

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES TONGOD S.R.L. – CAJAMARCA, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Jhon Edwin Tapia Broncales

Bach. Laura Fernanda Inga Pereda

Asesor:

M.Cs. Econ. Liliana Beatriz Carrillo Carranza

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme la vida, el amor, la paciencia y fuerzas para comenzar y terminar todo este proceso.

A MIS PADRES:

Laura Pereda Jave y Fernando Inga Luna; pilares fundamentales en mi vida y formación, a ellos atribuyo lo que he logrado en la vida, gracias a su esfuerzo y amor he logrado este sueño en mi vida, son la motivación principal en todas las metas que me he propuesto.

Inga Pereda, Laura Fernanda

DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme la vida, el amor, la paciencia y fuerzas para comenzar y terminar todo este proceso.

A MIS PADRES:

Jesús Marlene Broncales Chávez y David Tapia Pérez; pilares fundamentales en mi vida y formación, a ellos atribuyo lo que he logrado en la vida, gracias a su esfuerzo y amor he logrado este sueño en mi vida, son la motivación principal en todas las metas que me he propuesto.

Tapia Broncales, Jhon Edwin.

AGRADECIMIENTO

A:

Dios por darme sabiduría e inteligencia para lograr una de las metas de mi vida y ayudarme a seguir adelante.

Mis padres Laura Pereda Jave y Fernando Inga Luna, por su amor, apoyo y el soporte económico en todos los años de mi carrera.

Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, pilar fundamental en mi formación.

Dr. Miguel MH por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de este documento.

Inga Pereda, Laura Fernanda

AGRADECIMIENTO

A:

Dios por darme sabiduría e inteligencia para lograr una de las metas de mi vida y ayudarme a seguir adelante.

Mis padres Jesús Marlene Broncales Chávez y David Tapia Pérez, por su amor, apoyo y el soporte económico en todos los años de mi carrera.

Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, pilar fundamental en mi formación.

Dr. Miguel MH por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de este documento.

Tapia Broncales, Jhon Edwin

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Antecedentes	12
1.3. Bases teóricas	16
1.3.1. Habilidades Blandas	16
1.3.2. Productividad laboral.....	36
1.4. Formulación del problema	47
1.5. Objetivos	48
1.5.1. Objetivo general	48
1.5.2. Objetivo específico.....	48
1.6. Hipótesis	48
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	49
2.1. Tipo de investigación.....	49
2.2. Nivel de investigación.....	49
2.3. Diseño de investigación	49
2.4. Variables de estudio	50
2.5. Población y muestra	50
2.5.1. Población	50
2.5.2. Muestra.....	50
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	51
2.6.1. Técnica	51
2.6.2. Instrumento.....	51
2.7. Métodos.....	51
2.7.1. Método Inductivo.....	51
2.7.2. Método Deductivo	51
2.8. Procesamiento.....	52
2.9. Aspectos éticos	52
CAPÍTULO III. RESULTADOS	53
3.1. Objetivo general	53
3.2. Objetivo específico.....	54
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	63

4.1. Discusión	63
4.2. Conclusiones	65
4.2. Recomendaciones	66
REFERENCIAS	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de colaboradores según género en la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L.....	50
Tabla 2 Habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	53
Tabla 3 Correlaciones de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	53
Tabla 4 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.....	55
Tabla 5 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	55
Tabla 6 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.....	56
Tabla 7 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	57
Tabla 8 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	58
Tabla 9 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	58
Tabla 10 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca 2019.	59
Tabla 11 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	60
Tabla 12 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod. S.R.L. – Cajamarca 2019.....	61
Tabla 13 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.	61
Tabla 14 Operacionalización de variable Productividad Laboral	70

Tabla 15 Operacionalización de variable Habilidades Blandas	71
Tabla 16 Pregunta: ¿Se siente apoyado en los aspectos laborales y reconocimiento general?	72
Tabla 17 Pregunta: ¿Existe fundamental respeto hacia su persona en su centro de labores?	72
Tabla 18 Pregunta: ¿El salario que recibe de la empresa donde labora cubre con sus necesidades personales?	72
Tabla 19 Pregunta: ¿Cumple con las responsabilidades y prioridades de la empresa donde labora?	73
Tabla 20 Pregunta: ¿El tiempo con el que cuenta es el suficiente?	73
Tabla 21 Pregunta: ¿Recibe un feedback para ir mejorando orientado a alcanzar la fluidez?	73
Tabla 22 Pregunta: ¿En la organización donde labora saben expresarse de manera en la que se le facilite captar la idea que se le transmite?	74
Tabla 23 Pregunta: ¿Al momento de transmitir una idea se le es fácil a los oyentes entenderla? .	74
Tabla 24 Pregunta: ¿La comunicación que tiene con sus compañeros y jefes de trabajo es a la misma medida?	74
Tabla 25 Pregunta: ¿Cumple con el resultado final esperado que requiere la empresa?.....	75
Tabla 26 Pregunta: ¿En el momento de hacer entrega del trabajo terminado al cliente, este queda satisfecho?	75
Tabla 27 Pregunta: ¿Con los materiales disponibles en la empresa es suficiente para elaborar los productos que solicitan los clientes?.....	75
Tabla 28 Pregunta: ¿Transmite usted sus ideas de manera clara y precisa con sus compañeros y jefes de trabajo?	76
Tabla 29 Pregunta: ¿La comunicación que usted tiene con sus compañeros de trabajo es recíproca?.....	76
Tabla 30 Pregunta: ¿Al momento de entablar una conversación usted presta la debida atención a lo que se le está diciendo?	76
Tabla 31 Pregunta: ¿Usted ayuda a sus compañeros de trabajo sin esperar algún tipo de recompensa?	77
Tabla 32 Pregunta: ¿Trata usted con educación y cortesía tanto a sus compañeros como jefes de trabajo?.....	77
Tabla 33 Pregunta: ¿Da soluciones rápidas y efectivas cuando hay algún tipo de problemas en la empresa?.....	77
Tabla 34 Pregunta: ¿Practica las normas y valores que estas constituidas en la empresa?.....	78
Tabla 35 Pregunta: ¿Respeta usted los principios que están establecidos en la empresa?	78
Tabla 36 Pregunta: ¿Cumple con las metas que la empresa le propone?	78
Tabla 37 Pregunta: ¿Tiene usted una relación de solidaridad y amical con sus compañeros o miembros de trabajo?.....	79
Tabla 38 Pregunta: ¿Sabe entender y apoyar a sus compañeros de trabajo en lo que necesitan ya sean problemas fuera o dentro de sus labores?	79

Tabla 39 Pregunta: ¿Sabe usted controlar sus emociones cuando esta frente algún problema ya sea fuera o dentro de sus labores?	79
Tabla 40 Pregunta: ¿Busca soluciones en su trabajo cuando algo sale mal?	80
Tabla 41 Pregunta: ¿Usted busca alternativas para realizar alguna mejora en su trabajo?	80
Tabla 42 Pregunta: ¿Ha realizado nuevas propuestas o inventos para realizar cambios o novedades en la empresa?	80
Tabla 43 Pregunta: ¿Cuándo se le asigna alguna función en el trabajo lo realiza en el menor tiempo posible?	81
Tabla 44 Pregunta: ¿Llega a tiempo a los compromisos que tenga ya sea en la empresa o fuera de ella?	81
Tabla 45 Pregunta: ¿Llega usted a la meta planificada o trazada de la empresa?.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	24
Figura 2	25
Figura 3	25
Figura 4	26
Figura 5	27
Figura 6	28
Figura 7	31
Figura 8	36

RESUMEN

La investigación es de tipo básico con un enfoque mixto. El principal objetivo de la investigación es determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral, lo cual se cumplió, esperando que este estudio pueda ser de utilidad a la empresa para apoyar al colaborador en esta área de su vida laboral.

Relación de las Habilidades blandas en la Productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L, estudio que se realizó con 15 colaboradores del área de campo. Viendo la necesidad de la empresa para mejorar la productividad laboral de sus empleados. Se llevó a cabo una encuesta aplicando la escala de Likert para comprobar la misma investigación, realizando la metodología estadística para que los resultados de la misma sean verídicos, por lo que se comprobó que es de mucha relación las habilidades blandas en la eficiencia y eficacia de cada trabajador.

Como parte de las conclusiones se expuso que es necesario desarrollar las habilidades blandas en el personal con el fin de que estos se desempeñen en el área adecuada y a la vez tener un buen clima laboral y una buena relación con todos los colaboradores de la organización donde laboran.

Palabras clave: Habilidades blandas, productividad laboral.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas, hoy en día, buscan gente proactiva, entusiasta, creativa, responsable, honesta, que proponga soluciones a los problemas tanto empresariales como personales, que les permitan demostrar eficiencia y eficacia adecuadas; así como una pertinente inteligencia emocional.

En la ciudad de México, por ejemplo, las empresas solicitan colaboradores autónomos, capaces de trabajar bajo presión y generar resultados positivos, así como evidenciar el auto aprendizaje, como una habilidad apreciada en este país. Esto significa que el colaborador es maduro y tiene capacidad de análisis y respuesta frente a cualquier impase laboral.

Los dueños de diferentes empresas mexicanas sugirieron a sus colaboradores tener iniciativa y no esperar que les digan qué hacer y dónde encontrar la información que estos requieren. De acuerdo a esta situación, resaltaron la importancia de la personalidad de los colaboradores para promover la empatía, demostrando una excelente comunicación, compromiso, negociación favorable y habilidades para trabajar en equipo.

Por otro lado, una empresa peruana importante, específicamente Manpower Perú (2016), indica que sus futuros colaboradores, fundamentalmente, deben tener una especialización; es decir, dejar de lado el “un poco de todo” y orientarse a una carrera específica como el idioma, porque para esta entidad es relevante el inglés. Así, surgen las Soft Skills, llamadas también habilidades blandas, que se ha constituido de vital importancia para esta empresa, por cuanto involucra una serie de aspectos como capacidad de liderazgo, inteligencia emocional, resiliencia, entre otros.

Cajamarca los últimos años ha generado muchas empresas las cuales deben estar en constante mejora y competencia a nivel de la organización, Caxamarca Gas – Cajamarca. Caxagas (2017), que cuenta con capacidad de manejar políticas empresariales, unificación y autonomía, es una empresa local que busca en sus colaboradores la fidelidad, compromiso, responsabilidad y comunicación efectiva. Asimismo, se preocupa que sus colaboradores tengan la habilidad de trabajar en equipo; a la vez de brindar trabajo y capacitaciones a familias cajamarquinas, contribuyendo con el desarrollo de Cajamarca.

Dentro de otro rubro, se tiene a Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L., empresa ubicada en Cajamarca, dedicada a la fabricación, reparación, realización de trabajos de electromecánica, industria, construcción civil y comercialización de estructuras, que cuenta con 15 profesionales; entre ellos, técnicos en mecánica eléctrica, mantenimiento industrial, sistema

civil, los cuales están totalmente calificados en lo técnico. Como parte de sus políticas, la empresa, busca lograr un óptimo rendimiento y eficacia por la calidad de servicio, enfocándose en crear ventajas competitivas, con un amplio conocimiento y liderazgo personal, a través de soluciones integrales, con responsabilidad social, medio ambiente, seguridad, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Las habilidades blandas dan fuerza a los colaboradores de una empresa, son una combinación de habilidades como inteligencia social, interpersonales y de comunicación, además, se conoce que no solamente son atributos que les competen a los integrantes de alta dirección de una organización, sino que deben ser habilidades o actitudes que deben reunir todos los colaboradores de una misma organización. Por esto, es importante que la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. forme a sus colaboradores en Soft Skills, es decir, en mejora personal y crecimiento. Son habilidades esenciales porque forman al colaborador para la adaptación al cambio constante actual, porque evolucionan, porque se pueden moldear y porque son mejorables todos los días.

Pues bien, como se sabe las habilidades blandas o Soft Skills constituyen un factor importante para las empresas, ya que plantean un conjunto de atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse, en su trabajo, de manera efectiva; a la vez generando una buena productividad laboral. Estas habilidades involucran no solamente el lado emocional, interpersonal, sino también el empresarial. Dentro de las habilidades blandas, se tiene al trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del estrés, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros; dentro de la productividad laboral se tiene a la motivación, satisfacción laboral, competencias, participación, trabajo en equipo y cohesión, entre otros.

1.2. Antecedentes

Beltrán; Contreras y Chipatecua (2014) en Colombia, en la tesis "Valores del capital humano en las competencias del líder que facilitan la implantación de la estrategia organizacional" indican que la obtención de una ventaja competitiva, el desarrollo, el crecimiento, la perdurabilidad, entre otros, son los aspectos que buscan las organizaciones a través de las estrategias que se definen. Sin embargo, no es suficiente con diseñar las metas y los objetivos que se quieren alcanzar, es necesario aterrizar estos propósitos en planes de acción e involucrar a todos los miembros de la organización, lo cual se consigue a través de la implantación de la estrategia. En este sentido, la etapa de implantación de la estrategia en una organización, da curso al camino establecido en la etapa de formulación de la estrategia, por lo tanto, se relaciona directamente con su éxito o su fracaso. No obstante, este proceso no depende de algunos pocos miembros de la organización, de directivos o de funcionarios, sino que depende de la buena sincronización y armonía de todos aquellos que hacen parte de ella. La presente investigación

a través de la revisión teórica y de evidencias empíricas, busca poner de manifiesto la incidencia de dos aspectos clave en la organización sobre la implantación de la estrategia, por un lado, los líderes, a partir de sus competencias interpersonales y por otro el capital humano, a partir de sus valores. Los resultados obtenidos muestran que tanto las competencias del líder como los valores del capital humano son determinantes para la adecuada implantación de la estrategia organizacional.

Desde la Universidad del Bio Bio en Chile, Salazar y Olgún (2014) nos advirtió que, actualmente, la cantidad de profesionales que anualmente egresan de la misma carrera, en las distintas Instituciones de Educación Superior a nivel nacional, es alta. A partir de esta afirmación, las organizaciones buscan profesionales integrales que diferencien y complementen el conocimiento técnico con las distintas habilidades blandas; es por ello que dentro de esta investigación, a través de un análisis de tipo descriptivo, se realiza una revisión teórica donde se analizan los distintos conceptos y teorías sobre temas que competen a los intereses de los estudiantes, con la finalidad de identificar los intereses de los estudiantes de la Universidad del Bío Bío y proponer mejoras. Para ello, el equipo de investigación confeccionó y aplicó un cuestionario, a una muestra de alumnos por facultad, según la matrícula del periodo académico 2013; posteriormente, se sometió el instrumento a diferentes análisis con el fin de validarlo estadísticamente y de clasificar en subgrupos los criterios consultados de acuerdo a las 5 competencias genéricas del Modelo Educativo. En suma, los resultados indicaron que los intereses de las 41 carreras por Facultad son distintos según el área de estudio, destacando, en su mayoría, criterios relacionados con la competencia genérica; es decir, Capacidad para Comunicarse; y en cuanto al instrumento se identificó su consistencia tanto de los criterios, como de los resultados; sin embargo, existen sugerencias que deberían considerarse para una próxima aplicación.

Desde la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú – Trujillo, Alva y Juárez (2014), nos dio a conocer que su presente investigación, tiene como propósito la “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A distrito Trujillo”. Como hipótesis se consideró: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito Trujillo es directa. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito Trujillo. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores.

Entre los resultados más relevantes se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular. Se identificó que los colaboradores de la empresa laboran en los días feriados siendo compensado con un día de descanso la cual genera una desmotivación ya que el colaborador prefiere que se le pague. Asimismo, corresponde a gerencia, analizar y evaluar continuamente. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Casachagua (2014) en Huancayo, en su tesis “Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la cooperativa industrial Manufacturas del Centro LTDA” tuvo como objetivo central, determinar cuál es la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro Ltda. En el Planteamiento Metodológico, se describe y formula el problema materia de investigación, ¿Cuál es la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro Ltda.? Donde la hipótesis es; La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral se encuentra en un nivel positivo en los colaboradores del área de producción de la Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro Ltda.

El resultado final del trabajo de investigación demuestra que efectivamente el clima organizacional tiene una estrecha relación con la satisfacción laboral del personal del área de producción de la Cooperativa Industrial Manufacturas del Centro Ltda., por cuanto después de la aplicación de los instrumentos mencionados, se estableció que el clima es positivo y que la satisfacción es favorable.

Según Gutierrez y Mosquera (2016) en su tesis “Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca Gas de Cajamarca, 2015 – 2016” manifiestan que la investigación está basada en determinar los efectos de los programas de las capacitaciones efectivas en los colaboradores de una empresa al momento de ejecutar sus actividades; sin embargo, más allá del cumplimiento de sus funciones generales y específicas correspondiente a su cargo o puesto de trabajo, este se basa también en la capacidad de poder interactuar con todos sus compañeros en su ambiente o área de trabajo, generando un clima óptimo. Esto es reflejado en su nivel de productividad y por ende todos los factores que incluyen en la misma; es por ello que, se ha desarrollado este trabajo con los colaboradores de la empresa CAXAGAS, quienes nos permitieron llevar a cabo todo el proceso de la investigación experimental, realizando la investigación con una muestra de 70 colaboradores, desde el área operativa, hasta personal administrativo y de gerencia. Por lo que nos queda comentar respecto a la experiencia que se ha podido comprobar que en los diferentes

niveles de evaluación del modelo de Kirk Patrick se ha demostrado que existe un efecto directo en la productividad y rendimiento del colaborador a través de las capacitaciones, específicamente con aquellas de formación en habilidades blandas. Esto, que permite el mejor desarrollo del lado humano de cada miembro o persona que pertenece a una organización.

La tesis denominada “La satisfacción laboral y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmeccánica, Cajamarca 2019” de Ojeda (2019) tiene como objetivo determinar si la satisfacción laboral influye en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmeccánica, Cajamarca 2019. La población estuvo conformada por 152 colaboradores y la muestra por 109 colaboradores que laboran en la empresa metalmeccánica en la región de Cajamarca, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento llamado cuestionario para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta. La variable Satisfacción laboral estuvo conformada por 30 preguntas y la variable Productividad laboral por 28 preguntas. El estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, transversal y correlacional.

El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 0,99 para la variable Satisfacción laboral y 0,81 para la variable Productividad laboral. Ojeda utilizó el software SPSS versión 25, a través de la prueba de hipótesis D de Somers presentando como resultado un nivel de significancia de 0.000 ($\alpha < 0.05$). Se concluyó que la Satisfacción laboral influye significativamente en la Productividad Laboral de los colaboradores de una empresa metalmeccánica, Cajamarca 2019.

Según Tirado (2018) en su tesis “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de construcción civil de la provincia de Cajabamba, 2018” tuvo como objetivo establecer de qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa de construcción civil en Cajabamba, 2018, en el entendimiento que la motivación es un factor esencial en la consecución de los logros empresariales y personales de los colaboradores; esto aunado al análisis del talento humano existente en esta empresa. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 95%. Se utilizó el software SPSS, a través de la prueba de hipótesis de correlación Bivariada de Pearson y D de Somers presentando como resultado un nivel de significancia de 0.000 ($\alpha < 0.05$).

El resultado D de Somers arrojó un resultado de 0.843 y Pearson r de 0.943, concluyendo que la motivación influye positiva y significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa de construcción civil en Cajabamba.

1.3. Bases teóricas

1.3.1. Habilidades Blandas

Las denominadas habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria (Mujica, 2015)

De acuerdo con (Mujica, 2015), 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.

Así mismo podemos decir que las habilidades blandas tienen relación con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás. También se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para agrupar a estas habilidades en una persona.

Otra forma de enfocarlo según (Mujica, 2015), es diferenciar estas características de lo que se conoce como las habilidades duras; estas últimas tienen relación con los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada actividad. Por ejemplo, en la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. conocer los procedimientos y modo de operación de una máquina para realizar trabajos de electromecánicos es parte de las habilidades duras de una persona.

Es importante también no idealizar las diferentes capacidades o habilidades de cada quien; para algunas labores o funciones las habilidades blandas tienen una gran importancia (por ejemplo para aquellos trabajos donde hay una relación directa con el público, o donde se requiere de mucha interacción con otras entidades, departamentos o personas), mientras que otros trabajos centran sus requerimientos más bien en las habilidades "duras" del colaborador (por ejemplo, manipulación de máquinas de soldadura). Cada persona, de acuerdo a sus características y preferencias, se verá más a gusto en una posición acorde a su set de habilidades (Mujica, 2015).

Cabe mencionar que tanto las habilidades blandas como duras pueden ser desarrolladas. En el caso de las habilidades duras el asunto es evidente - por ejemplo, basta con leer el manual de funcionamiento de una máquina o dispositivo para desarrollarlas en un cierto ámbito, mientras que las habilidades blandas requerirán de la voluntad para poner más atención en la forma en que nos relacionamos con los demás. Dirigir a otros para lograr

objetivos es uno de los desafíos más importantes que asumen las personas cuando llegan a ocupar cargos de supervisión.

Mujica (2015), manifiesta también que, las personas cuentan con conocimientos y habilidades derivadas de su preparación técnica y académica; como resultado del buen desempeño en la aplicación de esos conocimientos, es que ascienden en las organizaciones. Sin embargo, el éxito en el ámbito empresarial requiere de otras competencias, relacionadas con las denominadas “habilidades blandas”, se debe mencionar que el conocimiento de habilidades duras es esencial en la etapa de inicio de la vida laboral.

Mujica (2015), expone que la teoría de las 4 fases de competencia fue articulada por primera vez en 1969 por Martin M. Broadwell en su trabajo «4 estadios para la formación», más adelante en el trabajo «Cuatro estadios para aprender una nueva habilidad» la teoría fue desarrollada por Noel Burch en la organización «Gordon Training International», a la vez nos indica que este proceso es sumamente útil ya que se puede poner en práctica en cualquier momento y de esa manera genera constantemente nuevas competencias.

El aprendizaje de una habilidad tiende a seguir cuatro fases:

- Primera Fase: “Incompetencia inconsciente”

En esta primera fase debemos ser capaces de reconocer el valor de esta habilidad que estamos intentando aprender y reconocer nuestra propia incompetencia.

El tiempo que pasemos en esta primera fase dependerá de la fuerza del estímulo que nos empuje para aprender esta nueva habilidad. *Ejemplo: un hombre que nunca ha trabajado en una empresa de servicios generales, no conoce de trabajos electromecánicos, ni de soldadura, por lo tanto, no sabe que no sabe manejar máquinas de ese ámbito, simplemente no sabe que existen, por lo tanto, tampoco sabe utilizarlos.*

- Segunda Fase: “Incompetencia Consciente”

Aunque no entendemos o no sabemos cómo realizar algo, hemos reconocido nuestra propia incompetencia y el valor de esta nueva habilidad que queremos dominar.

El cometer errores en esta fase, será un punto muy importante para potenciar y acelerar el proceso de aprendizaje. *Ejemplo: El hombre que nunca había trabajado en una empresa de servicios generales, logró entrara a una empresa de ese rubro y se descubre las máquinas electromecánicas y de soldadura, inmediatamente se da cuenta*

que hay más colaboradores manipulando dichas máquinas, pero él no posee esa competencia. Ahora sabe que no sabe manipular dichas máquinas.

- Tercera Fase: “Competencia Consciente”

En esta fase ya entendemos o sabemos hacer algo, sin embargo, para ello debemos estar muy concentrados y prestar atención a lo que estamos haciendo para lograrlo.

Ejemplo: El colaborador que ingresó a una empresa de servicios generales, empieza a practicar; se dice a sí mismo: “me pongo el epp, enciendo la máquina y comienzo a cortar despacio sin apurarme ni desconcentrarme los fierros de forma recta”. Es un proceso consciente que debe hacer para una operación que toma solo pocos segundos. Es posible que el colaborador que está aprendiendo a manipular dicha máquina, transpire y se agote mentalmente con tantas cosas que debe procesar y aplicar al mismo tiempo, es posible también que desee estar en silencio y que nadie le hable o distraiga.

- Cuarta Fase: “Competencia Inconsciente”

En esta última fase del aprendizaje de una nueva habilidad, ya somos plenamente competentes, hemos tenido tanta práctica con la nueva habilidad que la podemos ejecutar fácilmente sin apenas prestar atención, como si fuera algo natural.

Podríamos ejecutar la habilidad incluso realizando otras tareas y también estaríamos en condiciones de poder enseñar esta habilidad a terceras personas (esto dependerá de cómo hayamos desarrollado el proceso de aprendizaje de la misma).

Ejemplo: El colaborador que ya trabaja en la empresa de servicios generales, ya sabe manipular las máquinas, ahora es capaz de realizar los trabajos con gran destreza, puede hasta escuchar música mientras realiza su trabajo sin estresarse y sin perder el control, puede hasta mantener una conversación y realizar sus trabajos sin ningún tipo de problema.

Las habilidades blandas son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales, reconocidas de mejor manera por los empleadores cuando un estudiante, joven o trabajador busca empleo. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo (Valdebenito, 2013).

En la entrevista a Valdebenito (2013) señaló que las habilidades blandas son competencias conductuales, también conocido como habilidades interpersonales, que incluyen competencias como habilidades de autonomía, auto liderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión,

motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza, etc.

Las denominadas habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. No son solo 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 (Valdebenito, 2013).

Por lo anterior, es que las habilidades blandas tienen relación con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás. También, se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para agrupar a estas habilidades en una persona. Es importante, también, no idealizar las diferentes capacidades o habilidades de cada quien; no obstante, para algunas labores o funciones las habilidades blandas tienen una gran importancia (por ejemplo, para aquellos trabajos donde hay una relación directa con el público, o donde se requiere de mucha interacción con otras entidades, departamentos o personas) (Valdebenito, 2013).

De acuerdo con Valdebenito (2013) las habilidades blandas son competencias muy importantes que todo trabajador debería tener, ya que éstas les permite interactuar con otras personas de una manera más efectiva, desarrollando diferentes habilidades como son: liderazgo, responsabilidad, humildad, empatía entre otros.

1.3.1.1. La revolución de las habilidades blandas y la inteligencia emocional en el trabajo

Años atrás era común que todo estudiante creyera, y no sin razón, que todo lo que necesitara para trabajar sería provisto por la universidad o la escuela técnica, y que, con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaría prácticamente a la vuelta de la esquina (La nación, 2016)

Sin embargo, el mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades blandas o "soft skills", que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir a los demás.

El conocimiento técnico está disponible y cambia vertiginosamente. En cambio, las habilidades interpersonales son eternas, pero muy difíciles de adquirir y eso las hace muy codiciadas en las organizaciones.

"Difícilmente, una persona pueda lograr un gran desarrollo profesional sin contar con habilidades blandas", asegura Pablo Heinig, profesor de Esade Business School Buenos Aires y director de la consultora homónima. "Estas capacidades son muy valiosas porque nos ayudan a movernos en la incertidumbre y crear, ante cada nuevo acontecimiento, un repertorio de acciones que acortan la brecha entre nuestros deseos y los resultados que obtenemos. Nos permiten crear nuestras propias respuestas, ante situaciones que no están en el manual".

La Nación (2016), indica que, en los últimos años, las habilidades blandas tomaron mayor vigencia debido a la creciente tendencia de las empresas al trabajo interdisciplinario y sinérgico entre áreas. También adquirieron importancia porque se las identifica como el factor que determina aquello que se hace con las habilidades duras.

1.3.1.2. Diferentes ocupaciones

Algunas posiciones, por supuesto, requieren con mayor vigor la presencia de las soft skills, como por ejemplo las comerciales o todas aquellas que estén caracterizadas por el contacto personal. En contraposición, están aquellas donde el contacto personal es mínimo, como sucede con los desarrolladores de tecnología, y en las que el cumplimiento de los objetivos está sujeto a habilidades duras.

"Cuando una persona empieza a trabajar es, principalmente, un productor individual y en esa instancia las habilidades duras son esenciales, pero a medida que empieza a interactuar con otros y colaborar o gestionar el trabajo de pares o subordinados, las blandas se hacen esenciales", indica Florencia Alippe, gerente de Desarrollo y Comunicaciones Internas de Ernst & Young.

"El desafío es encontrar la combinación adecuada entre lo técnico y lo blando para orquestar las relaciones interpersonales que potencian los conocimientos que la empresa posee", completa la ejecutiva.

¿Qué habilidades blandas cotizan mejor en el competitivo mundo laboral? Los especialistas tienen diferentes opiniones:

- Pablo Heinig (2016), menciona la capacidad para enfrentar lo imprevisible, las relacionadas a la escucha, el habla y la gestión de la emocionalidad.

- Matías Ghidini (2019), señala la flexibilidad, la tolerancia a la incertidumbre, la capacidad de enredamiento (de formar redes y equipos de trabajo), el espíritu para emprender (intrapeneurship) y la habilidad de aprendizaje.
- Patricia Ortiz, Talent Acquisition Leadership & Development Manager para Siemens Argentina y Uruguay, rescata la empatía, la tolerancia a la diversidad, la creatividad y la inteligencia interpersonal, así como el poder transmitir el saber.
- Por su parte, Bayá Casal reconoce: "Una de las que más nos cuesta incorporar a nuestra rutina es la capacidad de escuchar, y de aceptar y aprender de las críticas".

Otros expertos agregan el ser creíbles, inspirar confianza en el equipo de trabajo, comunicar efectivamente, organizar el tiempo propio y de los demás, y ser resolutivo.

¿Qué puede hacer, entonces, un brillante técnico que carece de la habilidad para comunicar o motivar a su gente? ¿Resignarse a no crecer profesionalmente? La respuesta no es tan difícil. Todos los hombres son seres sociales y, de una u otra forma, interactúan con otros en la empresa. Sin embargo, es preciso replantearse si la manera como se interactúa actualmente contribuye al buen desempeño profesional, y a alcanzar los objetivos que exige la empresa.

1.3.1.3. **Inteligencia Emocional**

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una única profesión o de un solo trabajo en la misma empresa para toda la vida.

Actualmente, se habla de “empleabilidad”, que es la capacidad de una persona de aportar valor a su trabajo, a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de esta a aquel; esto ya no se consigue solo con un coeficiente intelectual de alto nivel, sino que también se necesita desarrollar un coeficiente emocional con ciertas cualidades, como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc. (Ibáñez, 2011, p.67)

Competencias personales

Autoconciencia

- Conciencia emocional: Reconocer las emociones propias y sus efectos.
- Autoevaluación emocional: Saber las fortalezas y limitaciones propias.
- Autoconfianza: Un fuerte sentido de la propia valía y las capacidades.

Autorregulación

- Autocontrol: Mantener el control en situaciones críticas.
- Confiabilidad: Mantener los principios de honestidad e integridad.
- Adaptabilidad: Flexibilidad para asumir el cambio.
- Innovación: Sentirse cómodos con las nuevas ideas y enfoques.

Motivación

- Orientación al logro: esforzarse por conseguir nuestro estándar de excelencia.
- Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: Capacidad de actuar con premura y anticipación.
- Optimismo: Persistencia en perseguir nuestros objetivos pese a las dificultades y obstáculos.

Competencias sociales

Empatía

- Comprender a los demás: Capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, prestando el interés necesario.
- Desarrollando a los demás: Ser sensibles a las necesidades de desarrollo de los demás y potenciar sus capacidades.
- Orientación al servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Gestión de la diversidad: Fomentar las oportunidades que ofrece la diversidad cultural, étnica, y diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: Ser capaces de leer las tendencias de poder y emocionales entre los miembros de un grupo.

Habilidades sociales

- Influencia: Utilizar tácticas efectivas para ganar el consenso y persuadir a otros.
- Comunicación: Escuchar abiertamente y ser capaces de lanzar mensajes convincentes.
- Gestión del conflicto: La capacidad de aceptar, sostener y resolver conflictos.
- Liderazgo: Inspirar y guiar a otros.
- Construir lazos: Ser capaces de generar relaciones de confianza con otras personas o grupos.
- Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para conseguir un objetivo común.
- Habilidades de trabajo en equipo: Crear y aprovechar las sinergias en la persecución de objetivos colectivos.

1.3.1.4. Dimensiones

1.3.1.4.1. La comunicación en la Empresa

Según (Ibáñez, 2011, p.68), la comunicación es el “Sistema nervioso de la organización”; siendo así las redes sociales entre los colaboradores de la empresa serán más relevantes, armoniosas y provechosas para la empresa.

Para asegurar una comunicación exitosa en las redes sociales hay que partir, en forma piramidal, de arriba para abajo, donde la comunicación según como vaya descendiendo, se esparza por toda la organización. Así partimos de una reunión de alta dirección de la empresa, cuyas conclusiones llegan a niveles inferiores; las reuniones entre alta dirección, mando medio y sus colaboradores; finalmente los colaboradores base. Estas reuniones escalonadas son las redes sociales que permiten una comunicación permanente entre los colaboradores de la empresa.

Así mismo las empresas están optando por organizar estas reuniones en desayunos de trabajo, almuerzo de trabajo, cenas de trabajo y retiros de trabajo los fines de semana. Son ocasiones en las que los grandes problemas y proyectos se solucionan y se mira hacia el futuro.

De esta manera se promueve la comunicación entre los colaboradores y se facilita la integración entre los miembros de la organización empresarial, contribuyendo a la creación de espacios de información, participación y opinión. (Mario Ibáñez, 2011, p.68)

Buena comunicación o comunicación efectiva

Para lograr una comunicación efectiva, no basta con tener una claridad absoluta de pensamiento, es indispensable ser un experto en comunicarlo en forma significativa, motivante y que alcance a la acción tras los objetivos señalados, logrando el compromiso de aportar al máximo esfuerzo y las mejores potencialidades (Cornejo, 2017).

Cornejo (2017) también manifiesto que mantener una buena comunicación efectiva con quienes nos rodean, ya sea en el ámbito laboral como personal, es de mucha importancia para poder desarrollarse como profesional y persona.

1.3.1.4.2. Trabajo en Equipo y Cohesión

La cualidad de un equipo de trabajo es trabajar en armonía, a fin de alcanzar objetivos especializados. Significa sentirse en confianza y estar cómodo en el grupo con el que se participará en la toma de decisiones, y al hacerlo sus miembros se solidarizarán con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente.

El trabajar en equipo se debe convertir en la mejor manera de realizar una tarea que permita lograr metas propuestas. La sinergia probablemente es la cualidad más significativa de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo es mayor a la suma de los resultados individuales. (Ibáñez, 2011, p.63)

De tal manera Ibáñez (2011, p.63), nos dice que hay que tener en cuenta que cuando se trata de solucionar un problema en equipo, se obtienen muchos beneficios, pero al mismo tiempo pueden aparecer nuevos problemas; que el equipo de trabajo debe estar formado por colaboradores de amplio conocimiento en una especialidad, y que se podrían entregar incentivos, premios o reconocimientos cada vez que se lograra solucionar un problema de manera innovadora.

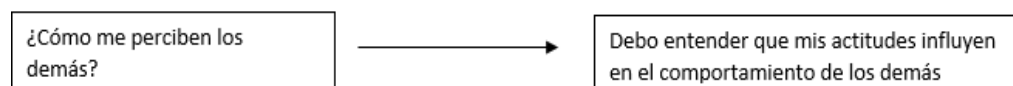
¿Cómo posibilitar buenas relaciones laborales?

Uno de los más notables adelantos en materia de administración del talento humano, a partir de la década del treinta del siglo pasado, es la importancia que se da a las relaciones laborales en la empresa. Esta tendencia consiste en algo más que el esfuerzo por un trato adecuado al talento humano; repercute en una filosofía de la dirección de la organización empresarial, de manera que todo el talento humano no solo haga un trabajo bien hecho, sino también sienta satisfacción. Esta tendencia se origina en la necesidad básica de dirigir de manera efectiva a los colaboradores. Recalca la responsabilidad de administrar una organización, de tal forma que satisfaga apropiadamente su aporte potencial a nuestra vida económica y social. (Ibáñez, 2011, p.240)

Evaluaciones

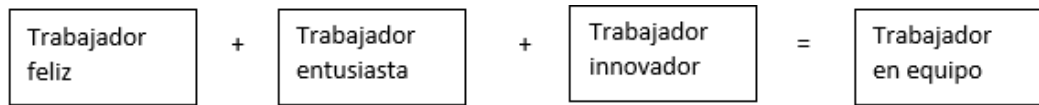
Dar evaluaciones claras y directas sobre el rendimiento del trabajador, utilizar esa retroalimentación para modificar la conducta propia

Figura 1



Fomentar el compañerismo en el trabajo evita el estrés: el compañerismo en el entorno laboral, así como las relaciones y aficiones compartidas entre los talentos humanos, satisfactorias, son los principales remedios contra el estrés.

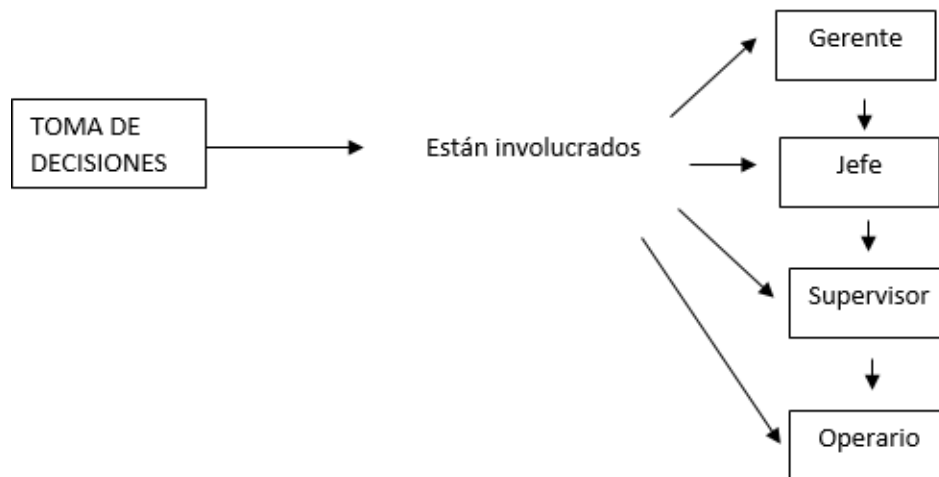
Figura 2



Involucrar a los colaboradores en la definición de problemas, la resolución de los mismos y la toma de decisiones

Según Ibáñez (2011, p.244) nos manifiesta que estudios de psicología social revelan que involucrar al talento humano en proceso colaborativo incrementa su nivel de compromiso.

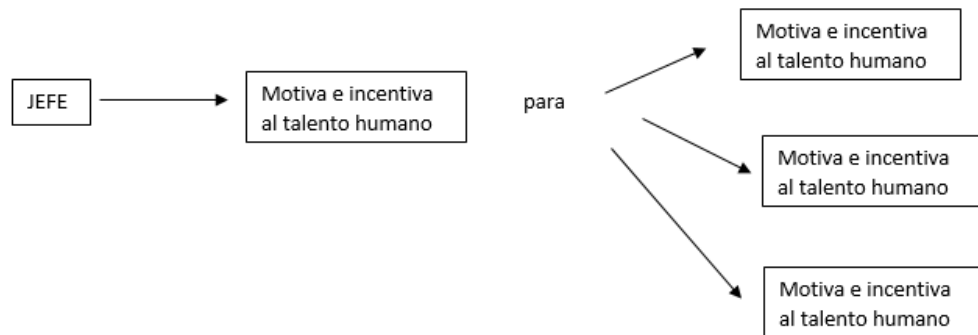
Figura 3



Proveer oportunidades de aprendizaje y mejoramiento de sus habilidades

Descubrir nuevos y mejores caminos que incentiven a los colaboradores a hacer las cosas, por ejemplo: ofrecerles la posibilidad de capacitarse en diferentes áreas. (Ibáñez, 2011, p. 244)

Figura 4



1.3.1.4.3. Relaciones interpersonales

La inteligencia emocional es definida por Goleman (2016), como un conjunto de habilidades que contribuyen al buen funcionamiento y al éxito; que son diferentes al CI (Cociente Intelectual), para Goleman (2016, p. 43, 44), la inteligencia emocional consiste en:

- Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates “*conócete a ti mismo*”, se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener consciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
- Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
- Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
- Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas

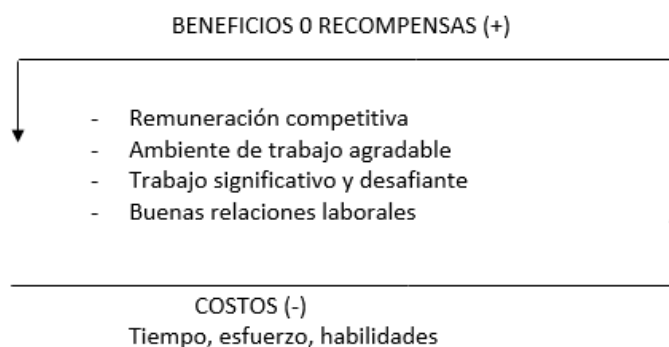
para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

- Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Ibáñez (2011, p.242), nos manifiesta también que siempre existe una relación de intercambio de ideas entre el talento humano y la empresa. Se trata de la manera como se satisfacen los objetivos individuales y organizacionales.

Cuando la persona ingresa en una empresa, espera que sus necesidades humanas y expectativas puedan colmarse. Si cree que sus esfuerzos como talento humano sobrepasan los beneficios existentes, abandonará la organización. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase que los costos de tener un talento humano en la empresa; es decir, espera que el colaborador contribuya más de lo que ella les da. La grafica muestra como una empresa percibe una relación bien lograda. Es decir, beneficio – costo = 0.

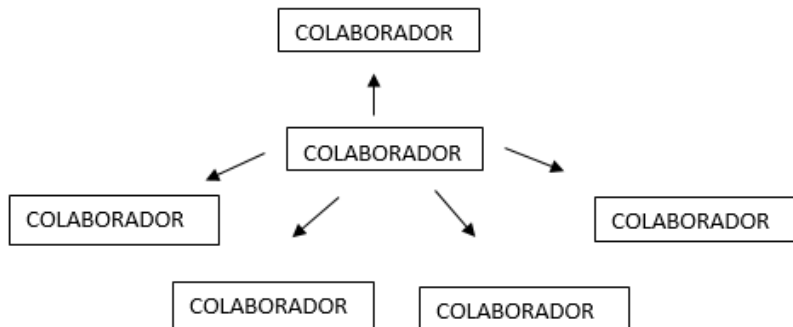
Figura 5



Manejo de los Sentimientos

Estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan; utilizar las propias reacciones emocionales como una medida en las situaciones grupales; expresar las emociones como método para aumentar la comunicación y de obtener reacciones emocionales en los demás, reaccionar con espontaneidad; tomar en cuenta los sentimientos cuando toman decisiones, son cualidades tanto del talento humano como del jefe. (Ibáñez, 2011, p.243)

Figura 6



1.3.1.4.4. Organización del tiempo

Fischman (2012), nos manifiesta que cada vez es más difícil que los colaboradores se puedan concentrar y trabajar en sus pendientes, ya que en la actualidad contamos con varios distractores como Facebook, donde millones de personas entran constantemente y socializan, opinan, se quejan, discrepan y juegan juegos online. Uno pensaría que Facebook es más usado en las horas de break o en las noches al salir del trabajo, pero diversos estudios revelan que la gran parte de tráfico es durante las horas de trabajo.

Además de Facebook, tenemos otros distractores como videos de Youtube, WhatsApp de nuestros amigos, en donde nos mandan todo tipo de refranes, historias, noticias y videos que existen en la red.

Piers Steel, ha escrito un libro en el que plantea una ecuación que explica las variables de procrastinar. *Procrastinar* es posponer actividades que tenemos que hacer, aun sabiendo que al postergarlas estaremos en una situación peor. Se calcula que 20% de la población tiene un problema crónico, pero que la mayoría pierde tiempo y productividad al procrastinar ocasionalmente.

Expectativa: Steel sugiere que estaremos más motivados a trabajar en alguna actividad en la que tengamos una mayor expectativa de ser exitosos. Si tengo la creencia de que me irá bien en un trabajo, estaré más motivado a hacerlo. Las creencias limitantes fomentan el procrastinar. Por otro lado, cuando sentimos que la tarea asignada es demasiado fácil, automáticamente perdemos el interés.

Valor: En qué medida la tarea nos gusta, nos estimula, está alineada con nuestros talentos o en qué medida, más bien sentimos que la tarea es una pérdida de tiempo y nos aburre. Obviamente nuestra motivación aumentará si la tarea nos gusta, y si la percibimos aburrida, aumentará el procrastinar. Según Steel, la tarea que más postergar

los colaboradores, es ordenar sus escritorios, cajones, tarea que los colaboradores encuentran aburridas, sin embargo, el hecho de no ordenar fomenta procrastinar porque aumenta la posibilidad de distraernos con cosas en el escritorio. En todo caso es preferible tomar conciencia de que la tarea nos aburre y evaluar en qué medida podemos dejar de hacerla, o encontrar una manera de hacerla como un juego o una competencia personal para incrementar la motivación.

Impulsividad: Las personas que se dejan llevar por sus impulsos son aquellas que procrastinan más. Por ejemplo: en la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L., el colaborador X debe de soldar unas piezas de hierro asignada por su jefe inmediato, sin embargo, se pone a conversar con su compañero, hace paradas constantes para hacer bromas con sus compañeros, se deja llevar y entra a ver quién ha escrito en su Facebook y así va perdiendo el tiempo.

Demora: En la medida en que sintamos que la actividad nos gratificará rápidamente, estaremos más motivados a hacerla. En cambio, si sentimos que para obtener el beneficio deben pasar meses o años, estaremos más dispuestos a procrastinar. Aquí se sugiere dividir la gran meta en pequeños logros. En la medida en que vamos avanzando y confirmando que sí podemos, vamos ganando más confianza y mayor motivación.

Adicionalmente a las investigaciones de Steel, otras investigaciones han encontrado otros motivos por lo que los colaboradores procrastinan:

- Miedo al fracaso: Si tengo mucho miedo al fracaso, la forma que tiene nuestra mente de “protegernos” es dejar de hacer nuestras labores, es decir procrastinar. Al final, si fallamos no sería porque no seamos competentes o capaces, sino porque se nos pasó la fecha límite. No hacer la actividad crea la excusa perfecta para desviar la culpa y proteger nuestra estima.
- Miedo al éxito: Cuando una persona tiene una baja autoestima y tiene creencias como “no soy capaz”, “no soy competente”, por el mecanismo de búsqueda, tratará de que estas se plasmen en la realidad. Una forma de que esto ocurra es procrastinando y fallando en el intento.
- Falta de disciplina, orden, manejo del tiempo o planificación: Aquí intervienen 2 aspectos importantes de mencionar, en primer lugar, existe un tema de temperamento, hay personas que son más planificadas, estructuradas, ordenadas y que son buenas haciendo seguimiento. Pero hay personas que por temperamento

les encanta empezar las cosas a última hora, son más desordenadas, menos planificadas y más dispersas. Este último grupo tendrá más problemas con el procrastinar. En segundo lugar, el problema puede ser una falta de habilidades de planificación y orden.

Ahora teniendo en cuenta estos motivos por la cual un colaborador procrastina, ¿Qué se puede hacer para revertir esta situación?

El doctor Tal-Ben Shahar (2009), sugiere las siguientes estrategias:

- Usar la regla de los 5 minutos: Cuando el colaborador no este motivado para hacer alguna tarea asignada, la idea es esforzarse a hacerla por “solo” 5 minutos. Lo difícil es empezar, pero luego de 5 minutos probablemente el colaborador se sumergirá en la actividad y se motivara a realizarla.
- Si el colaborador no está motivado internamente, prometa una recompensa por realizar esa tarea, ya sea un reconocimiento o una palabra de aliento “buen trabajo”, para que estimule a hacerlo.
- Comprometerse a realizar la actividad o tarea asignada, haga que la presión de grupo funcione a su favor. Se ha demostrado que los colaboradores que hacen compromisos frente a otros tienen más probabilidades de cumplirlo.

1.3.1.4.5. Proactividad

Ibáñez (2011, p.62), nos manifiesta que el trabajador moderno está siendo impulsado a estar dispuesto a cuestionar, a tener motivación e indicar nuevas formas de resolver y hacer lo que se debe de hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la organización; así los colaboradores que antes no se sentían poderosos, cambia al notar que sus ideas estimulan y se toman en serio; por eso, pondrá mayor empeño en mejorar las cosas.

Actualmente, la innovación es vital para toda empresa. Si estas no se preocupan por fomentar la creatividad en sus talentos humanos ni por invertir en adquirir nuevos conocimientos, serán fácilmente desplazadas del mercado, sin importar el tamaño ni los años que tengan funcionando. Es por ello que hoy ya no se dice que “*es el pez más grande el que se come al más chico*”, sino que “*es el más rápido el que se come al más lento*”.

A cualquiera se le pueden ocurrir esas ideas iluminadas capaces de hacer cambiar un negocio. Trate de incentivar que eso suceda en todos los niveles del centro de

trabajo, y cree canales de diálogo que permitan que esas ideas lleguen. (Ibáñez, 2011 p.62)

Usar el pensamiento global, la innovación y las ideas creativas pueden ir más allá de su propio centro de influencia; ahora todo el mundo está al alcance si uno se lo propone.

1.3.1.4.6. **Compromiso**

Es una obligación o un acuerdo que tiene un trabajador para con su empresa o viceversa para cualquier hecho o situación (Definición, 2017).

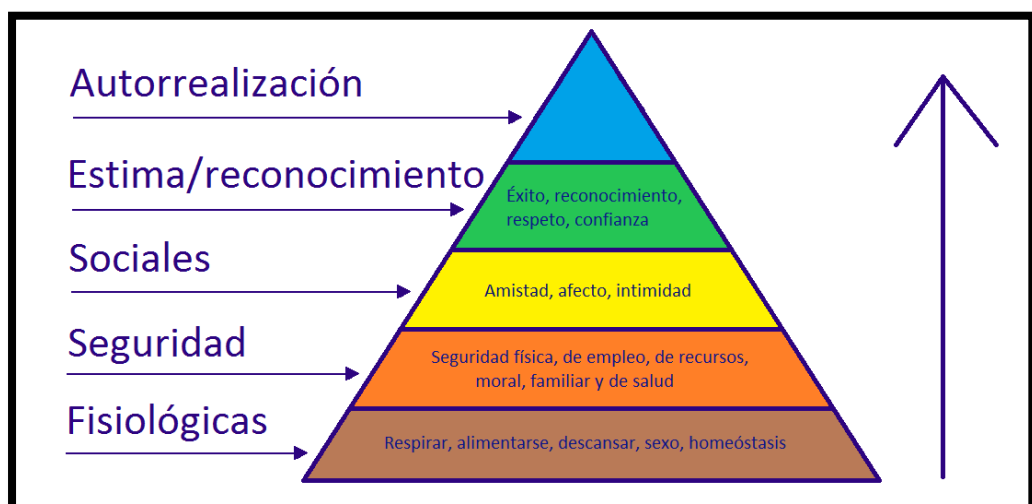
1.3.1.5. **Teorías**

1.3.1.5.1. **Teoría de Abraham H. Maslow**

Su teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas buscamos cubrir. Esta teoría se vio popularizada a raíz de la aparición de un anuncio publicitario de una conocida marca de carburantes.

Maslow argumentó que las necesidades humanas podían ser caracterizadas jerárquicamente, en un modelo gráfico como una pirámide de 5 capas. Cada capa representa un tipo de necesidad humana que debe cumplirse (comienza en el nivel más básico) antes de que las necesidades superiores pueden ser satisfechas. La idea central es que cuando una persona satisface una necesidad busca cumplir con el eslabón de la pirámide otro y así sucesivamente.

Figura 7



Necesidades fisiológicas

Las motivaciones Fisiológicas incluyen las motivaciones más básicas del ser humano como el hambre, la sed, el sexo y la estimulación sensorial. Motivos biológicos están conectados al sistema nervioso del cuerpo y son necesarias para la supervivencia humana. Un ejemplo clásico de estas necesidades es cuando una persona está en zona de guerra y tiene hambre, el concepto de peligro tiende a dejarse de lado cuando está en busca de alimento.

Necesidades de seguridad

El segundo bloque de en la jerarquía de necesidades de Maslow es la seguridad. Las necesidades de seguridad sólo pueden ser alcanzadas después de haber satisfecho las necesidades fisiológicas más básicas. Es imprescindible proveer las necesidades de seguridad a las personas, ya sea seguridad mental y/o emocional. Dentro de este eslabón estos temas como vivir en un ambiente seguro, estabilidad laboral, seguro médico y ahorros financieros.

Necesidades de afiliación

El tercer pilar de la Pirámide de Maslow son las necesidades sociales. Este bloque de la pirámide reconoce que los seres humanos son criaturas sociales y necesitan una interacción social, así como la aceptación de sus compañeros. Dado que se han satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad de más bajo, se pasa al siguiente nivel de necesidades más avanzadas, que tienen que ver con la interacción social. En este nivel están la amistad, el afecto y la intimidad sexual.

Necesidades de reconocimiento

Las personas pueden prever las necesidades de estima, reconociendo al trabajo realizado por los demás. La necesidad de estima y, en consecuencia, el respeto no siempre tiene que ver con una recompensa monetaria ya que un simple reconocimiento en forma de elogio verbal es a menudo una forma satisfactoria para satisfacer esta necesidad. En este nivel encontramos necesidades como auto - reconocimiento, confianza, respeto y éxito.

Autorrealización o auto actualización

El quinto y más alto nivel de la pirámide de Maslow es la necesidad de autorrealización. Esta necesidad sólo puede ser satisfecha después que todas las demás necesidades de la jerarquía han sido suficientemente alcanzadas. La autorrealización, según lo descrito por Maslow, es la necesidad de la persona para alcanzar su destino en la vida. Como resultado de esta intensa necesidad, una persona se esforzará y se empujará a sí misma de una manera nunca antes experimentada. En este eslabón encontramos

necesidades como la creatividad, moralidad, falta de prejuicios y resolución de problemas.

La Pirámide de Maslow en las empresas

El primer nivel de la jerarquía de Maslow son las necesidades fisiológicas. En las empresas, esto se puede satisfacer teniendo buenos espacios de oficina y equipo para realizar los trabajos. La mejor idea de negocio no ira a ningún lado si no se suministran los recursos que se requieren para que sea una realidad. El lugar de trabajo puede ser visto como el “cuerpo” de la empresa. (Riquelme, 2018)

A nivel individual, la seguridad se interpreta como la presencia de la previsibilidad y la protección ante el daño. Las mismas necesidades que están presentes en los negocios. Una vez establecida la planta física (lugar de trabajo), el empresario tiene que estar seguro de que no va a ser asaltado, quemado o de cualquier otra forma de daño. La Seguridad en el negocio también requiere de una constante fuente de ingresos para minimizar los riesgos. Una empresa que está operando dentro de una sociedad que tiene un sistema operativo ante la ley y una economía sana tiene sus necesidades básicas en materia de seguridad aseguradas.

Así mismo Riquelme (2018), nos manifiesta que la idea de pertenencia en las empresas es menos personal y emocional, pero es igual de importante. Un negocio no requiere contacto físico para desarrollar esta necesidad, pero necesita mantener buenas relaciones con sus proveedores y clientes. Este tipo de pertenencia económica es fundamental para que una empresa prospere, porque una empresa de forma aislada no tiene a nadie con quien hacer negocios. El desarrollo de relaciones comerciales sanas y mutuamente beneficiosas y sostenibles es un paso crítico en un negocio exitoso.

En los negocios, el concepto de la estima de Maslow se puede interpretar como la reputación comercial, fidelización de clientes y la publicidad boca-a-boca. Cuando una empresa crea un buen producto a un precio razonable, trata bien a sus clientes y, en general se comporta como un ciudadano corporativo responsable, que va a ganar el apoyo, la admiración y el comercio de la comunidad local. (Riquelme, 2018)

Superando todos los niveles previos, según Maslow se podría llegar a una versión comercial de la «autorrealización». Esto implica, por ejemplo, la investigación y desarrollo de productos nuevos e innovadores, o tal vez la expansión a otras áreas geográficas. Algunas empresas utilizan su éxito para hacer el trabajo filantrópico y ayudar a las personas necesitadas. En la etapa final de las Pirámide de Maslow el

individuo o negocio exitoso puede centrarse menos en sí mismo y más en dar una mirada al mundo circundante.

1.3.1.5.2. Teoría de David McClelland

La teoría de las motivaciones de David McClelland es uno de los modelos psicológicos sobre las necesidades humanas más conocidos, especialmente en el ámbito empresarial y de las organizaciones.

Sobre estas necesidades, McClelland las redujo a 3 tipos:

- **Necesidad de pertenencia o afiliación**

Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre.

Según McClelland estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales. No obstante, cabe mencionar que se han descrito dos tipos de líder: el de tarea, asociado a una alta productividad, y el socioemocional, especialista en mantener la motivación grupal.

- **Necesidad de realización o logro**

Quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada. En general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan

McClelland y otros autores afirman que la necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de un locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida) y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia.

- **Necesidad de poder o control**

A diferencia de las personas más afiliativas, aquellas en las que predomina la motivación de poder disfrutan compitiendo con otras por tal de ganar, por supuesto. Quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social

y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

McClelland distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado y la de poder personal. Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse más por las demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo por obtener poder para su propio beneficio.

Las personas con una alta motivación de poder que no tienen simultáneamente un nivel elevado de responsabilidad personal tienen una mayor probabilidad de llevar a cabo conductas psicopatológicas externalizantes, como agresiones físicas y consumo excesivo de sustancias.

1.3.1.5.3. Teoría Holland John

Se necesitarán 2 cosas principalmente en el rendimiento laboral y la personalidad, donde en sí lo que se busca que el empleo sea congruente a la personalidad porque de acuerdo a la teoría de John Holland sobre la integración de la personalidad y el empleo lo expresa magníficamente ya que se destaca en la personalidad en que acepta positivamente el encargo del colaborador.

En la teoría que parte de la idea de las características de personalidad integradas a su entorno laboral. John Holland presenta 6 tipos de personalidad y propone que la satisfacción laboral y la tendencia a abandonar un empleo dependen del grado que los individuos logren integrar su personalidad a un entorno laboral congruente.

Por su parte, este autor catalogó 6 tipos de personalidad, que guardan relación directa con sus particulares necesidades.

Figura 8

Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista: prefiere actividades físicas que requieren habilidades, fuerza, coordinación etc.	Tímido, autentico, persistente, estable, conformista y practico.	Mecánico, operador de perforadoras, agricultor etc.
Investigador: prefiere actividades De pensar, organizar y comprender	Analítico, original, curioso, independiente.	Biólogo, economista, matemático, reportero.
Social: prefiere act. Que ayuda a formar a otros	Sociable amigable, cooperativo, comprensivo.	Trabajadora social, profesor, asesor, psicólogo clínico.
Convencional: prefiere act. Ordenas, definidas y reglamentadas.	Conformista eficiente, practico, poco imaginativo, e inflexible.	Contador, gerente de empresa, cajero de banco, archivista.
Emprendedor: prefiere act. Verbales que ofrece la posibilidad de influir en los demás y adquirir poder.	Autoconfianza, ambicioso, energía, dominante.	Abogado, corredor de bienes, y raíces, especialista en relaciones publicas, gerente de una pequeña empresa.
Artístico: prefiere las act. Ambiguas y poco sistemáticas que permite la expresión creativa	Imaginativa, desordenado, idealista, emotivo, poco practico.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

1.3.2. Productividad laboral

Productividad laboral es la relación entre los niveles de esfuerzo, uso de recursos y valor de la producción final.

Como en todos los ámbitos colectivos, la productividad laboral depende intrínsecamente de la productividad individual de cada miembro del equipo, a la vez son numerosos los factores que debemos contemplar para tener altos niveles de productividad laboral. Los más importantes son el clima laboral y la distribución de puesto claves.

Sobre estos dos elementos importantes, podemos desgranar todas las variantes que debemos tomar en cuenta para optimizar al máximo nuestra productividad laboral.

Evaluar el flujo de información, los tiempos de gestión, la temporalidad de los objetivos y el ritmo de trabajo, cuando nos queda trabajo de un día para otro, hay fallas sustanciales que debemos mirar muy de cerca.

“Optimizar nuestros niveles de producción al máximo, es la puerta de entrada a convertirnos en una empresa con alta rentabilidad” (Anónimo, 2018).

Una empresa productiva gana mucho dinero porque es capaz de satisfacer perfectamente las demandas de su público, el énfasis en cada eslabón de nuestra cadena productiva, y el desarrollo de nuestros métodos siempre son pilares muy importantes para nuestros fines.

1.3.2.1. Productividad por el colaborador

“Las empresas excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: respetemos al individuo; convirtamos a las personas en ganadoras; permitamos que descuelen; tratemos a las personas como adultos”. Tom Peters.

Cuando expresamos “productividad por el colaborador” no nos referimos sólo al tratamiento, características, enfoque u otro aspecto concerniente a ejecutivos, profesionales y dirigentes, sino a todos los colaboradores de una organización, porque es el conjunto de éstos y su trabajo cohesionado y entusiasta el que puede llevar adelante la obtención de buenos resultados y no un grupo de cualquier categoría por importante que ésta sea o por inteligentes y capaces que nos parezcan sus miembros.

Hoy por hoy el talento humano que cuenta cada organización es el más importante, en otras palabras, el colaborador debe ser tratado por su condición natural como por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad, luego categóricamente podemos afirmar que “las personas son el activo más importante con que cuenta cualquier organización”.

Para tener un colaborador productivo es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Tener confianza en los colaboradores y en lo que ellos pueden alcanzar prevaleciendo el criterio que las mismas desean actuar de buena fe y no con el ánimo de entorpecer el trabajo, quien no asuma esta posición hacia los demás, pensamos no podrá tener confianza en sí mismo.
- Eliminación de la burocracia, establecimiento de objetivos claros, precisos, estables y que se conjuguen con los de las personas. Reforcemos la idea que al igual que la entidad tiene expectativas e intereses relacionados con los empleados, éstos los poseen también con respecto a la entidad.
- Elaborar programas dirigidos hacia la atención a los colaboradores, los que deben actualizarse y perfeccionarse sistemáticamente, incluidos en éstos, incentivos materiales, pero morales también (sobre todo el reconocimiento al trabajo y al desempeño personal).

- Respetar a todos en el más amplio sentido, escucharlos solicitándoles su opinión y por supuesto tenerla en cuenta actuando consecuentemente. Recordemos que no siempre son los ejecutivos principales los que aportan ideas brillantes.
- Estimular los éxitos y celebrarlos con la participación de todos sin excluir a alguien, admitir los errores en el desarrollo del trabajo siendo consecuentes con éstos, entendiéndose errores de trabajo, no indisciplinas, ni negligencias.

1.3.2.2. **Productividad Laboral en la empresa**

En este aspecto se desglosa en 3 aspectos que guardan estrecha relación, que conceptualmente son distintos:

Producción

Es el resultado del proceso, o sea la cantidad de productos que se han producido, en una unidad de tiempo dada, con un nivel de productividad determinado, depende además del número de colaboradores utilizados, de la intensidad de trabajo, de la duración de la jornada.

En la producción existen diferentes elementos denominados “Factores de Producción” que son los que intervienen en el proceso productivo como variable o con posibilidades de ello, y cuando esto ocurre se altera la cantidad o calidad del resultado obtenido.

Con la cantidad de un producto terminado y la cantidad de un Factor “N” empleado, podemos describir la “Función de Producción” con relación a ese factor.

Productividad del trabajo

La productividad se mide por la cantidad de productos elaborados por unidad de tiempo de trabajo, de acuerdo con los niveles medios de habilidad e intensidad del trabajo.

Intensidad del trabajo

Es el grado en que se consumen las energías físicas y mentales en el proceso de trabajo, o sea el grado de tensión, el ritmo en el proceso de producción.

Debe trabajarse con una intensidad media que es aquella con la cual es posible alcanzar la productividad más alta, sin que por ello sufra la salud del trabajador y se logre la utilización más completa y racional de su capacidad física y mental.

Para tener producción laboral en la empresa es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- La intensidad del trabajo hasta un determinado nivel medio constituye un factor de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uno de los factores más importantes y decisivos en el desarrollo de una empresa es el aumento de la productividad.
- La productividad del trabajo no debe permanecer estática sino su tendencia debe ser siempre a aumentar.

Aspecto que influyen en el aumento de la productividad

Verdaderamente existe un grupo de aspectos que contribuyen al aumento de la productividad, no obstante, éstos no actúan en la misma proporción en todos los casos y su efecto tampoco es el mismo, e incluso algunos de ellos se escapan del alcance de nuestra voluntad. Según P. Drucker, en The New Society.

“El mayor incentivo para la productividad y la eficiencia son los estímulos sociales y morales más que el financiero”

Técnico – Materiales

Son todos aquellos que dependen del desarrollo de los medios de producción y su utilización, tales como:

- El progreso técnico
- La capacidad de producción
- La utilización de la capacidad de producción
- La distribución de la fuerza de trabajo
- Las características y la utilización de las materias primas y materiales
- La realización de adecuados mantenimientos y reparaciones

Económico – Sociales

En este punto están relacionados con los cambios en la composición y empleo de la fuerza de trabajo, así como en la calificación de ésta y en las relaciones de trabajo.

Entre estos se encuentran:

- Elevación del nivel cultural, técnico, científico y profesional de los colaboradores.
- Elevación de las condiciones de trabajo y del bienestar general de los colaboradores.
- Que las decisiones sobre la productividad del trabajo se realicen con un acuerdo entre la entidad y los colaboradores y no como una imposición de la primera.

1.3.2.3. Dimensiones

1.3.2.3.1. Eficacia

Según Fischman (2012, p.169), nos manifiesta que las metas son solo un medio y no un fin, ya que más importante que lograr las metas es tenerlas, cuando tenemos objetivos, vamos hacia una dirección, no tenemos la angustia que nos da la ambigüedad de no saber adónde vamos.

Cuando creemos que nuestra felicidad depende del logro de nuestras metas, cometemos el error de darles demasiada importancia, dejamos de ser felices en el camino porque usamos todos nuestros recursos para lograrlas, perdemos el balance, tenemos emociones negativas, estrés y abandonamos actividades importantes, vivimos con un enfoque egoísta y no ayudamos. Cuando creemos que nuestra felicidad depende de un logro de nuestras metas, se empieza a destruir nuestra propia felicidad. (Fischman, 2012)

Las metas, entonces, no deben dar un sentido de dirección, pero ¿cualquier meta es buena?, Según la psicología positiva, los objetivos deben relacionarse con nuestros valores, talentos, pero, más importante, deben tener metas impuestas por nosotros mismos y no por la sociedad.

Fichman (2012, p.170), nos indica que las metas deben ser lo que uno quiere hacer, más no la que deben hacer.

No solo es necesario evitar perseguir metas impuestas por la sociedad, sino también por nuestro ego, objetivos que nos alejan de lo que realmente queremos, el ego es un excelente motivador, pero se basa en el miedo, carencias y dolores de niñez que nos esclavizan y nos alejan de la felicidad. Las metas basadas en el ego intentan compensar vacíos e inseguridades, y pretenden ocultar de nosotros dolores que debemos resolver para ser más felices.

Fichman (2012), nos aconseja, que, debemos generar metas basadas en valores, en roles importantes de la vida, en los talentos, metas, que los colaboradores o personas se impongan, más no en la sociedad y el ego. Una vez que las tenga, solo deberían usarlas para tener sentido de dirección y disfrutar la felicidad en el camino.

Por otro lado, Fleitman (2008) indicó que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o largo plazo.

Algunos indicadores de eficiencia se describen a continuación:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto en que se desenvuelve cada colaborador.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas propuestas.

1.3.2.3.2. Eficiencia

“La felicidad se alcanza cuando nuestros retos están a la altura de nuestros talentos”
David Fischman

Las personas son más felices cuando realizan actividades cuando los retos están a su altura de sus habilidades. Cuando uno está en un estado de “*flow*” (fluir), no siente pasar el tiempo, uno siente una profunda sensación de involucramiento, no se percata del esfuerzo, y se siente que tiene una agradable sensación de control sobre la actividad. La preocupación por uno mismo desaparece, pero, cuando termina la actividad, nuestra identidad reaparece fortalecida. Para que existe “*flow*”, debe haber una meta clara y tener la posibilidad de contar con retroalimentación inmediata de nuestro avance. (Fichman, 2012 p.174)

¿Cómo aumentan la eficiencia? Lo primero es ser más conscientes de nuestros talentos y fortalezas para así encontrar retos en la vida en que podamos ponerlos en práctica.

Por otro lado, la eficiencia también son los resultados de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia en la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

El criterio de eficiencia tomo en cuenta la productividad en el uso de recursos disponibles para conseguir terminados fines.

1.3.2.3.3. Organización en el trabajo

Anteriormente en la variable Habilidades Blandas, se mencionó esta dimensión y es que es de mucha importancia ya que como manifiesta Fischman, hoy por hoy es muy difícil que los colaboradores logren involucrarse al 100% en el desarrollo de sus actividades,

ya que contamos con muchos distractores ya sea en la red o simplemente por no tener interés en las actividades que se realizan en los trabajos, es por eso que esta dimensión tanto para Habilidades Blandas y Productividad Laboral, es indispensable, ya que al lograr desarrollar esta habilidad podemos tener mejor rentabilidad en las empresas y a la vez podemos tener colaboradores con mayor motivación y disminuiríamos el “*procrastinar*”, en las horas de trabajo.

Otros investigadores han encontrado otros motivos del por qué los colaboradores no se sienten identificados con sus trabajos y la empresa, a continuación, los mencionaremos:

- Pereza. No apetece hacer la actividad, estoy cansados... son muchas las excusas que nos ponemos, pero realmente se trata de pereza simple y llanamente.
- Indecisión. En cuanto nos ponemos con la tarea nos surgen muchas dudas sobre lo que tenemos que hacer o no sabemos por dónde empezar y lo postergamos. Esto se da en personas excesivamente perfeccionistas que al no poder cumplir con sus expectativas caen en la indecisión.
- Falta de energía. Aplazamos la tarea pensando que en el momento en que nos pondremos a realizarla tendremos más energía o nos interrumpirán menos, pero no es así. Muchas veces posponemos la actividad para el final del día y es entonces cuando nuestros niveles de energía son más bajos y estamos más cansados.
- Miedo. Algunas veces la tarea a la que nos enfrentamos es nueva y nos coloca en una situación que no dominamos. Es aquí cuando aparece el miedo: miedo a algo nuevo y con resultados desconocidos que provoca que retardemos la tarea. Esto se debe a una baja autoestima por parte del procrastinador.
- Organización del tiempo deficiente. En la mayoría de ocasiones queremos hacer tanto que no tenemos tiempo para todo y hemos de planificarlo. Pero al hacerlo no tenemos en cuenta posibles interrupciones e imprevistos y acabamos posponiendo actividades por falta de tiempo.

Factor humano elemento clave de la productividad

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que

ello influye considerablemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral; se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacitaciones, y así el desarrollo será mucho más apropiado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico.

1.3.2.3.4. Participación

Ibáñez (2011, p.65), manifiesta que en toda actividad empresarial están, igualmente, estableciendo sistemas que estimulan la creatividad y la participación voluntaria de los colaboradores, en todos los problemas y necesidades de mejoramiento que tenga en la organización. Así la innovación, la calidad y excelencia en el servicio son los resultados de grupos auto-motivados que se comprometen en el cambio y la competitividad empresarial.

Así mismo indica que muchas empresas tienden a incentivar las iniciativas más imaginativas de sus colaboradores con una serie de reconocimientos subjetivos y objetivos, que incluyen premios en función de lealtad y/o mayor productividad. Algunas empresas, a su vez, establecen programas de sugerencias (una forma de extraer iniciativas ocultas), donde los colaboradores pueden proponer nuevos proyectos, modificación de procesos, diseño y/o mejoramiento de productos y actualización de los sistemas, por ejemplo: regularmente, las sugerencias aprobadas se premian con una bonificación de carácter económico.

El funcionamiento de una empresa es análogo al funcionamiento de un reloj, una máquina donde todas las piezas y partes juegan un papel importante para que pueda funcionar correctamente, no se atrase ni se adelante. En este sentido, el jefe –líder, para potenciar su equipo de trabajo, debe crear un espíritu de participación, con la idea de que todos los colaboradores son importantes porque cada uno es una “pieza” clave e indispensable para el funcionamiento de la empresa. (Ibáñez, 2011 p.302)

Por otro lado Gómez (2010) explicó que la participación tiene efectos positivos y negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que frecuentan en cada caso determinado, conviene pues enfocar la razón desde una perspectiva práctica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por sí sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores

fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de las relaciones laborales que están presentes en la organización.

La participación parece tener efectos positivos sobre la productividad en los siguientes puestos:

- Si los colaboradores participan en base a su competencia y a nivel del puesto de trabajo.
- Si desarrolla un ambiente de auto implicación de los colaboradores donde la confianza y la comunicación sean características de las relaciones entre dirección y los colaboradores.

Gómez (2005), indica que el hecho de implantar la productividad como valor preferente para la empresa en medio de un mercado cada vez más competitivo, significa que cada empresa asume su cuota de responsabilidad consciente de que el resultado final es la consecuencia de los obtenidos en cada una de las etapas del proceso productivo y que, su progresiva mejora, requiere participación y aportación de ideas innovadoras de todos los colaboradores de la empresa en sus respectivas áreas, tener siempre presente que el objetivo del máximo rendimiento debe ser compatible con la óptima utilización de las facultades físicas, y psíquicas de los colaboradores, conciliar su mayor satisfacción con un máximo de productividad, porque se acomodan los objetivos económicos a los sentimientos personales, de los que dependen el buen funcionamiento de la empresa, procura para ello estimular la participación, se puede establecer así cuatro características que deben estar presentes en todas las empresas donde la implantación y permanencia de sistemas participativos han dado lugar a una mejora de la productividad laboral.

- La empresa comparte con los colaboradores los beneficios económicos que se derivan, directa o indirectamente del incremento de la productividad.
- Las relaciones entre la dirección y los colaboradores se apoyan en un modelo de relaciones laborales consistente y permanente en el tiempo, hay que evitar que los colaboradores perciban la participación como un mecanismo o sistema de organización que pueda afectar la seguridad de los puestos de trabajo.
- Se introducen sistemas para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores.

- Se necesita que la filosofía y el estilo de dirección de la empresa se concreten en la política de recursos humanos.

En conclusión, el vínculo existente entre la participación y la productividad no puede determinarse a prioridad ni apoyarse en fundamentos teóricos, lo que si ocurre es el pensamiento que se tiene de las personas y de la empresa, tiene clara consecuencia en materia de productividad laboral como ha venido señalándose, así pues, tanto la productividad como otros indicadores del estado de la empresa, no pueden observarse sin tener en cuenta el entorno en que se mueven, el pensamiento de la persona y de la empresa.

1.3.2.3.5. Clima y Satisfacción Laboral

Ibáñez (2011, p.63), nos da a conocer que el trabajador necesita estar satisfecho con su trabajo, debe satisfacer sus necesidades humanas y emocionales. Algunas empresas tienden a atender algunas necesidades, como la realización, reconocimiento, identificación con el grupo social, entre otras que ayuden a proporcionar la motivación para que el trabajador pueda mejorar, finalmente, su desempeño laboral.

De igual manera si tomamos como cierta afirmación “*un país es lo que sus habitantes son*”, podemos deducir que para el ámbito empresarial sería “*una empresa es lo que sus colaboradores son*”. Si contamos con el talento humano que no se siente valorado por la empresa, con una remuneración que no le permite cubrir sus necesidades básicas, al que no se le respetan sus derechos laborales, entonces no esperemos que este colaborador se sienta satisfecho con su centro de trabajo. Las personas somos seres muy complejos; para lograr nuestra satisfacción no solo basta un buen sueldo, tampoco solo mucho afecto personal, los colaboradores buscan su autorrealización, sentir que son importantes y sentir que tienen la posibilidad de lograr sus objetivos.

Las empresas deben tener, en lo posible, a satisfacer las necesidades humanas primarias más importantes de sus colaboradores, pues de este modo ellos se sentirán a gusto y realizarán un buen trabajo, y sentirán un fuerte compromiso con la empresa donde laboran. (Ibáñez, 2011)

Por otro lado, Pérez y Oteo (2012) nos advirtieron que la satisfacción laboral se convierte en un problema central para la investigación de las organizaciones. La satisfacción laboral es uno de los factores más comunes para que la calidad laboral sea de mayor interés, en primer lugar, la atención se va a centrar en variables como la accidentabilidad, el absentismo y la rotación de personal, los intereses se ajustaran en

la calidad laboral por eso motivo se ha configurado como una dimensión valiosa para la intervención organizacional.

La satisfacción en el trabajo se ha fundamentado en gran medida en la valoración de persona, para realizar su trabajo se puede entender la íntima vinculación que se establece entre la satisfacción y clima, que como se ha visto no es sino la percepción de las características que el individuo tiene.

Motivación

“La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Algunos motivados tienen aire caliente y vuelan horizontes, otros con el aire frío están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre” David Fischman.

Después de haber entendido a través de la metáfora lo que es la motivación, Fischman nos brinda otro tipo de metáfora como un auto híbrido el cual hace referencia a la persona como si fuese el auto, siendo la motivación intrínseca las baterías que se cargan solas, provocan que el auto avance, estas baterías cuentan con seis placas, es decir son seis motivadores intrínsecos: Autonomía, trascendencia, novedad, competencia, relación y aprendizaje; entonces para que una persona este intrínsecamente motivado necesita poder tomar sus propias decisiones a la hora de trabajar, que este en constante innovación, teniendo oportunidades de ascender de puesto, relacionándose de la mejor manera con sus compañeros y en permanente aprendizaje.

Existen personas activamente desmotivadas, que significa activamente desmotivadas, son aquellas que no solo están desmotivadas, sino que además esparcen su descontento y negatividad por toda la empresa, evitando que otros se motiven.

De igual forma existen otros tipos de “combustibles”, que mueve al auto, la gasolina; esta vendrían hacer la motivaciones extrínsecas, la cual se da por bonos, recompensas o castigos, esta motivación no es la ideal para que el colaborador trabaje, ya que con esta se puede perder motivación intrínseca, pero puede servir como ayuda a lograr una motivación intrínseca cuando esta no está presente en la persona. Las llantas de un auto pueden poncharse e impedir que el carro avance, a pesar de tener baterías o gasolina, las llantas hacen referencia al jefe, el cual es el encargado de brindar motivación a sus colaboradores, pero si este no lo hace y se comporta con injusticia, por más motivado que este el colaborador este producirá una gran insatisfacción a la hora de trabajar.

De igual manera tenemos a Ibáñez (2011, p.248), que nos manifiesta que la motivación en el trabajo ha dependido de estímulos externos, como el pago y los ascensos, por lo tanto, el colaborador se ha acostumbrado mal, a esperar estímulos.

El nuevo estilo del talento humano plantea nuevos aspectos teóricos que permiten determinar los mecanismos para la motivación del trabajador. Estos consisten en saber:

- ¿Qué es lo que impulsa al colaborador a dar lo mejor de sí?, pues lo que impulsa al colaborador es su deseo de alcanzar su meta u objetivo personal; este deseo o mayor o menos dependiendo de cada individuo, por sus creencias, costumbres, enseñanzas familiares y tradiciones personales. Estas fuerzas ayudan a seguir adelante y se les llama motivaciones.
- ¿Qué es la motivación?, es un acta o conjunto de sentimientos humanos subjetivos, como reflejo de la personalidad del individuo.

Motivación al trabajador

Está claro que el hombre trabajador es un ser de necesidades, pues, satisfecha una, automáticamente aparece otra que satisfacer; en el sentido, dentro de la filosofía de la calidad total, el jefe-líder debe motivar al colaborador, principalmente, calificando como importante cada tarea que el subordinado realice en su puesto de trabajo, reconociendo el esfuerzo que aporta en su quehacer laboral, agradeciéndole por lo acertado, por lo cumplido que es. Solo de esta manera el hombre colaborador se sentirá motivado a mejorar cada día, se identificará como parte importante de un engranaje operativo, valorará su participación en el equipo de trabajo y sería leal a su jefe-líder. (Ibáñez, 2011, p.300)

En una organización empresarial, los logros individuales de los miembros del equipo de trabajo también son del jefe-líder. Bajo este concepto, se satisfacen tanto las necesidades corporativas y empresariales como individuales del colaborador. El hombre es un animal de necesidades, pues como se mencionó satisfecha una necesidad automáticamente aparece otra y, en consecuencia, el colaborador, como ser humano satisfecho, estará siempre más motivado a mejorar.

1.4. Formulación del problema

¿Cuál es la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

1.5.2. Objetivo específico

Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en las dimensiones satisfacción laboral, participación, trabajo en equipo y cohesión, eficacia y eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

1.6. Hipótesis

Sí existe relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básico con enfoque mixto

“La investigación básica, conocida también como investigación teórica, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos, se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico – científico” (Valderrama, 2002, p.164).

Las investigaciones con enfoque mixto como afirma Hernández, Fernández y Baptista (2014), consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales. Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional, ya que se busca identificar la relación existente entre la variable Habilidades Blandas y la variable Productividad Laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un estudio de nivel correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o dos variables, en una muestra o contexto en particular.

2.3. Diseño de investigación

El diseño correspondiente a la presente investigación es no experimental de corte transversal

“No experimental, debido a que la investigación se lleva a cabo sin manipular las variables. En este diseño, la población muestral es observada en su ambiente natural y en su realidad y no se somete a ninguna manipulación” (Valderrama, 2002, p.178).

Por otro lado, la investigación es de corte transversal. “Se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

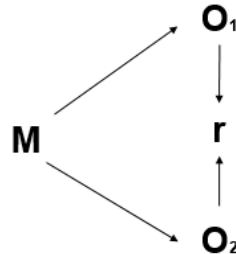
Donde:

M: muestra (15 colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod).

O1: Variable 1: Habilidades Blandas.

O2: Variable 2: Productividad Laboral.

r: relación entre ambas variables.



2.4. Variables de estudio

Variable 1: Habilidades blandas

Variable 2: Productividad laboral

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población está conformada por los 15 colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

2.5.2. Muestra

Basándonos en un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra de la presente investigación fueron los 15 colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019, debido a que es una población pequeña o finita.

Tabla 1 Distribución de colaboradores según género en la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L

Género	Cantidad	Porcentaje %
Masculino	13	87%
Femenino	2	13%
TOTAL	15	100%

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.6.1. Técnica

La técnica que se utilizó fue el censo, el cual mide la opinión de los colaboradores respecto a la productividad y las habilidades blandas.

2.6.2. Instrumento

El instrumento será la hoja censada, que consta de 18 preguntas de la variable 1 y 12 preguntas de la variable 2, la cual se aplicó en la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongos S.R.L

La hoja censada fue validada mediante el juicio de expertos que como mínimo serán dos, y mediante el coeficiente de alfa de Cronbach.

Para la variable 1 el alfa de Cronbach fue ,921.

Para la variable 2 el alfa de Cronbach fue ,937.

Análisis de datos descriptivo

Se utilizó un programa estadístico SPSS para procesar la información y ser presentada en tablas.

Análisis de datos inferencial

Para comprobar la hipótesis de la investigación se utilizó la estadística no paramétrica Rho de Spearman para datos ordinales.

2.7. Métodos

2.7.1. Método Inductivo

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proporciones generales, esto quiere decir que es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de los hechos y fenómenos en particular (Freyces, 2009). Análisis de la realidad problemática, observación de fenómenos de lo particular a lo general.

2.7.2. Método Deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte de los datos generales aceptados como verdaderos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar su validez (Freyces, 2009).

2.8. Procesamiento

- Validación de encuesta a través del alfa de conbrach, a través de cruce de expertos.
- Solicitud de permiso de la empresa, para poder recolectar información.
- Se realizó la encuesta y se ejecutó.
- Se creó una base de datos (Excel), se codifico y se trabajó en SPSS.

2.9. Aspectos éticos

Se respetó mucho la confidencialidad de la información dada por parte de la empresa, la encuesta ejecuta fue anónima.

Se tomó en cuenta las fuentes de los libros donde se recolecto información, en donde fueron citadas cada autor.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Objetivo general

Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Tabla 2 Habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Productividad laboral	Habilidades blandas											
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Neutral	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	3	20,0%	0	0,0%	8	53,3%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	20,0%	2	13,3%	5	33,3%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	2	13,3%
Total	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	15	100,0%

Tabla 3 Correlaciones de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Productividad laboral	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Productividad laboral	Coficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,806**
		N	0,000
Habilidades blandas		Coficiente de correlación	15
		Sig. (bilateral)	,806**
		N	0,000
			15

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

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert) aplicando el programa estadístico SPSS.

Interpretación descriptiva Las variables habilidades blandas en la productividad laboral presentaron una correlación positiva fuerte ($r=0,806$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe una relación directa entre las habilidades blandas y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019; es decir, a mayores habilidades blandas, mayor productividad.

El grupo de colaboradores encuestados demuestran tener mayor comunicación efectiva a través de coherencia, mutualidad y escucha activa; trabajan bien en equipo con generosidad, respeto y proponiendo soluciones; se comprometen con la empresa desarrollando ética, lealtad y cumpliendo las metas o logros empresariales; cuentan con buenas relaciones interpersonales a través de su compañerismo, empatía y control en sus emociones; son proactivos teniendo iniciativa, proponiendo mejoras e innovando; y por último optimizan el tiempo con responsabilidad, puntualidad y el cumplimiento de objetivos. Dado que las habilidades blandas se desarrollan bastante bien, los colaboradores demuestran una clara productividad laboral.

3.2. Objetivo específico

Dimensión satisfacción: Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Tabla 4 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Satisfacción	Habilidades blandas											
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	0	0,0%	2	13,3%
Neutral	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	2	13,3%	2	13,3%	9	60,0%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	2	13,3%	4	26,7%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	15	100,0%

Tabla 5 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Satisfacción	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,526*
	Sig. (bilateral)		0,044
	N	15	15
	Coeficiente de correlación	,526*	1,000
Habilidades blandas	Sig. (bilateral)	0,044	
	N	15	15

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

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert)

Interpretación descriptiva Las variables habilidades blandas en la productividad laboral presentaron una correlación positiva moderada ($r=0,526$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,044) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe una relación directa entre las habilidades blandas y la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

La correlación positiva moderada que se presenta en la dimensión satisfacción laboral de los colaboradores encuestados, indica que se encuentran satisfechos (sólo de manera moderada) con el apoyo y reconocimiento, el respeto y la suficiencia brindada por parte de la organización. La correlación sería más fuerte si la empresa brindara más atención e intensidad en los indicadores de la dimensión mencionada.

Dimensión participación: Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Tabla 6 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Participación	Habilidades blandas											
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%
Desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	1	6,7%	0	0,0%	2	13,3%
Neutral	0	0,0%	0	0,0%	3	20,0%	4	26,7%	2	13,3%	9	60,0%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%	1	6,7%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	2	13,3%
Total	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	15	100,0%

Tabla 7 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Participación	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Participación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,574*
		N	15
	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	0,025
		Sig. (bilateral)	,574*
		N	15
			1,000
			0,025
			15
			15

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

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert)

Interpretación descriptiva Las variables habilidades blandas en la productividad laboral presentaron una correlación positiva moderada ($r=0,574$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,025) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe una relación directa entre las habilidades blandas y la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

La correlación positiva moderada que se presenta en la dimensión participación de los colaboradores encuestados, indica que se encuentran satisfechos (sólo de manera moderada) con el rendimiento, tiempo de jornada y la fluidez dentro de la organización. La correlación sería más fuerte si la empresa brindara más atención e intensidad en los indicadores de la dimensión mencionada, por ejemplo, modificar ligeramente los horarios establecidos de los colaboradores beneficiándolos, con el fin de aumentar su productividad durante la jornada de trabajo.

Dimensión trabajo en equipo y cohesión: Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Tabla 8 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Trabajo en equipo	Habilidades blandas											
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	2	13,3%	0	0,0%	3	20,0%
Neutral	0	0,0%	0	0,0%	4	26,7%	4	26,7%	1	6,7%	9	60,0%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	1	6,7%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	2	13,3%
Total	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	15	100,0%

Tabla 9 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Trabajo en equipo	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,530*
	Sig. (bilateral)		0,042
	N	15	15
Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	,530*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,042	
	N	15	15

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

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert)

Interpretación descriptiva Las variables habilidades blandas en la productividad laboral presentaron una correlación positiva moderada ($r=0,530$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,042) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe una relación directa entre las habilidades blandas y la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

La correlación positiva moderada que se presenta en la dimensión trabajo en equipo y cohesión de los colaboradores encuestados, indica que se encuentran satisfechos (pero no totalmente) con la claridad, coherencia e interacción inspirada y facilitada por sus jefes inmediatos en la organización. La correlación sería más fuerte si la empresa empleara más recursos para lograr que sus colaboradores se sientan inspirados y liderados para que puedan expresar con claridad y coherencia sus ideas y se desarrolle la interacción adecuada en sus labores.

Dimensión eficacia: Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. - Cajamarca, 2019.

Tabla 10 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca 2019.

Eficacia	Habilidades blandas											
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%
Neutral	0	0,0%	0	0,0%	4	26,7%	2	13,3%	1	6,7%	7	46,7%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	20,0%	2	13,3%	5	33,3%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	1	6,7%	2	13,3%
Total	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	15	100,0%

Tabla 11 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Eficacia	Habilidades blandas
Eficacia	Coeficiente de correlación	1,000	,622*
	Sig. (bilateral)		0,013
Rho de Spearman	N	15	15
Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	,622*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,013	
	N	15	15

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

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert)

Interpretación descriptiva Las variables habilidades blandas en la productividad laboral presentaron una correlación positiva moderada ($r=0,622$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,013) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe una relación entre las habilidades blandas y la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. Cajamarca, 2019.

La correlación positiva moderada que se presenta en la dimensión eficacia de los colaboradores encuestados, indica que no se encuentran totalmente asesorados o capacitados por parte de la organización para estar enfocados al cumplimiento de metas y objetivos, ni en la satisfacción del cliente. La correlación sería más fuerte si la empresa empleara más recursos en capacitaciones o talleres para lograr que sus colaboradores se encuentren enfocados a estos indicadores y así demostrar aún más productividad.

Dimensión eficiencia: Determinar la influencia en las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. - Cajamarca, 2019.

Tabla 12 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod. S.R.L. – Cajamarca 2019.

Eficiencia	Habilidades blandas											
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Neutral	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	1	6,7%	0	0,0%	6	40,0%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	26,7%	2	13,3%	6	40,0%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	2	13,3%	3	20,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	15	100,0%

Tabla 13 Correlaciones de las Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Eficiencia	Habilidades blandas
Eficiencia	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	15	15
Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	,810**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	15	15

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

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert)

Interpretación descriptiva Las variables habilidades blandas en la productividad laboral presentaron una correlación positiva fuerte ($r=0,810$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe una relación directa entre las habilidades blandas y la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. Cajamarca, 2019.

La correlación positiva fuerte que se presenta en la dimensión eficiencia de los colaboradores encuestados, corrobora que los colaboradores están muy bien capacitados para el uso eficiente de los recursos brindados por parte de la organización para realizar su trabajo, y debido a ello la productividad es elevada.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

La presente investigación tiene como principal objetivo explicar la relación de las habilidades blandas en la productividad de laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L – Cajamarca 2019.

Las habilidades blandas son los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Dichas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el colaborador en su centro de labores. En este plano entran temáticas como: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, compromiso, eficacia y eficiencia los cuales son responsables de dirigir la productividad laboral para dar los resultados que se requieren. El objetivo de esta investigación es determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral. De los resultados de la información presentada anteriormente se deriva la siguiente discusión:

En una organización empresarial, los logros individuales de los miembros del equipo de trabajo también son del jefe-líder. Bajo este concepto, se satisfacen tanto las necesidades corporativas y empresariales como individuales del colaborador. El hombre es un animal de necesidades, pues como se mencionó satisfecha una necesidad automáticamente aparece otra y, en consecuencia, el colaborador, como ser humano satisfecho, estará siempre más motivado a mejorar (Ibáñez, 2011); esto se ve reflejado en la tabla 5, Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Ibáñez (2011), manifiesta que en toda actividad empresarial están, igualmente, estableciendo sistemas que estimulan la creatividad y la participación voluntaria de los colaboradores, en todos los problemas y necesidades de mejoramiento que tenga en la organización. Así la innovación, la calidad y excelencia en el servicio son los resultados de grupos auto-motivados que se comprometen en el cambio y la competitividad empresarial. Esta afirmación se ve reflejada en la tabla 7, Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

El trabajar en equipo se debe convertir en la mejor manera de realizar una tarea que permita lograr metas propuestas. La sinergia probablemente es la cualidad más significativa de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo es mayor a la suma de los resultados individuales. (Ibáñez, 2011) Esto se puede observar en la tabla 9 Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los

colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Fischman (2012), nos aconseja, que, debemos generar metas basadas en valores, en roles importantes de la vida, en los talentos, metas, que los colaboradores o personas se impongan, más no en la sociedad y el ego. Una vez que las tenga, solo deberían usarlas para tener sentido de dirección y disfrutar la felicidad en el camino; esto se ve reflejado en la tabla 11, Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

Por otro lado, la eficiencia también son los resultados de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia en la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. El criterio de eficiencia tomo en cuenta la productividad en el uso de recursos disponibles para conseguir terminados fines (Fischman, 2012); esto se ve reflejado en la tabla 13, Habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

De acuerdo con Valdebenito (2013) las habilidades blandas son competencias muy importantes que todo trabajador debería tener, ya que éstas les permiten interactuar con otras personas de una manera más efectiva, Van Der (2005) para tener como meta el aumento de productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa debemos tener como principios motivación al personal, permitir tomar decisiones y despertar el interés de permanencia en la empresa esto se ve reflejado en la tabla 3, relación de las Habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.

La variable independiente denominada Habilidades Blandas según los resultados hallados, se tiene similitud con las definiciones de Valdebenito (2013) y Jaramillo (2012), porque las habilidades blandas determinan en gran medida el desempeño laboral, y asegura el éxito cuando son puestas en práctica en el ámbito laboral, según Alcalde (2012), las habilidades blandas es un conjunto de rasgos de personalidad, que se usan como el atributo, características y cualidad que tiene cada persona y lo pone en práctica en la vida personal y profesional. Respecto a la Productividad Laboral, se concuerda con Van Der (2005), es el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero más que todo en los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, mejora continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, en la presente investigación la responsable en cierta media es la empresa Inversiones y

Servicios Generales Tongod S.R.L., que debe de mantener la practica las habilidades blandas de sus colaboradores, porque es una manera de mantener la productividad de ellos, a su vez se comparte la definición de Gómez (2010), porque ser un colaborador productivo como valor preferente para una empresa es medio de un mercado cada vez más competitivo, esto conlleva a que la empresa asume su cuota de responsabilidad consciente de que el resultado final es la consecuencia de los resultados obtenidos en cada una de las etapas de proceso productivo y que, su progresiva mejora, requiere de participación y aportación de ideas innovadoras de todos sus colaboradores de la empresa de las diferentes áreas.

La primera discusión guarda relación con la hipótesis general, donde se aprecia en los resultados hallados la existencia de la relación de las Habilidades Blandas en la Productividad Laboral, se tiene similitud en los resultados con la tesis local de Gutierrez y Mosquera (2016), donde concluyen que se demostró que existe efecto directo en la productividad y rendimiento del colaborador a través de capacitaciones, específicamente con aquellas de formación en habilidades blandas, esto permite el mejor desarrollo del lado humano de cada miembro que pertenece a una organización.

4.2. Conclusiones

- Con respecto al objetivo general, Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019, en la tabla 3, se obtuvo una correlación positiva fuerte de 0,806. Tomando en cuenta que es mayor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) se puede afirmar que existe una relación entre las habilidades blandas con las que cuentan los colaboradores como comunicación efectiva, trabajo en equipo, compromiso, buenas relaciones interpersonales, proactividad y organización del tiempo, y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca 2019.
- El objetivo específico de determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en las dimensiones satisfacción laboral, participación, trabajo en equipo y cohesión, eficacia y eficiencia en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019; obtuvo unos resultados de correlación positiva moderada y fuerte. Correlación positiva moderada de 0.574 para la dimensión satisfacción laboral; correlación positiva moderada de 0.574 para la dimensión participación; correlación positiva moderada de 0.530 para la dimensión trabajo en equipo y cohesión; correlación positiva moderada de 0.622 para la dimensión eficacia; y correlación positiva fuerte de 0.810 para la dimensión eficiencia. Concluyendo así que, para las 4 primeras dimensiones, los colaboradores se encuentran satisfechos, pero no totalmente,

con su centro de labores; solamente se encuentran totalmente satisfechos en la dimensión eficiencia, demostrando que tienen los recursos necesarios para cumplir con sus tareas.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L, reforzar en las dimensiones satisfacción laboral, participación, trabajo en equipo y cohesión y eficacia, ya que arrojaron resultados no negativos, pero sí moderados, por lo que sería ideal programar charlas de capacitación en estas habilidades para reforzarlas, realizar talleres donde se pueda fortalecer lo que es trabajo en equipo, resolución de problemas. Ya que, al desarrollar talleres de este ámbito, generaría mayor compañerismo y a la vez mejoraría la comunicación entre colaboradores, para que de esta manera ellos puedan expresar sus ideas de manera libre y desarrollarían la habilidad de coherencia donde se vería reflejado la claridad de sus ideas.
- Dentro de estas recomendaciones no podemos dejar de lado las habilidades como la empatía, confianza y liderazgo ya que estas habilidades son de mucho aporte para generar productividad ya que estas van de la mano con satisfacción laboral y trabajo en equipo.

REFERENCIAS

- Antikainen, R., & Lönnqvist, A. (2006). *Knowledge Work Productivity Assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. FinalInd.*
- Beltran, C.; Contreras, C.; Chipatecua, N. *Valores del capital humano y las competencias del líder que facilitan la implantación de la estrategia organizacional.* Colombia. 2014.
- Casachagua Rosas, T. *Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la cooperativa industrial Manufacturas del Centro LTDA.* Huancayo. 2014.
- Caxagas. (2017). *Caxagas.* Obtenido de <http://www.caxagas.pe/>
- De Lobos, M. E. (22 de agosto de 2006). Obtenido de <http://ads-maeva.blogspot.pe/2006/08/la-tnica-del-cuestionario.html>
- Eclass (2012). *La importancia de las habilidades blandas.* Chile. Obtenido de <https://www.eclass.cl/noticia/577/la-importancia-de-las-habilidades-blandas>
- Econmender Rodriguez, R. I., Franco Polo, M. D., & Vilela Arredondo, R. E. (2016). *Gestión de competencias de las unidades de apoyo y su impacto en el valor estratégico de una compañía del sector comercial farmacéutico.* Lima.
- ESAN. (martes de octubre de 2016). *Habilidades Blandas.* Obtenido de <http://www.ue.edu.pe/programas-extension-cursos-y-talleres/habilidades-blandas/852-curso-taller-liderazgo-empresarial>
- Freyces. (9 de junio de 2009). *Blogdiario.com.* Obtenido de <http://freyces.blogspot.es/1244570760/metodos-deductivo-e-inductivo/>
- Gan, F. (2007). *10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano.*
- Ghidini, M. (2019). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/pablo-heinig-y-las-competencias-que-nos-preparan-para-los-trabajos-del-futuro>
- Gomez. (2010). *Recursos Humanos fundamentos del comportamiento en la empresa.* España, Madrid: Encuentro.

Goleman, D. (20116). *La práctica de la inteligencia emocional*. Obtenido de [https://www.academia.edu/20220629/Goleman_Daniel_-](https://www.academia.edu/20220629/Goleman_Daniel_-La_inteligencia_Emocional_en_la_Practica)

[La inteligencia Emocional en la Practica](https://www.academia.edu/20220629/Goleman_Daniel_-La_inteligencia_Emocional_en_la_Practica)

Gutierrez, Evelyn & Mosquera Dolores, (2016). *Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca Gas – Cajamarca, 2015-2016*. Obtenido de http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/102/MBA%20-%20009%20Tesis%20MosqueraGuti%C3%A9rez.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR0LSdzBLvXEjxvbBodx_EeyEoWTskWuzMfKSIX2pHM4COly3jh5yrYedto

Heinig, P. (2016). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/pablo-heinig-y-las-competencias-que-nos-preparan-para-los-trabajos-del-futuro>

J, F. (2008). *Evaluación Integral para implementar modelos de calidad*. México: Schoenfeld pax.

Jaramillo Solorio R.M. (2012). *Trabajo en equipo*. Obtenido de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

Jiménez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. ESIC.

Kemppilä, A., & Lönnqvist, A. (2003). *Subjective Productivity Measurement. The Journal of American Academy of Business* (Vol. 2). (2, Ed.)

Kurt Lewin (2015). Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/kurt-lewin-y-su-teoria-de-las-relaciones-interpersonales/?fbclid=IwAR1lcSTC-hGm6dYBdRrpqxD33TuqtoenLNNDLQNL-1j9qeKYI5xEAsZWO5g>

La nación (2016). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-revolucion-de-las-habilidades-blandas-nid1658642>

Manpower. (2016).

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation. Psychological Review*, 50(4): pp. 370 - 396. Obtenido de <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>

Mirza, C., Rodríguez Monroy, C., & Nuñez Bottini, M. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano*. Cartagena. Obtenido de http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand. Obtenido de <https://psicologiamente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>

Mujica, J. (2015)

Ojeda Velasquez, Ingrid (2019). *La satisfacción laboral y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmeccánica*, Cajamarca 2019.

Oteo, P. y. (2012). *Función directiva y recursos humanos*. España, Madrid: Díaz de santos.

Peters, T.; Austin, Nancy. *Pasión por la Excelencia*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-productividad-laboral-y-empresarial/>

Robbins, C. (2005). *Un empresario competitivo administración*. Mexico: Pearson.

Rodriguez M., A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. Chile. Obtenido de <http://revistas.ucn.cl/index.php/saludysociedad/article/view/819>

Salazar Botello, C., & Olguín Gutierrez, C. E. (2014). *Formación integral: una mirada desde los intereses de los estudiantes universitarios*. Chile.

Tirado Ríos (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de construcción civil de la provincia de Cajabamba*, 2018.

Valdebenito, M. J. (2013). *Habilidades blandas*. (M. Silva, Entrevistador)

Van, D. (2005). *Gestión y Gerencias Empresariales*. Eco ediciones.

ANEXOS

Tabla 14 Operacionalización de variable Productividad Laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Productividad laboral	De acuerdo con la revisión de la literatura, son varios los factores referidos a las personas que tienen incidencia en la productividad, como son la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la comunicación, los hábitos de trabajo y sentimientos (Antikainen y Lönnqvist, 2006)	La variable productividad laboral se define operativamente según las dimensiones propuestas que son satisfacción laboral, participación, trabajo en equipo y cohesión, eficacia y eficiencia.	Satisfacción laboral	Apoyo y reconocimiento Respeto Suficiencia
			Participación	Rendimiento Tiempo de Jornada Fluidez
			Trabajo en Equipo y Cohesión	Claridad Coherencia Interacción
			Eficacia	Cumplimiento de metas y objetivos Satisfacer al cliente
			Eficiencia	Uso de recursos disponibles

Tabla 15 Operacionalización de variable Habilidades Blandas

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Habilidades Blandas	El desarrollo de las habilidades blandas consiste en desarrollar destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales (Valdebenito, 2013)	La variable habilidades blandas se define operativamente según las dimensiones propuestas que son comunicación efectiva, trabajo en equipo y cohesión, compromiso, relaciones interpersonales, proactividad y optimización del tiempo.	Comunicación Efectiva	Coherencia
				Mutualidad
				Escucha Activa
			Trabajo en Equipo y cohesión	Generosidad
				Respeto
				Propuesta de Soluciones
			Compromiso	Ética
				Lealtad
				Logros Empresariales
			Relaciones Interpersonales	Compañerismo
Empatía				
Control Emocional				
Proactividad	Iniciativa			
	Propuestas de Mejora			
	Innovación			
Optimización del tiempo	Responsabilidad			
	Puntualidad			
	Cumplimiento de objetivos			

Tabla 16 Pregunta: ¿Se siente apoyado en los aspectos laborales y reconocimiento general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	20,0	20,0	20,0
	Neutral	5	33,3	33,3	53,3
	De acuerdo	5	33,3	33,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 17 Pregunta: ¿Existe fundamental respeto hacia su persona en su centro de labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	Desacuerdo	1	6,7	6,7	13,3
	Neutral	3	20,0	20,0	33,3
	De acuerdo	6	40,0	40,0	73,3
	Totalmente de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 18 Pregunta: ¿El salario que recibe de la empresa donde labora cubre con sus necesidades personales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	Desacuerdo	1	6,7	6,7	13,3
	Neutral	9	60,0	60,0	73,3
	De acuerdo	3	20,0	20,0	93,3
	Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 19 Pregunta: ¿Cumple con las responsabilidades y prioridades de la empresa donde labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	Desacuerdo	1	6,7	6,7	13,3
	Neutral	7	46,7	46,7	60,0
	De acuerdo	3	20,0	20,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 20 Pregunta: ¿El tiempo con el que cuenta es el suficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	13,3	13,3	13,3
	Desacuerdo	2	13,3	13,3	26,7
	Neutral	4	26,7	26,7	53,3
	De acuerdo	4	26,7	26,7	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 21 Pregunta: ¿Recibe un feedback para ir mejorando orientado a alcanzar la fluidez?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	9	60,0	60,0	60,0
	De acuerdo	4	26,7	26,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 22 Pregunta: ¿En la organización donde labora saben expresarse de manera en la que se le facilite captar la idea que se le transmite?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	66,7	66,7	66,7
	De acuerdo	2	13,3	13,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 23 Pregunta: ¿Al momento de transmitir una idea se le es fácil a los oyentes entenderla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	7	46,7	46,7	46,7
	De acuerdo	5	33,3	33,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 24 Pregunta: ¿La comunicación que tiene con sus compañeros y jefes de trabajo es a la misma medida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	26,7	26,7	26,7
	Desacuerdo	1	6,7	6,7	33,3
	Neutral	4	26,7	26,7	60,0
	De acuerdo	4	26,7	26,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 25 Pregunta: ¿Cumple con el resultado final esperado que requiere la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	4	26,7	26,7	53,3
	Totalmente de acuerdo	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 26 Pregunta: ¿En el momento de hacer entrega del trabajo terminado al cliente, este queda satisfecho?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	13,3	13,3	13,3
	Desacuerdo	1	6,7	6,7	20,0
	Neutral	5	33,3	33,3	53,3
	De acuerdo	4	26,7	26,7	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 27 Pregunta: ¿Con los materiales disponibles en la empresa es suficiente para elaborar los productos que solicitan los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	6	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	6	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 28 Pregunta: ¿Transmite usted sus ideas de manera clara y precisa con sus compañeros y jefes de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	5	33,3	33,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 29 Pregunta: ¿La comunicación que usted tiene con sus compañeros de trabajo es recíproca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	6	40,0	40,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 30 Pregunta: ¿Al momento de entablar una conversación usted presta la debida atención a lo que se le está diciendo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	66,7	66,7	66,7
	De acuerdo	3	20,0	20,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 31 Pregunta: ¿Usted ayuda a sus compañeros de trabajo sin esperar algún tipo de recompensa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	4	26,7	26,7	60,0
	Totalmente de acuerdo	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 32 Pregunta: ¿Trata usted con educación y cortesía tanto a sus compañeros como jefes de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	6	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	5	33,3	33,3	73,3
	Totalmente de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 33 Pregunta: ¿Da soluciones rápidas y efectivas cuando hay algún tipo de problemas en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	53,3	53,3	53,3
	De acuerdo	4	26,7	26,7	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 34 Pregunta: ¿Practica las normas y valores que estas constituidas en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	66,7	66,7	66,7
	De acuerdo	2	13,3	13,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 35 Pregunta: ¿Respeto usted los principios que están establecidos en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	7	46,7	46,7	46,7
	De acuerdo	5	33,3	33,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 36 Pregunta: ¿Cumple con las metas que la empresa le propone?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	8	53,3	53,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 37 Pregunta: ¿Tiene usted una relación de solidaridad y amical con sus compañeros o miembros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	4	26,7	26,7	53,3
	Totalmente de acuerdo	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 38 Pregunta: ¿Sabe entender y apoyar a sus compañeros de trabajo en lo que necesitan ya sean problemas fuera o dentro de sus labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	7	46,7	46,7	46,7
	De acuerdo	4	26,7	26,7	73,3
	Totalmente de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 39 Pregunta: ¿Sabe usted controlar sus emociones cuando esta frente algún problema ya sea fuera o dentro de sus labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	6	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	6	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 40 Pregunta: ¿Busca soluciones en su trabajo cuando algo sale mal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	5	33,3	33,3	33,3
	Totalmente de acuerdo	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 41 Pregunta: ¿Usted busca alternativas para realizar alguna mejora en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	9	60,0	60,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 42 Pregunta: ¿Ha realizado nuevas propuestas o inventos para realizar cambios o novedades en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	8	53,3	53,3	73,3
	Totalmente de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 43 Pregunta: ¿Cuándo se le asigna alguna función en el trabajo lo realiza en el menor tiempo posible?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	7	46,7	46,7	73,3
	Totalmente de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 44 Pregunta: ¿Llega a tiempo a los compromisos que tenga ya sea en la empresa o fuera de ella?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	7	46,7	46,7	73,3
	Totalmente de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 45 Pregunta: ¿Llega usted a la meta planificada o trazada de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	9	60,0	60,0	60,0
	De acuerdo	3	20,0	20,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Objetivo	Conocer la opinión de los trabajadores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongos S.R.L sobre la productividad laboral
-----------------	--

I.- Datos Generales						
Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L						
II.- Productividad Laboral						
1. Totalmente en desacuerdo 2. Desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo		1	2	3	4	5
2.1.-	Satisfacción Laboral					
	2.1.1 Apoyo y Reconocimiento ¿Se siente apoyado en los aspectos laborales y reconocimiento general?					
	2.1.2 Respeto ¿Existe fundamental respeto hacia su persona en su centro de labores?					
	2.1.3 Suficiencia ¿El salario que recibe de la empresa donde labora cubre con sus necesidades personales?					
2.2.-	Participación					
	2.2.1 Rendimiento ¿Cumple con las responsabilidades y prioridades de la empresa donde labora?					
	2.2.2 Tiempo de jornada ¿El tiempo con el que cuenta es el suficiente?					
	2.2.3 Fluidez ¿Recibe un feedback para ir mejorando orientado a alcanzar la fluidez?					
2.3.-	Trabajo en Equipo y Cohesión					
	2.3.1 Claridad ¿En la organización donde labora saben expresarse de manera en la que se le facilite captar la idea que se le transmite?					
	2.3.2 Coherencia ¿Al momento de transmitir una idea se le es fácil a los oyentes entenderla?					
	2.3.3 Interacción ¿La comunicación que tiene con sus compañeros y jefes de trabajo es a la misma medida?					
2.4.-	Eficacia					
	2.4.1 Cumplimiento de metas y objetivos ¿Cumple con el resultado final esperado que requiere la empresa?					
	2.4.2 Satisfacer al cliente ¿En el momento de hacer entrega del trabajo terminado al cliente, este queda satisfecho?					
2.5.-	Eficiencia					
	2.5.3 Uso de recursos disponibles ¿Con los materiales disponibles en la empresa es suficiente para elaborar los productos que solicitan los clientes?					

Objetivo	Conocer la opinión de los trabajadores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L sobre Habilidades Blandas				
II.- Habilidades Blandas					
2.1.-	Comunicación Efectiva				
	2.1.1 Coherencia				
	¿Transmite usted sus ideas de manera clara y precisa con sus compañeros y jefes de trabajo?				
	2.1.2. Mutualidad				
	¿La comunicación que usted tiene con sus compañeros de trabajo es recíproca?				
	2.1.3. Escucha Activa				
	¿Al momento de entablar una conversación usted presta la debida atención a lo que se le está diciendo?				
2.2.-	Trabajo en Equipo				
	2.2.1 Generosidad				
	¿Usted ayuda a sus compañeros de trabajo sin esperar algún tipo de recompensa?				
	2.2.2. Respeto				
	¿Trata usted con educación y cortesía tanto a sus compañeros como jefes de trabajo?				
	2.2.3 Propuesta de Soluciones				
	¿Da soluciones rápidas y efectivas cuando hay algún tipo de problemas en la empresa?				
2.3.-	Compromiso				
	2.3.1 Ética				
	¿Practica las normas y valores que estas constituidas en la empresa?				
	2.3.2 Lealtad				
	¿Respetas los principios que están establecidos en la empresa?				
	2.3.3 Logros Empresariales				
	¿Cumple con las metas que la empresa le propone?				
2.4.-	Relación Interpersonales				
	2.4.1 Compañerismo				
	¿Tiene usted una relación de solidaridad y amical con sus compañeros o miembros de trabajo?				
	2.4.2 Empatía				
	¿Sabe entender y apoyar a sus compañeros de trabajo en lo que necesitan ya sean problemas fuera o dentro de sus labores?				
	2.4.3 Control Emocional				
	¿Sabe usted controlar sus emociones cuando esta frente algún problema ya sea fuera o dentro de sus labores?				
2.5.-	Proactividad				
	2.5.1 Iniciativa				
	¿Busca soluciones en su trabajo cuando algo sale mal?				
	2.5.2 Propuestas de Mejora				
	¿Usted busca alternativas para realizar alguna mejora en sus trabajo?				
	2.5.3 Innovación				
	¿Ha realizado nuevas propuestas o inventos para realizar cambios o novedades en la empresa?				
2.6.-	Optimización del tiempo				
	2.6.1 Responsabilidad				
	¿Cuándo se le asigna alguna función en el trabajo lo realiza en el menor tiempo posible?				
	2.6.2 Puntualidad				
	¿Llega a tiempo a los compromisos que tenga ya sea en la empresa o fuera de ella?				
	2.6.3 Cumplimiento de objetivos				
	¿Llega usted a la meta planificada o trazada de la empresa?				

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

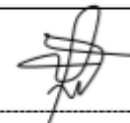
- 1.1 Experto: LILIANA CARRILLO CARRANZA
- 1.2 Especialidad: ECONOMISTA
- 1.3 Cargo Actual: DTC
- 1.4 Grado Académico: MAESTRO EN CIENCIAS
- 1.5 Institución: UPN
- 1.6 Tipo de Instrumento: HOJA CENSAL
- 1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca 22/10

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		x				
2	Formulación con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento		x				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica		x				
10	Basado en aspectos teóricos		x				
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 80\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES



Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1 Experto: David Boñón Díaz
- 1.2 Especialidad: Economista
- 1.3 Cargo Actual: Docente TC
- 1.4 Grado Académico: Economista
- 1.5 Institución: UPN
- 1.6 Tipo de Instrumento: Encuesta
- 1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca 31/10/2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		x				
2	Formulación con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento		x				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: c = 94%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

--



Firma y sello del Experto

Matriz de Consistencia

Título: Relación de las Habilidades Blandas en la Productividad Laboral, en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L – Cajamarca 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cuál es la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019?	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.</p> <p>Objetivos Específicos</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>H1: Si tiene relación las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019</p> <p>Ho: No tiene relación las</p>	<p>Variable 1</p> <p>Productividad Laboral</p> <p>Variable 2</p>	<p>Variable 1</p> <p>Satisfacción Laboral</p> <p>Participación</p> <p>Trabajo en Equipo y Cohesión</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Variable 2</p>	<p>Variable 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y reconocimiento - Respeto - Suficiencia - Rendimiento - Tiempo de Jornada - Fluidez - Claridad - Coherencia - Interacción - Cumplimiento de metas y objetivos - Satisfacer al cliente - Uso de recursos disponibles <p>Variable 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coherencia 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>a) Tipo y nivel de investigación.</p> <p>Tipo de investigación. Básica</p> <p>Nivel de investigación. Descriptiva – Correlacional.</p> <p>b) Método y diseño de la investigación.</p> <p>Método de la investigación. Método Hipotético deductivo</p> <p>Diseño de la investigación. No experimental.</p> <p>c) Universo, población y muestra.</p>

	<p>Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión participación en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.</p> <p>Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión trabajo en equipo y cohesión en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.</p> <p>Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad</p>	<p>habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.</p>	<p>Habilidades Blandas</p>	<p>Comunicación Efectiva</p> <p>Trabajo en y Equipo Cohesión</p> <p>Compromiso</p> <p>Relación Interpersonales</p> <p>Proactividad</p> <p>Optimización del tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mutualidad - Escucha Activa - Generosidad - Respeto - Propuesta de Soluciones - Ética - Lealtad - Logros - Empresariales - Compañerismo - Empatía - Control Emocional - Iniciativa - Propuestas de Mejora - Innovación - Responsabilidad - Puntualidad - Cumplimiento de objetivos 	<p>Universo Mujeres y hombres que laboral en la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019</p> <p>Población Conformada por los 15 colaboradores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019</p> <p>Muestra La muestra de la presente investigación fueron los 15 colaboradores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019</p> <p>d) Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.</p>
--	---	--	-----------------------------------	---	---	---

	<p>laboral en la dimensión cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.</p> <p>Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión liderazgo en los trabajadores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.</p> <p>Determinar la relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en la dimensión manejo de conflictos en</p>					<p>Técnica Se utilizará como técnica La Encuesta</p> <p>Instrumentos El cuestionario será validado mediante el juicio de expertos que como mínimo serán dos expertos y mediante el coeficiente de alfa de cronbach.</p> <p>Análisis de datos descriptivo Se utilizará un programa estadístico SPSS para procesar la información y ser presentada en tablas.</p> <p>Análisis de datos inferencial Para comprobar la hipótesis de la investigación se utilizó la estadística Rho Spearman.</p>
--	--	--	--	--	--	--

	los trabajadores de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019.					
--	---	--	--	--	--	--