,960	45	0,127

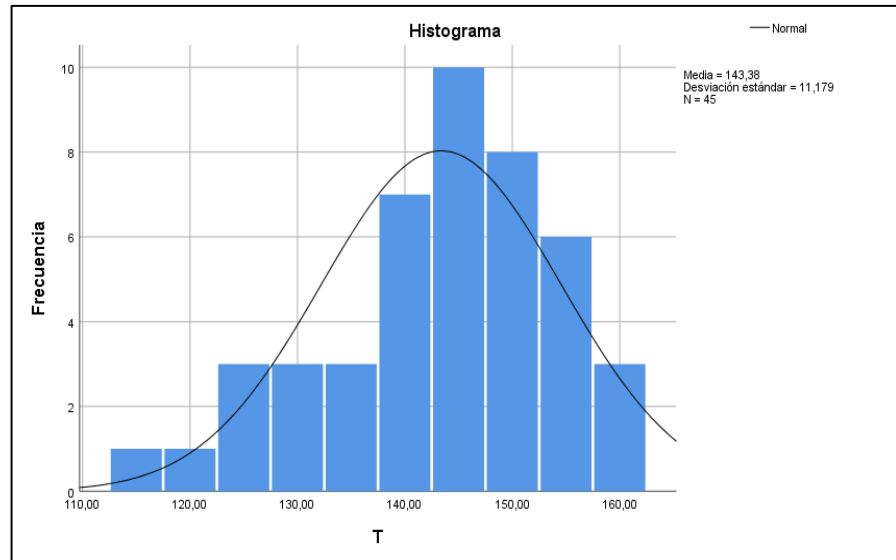
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Total	0,113	45	0,183	0,952	45	0,059

a. Corrección de significación de Lilliefors



Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Como el nivel de significancia asintomática bilateral obtenido ($p = 0,059$) es mayor al nivel de significación ($p > 0,050$) entonces aceptamos la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis alterna H_1 , es decir existe una distribución normal en los datos de las dos variables (cuestionario) lo que se debe utilizar es una prueba paramétrica y la correlación de r de Pearson.

Como $p > 0,05$, es decir los datos tienen una distribución normal, por lo tanto, aplicaremos una estadística paramétrica. Según los resultados de la prueba de normalidad se aplicará el estadístico de la correlación de r de Pearson.

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. Datos generales.

El cuestionario tiene una introducción de 7 preguntas generales las cuales se mencionan a continuación.

Tabla 8

Género de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	34	76%
Masculino	11	24%

Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Género de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 3, se observó la frecuencia de trabajadores según su género, siendo el 76% de género femenino, mientras que el 24% son de género masculino.

Tabla 9

Puesto o cargo de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

	Frecuencia	Porcentaje
Asesor Capacitación	39	87%
Asesor Senior de Capacitación	6	13%

Fuente: Elaboración propia

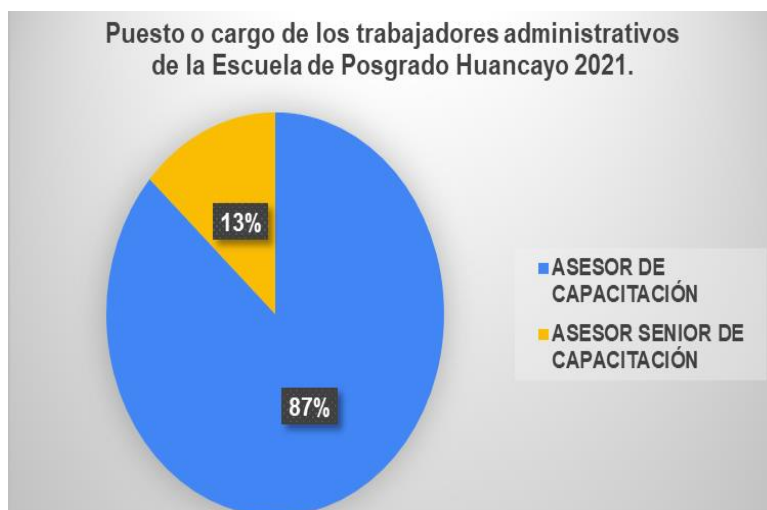


Figura 4. Puesto o cargo de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 4, se observó la frecuencia con respecto al cargo o puesto del trabajador para lo cual el 13% pertenece al puesto de asesor senior de capacitación, mientras que el 87% de los trabajadores encuestados pertenecen al puesto de asesores de capacitación.

Tabla 10

Grado de Instrucción de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

	Frecuencia	Porcentaje
Superior	31	69%
Técnico	13	29%
Secundaria	1	2%

Fuente: Elaboración propia

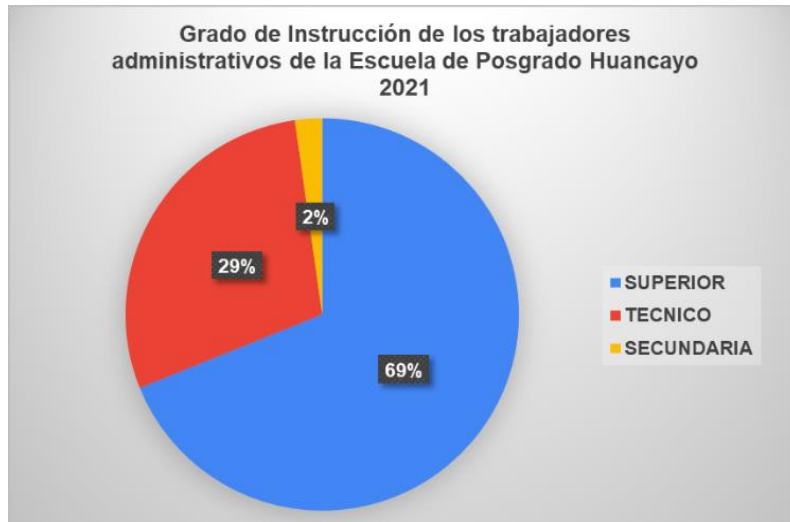


Figura 5. Grado de instrucción de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 5, se observó la frecuencia con respecto al grado de instrucción, siendo que el 2% de trabajadores su grado de instrucción es secundaria y el 29% de los trabajadores su grado de instrucción es de técnico, mientras que el 69% de los colaboradores su grado de instrucción superior.

Tabla 11

Tiempo de servicio de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

	Frecuencia	Porcentaje
Mayor a 5 años	10	22%
Menor o Igual a 5 años	35	78%

Fuente: Elaboración propia

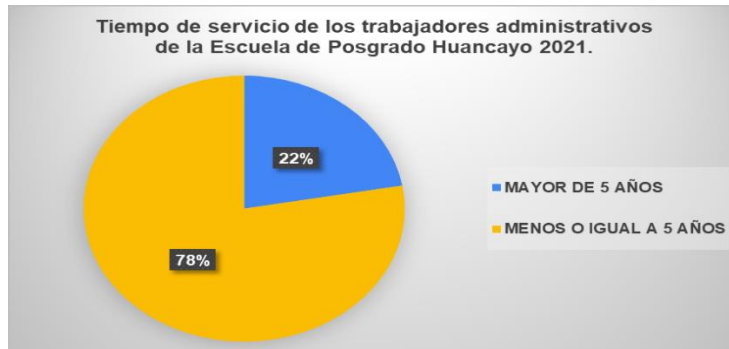


Figura 6. Tiempo de servicio de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 6, se observó la frecuencia con respecto al tiempo de servicio por lo cual un 78% tienen como tiempo de servicio menor o igual a 5 años, mientras que el 22% tienen un tiempo de servicio mayor a 5 años.

Tabla 12

Procedencia de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

	Frecuencia	Porcentaje
Huancayo	26	58%
Lima	13	29%
Arequipa	6	13%

Fuente: Elaboración propia

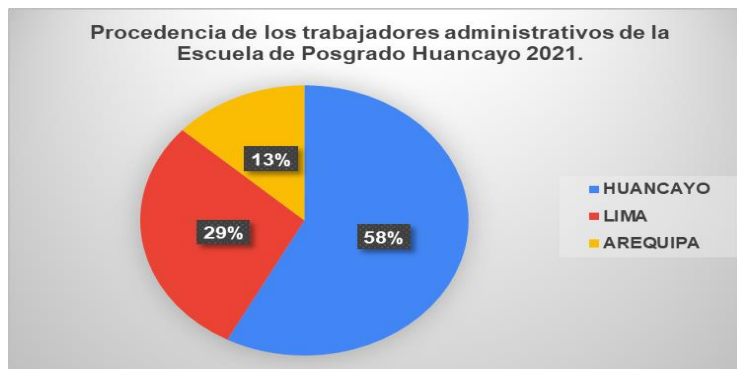


Figura 7. Procedencia de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 7, se observó la frecuencia de procedencia, siendo un 58% de trabajadores procedentes de Huancayo, el 29% son procedentes de Lima y el 13% son procedentes de Arequipa.

Tabla 13

Estado civil de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

	Frecuencia	Porcentaje
Casado	13	29%
Soltero	32	71%

Fuente: Elaboración propia

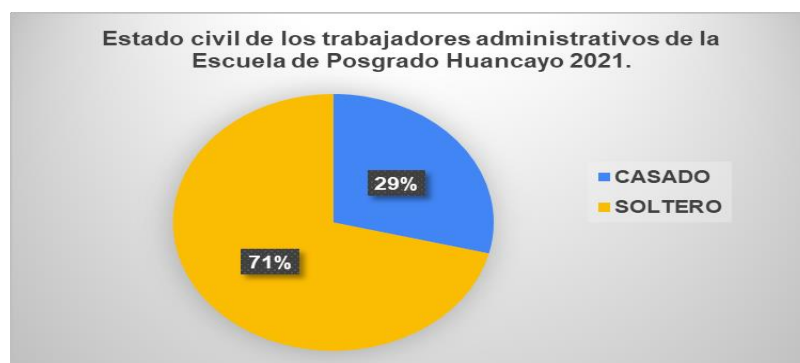


Figura 8. Estado civil de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 8, se observó la frecuencia del estado civil, siendo un 71% de trabajadores casados y el 29% son solteros.

Tabla 14

Edad de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

	Frecuencia	Porcentaje
50-59 años	1	2%
40-49 años	9	20%
20-29 años	17	38%
30-39 años	18	40%

Fuente: Elaboración propia



Figura 9. Edad de los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 9, se observó la frecuencia de edades, entre las edades de 30-39 años representan el 40%, entre 20-29 años representan el 38%, entre 40-49 años representan el 20%, mientras que entre 50-59 años representan el 2%.

5.2.2. Hipótesis general.

Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Pearson son los siguientes:

a. Planteamiento de H_0 y H_1 .

H_0 : Las habilidades blandas NO influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H_1 : Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

- b. Nivel de significancia
Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.
- c. Estadístico de prueba
Se utilizó la prueba r de Pearson.
- d. Formulación de la regla de decisión
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.
- $H_0: p \geq 0,05$
 $H_1: p < 0,05$

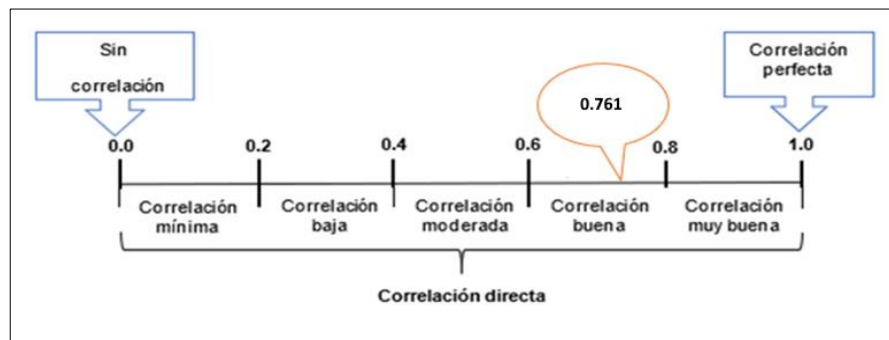


Figura 10. Correlación entre habilidades blandas y el desempeño laboral.
Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Correlación entre habilidades blandas y el desempeño laboral.

		Correlaciones	
		Habilidades Blandas	Desempeño Laboral
X1= Habilidades Blandas	Correlación de Pearson	1	0,761**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	45	45
Y2= Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,761**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	45	45

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión estadística

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r = 0,761$), con una significancia de $p = 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si las habilidades blandas aumentan significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

5.2.3. Hipótesis específicas

A. Hipótesis específica 1.

La adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Pearson son los siguientes:

a. Planteamiento de H_0 y H_1 .

H_0 : La adaptabilidad NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H_1 : La adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

- c. Estadístico de prueba
Se utilizó la prueba r de Pearson.
- d. Formulación de la regla de decisión
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.
H0: $p \geq 0,05$
H1: $p < 0,05$

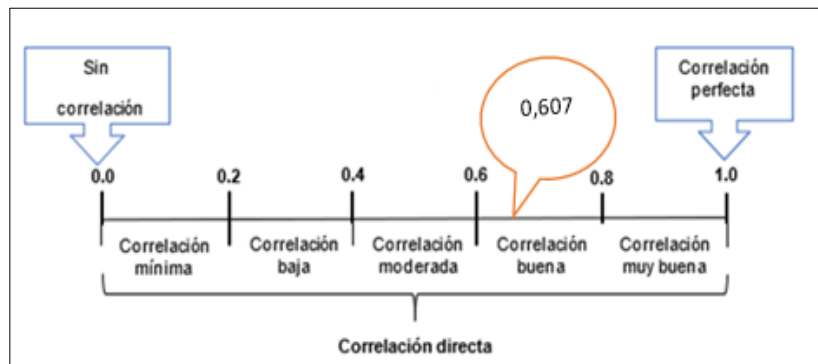


Figura 11. Correlación entre adaptabilidad y el desempeño laboral
Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Correlación entre adaptabilidad y el desempeño laboral

Correlaciones			
		Adaptabilidad	Desempeño Laboral
X1=Adaptabilidad	Correlación de Pearson	1	0,607**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	45	45
Y=Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,607**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

- e. Conclusión estadística
Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), asimismo afirmamos que: La

adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,607$), con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si la adaptabilidad se desarrolla significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

B. Hipotesis específica 2.

La autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Pearson son los siguientes:

a. Planteamiento de H_0 y H_1 .

H_0 : La autoconfianza NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H_1 : La autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba r de Pearson.

- d. Formulación de la regla de decisión
Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

$H_0: p \geq 0,05$

$H_1: p < 0,05$

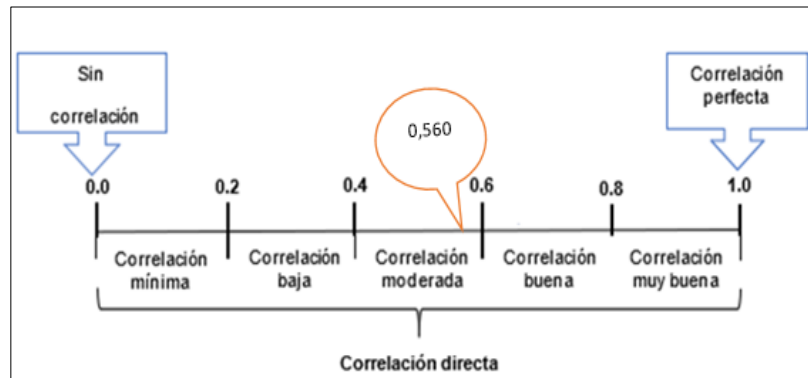


Figura 12. Correlación entre autoconfianza y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Correlación entre autoconfianza y el desempeño laboral.

		Correlaciones	
		Autoconfianza	Desempeño Laboral
Autoconfianza	Correlación de Pearson	1	0,560**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	45	45
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,560**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

- e. Conclusión estadística
Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), asimismo afirmamos que: La autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en

el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,560$), con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si la autoconfianza se fortalece significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

C. Hipotesis específica 3.

La comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Pearson son los siguientes:

a. Planteamiento de H_0 y H_1 .

H_0 : La comunicación efectiva NO se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H_1 : La comunicación efectiva se relaciona significativamente con en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d. Formulación de la regla de decisión

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

H₀: $p \geq 0,05$

H₁: $p < 0,05$

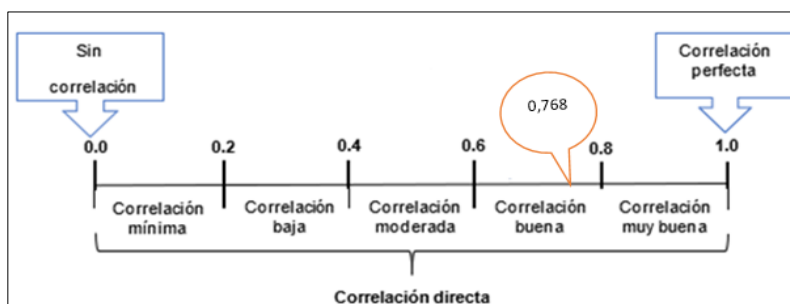


Figura 13. Correlación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Correlación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral.

		Correlaciones	
		Comunicación Efectiva	Desempeño Laboral
x3=Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	1	0,768**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	45	45
Y=Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,768**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	45	45

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión estadística

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁), asimismo afirmamos que: La comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r = 0,768$), con una significancia de $p = 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si la comunicación

efectiva mejora significativamente se incrementa el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

D. Hipotesis especifica 4.

Las Habilidades de resolución de problemas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Pearson son los siguientes:

a. Planteamiento de Ho y H1.

Ho: Las Habilidades de resolución de problemas NO se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H1: Las Habilidades de resolución de problemas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d. Formulación de la regla de decisión

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

H₀: p ≥ 0,05

H₁: p < 0,05

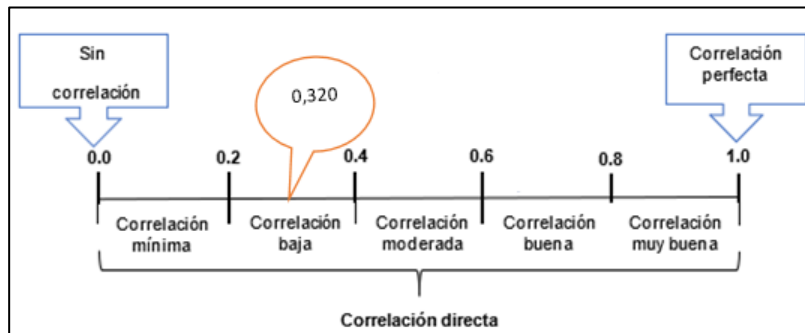


Figura 14. Correlación entre habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Correlación entre habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral.

		Correlaciones	
		Habilidades de resolución de problemas	Desempeño Laboral
x4=Habilidades de resolución de problemas	Correlación de Pearson	1	0,320*
	Sig. (bilateral)		0,032
	N	45	45
Y=Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,320*	1
	Sig. (bilateral)	0,032	
	N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión estadística

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁), asimismo afirmamos que: Las habilidades de resolución de problemas se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la

Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,320$), con una significancia de $p= 0,032$ y demuestra una correlación baja, es decir, si las habilidades de resolución de problemas mejoran, habría un ligero incremento en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

E. Hipotesis específica 5.

La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Pearson son los siguientes:

a. Planteamiento de H_0 y H_1 .

H_0 : La proactividad NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

H_1 : La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

b. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%; se usó como estadístico una prueba paramétrica.

c. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba r de Pearson.

d. Formulación de la regla de decisión

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la r de Pearson.

H₀: p ≥ 0,05

H₁: p < 0,05

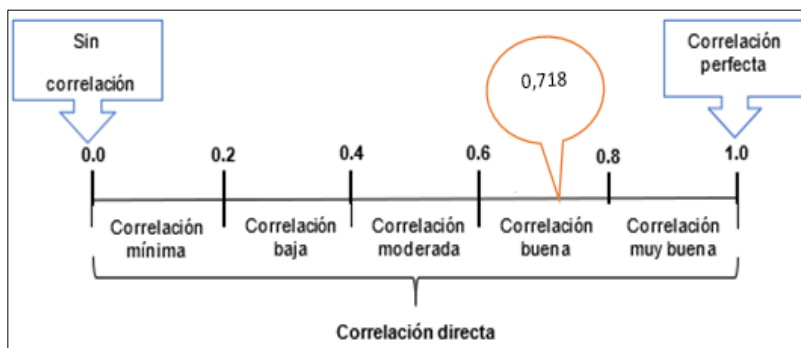


Figura 15. Correlación entre proactividad y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Correlación entre proactividad y el desempeño laboral.

		Correlaciones	
		Proactividad	Desempeño Laboral
x5=Proactividad	Correlación de Pearson	1	0,718**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	45	45
Y=Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,718**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

e. Conclusión estadística

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁), asimismo afirmamos que: La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson (r= 0,718), con una significancia de p= 0,000 y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si desarrollamos

nuestra proactividad mejora significativamente el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

5.3. Discusión de resultados

En la investigación habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, en respuesta al objetivo general cuenta con un nivel de significancia asintomática bilateral obtenido ($p = 0,059$) es mayor al nivel de significación ($p > 0,050$) entonces aceptamos la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis alterna H_1 , es decir existe una distribución normal en los datos de las dos variables lo que se debe utilizar es una prueba paramétrica y la correlación de r de Pearson. Después de analizar los resultados obtenidos afirmamos que: las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r = 0,761$), con una significancia de $p = 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si las habilidades blandas aumentan significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

La mencionada conclusión concuerda con la de otros autores como Rodríguez (2020), quien señala que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral, de acuerdo a la información muestral y con un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener 2019 (p valor = $,000 < \alpha = 0.05$) y tiene una correlación positiva considerable ($d = 0,601$). Las habilidades blandas son las responsables de al menos el 70% del éxito laboral y debido a la fuerte correlación entre ambas variables, resulta imprescindible reformular el proceso de selección docente, así como los

programas de inducción- capacitación con miras a incluir las habilidades blandas como indicador de peso en una contratación docente, que garantice una mejora en el desempeño.

Según Espinoza y Gallegos (2020) quien señala que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral luego de evaluar las respuestas, haciendo uso del análisis de fiabilidad, se obtiene como resultado un Alfa de Cronbach un valor de 0.914, lo que demuestra la fiabilidad de la información.

Según Caceres, Pedro y Ramos (2018), entre sus principales conclusiones es posible indicar que acerca de la dimensión del desempeño laboral, los valores de la escala son confiables respecto al alpha de Cronbach asimismo, se encuentra que la escala es válida, dado que los valores de las cargas factoriales son conformes al criterio de 0,7 y varianza explicada mayor al 50%.

Asimismo, la presente investigación concuerda con el trabajo presentado por Oseda (2020) el cual concluyo que los resultados descriptivos muestran que el Empowerment está en un nivel alto con 12,9% y el moderado con 63,5 % seguido del nivel bajo con un 23,5%, para la variable desempeño laboral tiene el nivel bueno un 8,2%, 68,2% para el nivel regular y 23,5% para el nivel deficiente. Así mismo, los resultados inferenciales indican que existe relación entre ambas variables, con una significancia bilateral de 0,000 y con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,94. Estos resultados indicaron que el Empowerment se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de una universidad privada del cono norte. son conformes al criterio de 0,7 y varianza explicada mayor a 50%.

Asimismo, en respuesta a los objetivos específicos en los cuales se quiere determinar la correlación entre las dimensiones tenemos la adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,607$), con una significancia de $p= 0,000$, demuestra una correlación positiva y buena, es

decir, si la adaptabilidad se desarrolla significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. Los trabajadores que representan el 40% tienen la edad promedio entre 30-39, el 38% tienen la edad promedio entre 20-29 años, por lo que tienen mayor facilidad al uso de programas tecnológicas, mientras que el 20% tienen la edad promedio entre 40-49 y el 2% tienen la edad promedio entre 50-59 años que se encuentran en proceso de aprendizaje de utilización de programas tecnológicas.

Asimismo, la presente investigación concuerda con el trabajo presentado por Cabezudo (2018), quien menciona que el factor adaptabilidad de la variable independiente gestión de la cultura de valores organizacionales, tiene un resultado de 0,818 sobre el factor disponibilidad al cambio de la variable desempeño laboral, en un organismo público ejecutor. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Se determinó que sí existe una incidencia positiva considerable del factor adaptabilidad de la variable gestión de la cultura de valores organizacionales, sobre el factor disponibilidad al cambio de la variable desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

Por otro lado, la dimensión autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,560$), con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si la autoconfianza se fortalece significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

Según Orellana (2018) existe una relación directamente moderada y objetivamente crítica ($Rho=0,514$); siendo la estimación de $p=0.00<0.05$, favoreciendo la hipótesis electiva, lo que demuestra que: existe una conexión notable entre la autoconfianza y el desempeño laboral del personal escolar de la Unidad Educativa. Se concluyó claramente mediante el análisis de los

resultados que para el objetivo específico existe relación directa y positiva entre la autoconfianza el desempeño laboral.

La comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r=0,768$), con una significancia de $p=0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena es decir si la comunicación efectiva aumenta significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, la mencionada conclusión concuerda con la de otros autores como Saboya (2016), quien señala, según la prueba de Coeficiente de Correlación de Rho Spearman se encontró una correlación positiva considerable (0.457^{**}) entre la variable Comunicación Interna y la variable Desempeño Laboral, por tanto la comunicación interna si influye en el desempeño laboral.

La presente investigación guarda relación con el autor Goicochea (2020) en su trabajo de investigación titulado "Relación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Autonort Cajamarca S.A.C de la Ciudad de Cajamarca - 2020" en donde demuestra que existe correlación entre las variables de Comunicación efectiva y desempeño Laboral, teniendo así que la Correlación de Pearson es de $0,749$ que indica que 74.9% de los datos están altamente correlacionados, es decir, la atracción entre ambas variables es fuerte.

Las Habilidades de resolución de problemas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r=0,320$), con una significancia de $p=0,032$ y demuestra una correlación baja, es decir, si las habilidades de resolución de problemas mejoran, habría un ligero incremento en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, la mencionada conclusión concuerda con la de

otros autores como Hidalgo (2020), tuvo como objetivo específico de determinar la influencia de la resolución de conflictos en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, para elaborar la Relación Bimestral de Usuarios, se concluyó que en la prueba de hipótesis general, se observa que el valor de chi cuadrado es de 30.660 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, por lo que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptamos que las habilidades blandas incluyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa de Asistencia Solidaria Pensión 65, en la elaboración de la Relación Bimestral de usuarios, de esta manera se explica que la pretensión de convencer a los demás con acciones fructíferas y con herramientas eficaces de persuasión, para luego conseguir los objetivos trazados, en nuestro quehacer diario.

La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r=0,718$), con una significancia de $p=0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir si la proactividad aumenta significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. Los trabajadores que representan el 13% son casados, tienen un grado de responsabilidad familiar y tienen beneficios salariales más altos y el 32% son solteros, del cual coincide con el autor Carbajal (2017) donde se halló que la personalidad proactiva presenta correlación significativa con la mayoría de las variables excepto con el apoyo organizativo percibido; así pues, se tiene los siguientes índices de correlación: satisfacción laboral ($r=0,14$), con desempeño laboral ($r=0,37$), con compromiso afectivo ($r=0,18$), con perspectivas de crecimiento personal ($r=0,22$), con intención de permanecer en empresa ($r=0,13$) y con gestión de la comunicación ($r=0,19$).

Conclusiones

- Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,761$), con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si las habilidades blandas aumentan significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. El género femenino representa el 73% y tiene una competencia más a diferencia del género masculino, que es la intuición y el 27% representa al género masculino.
- La adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que tiene una correlación r de Pearson ($r= 0,607$) con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir si la adaptabilidad aumenta significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. Los trabajadores que representan el 40% tienen la edad promedio entre 30-39, el 38% tienen la edad promedio entre 20-29 años, por lo que tienen mayor facilidad al uso de programas tecnológicas, mientras que el 20% tienen la edad promedio entre 40-49 y el 2% tienen la edad promedio entre 50-59 años que se encuentran en proceso de aprendizaje de utilización de programas tecnológicas.
- La autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que tiene una correlación r de Pearson ($r= 0,560$) con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir si la autoconfianza aumenta significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo

remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

- La comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que tiene una correlación r de Pearson ($r= 0,768$) con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir si la comunicación efectiva aumenta significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
- Las habilidades de resolución de problemas se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,320$), con una significancia de $p= 0,032$ y demuestra una correlación baja, es decir, si las habilidades de resolución de problemas mejoran, habría un ligero incremento en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
- La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021, debido a que tiene una correlación r de Pearson ($r= 0,718$) con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir si la proactividad aumenta significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. Los trabajadores que representan el 13% son casados, tienen un grado de responsabilidad familiar y tienen beneficios salariales más altos y el 32% son solteros.

Recomendaciones

- Para potenciar las habilidades blandas del colaborador e incrementar el desempeño laboral y seguir alcanzando los objetivos de la empresa, se recomienda primero definir los objetivos que queremos alcanzar teniendo en cuenta las debilidades que tenemos y optar por alguna de ellas y mejorar en los próximos meses, segundo aprender a escuchar las críticas de los compañeros y jefes que son el foco que se debe tomar en cuenta para fortalecer las debilidades, practicando la escucha a conciencia y mejorando la empatía, tercero se debe ser tolerante con los errores de uno mismo y de los demás para no entorpecer el desempeño laboral, cuarto salir de la zona de confort demostrando que podemos desprendernos de los hábitos dañinos y mejorar las debilidades de ciertas conductas, por ultimo atreverse a actuar de manera distinta para poder lograr resultados diferentes que se quiere lograr y poder superarlos. Así mismo se sugiere realizar capacitaciones, feedback y participar en cursos sobre habilidades blandas como mínimo con 92 horas en adelante.
- La adaptabilidad nos permite superar con mayor eficiencia los obstáculos que todos afrontamos cuando se nos presenta una etapa de cambios, por ello se debe ser flexible con nuevas ideas y predispuestos al uso y manejo de nuevas herramientas de la tecnología, creando valor empresarial con nuevas formas de gestión y métodos para lograr alcanzar una eficiente desempeño laboral así mismo desarrollar nuestra creatividad, promover y facilitar la participación de los colaboradores en webinars o cursos online, así como la asistencia a congresos y a eventos de networking, de esta forma los colaboradores sientan que crecen como profesionales y estarán aportando valor a la empresa, así mismo con la llegada del teletrabajo se sugiere realizar una planificación semanal y diaria de la lista de tareas y tener claro cuáles son prioritarias, evitar distracciones ya que ahora se trabaja más habitualmente desde casa, no querer abarcar todo y evitar saturarnos, debemos estar preparados a cambios

en las rutinas y ajustar nuestra forma de trabajar, si queremos obtener los mejores resultados.

- Mejorar la autoconfianza servirá como soporte para el logro de objetivos, en primer lugar, se debe aprender a mejorar el lenguaje corporal y la forma de hablar ya que influye mucho al momento de expresarse de tal manera que refleje confianza en uno mismo. Tener una postura relajada y abierta, utilizar un tono de voz adecuado, ni muy bajo ni muy elevado, evita usar muletillas, hacer pausas que ayuden a mostrarte serena y mostrar las ideas de forma clara y firme. Como segundo punto reconocer los errores, aprender de ellos y reforzar cada logro que se consiga, por otro lado, evitar compararse con otras personas, cada uno tiene sus capacidades y limitaciones y, cuando nos comparamos, tendemos a magnificar las capacidades de los demás y minimizar las nuestras. Como tercer punto la práctica del día a día hace que ganemos experiencia en aquella área que se quiera desarrollar y mejorar, ya que cuanto más competente te sientas, más autoconfianza se podrá desarrollar en uno mismo.
- Mediante la comunicación efectiva podremos conocer mejor a nuestro equipo de trabajo para poder identificar las personalidades personales de cada uno así mismo también ellos conozcan de ti. La realización de reuniones regularmente seguidas es importante ya que ello nos conlleva a estar informado lo que sucede en la empresa. La utilización de herramientas de comunicación interna permitirá que los miembros del equipo puedan comunicarse con los demás y así fortalecer la confianza en el equipo. La aplicación del feedback adecuado y pertinente conlleva a motivar a los miembros del equipo e incentivarlos a trabajar con mayor eficiencia.
- Para mejorar las habilidades de resolución de conflictos, es necesario programar sesiones de capacitación al trabajador para desarrollar la escucha activa, para saber reconocer lo que dicen y el problema central que parecen tener con la otra persona. La positividad es increíblemente importante para poder resolver conflictos, es decir si trae negatividad como mediador, solo

aumentará el problema. Mantener empatía para sentir que realmente comprendes lo que están sintiendo y por qué, ello puede ser de gran ayuda para la resolución de conflictos. Manejo del estrés tener la capacidad de lidiar con dos (o a veces más) individuos agravados y encontrar una manera de navegar en una situación muy tensa.

- Para fortalecer la proactividad profesional existen varias formas de hacerlo como: Transformar las ideas en acciones, actuar, no esperar a ver qué pasa; buscar nuevas oportunidades, anticipar, prevenir y resolver problemas, actuar de forma diferente en función de cómo deban hacerlo, perseverar, no rendirse, ser flexibles, ser responsables de sus actos, ser libres de su propia conducta, ser positivos y no limitarse a cumplir órdenes o desempeñar sus funciones.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo? : El Rol de la Confianza Organizacional. *Departamento de Psicología Social, Universitat Jaume L.*
- Alfaro, M. d. (2012). *Administracion de Personal* (Primera edición ed.). México: Red Tercer Milenio. Obtenido de <https://bit.ly/33CuZcS>
- ALGAMA DESARROLLO EMPRESARIAL. (s.f.). *ADAPTACION Y FLEXIBILIDAD*. Obtenido de es.scribd.com: <https://bit.ly/2QhrYlX>
- Alles, M. (2002). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos Gestion por Competencias*. Granica.
- Andrea, V. (2019). *Tesis Usat.edu.pe*. Obtenido de <https://bit.ly/3vRmM0l>
- Araya, E., & Garita, G. (31 de marzo de 2020). Habilidades blandas: elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática:Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 21. Obtenido de <https://bit.ly/3dgn5LS>
- Arratia, A. (2010). *DESEMPEÑO LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO DOCENTE EN CHILE: INFLUENCIAS Y PERCEPCIONES DESDE LOS EVALUADOS.(Tesis de Maestria)*. doi:<https://bit.ly/348DTPm>
- Aurora, C. (2017). *Academia.edu*. Obtenido de file:///C:/Users/bralise/Downloads/RED_eBook_Desempen_o_laboral.pdf
- Barzola, A., & Franco, G. (2020). *Influencia del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura Estadística: Tesis de Maestria. Universidad Continental Huancayo - Perú*. Obtenido de Web Site: <https://bit.ly/3uOZNT0>
- Bohlander, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos* (4ta ed.). México.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL: EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA ORGANIZACIÓN. *Scielo*, 6.

- Burguet, M., & Buxarrais, M. (2013). La Eticidad De Las Tic. Las Competencias Transversales Y Sus Paradojas: Universidad de Salamanca. *Red de Revistas de America Latiba, el Caribe, España y Portugal*, 87-100. Obtenido de <https://bit.ly/3bOBqxN>
- Buxarrais, M. (2013). NUEVOS VALORES PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EDUCACIÓN. *dialnet.unirioja.es: Site Web*, 54-65. Obtenido de <https://bit.ly/3viE07a>
- Buxarrais, M. (2001). ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN EN VALORES. *academia.edu: Site Wite*. Obtenido de <https://bit.ly/3oCFGFW>
- Buxarrais, M. (2013). NUEVOS VALORES PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EDUCACIÓN. *revistas.ucv.es: Site Web*, 53-65.
- Buxarrais, M. (3 de abril de 2013). NUEVOS VALORES PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EDUCACIÓN: Facultad de Educación. Universitat de Barcelona. *dialnet.unirioja.es: Site Web*, 53-65. Obtenido de <https://bit.ly/3oxUjKC>
- Buxarrais, M. (2013). NUEVOS VALORES PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EDUCACIÓN: Facultad de Educación. Universitat de Barcelona. *revistas.ucv.es: Site Web*, 56-65. Obtenido de <https://bit.ly/3vkKQsK>
- Buxarrais, M., & Burguet, M. (1968). *LA CONCILIACION FAMILIAR, LABORAL, SOCIAL Y PERSONAL: UNA CUESTION ETICA*. Barcelona: Ed. II. Obtenido de <https://bit.ly/3yyE5p2>
- Caceres, E., Pedro, P., & Ramos, L. (2018). "LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL IMPACTO DEL APRENDIZAJE FORMAL E INFORMAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DE DOS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS EN EL PERÚ". Obtenido de Universidad del Pacifico Web Site: <https://bit.ly/3wTIp0h>
- Cáceres, J. (2019). *Relación entre las condiciones de trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Yurimaguas, 2019: Universidad César Vallejo. (Tesis de*

- Maestría*). Obtenido de Universidad César Vallejo Web site: <https://bit.ly/3uAHAZe>
- Cacsire, G. (2019). *Repositorio UNAP (Tesis de Maestría)*. Obtenido de <https://bit.ly/3xTvtlj>
- Chen, e., (2010), e. c., Gómez, M., Manrique, B., & Gasca, G. (2015). PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS EN INGENIERÍA DE SOFTWARE POR MEDIO DE PROYECTOS UNIVERSIDAD-EMPRESA. *Revista Educación en Ingeniería*, 132-140. Obtenido de <https://bit.ly/3wqfxN3>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (octava ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Grau-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chigó, G., & Olguín, M. (2006). *COMPETENCIAS Y HABILIDADES BLANDAS CLAVES PARA INGENIEROS COMERCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE: Repositorio.uchile*. Obtenido de Repositorio.uchile Web Site: <https://bit.ly/2PSeVjQ>
- Chiu, W., Zamora, R., & Basco, A. (31 de marzo de 2020). Habilidades blandas: Elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática: Revista Trilogía. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(25), 25. Obtenido de <https://bit.ly/3dY4HXb>
- Cinque, (2015), e. c., Sánchez, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). HABILIDADES BLANDAS: NECESARIAS PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-18. Obtenido de <https://bit.ly/3oxAdAc>
- Comercial, R., Casas, J., (2018}, en, c., & Riva, M. (abril de 2019). *IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES PERSONALES BLANDAS (SOFT SKILLS) EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES: Universidad Pontificada Comillas*. Obtenido de repositorio.comillas.edu: Site Web: <https://bit.ly/3fzuq8X>
- Coral, Y., & Cuenca, N. (2021). *Habilidades blandas y competencia digital en docentes de la I.E.P.N.P Santa Rosa de Lima: Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de repositorio.ucv.edu: <https://bit.ly/2Squ4Kd>
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires.

- Cruz, J. (28 de mayo de 2016). *Comunicación efectiva en las organizaciones: Emprendices*. Obtenido de emprendices: Site Web: <https://bit.ly/3wtinB2>
- Cruz, J. (28 de mayo de 2016). *Comunicación efectiva en las organizaciones: Emprendices*. Obtenido de emprendices: Site Web: <https://bit.ly/3bTrqU9>
- Cruzado, W. (2019). “*COMPETENCIAS BLANDAS EN LA EMPLEABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE-SEDE LOS OLIVOS, AÑO 2018*”: *Universidad Nacional Federico Villarreal*. Obtenido de Web Site: repositorio.unfv.edu: <https://bit.ly/3BJnz7x>
- Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.). Mc Graw Hill.
- Deza, M. (2020). *Impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020 (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo Web Site: <https://bit.ly/3s27J1y>
- Diario Gestion. (15 de 01 de 2018). Habilidades blandas: ¿qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas? *Diario Gestion*, págs. 30-31. Obtenido de <https://bit.ly/3dRifDL>
- Doyle, A. (20 de enero de 2020). *Habilidades duras frente a habilidades blandas: ¿Cuál es la diferencia?* Obtenido de thebalancecareers: Site Web: <https://bit.ly/2Stpg6U>
- Doyle, A. (20 de enero de 2020). *Habilidades duras frente a habilidades blandas: ¿Cuál es la diferencia?: The balance careers*. Obtenido de thebalancecareers: Site Web: <https://bit.ly/2Stpg6U>
- Duran, A. (2018). *Trabajo en equipo*. España: Elearning.
- El Peruano. (09 de Marzo de 2021). Habilidades blandas y el éxito en las organizaciones. *El Peruano*.
- Espinoza, M., & Gallegos, D. d. (2020). *Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador*. Obtenido de Revistaespacios.com Web Site: <https://bit.ly/3ruaVnY>
- García, B. (6 de noviembre de 2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación: Universidad Nacional Autónoma de Mexico. *revista.unam: Site Web*, 19, 1-17. Obtenido de <https://bit.ly/2TOMrsX>

- Garzon, M. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación: Redalyc.org. *redalyc.org*, 22. Obtenido de <https://bit.ly/3ohseqY>
- Gastañadui, R., & Carla, P. (2017). *Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis de Maestría)*. doi:<https://bit.ly/345w64P>
- Geana, W., Leane, B., Bonnie, J., (2010), c. e., Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano: Universidad Técnica de Machal. *Revista mensual de la UIDE extension Guayaquil*, 59-76. Obtenido de <https://bit.ly/2RLLdxV>
- Goleman, (1998), c. e., Vallejos, A., & Girón, R. (2019). *HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL POST VENTA INTERAMERICANA NORTE SAC: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO MOGROVEJO (tesis)*. Obtenido de tesis.usat.edu.pe: <https://bit.ly/3yDUBnZ>
- Goleman, (1998), e. c., Rodriguez, J., Rodriguez, R., & Fuerte, L. (2021 de febrero de 2021). *Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación: Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de revistas.usil.edu.pe: Site Web: <https://bit.ly/3v8SRkq>
- Goleman, (1998), en, c., & Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 186-199. Obtenido de <https://bit.ly/3bJIH2U>
- Goleman, D. (1998). *LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. Barcelona: Editorial Kairós. S.A. Obtenido de <https://bit.ly/3fGeQIG>
- Goleman, D. (1998). *LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. Barcelona: Kairós. S.A. Obtenido de <https://bit.ly/3fGeQIG>
- Gómez de Lunar, V. (june de 2009). DESEMPEÑO LABORAL DEL LICENCIADO EN TURISMO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, SEGÚN LA OPINIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL TURÍSTICO PRIVADO DE LA ISLA DE MARGARITA, ESTADO NUEVA ESPARTA: Dialnet Web site. *Gestión Turística*(11), 41- 68. Obtenido de Dialnet Web Site: <https://bit.ly/3s5qHo8>
- Graciela, L. (2008). *El ABC del gerenciamineto*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios.: *Psicología Escolar e Educativa*, 1-11. Obtenido de <https://bit.ly/3zoOao8>
- Hang, T., Laura, R., & Shaw, K. (2018). *COMPETENCIAS BLANDAS EN LA EMPLEABILIDAD: repositorio.unfv*. Obtenido de repositorio.unfv Web Site: <https://bit.ly/2OHm8T9>
- Hellriegel, J. S. (2017). *Administración un enfoque basado en competencias*. CENGAGE Learnig. Obtenido de <https://bit.ly/3yl6fNI>
- Hernandez Garnicie, C., & Maubert Viveros, C. (2009). *Fundamentos de Marketing* (Primera Edición ed.). México: Paerson Educación.
- Hernández, C., & Neri, J. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo ISSN 2007 - 7467*, 10, 1-24. Obtenido de <https://bit.ly/3puKtcK>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://bit.ly/3fy0TwA>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <https://bit.ly/3fy0TwA>
- Idat. (s.f.). *¿En qué se diferencian habilidades blandas y duras?* Obtenido de Site Web: idat.edu.pe: <https://bit.ly/2WF06nR>
- James, J. (2012). *Being Confident*. Espasa Libros, S. L. U. Obtenido de <https://bit.ly/2QfdQ5I>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimera ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Trias de Bess, F. (2004). *Marketing lateral*. Madrid: Pearson educación.
- Kraiger (2003), c. e., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Revista mensual de la UIDE extension Guayaquil*, 59-76. Obtenido de <https://bit.ly/376UuVo>
- Lazcano, (2004), citado, e., Carolina, D., & Molina, M. (2010). *EL AUTOCONTROL COMO BASE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS*

- CORPORATIVOS. Obtenido de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA: <https://bit.ly/3bLGSBB>
- Lorrèn, N. (2018). *Repositorio Usil*. Obtenido de <https://bit.ly/3hk50ic>
- Lucas, E., & Cols, P. (2017). *Riesgos Psicosociales y Satisfacción Laboral en docentes de una Universidad Pública Argentina: explorando el rol del Work Engagement.(Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad Nacional de Mar del Plata Web Site: <https://bit.ly/2WarUQB>
- Martínez, M., Tey, A., Buxarrais, M., & Esteban, F. (2002). *SOBRE LA CONFLICTIVIDAD Y LA CONVIVENCIA*. Barcelona. Obtenido de <https://bit.ly/2QFOA90>
- Mengua, A., Sempere, F., Juárez, D., & Rodríguez, A. (2012). PROBLEM SOLVING FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT AND PROGRESS OF COMPANIES. *Revista de Investigacion 3 Ciencias*, 1-22. Obtenido de <https://bit.ly/3ipkaDy>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (Primera edición ed.). España: Sapiencia.
- Montoya, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Visión del futuro*, XI, 22. Obtenido de <https://bit.ly/3uGZ5HR>
- Mujica, 2015, en, c., & Quesada, D. (diciembre de 2019). *HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN DE LOS LÍDERES GERENCIALES EN SU RECURSO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL SANTA MATILDE DE MADRID: Universidad EAN*. Obtenido de repository.ean.edu.co: Site Web: <https://bit.ly/3ytCbWD>
- Mujica, J. (1 de enero de 2015). *HABILIDADES BLANDAS N 1 ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* Obtenido de educrea.cl: Site Web: <https://bit.ly/2T8QQGM>
- Neetwork Business School. (s.f.). *Autoconfianza: Qué es y cómo puedes mejorarla: neetwork.com*. Obtenido de neetwork.com: <https://bit.ly/3w5oHyE>
- Ochoa, G. (2017). *Repositorio.ucv.edu.pe*. . Obtenido de <https://bit.ly/3siqPk9>
- Oseda, E. (2020). *Repositorio UCV (Tesis Maestría)*. Obtenido de <https://bit.ly/2RPt95M>
- Palaci, F. J. (2005). *Psicología Organizacional*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., Jhoan, & M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Redalyc.org*, 31. Obtenido de <https://bit.ly/3oaLVAq>
- Paredes, Y., Estrada, E., Quispe, R., Mamani, H., & Mamani, M. (2020). Factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas . *ProSciences*, 1.
- Peñalosa, Luisa, & Gabriela, M. (2020). *Cultura y clima: Condiciones para la Productividad Laboral. Universidad del Rosario (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad del Rosario Web site.
- Pérez, N., Berlanga, V., & Alegre, A. (2019). © Sociedad Española de Pedagogía *Bordón* 71 (1), 2019, 97-113, ISSN: 0210-5934, e-ISSN: 2340-6577 • 97DESARROLLO DE COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVALUACIÓN DEL POSGRADO EN EDUCACIÓN EMOCIONAL: SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PEDAGOGIA. *BORDÓN REVISTA DE PADAGOGÍA*, 71(1), 97-113. Obtenido de <https://bit.ly/3v9nXaV>
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de Personas* (sexta edición ed.). Ebooks y Libros.
- Porter, & Michael. (1996). *Ventaja competitiva* (Décima tercera ed.). México: Continental, S.A.
- Porter, & Michael. (2002). *Ventaja Competitiva* (segunda edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bogotá: Deusto.
- PROYECTO FOMENTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO. (2020). *MANUAL DE ADAPTABILIDAD LABORAL*. *asiva.cl*, 11.
- Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). *Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo*.
- Ritzman, L., Krajewski, I., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Valor* (octava edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Mexico: Pearson.
- Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario: Universidad Norbert Wiener, Perú. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 186-199.
- Rojas, I. (2011). *Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica*. Obtenido de Redalyc.Org Web site.
- Rosales, G., Rodal, A., Chumbi, V., & Buñay, R. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional de egresados: Scopus Web Site. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 24. Obtenido de <https://bit.ly/3g3oLtJ>
- Rosales, J. (2019). *Compromiso Laboral y desempeño profesional en docentes universitarios en el area de estudios geneales en la Universidad Privada del Norte sede Breña. (Tesis de maestria)*. doi:file:///C:/Users/bralise/Downloads/rosales_tje.pdf
- Sanabria, P., Romero, V. d., & Flórez, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. . *Universidad & Empresa.Redalyc.org Web Site*.
- Schiffman, L., & Kanuk Lazar, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (decima edición ed.). México: Pearson Educacion.
- Soberanes, L., & Abel, F. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional la nueva gestion organizacional*.
- Sotelo, R., & Espíritu, J. (2017). La formación humanista y habilidades blandas en estudiantes universitarios:. *SociaLium Revista Científica de Ciencias Sociales e ISSN-276-6053*, 2, 1-11. Obtenido de <https://bit.ly/3pwynQz>
- Strickland, A., Thomposon, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica* (décimo quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Tarziján, & Jorge. (2007). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (Cuarta Edición ed.). Chile: Universidad Católica de Chile.
- Torres, T., Alegría, M., & Camacho, E. R. (2019). Manual de Teletrabajo OEFA. *Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental OEFA*, 36.

- UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL. (2014). REVISTA INTERCONTINENTAL DE PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN: Universidad Intercontinental. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 5-29.
- Vallejo Calle, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *CULTURA, EDUCACIÓN y SOCIEDAD*, 5.
- Vasquez, A. (2013). *Calidad y Calidad Educativa: Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de Revistas Investigacion.UNMSMWeb sie.
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 53-73. Obtenido de <https://bit.ly/3bl5JWN>
- Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la practica* (cuarta edición ed.). Madrid: Esic.
- Vidal, J. (s.f.). *Desarrollo de habilidades blandas*. doi:<https://bit.ly/3yyHCny>
- Wayne, M., & Robert, N. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena edicion ed.). Pearson Educacion.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). Mc Graw Hil.
- Yupanqui, D. (10 de Setiembre de 2020). *Luis Torres Paz: "Hemos visto un crecimiento espectacular en el kiòn y se abre paso el camu camu": Marketconexion*. Obtenido de Marketconexion Web site: <https://bit.ly/2TeZCmD>
- Zepeda, M., Cardoso, E., & Cortés, J. (15 de mayo de 2020). RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: scielo.org Web Site. *El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN*, 10(19). Obtenido de <https://bit.ly/3shGQ9Y>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistência

Título: “HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL TRABAJO REMOTO ESCUELA DE POSGRADO HUANCAYO 2021”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿De qué manera influye las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿De qué manera la adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?</p> <p>¿De qué manera la autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?</p> <p>¿De qué manera la comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?</p> <p>¿De qué manera las habilidades de resolución de problemas se</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar la influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la adaptabilidad en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Determinar la autoconfianza en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Determinar la comunicación efectiva en el desempeño</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>La adaptabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>La autoconfianza se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>La comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Las habilidades de resolución de problemas se relacionan significativamente con el</p>	<p>Variable independiente</p> <p>X=Habilidades blandas</p> <p>x1=Adaptabilidad</p> <p>x2=Autoconfianza</p> <p>x3=Comunicación efectiva</p> <p>x4=Habilidades de resolución de problemas</p> <p>x5=Proactividad</p> <p>Variable dependiente</p> <p>y=f(x)=</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>y1=Compromiso</p> <p>y2=Calidad en el trabajo</p> <p>y3=Trabajo en equipo</p> <p>y4=Productividad</p>	<p>Método general:</p> <p>Método científico</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Alcance:</p> <p>Descriptivos</p> <p>Correlacionales</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptivos</p> <p>Correlacionales</p> <p>Diseño de la investigación:</p> <p>NO experimentales, Transversales del tipo descriptivo correlacional</p> <p>Población:</p> <p>N= 50 trabajadores</p> <p>Muestra:</p> <p>n= 45 trabajadores</p> <p>Probabilístico (aleatoria)</p> <p>Técnicas:</p> <p>Entrevista</p> <p>Instrumentos:</p>

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?</p> <p>¿De qué manera la proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021?</p>	<p>laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Determinar la habilidad de la resolución de problemas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>Determinar la proactividad en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p>	<p>desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p> <p>La proactividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.</p>		<p>Cuestionarios</p>

Anexo 2: Matriz de la operacionalización de las variables

Título: “HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL TRABAJO REMOTO ESCUELA DE POSGRADO HUANCAYO 2021”

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento	
Independiente X= Habilidades blandas	Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. (Buxarrais, 2013)	X ₁ = Adaptabilidad	X ₁₁ = Asimilación del cambio	1. Me adapto a la modalidad de cambio de trabajo de manera remota.	Escala de Likert	Cuestionario	
			X ₁₂ = Aceptación del cambio	1. Adopto continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo.			- Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo
			X ₁₃ = Compromiso con el cambio	2. Me comprometo adaptarme a las nuevas formas de trabajo cumpliendo mis objetivos dentro de la empresa.			Escala de Likert
		X ₂ = Autoconfianza	X ₂₁ = Inteligencia emocional	3. No me cuesta trabajo recuperarme después de haber obtenido un resultado negativo.	- Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo		
				4. Cuando tomo una decisión importante, no sé cómo me siento al respecto; asustado, emocionado, enojado u otras combinaciones de emociones.			
			X ₂₂ = Autogestión laboral	5. Asumo responsabilidades			

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
				frente a una urgencia en la solución y busca alternativas creativas.		
		X ₃ = Comunicación efectiva	X ₃₁ = Participación Activa	6. Me comunican con tiempo la información que necesito para desempeñar mis funciones de una manera correcta. 7. Soy convocado a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización.	La escala de Likert Acuerdo - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo	
		X ₄ = Habilidades de Resolución de Problemas	X ₄₁ = Toma de Decisión	8. El área a la que pertenezco toma en cuenta y valora mis sugerencias y opiniones antes de tomar una decisión. 9. Cuando sé que algo está mal, intento buscar soluciones.		
				10. Si no estoy de acuerdo con una decisión que toma mi equipo de trabajo, me molesto con mis colegas. 11. Considera que solo los jefes son las personas indicadas para participar en la búsqueda de alternativas.		

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
		X ₅ = Proactividad	X ₅₁ = Iniciativa	<p>13. Me propongo a cumplir desafíos de trabajo y no dejo que nada me detenga.</p> <p>14. Comunico y propongo mejoras de trabajo a mi jefe para ser más productivos y eficientes</p> <p>15. Tengo la disposición de trabajar, cuando se presenta algún evento laboral.</p>		
Dependiente Y=Desempeño Laboral	El desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad. (Chiavenato, 2007, p.203)	Y ₁ = Compromiso	Y ₁₁ = Identidad Organizacional	<p>16. Me involucro de manera personal y profunda en las acciones acordadas para que mi institución sobresalga</p> <p>17. Me siento comprometido con la institución, por eso hago mi mejor esfuerzo.</p> <p>18. Considero que he desarrollado vínculos de fidelidad con mi centro de labor y mi equipo de trabajo.</p>		
		Y ₂ = Calidad en el trabajo.	Y ₂₁ =Responsabilidad	19. Le pongo entusiasmo y tomo mayor iniciativa que la esperada por mis jefes.		

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
			Y ₂₂ = Apertura	20. Soy mi propia fuerza motivadora para alcanzar las metas trazadas.		
				21. Acepto consejos de mi entorno para mejorar.		
				22. Tomo a bien las órdenes que me dan mis jefes.		
		Y ₃ = Trabajo en equipo	Y ₃₁ = Cooperación	23. Me gusta impulsar a mis compañeros al logro de los objetivos		
				24. Soy capaz de ayudar a mis compañeros, aunque eso me demande tiempo extra.		
				25. Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo.		
				26. Analizo y tomo en cuenta los diferentes puntos de vista de mi entorno laboral.		
		Y ₄ = Productividad	Y ₄₁ =Reconocimiento	27. A menudo recibo el bono de desempeño por el logro de objetivos.		
				e reconocen adecuadamente las tareas que realizo y las mejoras que introduzco en mi trabajo.		
			Y ₄₂ = Resultados	29. Se logra alcanzar el número de matriculados establecidos con la meta		

Variable	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
				trazada en el tiempo determinado.		
				30. Mis jefes aceptan y comunican que mi trabajo posee la calidad necesaria para la Universidad.		
			Y43=Efectividad	31. Culmino las tareas y/o actividades asignadas por mis jefes en el tiempo deseado.		
				32. Desarrollo con facilidad las tareas asignadas por mi jefe.		

Anexo 3: Instrumento

Cuestionario N° 01

Instrucciones:

Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo analizar la influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

- Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

- Género Femenino () Masculino ()
- Edad años
- Estado Civil Soltero () Casado () Viudo ()
- Grado de Instrucción: Secundario () Técnico () Superior ()
- Tiempo de Servicios: Años () Meses ()
- Lugar de Procedencia:
- Condición Laboral:

Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas.

N°	Preguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Me adapto a la modalidad de cambio de trabajo de manera remota.	1	2	3	4	5
2	Adopto continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo.	1	2	3	4	5
3	Me comprometo adaptarme a las nuevas formas de trabajo cumpliendo mis objetivos dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
4	No me cuesta trabajo recuperarme después de haber obtenido un resultado negativo.	1	2	3	4	5
5	Cuando tomo una decisión importante, no sé cómo me siento al respecto; asustado, emocionado, enojado u otras combinaciones de emociones.	1	2	3	4	5
6	Asumo responsabilidades frente a una urgencia en la solución y busca alternativas creativas.	1	2	3	4	5
7	Comunico con tiempo la información que necesito para desempeñar mis funciones de una manera correcta.	1	2	3	4	5

8	Asisto a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización.	1	2	3	4	5
9	El área a la que pertenezco toma en cuenta y valora mis sugerencias y opiniones antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
10	Cuando sé que algo está mal, intento buscar soluciones.	1	2	3	4	5
11	Si no estoy de acuerdo con una decisión que toma mi equipo de trabajo, me molesto con mis colegas.	1	2	3	4	5
12	Considera que solo los jefes son las personas indicadas para participar en la búsqueda de alternativas.	1	2	3	4	5
13	Me propongo a cumplir desafíos de trabajo y no dejo que nada me detenga.	1	2	3	4	5
14	Comunico y propongo mejoras de trabajo a mi jefe para ser más productivos y eficientes.	1	2	3	4	5
15	Tengo la disposición de trabajar, cuando se presenta algún evento laboral.	1	2	3	4	5
16	Me involucro de manera personal y profunda en las acciones acordadas para que mi institución sobresalga	1	2	3	4	5
17	Me siento comprometido con la institución, por eso hago mi mejor esfuerzo.	1	2	3	4	5
18	Considero que he desarrollado vínculos de fidelidad con mi centro de labor y mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
19	Le pongo entusiasmo y tomo mayor iniciativa que la esperada por mis jefes.	1	2	3	4	5
20	Soy mi propia fuerza motivadora para alcanzar las metas trazadas.	1	2	3	4	5
21	Acepto consejos de mi entorno para mejorar.	1	2	3	4	5
22	Tomo a bien las órdenes que me dan mis jefes.	1	2	3	4	5
23	Me gusta impulsar a mis compañeros al logro de los objetivos	1	2	3	4	5
24	Soy capaz de ayudar a mis compañeros, aunque eso me demande tiempo extra.	1	2	3	4	5
25	Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
26	Analizo y tomo en cuenta los diferentes puntos de vista de mi entorno laboral.	1	2	3	4	5
27	A menudo recibo el bono de desempeño por el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
28	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo y las mejoras que introduzco en mi trabajo.	1	2	3	4	5
29	Se logra alcanzar el número de matriculados establecidos con la meta trazada en el tiempo determinado.	1	2	3	4	5
30	Mis jefes aceptan y comunican que mi trabajo posee la calidad necesaria para la Universidad.	1	2	3	4	5
31	Culmino las tareas y/o actividades asignadas por mis jefes en el tiempo deseado.	1	2	3	4	5
32	Desarrollo con facilidad las tareas asignadas por mi jefe.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 4: Ficha de Validación de expertos 1

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	CUESTIONARIO N° 01
Título de la investigación:	HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL TRABAJO REMOTO ESCUELA DE POSTGRADO HUANCAYO 2021
Nombre del juez/experto:	SARITA SAKIMI LEÓN HURTADO
Teléfono:	994981328
Correo electrónico:	sleoh@continental.edu.pe
Área de acción laboral:	Consultoría
Título Profesional:	Gerencia Pública
Grado Académico:	Máster


INDICACIONES: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente.					X					X					X
Total parcial															
Total															
Congruencia					Claridad					Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)					
5 - Optimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Optimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte					

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto
 D.N.I. : 45358584

Anexo 5: Ficha de Validación de expertos 2



FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición:

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL TRABAJO REMOTO ESCUELA DE POSTGRADO HUANCAYO 2021

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento	PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.			X						X				X		
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				X						X			X		
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X					X				X		
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X			X			
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X						X			X		
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X						X			X		
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X				X		
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.			X						X			X			
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.				X					X				X		
10. Los ítems son medibles directamente			X						X				X		
Sumatoria Parcial	0	0	9	28	0	0	0	0	28	15	0	4	24	0	0
Sumatoria Total = 120	37					43					28				

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: el resultado suma 108, nivel Satisfactorio

Nombres y Apellidos del experto: Marco Antonio Luna Flores

DNI.: 09563629

Nro. Celular: 990834295

Firma

Anexo 6: Ficha de Validación de experto 3

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	Cuestionario para los trabajadores administrativos
Título de la investigación:	Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo 2021
Nombre del juez/experto:	Guido Humberto Bravo Monteverde
Teléfono:	999357281
Correo electrónico:	gibravo@gbmasociados.com
Área de acción laboral:	Consultoría y docencia universitaria
Título Profesional:	Licenciado en Administración
Grado Académico:	Magister en Administración

INDICACIONES: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

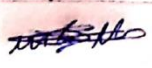
Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.			X					X					X		
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.		X						X					X		
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.			X					X						X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X				X						X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.			X					X					X		
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.			X					X					X		
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.			X					X						X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.			X					X						X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.			X					X						X	
10. Los ítems son medibles directamente.			X					X						X	
Total parcial	30					28					25				
Total	83														
Congruencia	Claridad					Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Óptimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 - Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 - Fuerte									

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto



D.N.I.: 07793374

Anexo 7: Ficha de Validación de experto 4

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	Cuestionario
Título de la investigación:	“HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL TRABAJO REMOTO ESCUELA DE POSGRADO HUANCAYO 2021”
Nombre del juez/experto:	Mg. Carmin Deysi, Briceño Meza
Teléfono:	971354234
Correo electrónico:	cbriceno@continental.edu.pe
Área de acción laboral:	Consultoría, Coaching, Mentoring, Talleres
Título Profesional:	Licenciado en Educación Secundaria
Grado Académico:	Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano


INDICACIONES: Marque con una “X” según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X					X					X	
2. La secuencia de prestación de los ítems es óptima.				X					X					X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.			X						X					X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X					X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X					X					X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X					X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X					X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X					X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.				X					X					X	
10. Los ítems son medibles directamente.				X					X					X	
Total parcial	39					40					40				
Total	119														
Congruencia	Claridad					Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)									
5 - Optimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente	5 - Optimo 4 - Satisfactorio 3 - Bueno 2 - Regular 1 - Deficiente					5 – Mínimo 4 - Poca 3 - Regular 2 - Bastante 1 – Fuerte									

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54) - Regular (55-78) - Bueno (79-102) - Satisfactorio (103-126) - Óptimo (126-150)

Observaciones:

Firma del Experto
 D.N.I. : 43511701