



# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR MINERO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2022

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Autora:**

Monica del Pilar Leon Urteaga

**Asesor:**

Maestro Juan Carlos Llaque Quiroz

Perú

2023

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Es un tipo de investigación básica con enfoque cuantitativo y nivel de investigación descriptivo, con alcance correlacional al relacionar la variable habilidades blandas con la variable desempeño laboral, con un diseño no experimental transversal.

La población y muestra estuvo conformada por 111 y 86 colaboradores respectivamente, que laboran en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca.

Para el análisis inferencial de datos se empleó el coeficiente de correlación *Rho* de Spearman, la correlación resultó significativa estadísticamente puesto que el valor  $p=.000$  resultó menor que el nivel de significancia .05, el valor de correlación fue de .576 ( $\rho=.576$ ;  $p<.05$ ). Por lo que se concluye que la relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral del personal en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, 2022 es significativa y directa; es decir a mayor nivel de habilidades blandas mayor nivel de desempeño laboral.

Palabras Clave: Habilidades blandas, desempeño laboral

## Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between soft skills and job performance in the administrative area of a company in the mining sector of the city of Cajamarca in the year 2022.

It is a type of basic research with a quantitative approach and a descriptive level of research, with a correlational scope by relating variable soft skills to the work performance variable, with a cross-sectional non-experimental design.

The population and sample consisted of 111 and 86 employees respectively, who work in the administrative area of a company in the mining sector of the city of Cajamarca.

For the inferential data analysis, Spearman's *Rho* coincidence coefficient was used, the statistically significant conclusion since the value  $p=.000$ , resulted less than the level of significance  $.05$ , the coincidence value was  $.576$  ( $\rho=.576$ ;  $p<.05$ ). Therefore, it is concluded that the relationship between soft skills and the work performance of personnel in an administrative area of a company in the mining sector of the city of Cajamarca, 2022 is significant and direct; that is, the higher the level of soft skills, the higher the level of job performance.

Key words: soft skills, job performance

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A Dios el creador de todo lo existe, Él es el gran yo soy, el principio y el fin, el Alpha y Omega, quien con su grande amor me inspira y me anima a seguir adelante en cada momento diciéndome “Escucha lo que te mando que te esfuerces y seas valiente. No temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo por dondequiera que vayas” (Jos 1:9).

A mi esposo Daniel Aragón, a mis hijas Norma Valeria, Ana Gabriela, Fabiola Valentina quienes son mi motivación y mi inspiración para seguir adelante y esforzarme cada día y así dejarles legado de esfuerzo y perseverancia.

A mi padre Marco León García, quien ya partió de esta tierra, pero tenía el sueño de que un día concrete mis estudios de maestría.

A mi madre Consuelo Urteaga De León quien me motivó a seguir estudiando y escalando peldaños en mi vida profesional.

A mi asesor Mg. Juan Carlos Llaque Quiroz, quien con su paciencia y sus conocimientos me orientó y animó en el camino final a la conclusión de esta tesis.

A mi amigo Percy Caruajulca quien me orientó y despejó muchas dudas que tuve en la elaboración del presente estudio.

***Mónica del Pilar León Urteaga***

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA Y AGRADECIMEINTOS</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
I.1. Realidad problemática	9
I.2. Pregunta de Investigación	14
I.2.1. Pregunta General	14
I.2.2. Preguntas Específicas	14
I.3. Objetivos de la investigación	14
I.3.1. Objetivo General	14
I.3.2. Objetivos Específicos	14
I.4. Justificación de la Investigación	15
I.4.1. Justificación Teórica	15
I.4.2. Justificación Práctica	16
I.4.3. Justificación Metodológica	16
I.4.4. Justificación Ética	17
I.4.5. Alcance de la Investigación	17
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
II.1. Antecedentes	17
II.1.1. Antecedentes Internacionales	17
II.1.2. Antecedentes Nacionales	19
II.1.3. Antecedentes Locales	21
II.2. Conceptos	22
II.2.1. Variable 1: Habilidades Blandas	22
II.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral	24
II.3. Bases Teóricas	25
II.3.1. Habilidades Blandas	25
II.3.2. Desempeño Laboral	42

II.3.3.    Habilidades Blandas y Desempeño Laboral .....	50
II.4.    Marco Conceptual .....	50
III.    HIPÓTESIS.....	52
III.1.    Declaración de Hipótesis.....	52
III.1.1.    Hipótesis General.....	52
III.1.2.    Hipótesis Específicas .....	52
III.2.    Operacionalización de Variables .....	53
IV.    DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	56
IV.1.    Tipo de Investigación.....	56
IV.2.    Nivel de Investigación.....	56
IV.3.    Diseño de Investigación .....	57
IV.4.    Método de investigación.....	58
IV.5.    Población.....	58
IV.6.    Muestra.....	58
IV.7.    Unidad de estudio.....	59
IV.8.    Técnicas de Recolección de Datos .....	60
IV.8.1.    Técnica.....	60
IV.8.2.    Instrumento .....	60
IV.8.3.    Presentación de Resultados .....	62
V.    RESULTADOS .....	63
VI.    DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	78
VI.1.    Discusión .....	78
VI.2.    Conclusiones .....	81
VI.3.    Recomendaciones.....	82
Referencias.....	84

## Índice de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1 ¿Contrataría a alguien que tuviera las habilidades técnicas, pero no las habilidades socioemocionales requeridas? .....	12
Tabla 2 ¿Qué habilidades son difíciles de encontrar entre los postulantes? por tipo de habilidad y grupo ocupacional .....	13
Tabla 3 Habilidades duras vs habilidades blandas .....	30
Tabla 4 Las múltiples inteligencias según Howard Gardner .....	31
Tabla 5 Componentes de la inteligencia emocional (IE) .....	32
Tabla 6 Escala de Likert .....	61
Tabla 7 Género de los encuestados .....	63
Tabla 8 Procedencia de los encuestados .....	64
Tabla 9 Descriptivos Habilidades Blandas .....	65
Tabla 10 Descriptivos Desempeño Laboral .....	66
Tabla 11 Prueba de Normalidad .....	67
Tabla 12 Gráfico Q-Q de normalidad habilidades blandas .....	68
Tabla 13 Correlación entre la variable habilidades blandas y el desempeño laboral .....	70
Tabla 14 Escala de valoración dimensión desempeño de la tarea y civismo .....	71
Tabla 15 Nivel de desempeño de la tarea y civismo de la variable desempeño laboral .....	71
Tabla 16 Nivel de desempeño de la tarea y civismo de la variable desempeño laboral .....	71
Tabla 17 Escala valoración de la dimensión obstáculos a la productividad .....	72
Tabla 18 Nivel de obstáculos a la productividad .....	72
Tabla 19 Escala de valoración de habilidades blandas .....	73
Tabla 20 Nivel de habilidades blandas .....	73
Tabla 21 Correlación entre las dimensiones habilidades blandas y desempeño laboral .....	75
Tabla 22 Correlación entre las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas .....	76

## Figuras

Figura 1 Las cuatro etapas del aprendizaje .....	28
Figura 2 Inteligencia emocional, modelo adaptado de Chopra y Kanji .....	34
Figura 3 El proceso de la comunicación .....	36
Figura 4 Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño .....	43
Figura 5 Evaluación de desempeño América Latina y el Caribe .....	46
Figura 6 Evaluación de 360 grados .....	47
Figura 7 Clasificación de los diseños cuantitativos.....	57
Figura 8 Género de los encuestados.....	63
Figura 9 Edad de los encuestados .....	63
Figura 10 Edad de los encuestados .....	64
Figura 11 Procedencia de los encuestados.....	64
Figura 12 Diagrama de caja y bigotes normalidad habilidades blandas.....	68
Figura 13 Gráfico Q-Q de normalidad desempeño laboral .....	69
Figura 14 Diagrama de caja y bigotes normalidad desempeño laboral.....	69
Figura 15 Nivel de la dimensión obstáculos a la productividad .....	72
Figura 16 Nivel de habilidades blandas .....	74
Figura 17 Correlación entre las dimensiones habilidades blandas y desempeño laboral .....	76
Figura 18 Correlación entre las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas .....	77



## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

En un mundo plagado y saturado de información, con el internet y la emergencia de la comunicación digital, tener profesionales que cuenten con un set de habilidades blandas cobra más valor cada día (Naranjo, 2019, p. 87).

En el siglo XXI con un mercado altamente competitivo el tener habilidades técnicas o duras ya no es suficiente, hay una necesidad de habilidades blandas que van ganando gran importancia (Seetha, 2014 como citó en Suleman et al., 2021, p. 3). Las habilidades técnicas no son nada si no van acompañadas de las habilidades blandas, de ellas las más importantes son el sentido común y la inteligencia emocional (Liévano, 2022). La habilidad para interrelacionarse es la característica que mejor describe a un directivo, un buen directivo “sabe lo que no sabe”, por lo que se apoya en sus colaboradores (Aza, 2021).

Bureau Veritas (2021) afirma que las habilidades blandas son la herramienta psicosocial para ejecutar tareas y alcanzar objetivos. Estas se relacionan de manera directa con el desempeño laboral y el crecimiento personal. La ejecución de resultados son más eficientes cuando existe una interrelación fluida entre los colaboradores y compromiso. Las habilidades blandas están al mismo nivel de importancia que las habilidades técnicas. Las habilidades blandas para el trabajo son cinco: comunicación, liderazgo, pensamiento crítico, actitud positiva y trabajo en equipo.

Córdova (2020) menciona que para el correcto funcionamiento de una empresa las dos variables fundamentales son el desempeño laboral y las habilidades blandas.

Hossan et al. (2012, como citó en Hashim et al., 2019) mencionan que en esta era de globalización y competencia de hipermercado, las habilidades blandas y las habilidades técnicas son esenciales para la eficiencia organizacional (p. 2). The World Economic Forum en el 2020 realizó un estudio donde determinó que la tercera parte de habilidades requeridas para la gran mayoría de profesiones serán las habilidades sociales (Habitat, 2019).

Para el desarrollo del capital humano y el logro de los colaboradores es extremadamente imprescindible contar con habilidades blandas (Kautz et al., 2014 como citó en Suleman et al., 2021). Las habilidades blandas empoderan a la fuerza laboral, estimulan reformas, cambios e innovaciones en una organización (Massaro et al., 2016 como citó en Suleman et al., 2021, p. 4).

Llaque (2018) afirma que la sociedad reconoce al factor humano como un componente determinante para el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón es muy importante profundizar el estudio de los factores que determinan el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores (p. 11).

Anderson (2015, como citó en Suleman et al., 2021) afirma que “las investigaciones muestran que las personas con habilidades blandas cada vez más, son más empleables y pueden progresar en el lugar de trabajo” (p.2). Para el éxito es necesario contar con habilidades blandas y atributos personales, un colaborador además de su alto perfil académico debe saber comunicarse de manera excelente, ser confiable y puntual ya que se requiere trabajar con diferentes sociedades (Gewertz, 2007, como citó en Suleman et al., 2021, p.2). Las organizaciones buscan colaboradores capaces de lidiar con circunstancias no deseadas, con estabilidad emocional e inteligencia (Suleman et al., 2021, p. 2).

Arias y Redondo (2021) afirman que “las habilidades blandas son las características que a una persona le permite tener la capacidad de interactuar con sus pares de forma efectiva y regulada en función de buscar el desarrollo social y personal” (p. 4).

Doyle (2022) afirma que existen dos tipos de habilidades, las habilidades blandas y las habilidades duras; a las habilidades blandas, en inglés soft skills también se las conoce como habilidades interpersonales y a las habilidades duras, en inglés hard skills se las llama también habilidades técnicas, estas últimas hacen referencia al conocimiento adquirido en las aulas y las habilidades blandas son las que nos dan la capacidad de relacionarnos con los demás de manera correcta. Las habilidades duras son más cuantificables y son más fáciles de aprender; ejemplo a un carpintero, las habilidades

duras le dan la capacidad de operar adecuadamente las herramientas, pero las habilidades blandas le permiten comunicarse adecuadamente con sus clientes y/o compañeros de trabajo. Los empleadores buscan candidatos con habilidades híbridas que son la combinación de habilidades blandas y duras.

Arias y Redondo (2021) indican que en un estudio realizado por la Universidad de Harvard, la Carnegie Foundation y el Stanford Research Center, las habilidades blandas producen el 85% del éxito en las carreras a diferencia de las habilidades duras que sólo son responsables del 15%. El requisito mínimo indispensable para desempeñarse en una posición es tener destrezas y conocimientos técnicos, pero estas habilidades mínimas aceptables, están reemplazándose por estándares más altos, estos estándares son llamados habilidades blandas (p. 4).

En una encuesta realizada con más de 2,100 directores de finanzas en 20 industrias reveló que la falta de habilidades interpersonales es la principal causa de estancamiento de algunos empleados (Robbins & Judge, 2017, p. 43).

Naranjo (2020) en su investigación sobre la importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual obtuvo los siguientes resultados: variable habilidades comunicacionales “es muy importante” la credibilidad 76%, confianza-seguridad 69%, buen lenguaje verbal y paralingüístico 67%, dinamismo 63%, asertividad 51% y liderazgo 50%. En cuanto a habilidades sociales obtuvo que los encuestados consideran como “muy importante” el respeto 83%, el compromiso 80%, la motivación 74%, objetividad 71%, la honestidad 69%, la autocrítica 67%, la tolerancia 64%, la paciencia 61%, la empatía 60%, la integridad 60%, la adaptabilidad 49%, la humildad 44% y la cercanía 41% (p. 91).

En el Perú en una encuesta de habilidades al trabajo 2017-2018 se encontró que para la contratación de personal solo el 25% de vacantes se contrarían teniendo en cuenta las habilidades técnicas sin considerar a las habilidades socioemocionales necesarias. Sin embargo la valoración varía de acuerdo a la posición, es así que en el caso de los

directivos, las empresas valoran más el conocimiento técnico 46%, pero menos empresas están dispuestas a contratar jefes y personal administrativo que no tengan las habilidades blandas, ver tabla 1. El trabajo en equipo, la responsabilidad y el liderazgo son las habilidades blandas más frecuentes que las empresas mencionan estar ausentes en sus empleados no competentes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019, p. 36).

**Tabla 1**

*¿Contrataría a alguien que tuviera las habilidades técnicas, pero no las habilidades socioemocionales requeridas?*

<b>Gran Grupo Ocupacional</b>	<b>%</b>
Directores y gerentes	46.6
Profesionales científicos e intelectuales	27.3
Profesionales técnicos	30.6
Jefes y empleados administrativos	2.2
Trabajos de servicio y vendedores	21.2
Obreros, artesanos y electricistas	38.0
Industriales y conductores	38.9
Ocupaciones elementales	54.6
<b>Total</b>	<b>24.9</b>

*Nota.* Adaptado de Encuesta de habilidades al trabajo 2017-2018 por BID, 2019. Los valores no necesariamente suman 100%, debido a que la pregunta permitía respuesta múltiple (<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6555/Encuesta%20de%20habilidades%20al%20trabajo%20ENHAT%202017-2018%20causas%20y%20consecuencias%20de%20la%20brecha%20de%20habilidades%20en%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1>)

En el Perú hay una brecha grande de habilidades, es decir la diferencia entre las habilidades que requiere un empleador y las que habilidades con las que cuenta un candidato. En el Perú 47% de las vacantes de las empresas son difíciles de cubrir, de estas el 76% es por falta de habilidades de los candidatos, existe gran escasez de habilidades socioemocionales. La mayor brecha de habilidades socioemocionales se da en la contratación de vendedores y trabajadores de servicios 92%, seguido de profesionales, científicos e intelectuales ver tabla 2. El 64% de los postulantes a

puestos directivos tienen deficiencias en liderazgo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019, p. 34).

**Tabla 2**

*¿Qué habilidades son difíciles de encontrar entre los postulantes? por tipo de habilidad y grupo ocupacional*

Gran Grupo Ocupacional	Cognitivas	Técnicas	Socioemocionales
	%	%	%
Directores y gerentes	35.6	41.2	82.8
Profesionales científicos e intelectuales	28.0	53.3	89.1
Profesionales técnicos	19.6	73.8	74.2
Jefes y empleados administrativos	14.7	84.8	41.4
Trabajos de servicio y vendedores	39.9	43.9	91.9
Obreros, artesanos y electricistas	25.3	70.2	76.6
Industriales y conductores	13.8	62.9	61.7
Ocupaciones elementales	0.0	70.0	85.4

*Nota.* Adaptado de Encuesta de habilidades al trabajo 2017-2018 por BID, 2019. Los valores no necesariamente suman 100%, debido a que la pregunta permitía respuesta múltiple (<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6555/Encuesta%20de%20habilidades%20al%20trabajo%20ENHAT%202017-2018%20causas%20y%20consecuencias%20de%20la%20brecha%20de%20habilidades%20en%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1>)

Por todo lo expuesto se deja por sentado lo crítico que es contar con habilidades blandas tanto en el ámbito personal como en el ámbito laboral, en la revisión de la literatura se ha encontrado estudios en el sector educativo tanto en colegios como a nivel universitario, sector industrial, hotelero y otros; pero muy pocos estudios se han enfocado en el sector minero, es por ello que el presente estudio pretende aportar al conocimiento determinando la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos del sector minero de una empresa en la ciudad de Cajamarca. Esto con la finalidad de encontrar alternativas para mejorar el nivel de habilidades blandas, el nivel de desempeño laboral y por ende la mejora en la productividad de una empresa.

## **I.2. Pregunta de Investigación**

### ***I.2.1. Pregunta General***

¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?.

### ***I.2.2. Preguntas Específicas***

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?.

¿Cuál es el nivel de habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?.

¿Cuál es la relación de las dimensiones de habilidades blandas y la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cuál es la relación de las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

## **I.3. Objetivos de la investigación**

### ***I.3.1. Objetivo General***

Determinar la relación de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

### ***I.3.2. Objetivos Específicos***

Medir el nivel de desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Medir el nivel de habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Determinar la relación de las dimensiones de habilidades blandas y la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Determinar la relación de las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

#### **I.4. Justificación de la Investigación**

##### ***I.4.1. Justificación Teórica***

En la revisión de la literatura se ha encontrado diversos estudios en las variables habilidades blandas y desempeño laboral, en cuanto a la variable habilidades blandas hay investigaciones realizadas en el sector educativo, administrativo, sector hotelero, sector de confección de prendas de vestir, sector salud, entidades gubernamentales entre otros; pero investigaciones aplicadas al sector minero son escasas.

Esta investigación establecerá precedentes y facilitará estudios futuros en el sector minero, además generará oportunidades para ampliar las fronteras del conocimiento no solo a nivel administrativo si no también en colaboradores de área de operaciones en minería y otros. Los estudios nos indican que existe una relación positiva entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral y con la presente investigación se amplía las fronteras del conocimiento ya que se determinará si esta relación de las variables también incluye a los trabajadores administrativos del sector minero.

#### ***1.4.2. Justificación Práctica***

Esta investigación pretende aportar valor determinando si existe o no una relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero.

Esto con la finalidad de incrementar los niveles del desempeño laboral a través del desarrollo o entrenamiento en habilidades blandas reforzando las dimensiones que estén menos desarrolladas en los colaboradores, lo que traerá como consecuencia el cumplimiento de objetivos estratégicos y globales por lo que tendremos organizaciones más productivas.

Los resultados obtenidos contribuyen de manera positiva para la toma de decisiones respecto al impacto de las habilidades blandas en el desempeño de los colaboradores.

#### ***1.4.3. Justificación Metodológica***

El presente estudio utiliza como técnica metodológica la encuesta y como instrumento el cuestionario para recolectar información de la variable habilidades blandas y otro cuestionario para la variable desempeño laboral con escalas de Likert de afirmación con cinco categorías de respuesta: 5) *siempre*, 4) *la mayoría de las veces si*, 3) *algunas veces si, algunas veces no* 2) *la mayoría de las veces no* 1) *nunca* (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018 p. 275). Y posterior procesamiento de los datos en el software SPSS para medir la relación entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca. Así que las técnicas e instrumentos aplicados a la presente investigación son válidas en los estudios científicos.



#### ***1.4.4. Justificación Ética***

El presente estudio es de autoría original lo cual queda demostrado cuando fue sometido al software antiplagio Urkund, donde se obtuvo 7% de similitud, considerando que el nivel máximo posible de similitud que debe tener un trabajo de esta naturaleza es 20% (UPN, 2021 p. 36). Así mismo se cuenta con la autorización del departamento de ética y cumplimiento, gerencia de recursos humanos y gerencia del área administrativa en donde se aplicó el presente estudio. Las encuestas aplicadas a los colaboradores fueron anónimas y los datos procesados son auténticos, cumpliéndose con los aspectos éticos para realizar una investigación.

#### ***1.4.5. Alcance de la Investigación***

La presente investigación abarca un área administrativa de una empresa del rubro minero de la ciudad de Cajamarca.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

En cuanto a Habilidades blandas y Desempeño laboral existen diversas investigaciones realizadas tanto a nivel internacional, nacional y local, es así como se mencionan algunas de ellas las cuales brindan el marco de referencia para la presente investigación.

#### ***II.1.1. Antecedentes Internacionales***

Suleman et al. (2021) en su investigación titulada *Asociación entre las Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral: un Estudio Transversal Entre los Directores de Escuelas Secundarias en la División de Kohat, Pakistán*. Cuyo objetivo fue examinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño

laboral entre los directores de escuelas secundarias. Estudio cuantitativo, con enfoque descriptivo y correlativo, estudio transversal, con una muestra de 117 de un total de 197 directores de escuelas secundarias, de los cuales 78 eran varones y 39 mujeres; para medir el desempeño laboral se utilizó la herramienta de investigación estandarizada “escala de desempeño laboral” y para medir las habilidades blandas utilizó un cuestionario de elaboración propia denominado “cuestionario de habilidades blandas”. En el análisis de Pearson se determinó que existe una fuerte correlación positiva  $r = .898$ ,  $p < .01$  entre las habilidades blandas y el desempeño laboral. Al análisis de regresión se encontró seis subdimensiones de las habilidades blandas como predictivos significativos del desempeño laboral, estas son: manejo de relaciones, actitud positiva, habilidad para la toma de decisiones, integridad, habilidades de comunicación y responsabilidad.

Hashim et al. (2019) en su investigación titulada *Habilidades Blandas Practicadas por Gerentes para el Desempeño Laboral de los Empleados en el Sector de Prendas de Vestir (RMG) de Bangladesh*. Cuyo objetivo fue explorar la contribución de las habilidades blandas practicadas por la gerencia y el desempeño laboral de los empleados específicamente en el sector RMG en Bangladesh. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, la unidad de estudio son los gerentes y los empleados, se entrevistó a 5 gerentes que tenían una experiencia laboral entre 2 a 5 años, no se ha utilizado ningún software y es de naturaleza deductiva. En el estudio, empleó dos focus group y cinco entrevistas, los focus group se aplicó en una fábrica de vestir y en una fábrica textil en Bangladesh. El resultado indica que 4 habilidades blandas son las que más se practican en el sector de prendas de vestir (RMG), estas son comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico, además existe una relación positiva directa entre las habilidades blandas practicadas por los gerentes y el desempeño laboral de los colaboradores, en otras

palabras, el estudio ha revelado que el desempeño laboral de los colaboradores a menudo depende de cómo se comportan y actúan sus gerentes.

Sarfilianty (2017) en su investigación titulada *Influencia de las Habilidades en el Desempeño del Empleado (estudio empírico de primera línea en hotel de tres estrellas en Jakarta)*. Cuyo objetivo fue analizar la influencia de las habilidades duras en el desempeño de los empleados, analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño de los empleados y analizar la variable dominante que influye en el desempeño de los empleados. Estudio de regresión lineal múltiple, que aplicó encuesta a 207 empleados de primera línea de hoteles de tres estrellas en Yakarta, Indonesia; con dos variables independientes que son habilidades blandas y habilidades duras y una variable dependiente que es el desempeño de los empleados. En los resultados del estudio indican que las habilidades duras y las habilidades blandas tiene influencia significativa en el desempeño del empleado. Se encontró que la variable habilidades blandas es la variable dominante por su influencia en el desempeño del empleado.

### **II.1.2. Antecedentes Nacionales**

Guerrero, J. (2022) en su investigación titulada *Habilidades Blandas y Desempeño Laboral en Colaboradores de la Dirección Administrativa y Financiera del Hospital General del sur de Quito, 2022*. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral. Tipo de investigación aplicada, diseño no experimental con nivel descriptivo correlacional y con corte transversal, con una muestra de 67 colaboradores entre subdirectores, coordinadores y administrativos. Se aplicó un muestreo probabilístico y se utilizó como instrumento un cuestionario de habilidades blandas y desempeño laboral y como técnica la encuesta. Como resultado encontró que la relación entre habilidades blandas y el desempeño laboral en los colaboradores de la dirección administrativa y financiera

del hospital general del sur de Quito, 2021 es significativa y directa, es decir a mayor nivel de habilidades blandas, mayor desempeño laboral.

Morales (2020) en su investigación titulada *Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral del Comité de Gobierno Digital del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*. Cuyo objetivo fue establecer la relación entre las habilidades blandas con el desempeño laboral del comité de gobierno digital del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2020. Método de investigación hipotético deductivo con enfoque cuantitativo, tipo básica correlacional, nivel descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 101 colaboradores que fue toda la población empleados de Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, se aplicó un cuestionario con preguntas en escala de Likert.

El resultado que encontró es que existe una relación significativa directa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el comité del gobierno digital del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2020, por lo tanto, indica que, a mayores habilidades blandas, mejor desempeño laboral.

Castillo (2019) en su investigación titulada *Habilidades Blandas y Desempeño Laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén*. Cuyo objetivo fue determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral. Investigación tipo correlacional diseño no experimental con una población y muestra de 44 colaboradores, de los cuales 27 eran varones y 17 mujeres, el instrumento aplicado fue un test que fue validado por expertos, concluye que las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén se encuentra en estrecha relación, con lo cual queda demostrado que existe una incidencia entre ambas variables; una de sus recomendaciones es optimizar el proceso de desarrollo de habilidades blandas, ya que se requiere un ambiente en el cual los trabajadores tengan voluntad de desempeñarse en sus

niveles más altos y el poner en práctica el desarrollo de habilidades blandas permite lograr un buen desempeño laboral.

Morocho (2020) en su investigación titulada *Habilidades Blandas y Desempeño Laboral en los Docentes de una Institución Educativa de Durán*, 2019. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa. Investigación básica, de carácter correlacional, naturaleza cuantitativa con corte transversal y diseño no experimental, con una población y muestra de 25 colaboradores de los cuales 24 son de sexo femenino y 1 de sexo masculino, utiliza como instrumento el cuestionario sobre habilidades blandas con 31 ítems tipo Likert y el cuestionario sobre desempeño laboral con 35 ítems también tipo Likert, ambos instrumentos validados por expertos con un análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach de .939 y de .850 respectivamente. Esta investigación concluye que las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los docentes con una significancia de .000 ( $p < .01$ ) y una correlación alta positiva  $\rho = .876$  y su recomendación es que se debe seguir fortaleciendo las habilidades blandas a través de talleres o capacitaciones.

### **II.1.3. Antecedentes Locales**

Cabrera (2019) en su investigación titulada *Estilo de Liderazgo y su Relación con el Desempeño laboral de los Colaboradores de una Empresa Contratista Minera en Cajamarca 2019*. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Estudio con enfoque cualitativo, método inductivo-deductivo, tipo de investigación correlacional y con diseño no experimental – transversal, con una muestra de 10 colaboradores a quienes se les aplicó el test de liderazgo de Kurt y Lewin y otro test de desempeño. Se obtiene por resultado que el estilo de liderazgo de los gerentes se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal en una empresa contratista minera en

Cajamarca, es decir un buen estilo de liderazgo de los gerentes obtiene valores altos en el nivel de desempeño laboral. En este estudio al evaluar el desempeño laboral los colaboradores no se sienten motivados por que los gerentes no recompensan su esfuerzo por el estilo autoritario que ejercen, este hecho ha afectado en la actitud de colaboración, iniciativa de desarrollo, creatividad, cantidad de trabajo diario, compañerismo y liderazgo que puede ejercer en su trabajo.

El aporte de este antecedente en el presente estudio es que se da en condiciones similares a la presente investigación, ya que es aplicado al rubro de minería y el liderazgo es una de las dimensiones de las habilidades blandas que también es estudiado en la presente investigación.

## **II.2. Conceptos**

### ***II.2.1. Variable 1: Habilidades Blandas***

La World Health Organization- Division of Mental Health (1994, como cita Guerra-Báez, 2019) el concepto de habilidades blandas es comparable con habilidades para la vida. Y estas son definidas como un conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para interaccionar con los demás y éstas a su vez nos permiten enfrentar amenazas cotidianas; las habilidades blandas nos capacitan para construir relaciones saludables, comunicarnos efectivamente, resolver problemas, tomar decisiones, tener pensamiento crítico y creativo (World Health Organization, 2003 como cita Guerra-Báez, 2019).

Vallejo (2019) en su investigación de la literatura define a las habilidades blandas como “las características de una persona que le permiten tener la capacidad de interactuar con sus pares de forma efectiva y regulada en función de buscar el desarrollo personal y social” (p. 18).

Suleman (2021) afirma que las habilidades blandas son esenciales para las relaciones sociales en el entorno laboral y son las capacidades no intelectuales innatas de los individuos (p. 3).

Naranjo (2020) en su revisión de la literatura encontró que las habilidades blandas se clasifican en 4 tipos: cognitivas, emocionales, instrumentales y comunicacionales. 1) habilidades cognitivas incluye todas las habilidades que intervienen en los aspectos psicológicos; 2) habilidades emocionales son todas las habilidades relacionadas a la expresión y manifestación de emociones, de lo que se siente: enfado, alegría, ira, tristeza; 3) habilidades instrumentales son las que tienen utilidad como la negociación de conflictos y 4) habilidades comunicativas son las relacionadas a la comunicación (p. 89).

Robbins & Judge (2017) indican que las habilidades humanas sirven para entender, motivar, apoyar a otras personas y comunicarse de manera individual y grupal. Muchos pueden ser eficientes en lo técnico, pero no saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de otros, o tienen dificultades para manejar conflictos (p. 46). Robbins & Judge (2017) afirman lo siguiente:

En el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buenas habilidades para el trato con la gente.

De hecho, en una encuesta realizada con más de 2,100 directores de finanzas en 20 industrias reveló que la falta de habilidades interpersonales es la principal causa de estancamiento de algunos empleados (p. 43).

Gibbons & Lange, 2000 como citó en Suleman et al., 2021 afirman que habilidades blandas se utiliza como sinónimo de habilidades básicas, habilidades personales y competencias básicas. “Las habilidades blandas son las capacidades no intelectuales que son innatas de las personas y son esenciales para las relaciones sociales social en el entorno laboral” (p. 3).

Yassin et al. (2008, como citó en Suleman et al., 2021) afirma que “las habilidades genéricas también se denominan habilidades blandas, habilidades comunes, habilidades clave, habilidades de empleabilidad, habilidades esenciales, habilidades de competencia, habilidades básicas y habilidades transferibles” (p. 3).

### **II.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral**

Dewhurst et al. (2010 como cita Sarfilianty, 2017) afirman que “el desempeño laboral es la finalización exitosa de las tareas, responsabilidades o asignaciones por parte del empleado o grupo de empleados, con base a objetivos de desempeño establecidos e indicadores de eficiencia y utilización efectiva de los recursos disponibles” (p. 15).

Sarfilianty (2017) “el desempeño laboral es el arte de completar las tareas dentro de los límites definidos” (p. 15). Campbell (1993 como cita Guerrero, J., 2022) define al desempeño laboral como “todas las acciones y actitudes que un colaborador utiliza para alcanzar un objetivo, el desempeño refleja el uso eficaz de los recursos de un colaborador” (p. 22).

Chiavenato (2000, como cita Cabrera, 2019) el desempeño laboral se define como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro los objetivos de la organización”, además este puede ser positivo o negativo de acuerdo a las metas establecidas, el desempeño es el resultado alcanzado en el trabajo ejecutado (p. 31).

“El desempeño laboral es la capacidad de producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y con mejor calidad”, en otras palabras, el desempeño define el rendimiento laboral (Chagray et al., 2020, sección conceptualización del desempeño laboral, párrafo 1). “El desempeño laboral son las conductas y comportamientos de los colaboradores realizados para



alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización” (Bautista et al., 2020, p. 1).

El desempeño laboral es el comportamiento observado de los empleados que realizan en sus trabajos y son relevantes para el cumplimiento de metas en la organización (Campbell et al., 1990 como cita Kappagoda, 2018, sección introduction, párrafo 1).

Según Campbell & Weirnik (2015, como cita Geraldo, 2022) el desempeño laboral es el comportamiento que contribuye al desarrollo organizacional (p. 1).

Chiavenato (2019a) define el desempeño (*performance*) como el “conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, o de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidas” (p. 30).

## **II.3. Bases Teóricas**

### ***II.3.1. Habilidades Blandas***

#### **Importancia de las Habilidades Blandas**

Universia (2022) menciona que las habilidades blandas es uno de los aspectos decisivos para la revista Fortune en la determinación del ranking de empresas más admiradas a nivel mundial. Las habilidades blandas “son recursos intangibles: no se pueden tocar pero marcan la diferencia” (sección descubre cómo te ayudan las habilidades blandas en tu desarrollo profesional, párrafo 4).

En las organizaciones las habilidades blandas son importantes ya que nos permiten comunicarnos con efectividad, manejar las relaciones interpersonales, tomar decisiones adecuadas, tener una buena impresión y lograr buen desarrollo profesional (Schultz, 2018 como citó en Hashim et al., 2019).

Cimatti (2016, como citó en Suleman et al., 2021) afirma que las habilidades blandas son imprescindibles en cualquier cargo o posición, ya que en su gran mayoría hacen referencia a la relación entre los colaboradores de una organización (p.3). Las habilidades blandas facultan a los colaboradores para dirigir su entorno con éxito, cooperar con los demás, desempeñarse de manera excelente y lograr metas (Laura et al., 2015, como citó en Suleman et al., 2021).

Cabrera (2019) indica que el reto es conseguir personas con una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (p. 22).

Arias y Redondo (2021) indican que “para un óptimo desempeño se debe establecer una malla curricular que garantice la formación de habilidades blandas y habilidades duras, ya que esta dupla juega un rol importante en el desempeño efectivo e impacto social” (p. 2).

“Las habilidades blandas son herramientas esenciales para mantener las relaciones laborales y lograr un alto desempeño laboral” (Hashim et al., 2019, p. 1).

Manpowergroup (2018) afirma lo siguiente:

Incluso si aún no sabemos cómo van a ser los trabajos del futuro, es posible asumir con seguridad que las personas con deseo y capacidad de aprender, que son más inteligentes, tienen más habilidades humanas y son más trabajadoras, estarán en mejores condiciones para realizar dichos trabajos, y sin importar cuales sean sus certificaciones o títulos, si no tienen una base de habilidades blandas fallarán (p. 9).

Singer et al. (2009, como citó Arias y Redondo, 2021) afirman que la realización de intervenciones como talleres prácticos incrementan de manera positiva el desarrollo de habilidades blandas (p. 4).

Para un empleador generalmente es fácil el entrenar a un nuevo colaborador en una habilidad dura, por ejemplo, el manejo de un programa de cómputo; a diferencia del entrenamiento de una habilidad blanda como la paciencia (Doyle, 2022).

Para muchos el término habilidades blandas e inteligencia emocional es lo mismo y las investigaciones de ambas teorías tienen mucho en común, para efectos de mayor claridad varios autores como Goleman, Chopra y Kanji enmarcan las habilidades blandas dentro de la inteligencia emocional (Fischman, 2022, p.15).

Goleman (2001 como cita Sarfilianty, 2017) afirma que “las habilidades de la inteligencia emocional son cuatro: la autoconciencia, el autogobierno, la conciencia social y las relaciones interpersonales, estas definen la capacidad de reconocer y comprender las emociones” (p. 15).

Douglas et al. (2004 como cita Sarfilianty, 2017) en su estudio concluye que el rendimiento es positivo para empleados con inteligencia emocional alta, pero es negativo para empleados con una inteligencia emocional baja (p. 17).

Sarfilianty (2017) afirma que el desempeño de los empleados es influenciado de manera dominante por la variable habilidad blanda y esta es una de las variables de la inteligencia emocional (p. 15).

Daniel Goleman en sus investigaciones demostró que la inteligencia emocional (IE) es dos veces más importante que las pericias técnica, en cualquier profesión el tener inteligencia emocional es el factor más importante, aún más que el coeficiente intelectual (CI). El éxito de los líderes en las organizaciones depende entre un 80-85% de la inteligencia emocional (Montes de Oca, 2020).

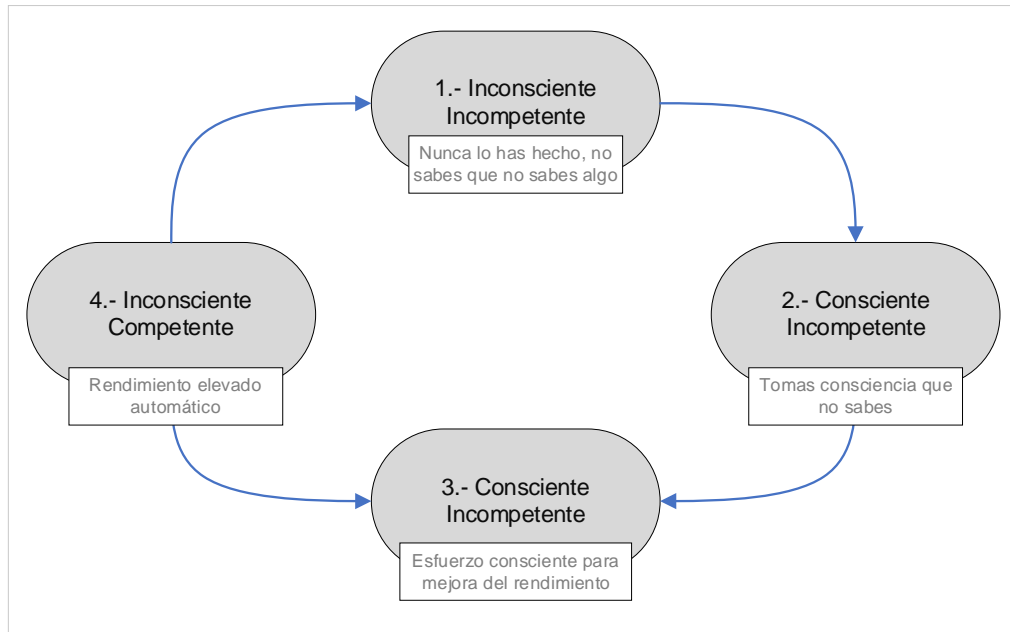
### **Etapas del Aprendizaje de una Habilidad**

Martin M. Broadwell uno de los ponentes de la psicología humanista del siglo XX postuló en 1969 que “todas las personas pasamos por varias etapas del

aprendizaje” que va desde ignorar totalmente algo hasta el conocimiento y dominio de una habilidad, ver figura 1 (Canaica, 2020).

### Figura 1

*Las cuatro etapas del aprendizaje*



*Nota:* Adaptado de *Las cuatro etapas del aprendizaje*, por Canaica, 2020

(<https://canaica.com/etapas-del-aprendizaje/>)

### Habilidades Blandas Versus Habilidades Duras

Las habilidades duras son las destrezas cognitivas, también llamadas competencias duras, habilidades que se pueden enseñar y se pueden cuantificar, normalmente se las aprende en el aula, a través de los libros u otro material de entrenamiento (Doyle, 2022). Las habilidades duras son las habilidades técnicas como lenguaje de programación, manejo de sistemas operativos, redes, comunicaciones; se puede denominar como “lo que sabes” (Snyder et al., 2016 como cita Sarfilianty, 2017, p. 14).

Las habilidades blandas son habilidades subjetivas difíciles de aprender, estas incluyen la manera en que te relaciones con los demás, como resuelven los problemas y como se maneja el tiempo (Doyle, 2022).

Hashim et al., (2019) mencionan que “las habilidades blandas complementan las habilidades duras y estas son el requisito técnico para una profesión” además la práctica de habilidades blandas tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los colaboradores (p. 3).

Las habilidades duras son como la cera de una vela y las habilidades blandas son como la mecha de la vela, puedes tener la mejor cera, pero si la mecha no funciona, la vela no cumplirá su propósito. Un programador puede dominar su campo, pero si no domina sus emociones, no genera confianza, si no puede trabajar en equipo, finalmente terminará por apagar la posibilidad de crecimiento (Fischman, 2022, p.18).

ManpowerGroup (2018) menciona que las organizaciones a nivel global advierten que la combinación de habilidades blandas y duras son la mejor mezcla; el 74% de empleadores invierten en mejorar las habilidades duras de sus colaboradores ya sea a través de cursos, pasantías u otros y el 56% de empleadores mejoran las habilidades blandas en sus colaboradores en comunicación, servicio al clientes y otros (p. 9).

**Tabla 3**

*Habilidades duras vs habilidades blandas*

<b>HABILIDADES DURAS</b>	<b>HABILIDADES BLANDAS</b>
Habilidades que se pueden enseñar y cuantificar fácilmente	También conocidas como habilidades interpersonales o habilidades personales
Habilidad en un idioma extranjero	Comunicación
Obtener un certificado o grado	Flexibilidad
Digitar rápidamente	Liderazgo
Manejo de una maquinaria	Trabajo en equipo
Programación de una Computadora	Manejo del tiempo

*Nota.* Adaptado de *Habilidades duras vs habilidades blandas* por A. Doyle, 2022. (<https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>)

**Teoría de las Inteligencias Múltiples (IM)**

Howard Gardner conocido como el padre de las inteligencias múltiples, la inteligencia es una expresión plural del intelecto. Gardner desarrolló la teoría de las inteligencias múltiples, sostiene que las personas tienen siete tipos de inteligencias: inteligencia musical, inteligencia corporal-cinésica, inteligencia lógico-matemática, inteligencia verbal o comunicativo-lingüística, inteligencia espacial, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal. Gardner últimamente incluyó dos inteligencias más: la inteligencia pictográfica y la inteligencia naturalista o existencialista. La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse, por ende facilita las relaciones con los demás, involucra empatía y facilidad para relacionarse positivamente con otras personas y conseguir su cooperación (Chiavenato, 2020, p. 137).

**Tabla 4***Las múltiples inteligencias según Howard Gardner*

<b>Inteligencia</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Componentes esenciales</b>
Musical	Músico, compositor	Habilidad para producir sonidos y apreciar melodías, ritmos, intensidad y timbre. Ejemplo: Mozart y Beethoven
Corporal-Cinésica	Atleta, bailarín, actor, modelo	Habilidad para controlar los movimientos del cuerpo. Ejemplo: Pelé, Michael Jordan
Lógico-matemática	Matemático, científico, ingeniero, filósofo, estadístico	Sensibilidad y capacidad para discernir pautas lógicas o numéricas. Ejemplo Albert Einstein
Verbal	Escritor, poeta, periodista	Sensibilidad para los sonidos, ritmos y significados de las palabras. Ejemplo Jorge Amado
Espacial	Navegante, escultor, geógrafo, cartógrafo	Capacidad para percibir el mundo visual y espacialmente. Ejemplo: Oscar Niemeyer
Intrapersonal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	Evaluación de los propios sentimientos y habilidad para evaluar las propias fuerzas y debilidades. Ejemplo Sócrates, Platón
Interpersonal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	Capacidad de discernir y responder adecuadamente a humores, temperamentos y deseos de otros. Ejemplo: Silvio Santos

*Nota.* Adaptado de *Las múltiples inteligencias* según Howard Gardner (p. 138) por I. Chiavenato, 2020 (<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=9350>)

### **Teoría de la Inteligencia Emocional (IE)**

La teoría de la inteligencia emocional aparece en el 1995 con el psicólogo, periodista y profesor Daniel Goleman, aunque anteriormente se encuentran conceptos de la IE, pero esta es ampliamente estudiada y difundida en el 1995. Goleman (2021) afirma que “La inteligencia emocional es la capacidad de percibir de forma precisa nuestras emociones y la de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones, y gestionar las propias emociones y las de otros” (p. 10). No debe confundirse los rasgos de la personalidad con la inteligencia emocional. Además, la inteligencia emocional puede ser aprendida y

mejorada y se ha encontrado una media de que en etapas de la madurez la inteligencia emocional se incrementa (p. 12). El coeficiente intelectual solo predice del 10 al 20% del éxito en la vida. En la tabla 3 podemos apreciar los componentes de la inteligencia emocional que son conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, habilidades sociales y empatía.

Bradberry y Greaves (2009 como cita Fischman, 2022) indican que “el 58% del desempeño de un profesional es explicado por su inteligencia emocional, pero que el 90% de colaboradores con alto desempeño tienen un nivel elevado de inteligencia emocional” (p. 19).

En la tabla 3 podemos observar los componentes de la inteligencia emocional, la definición y las características, dentro de ellas encontramos elementos de las habilidades blandas como son comodidad ante el cambio, integridad, motivación, empatía y habilidades sociales.

**Tabla 5**

*Componentes de la inteligencia emocional (IE)*

<b>Componente</b>	<b>Definición</b>	<b>Características</b>
Conciencia de uno mismo	Conocer las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones, valores y objetivos, y su impacto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiar en uno mismo.</li> <li>• Hacer una autovaloración realista.</li> <li>• Restar importancia a los propios defectos consentido de humor.</li> <li>• Buscar las críticas constructivas.</li> </ul>
Autorregulación	Controlar o reorientar las emociones y los impulsos perturbadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiado</li> <li>• Integro</li> <li>• Cómodo con la ambigüedad del cambio</li> </ul>
Motivación	Estar motivado para alcanzar el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siente pasión por el trabajo y los nuevos retos.</li> <li>• Con energía inagotable para mejorar.</li> <li>• Optimista en caso de fracaso.</li> </ul>



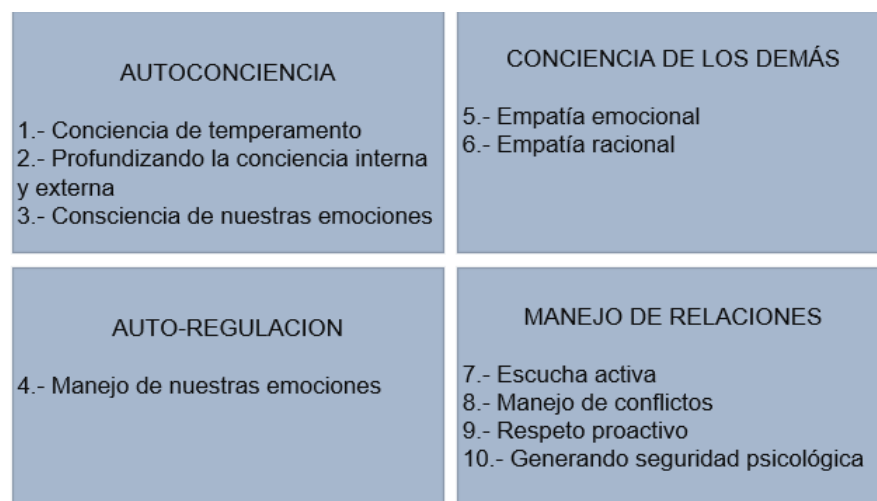
Empatía	Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es experto en atraer y retener talento.</li> <li>• Con capacidad para enseñar a los otros.</li> <li>• Con sensibilidad hacia las diferencias culturales.</li> </ul>
Habilidades Sociales	Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera el cambio con eficacia.</li> <li>• Es persuasivo.</li> <li>• Hace y mantiene sus contactos con gran dedicación.</li> <li>• Es experto en formar y liderar equipos.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *Componentes de la inteligencia emocional (IE)* por D. Goleman, 2021, ([https://books.google.com.pe/books?id=qjZAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qjZAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) )

Fischman, 2022 indica que la autoconciencia es el cimiento de las habilidades blandas, las personas más conscientes de sí mismas se desempeñan mejor en el trabajo (p. 35). Las personas más conscientes de sí mismos son mejores líderes y más entusiastas por el contrario los colaboradores con alto rango que no son conscientes de sí mismos son 600% más propensos al fracaso (Eurich, 2017 como cita Fischman, 2022, p. 82). La autoconciencia tiene 3 etapas: 1) consciencia del temperamento, 2) profundizar la autoconsciencia interna y externa y 3) consciencia de nuestras emociones. La autoconciencia interna se relaciona con el conocimiento de uno mismo, entender los valores, propósitos, patrones de conducta, entre otros y la autoconciencia externa es como nos perciben los demás, el autoengaño es lo opuesto a autoconciencia. Después de la autoconsciencia se pasa a una etapa de autorregulación, consciencia de los demás y por último manejo de relaciones (Fischman, 2022, p. 79 -80).

## Figura 2

*Inteligencia emocional, modelo adaptado de Chopra y Kanji*



*Nota:* Adaptado de *Inteligencia emocional, modelo adaptado de Chopra y Kanji* (p. 79) por D. Fischman, 2022.

### Dimensiones de las Habilidades Blandas

Después de la revisión de la literatura se observa que existen muchas dimensiones de habilidades blandas y a lo largo de la investigación se ha observado que los autores muestran diversas clasificaciones, es así que Suleman et al. (2021) en su investigación considera 12 dimensiones relevantes, estas dimensiones son: habilidades de comunicación, habilidades para la toma de decisiones, entusiasmo, integridad, actitud positiva, habilidades para resolver problemas, flexibilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, voluntad de aprender, gestionar las relaciones, empatía y autoconocimiento.

Guerra-Báez (2019) en su investigación en estudiantes universitarios, considera como principales habilidades blandas las siguientes: comunicación asertiva, negociación, confianza interpersonal, cooperación, empatía, solución de problemas, pensamiento creativo, toma de decisiones, autoevaluación, habilidades para la comprensión de consecuencias y habilidades para el manejo emocional.

Ellis et al.(2014, como citó en Suleman et al., 2021) afirma que “las habilidades blandas reconocidas como significativas en el entorno laboral son: comunicación, motivación, trabajo en equipo, entusiasmo, resolución de problemas y confianza” (p. 3)

Doyle (2022) afirma que las habilidades blandas incluyen: comunicación, flexibilidad, liderazgo, motivación, paciencia, persuasión, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo, manejo del tiempo, ética de trabajo.

Naranjo (2020) en los focus groups que aplicó en su estudio encontró 19 habilidades blandas y siguiendo lo establecido en la literatura las clasificó en dos grandes grupos: habilidades comunicacionales y habilidades sociales. Las habilidades comunicacionales son las que permiten una comunicación efectiva y éstas son: credibilidad, asertividad, liderazgo, confianza-seguridad, dinamismo, uso de un buen lenguaje verbal y paraverbal. Las habilidades sociales se centran en las características personales y permiten tener un orden individual y de valor, son: respeto, adaptabilidad, autocrítica, integridad, humildad, empatía, motivación, honestidad, tolerancia, paciencia, compromiso, cercanía y objetividad (p. 93).

Los conceptos de habilidades blandas y habilidades sociales muchas veces tienden a ser equiparados, pero es importante mencionar que estas difieren, aunque las habilidades sociales son parte de las habilidades blandas, estas últimas también son conformadas por habilidades de gestionar el tiempo, analizar, aprender e innovar (Guerra-Báez, 2019).

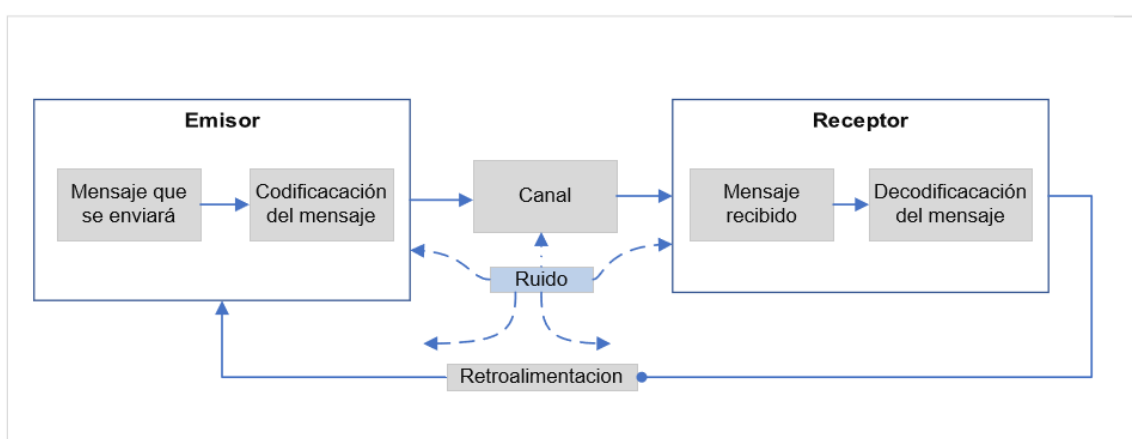
Detrás de las habilidades y conocimientos que cada profesión específica requiere, los profesionales en cada disciplina necesitan un set particular de cualidades, habilidades y comportamientos. Las habilidades blandas que más valoran los empleadores son habilidades comunicaciones, liderazgo, trabajo en equipo, ética del trabajo, pensamiento crítico y actitud positiva (Doyle, 2022).

Después de la revisión de la literatura se encuentra que los autores clasifican a las habilidades blandas en diferentes dimensiones, en la presente investigación se ha considerado la clasificación de Doyle (2022) que afirma que habilidades blandas que más valoran los empleadores son habilidades comunicacionales, liderazgo, trabajo en equipo, ética del trabajo, pensamiento crítico y actitud positiva, ya que son las habilidades más aplicables a la unidad de estudio.

**Habilidades Comunicacionales.** Robbins & Judge (2017) mencionan que “la comunicación es la transferencia y comprensión de un significado, tiene cinco funciones: administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de información” (p. 383). El proceso de comunicación como se muestra en la figura 3, tiene las siguientes partes: el emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor, ruido y retroalimentación. En cuanto a la dirección de la comunicación puede ser vertical o lateral, la vertical a su vez puede ser ascendente o descendente, en cuanto a modalidades de comunicación tenemos la oral, escrita y no verbal.

**Figura 3**

*El proceso de la comunicación*



Nota: Adaptado de Proceso de la comunicación, por S. Robbins & T. Judge, 2017 (<https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=4915>).

Cualquier sea la posición o cargo que un colaborador tenga es necesario que tenga la habilidad de comunicarse de manera clara y amable ya sea en persona,

de manera escrita o vía telefónica. La habilidad comunicacional incluye también la escucha activa, negociación, persuasión, hablar en público, storytelling o narración, presentación, lectura del lenguaje corporal, habilidades sociales, comunicación verbal, comunicación no verbal, comunicación escrita (Doyle, 2022).

Ortega (2017) menciona que para que un profesional pueda desempeñarse debe saber escuchar, tolerar errores, trabajar en equipo y comunicarse con eficacia. La comunicación es la capacidad que tiene una persona para poder relacionarse con los demás, compartir opiniones y recibir información. En un mundo donde sobreabunda la información la comunicación es clave para poder entendernos (Bottcher, 2016 como menciona Ortega, 2017, p. 24).

Toda actividad humana comunica, se comunica al hablar, al saludar, al reír, al sentarse, etc. (Charry, 2018, p. 2). La comunicación se define como el proceso como un grupo de significados toma forma de mensaje, se traslada a otras personas, de manera que el significado entendido sea equivalente a lo que se intentó transmitir (Lucas, 1997 como menciona Charry, 2018, p. 2)

Doyle (2022) afirma que las habilidades comunicacionales pueden ser: escrita, verbal y no verbal; 1) comunicación escrita, debe ser clara con un texto bien organizado, conciso y directo; 2) comunicación verbal u oral debe ser clara, es más importante en determinadas posiciones como relaciones públicas, atención al público, entre otras; 3) comunicación no verbal, se refiere al lenguaje corporal, tono de voz, contacto con los ojos y más, este tipo de comunicación tienen mucho más impacto que la comunicación verbal.

**Liderazgo.** Maxwell (1993 como cita Cabrera, 2019) define al liderazgo como “la capacidad de alcanzar una posición, no de conseguir seguidores (p. 21). Maxwell (2020) afirma que “el liderazgo es influencia, nada más y nada menos”, si un colaborador no puede influir en otros simplemente no puede dirigirlos (p. 6).

Maxwell (2020) menciona que existen 5 niveles de liderazgo: 1) posición, los colaboradores lo siguen porque deben hacerlo, es decir por el título 2) permiso, los colaboradores desean seguirlo más allá del rango de autoridad, lo siguen por la relación, 3) producción, los colaboradores los siguen porque sus resultados, es por lo que usted ha hecho por la organización, 4) desarrollo personal, los colaboradores lo siguen por el cambio que hay en su vida personal y 5) pináculo, los colaboradores lo siguen por lo que es usted y por el respeto y reputación que tiene (p. 6) .

Senge (2000 como cita Cabrera, 2019) menciona que el liderazgo existe cuando las personas participan activamente en la creación de nuevos escenarios y dejan de ser víctimas de las circunstancias, es decir crean una nueva realidad (p. 21). Cabrera (2019) el liderazgo es un concepto dinámico pero el común es el logro de objetivos como un solo grupo determinado (p. 22).

Chaca & Contreras (2022) concluyen que el liderazgo “es la capacidad que tiene un individuo para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo, de manera que este grupo trabaje con entusiasmo para alcanzar los objetivos y metas propuestas” (p. 46).

Twin (2022) indica que el liderazgo en negocios “es la capacidad de establecer objetivos y alcanzarlos, enfrentarse a la competencia, tomar decisiones y actuar rápidamente cuando sea necesario, es inspirar a otros a desempeñarse en su más alto nivel posible”. Las personas con niveles sólidos de liderazgo en el mundo de los negocios pueden llegar a ser CEO, COO, CFO, presidente u otros. El liderazgo provee dirección a una compañía y a sus colaboradores, por otro lado, los colaboradores necesitan saber la dirección a la cual se dirige una empresa y a quien seguir para llegar al destino (sección what is leadership?, párrafo 1, 3).

Doyle (2022) menciona que la habilidad para resolver problemas y conflictos y tomar decisiones ejecutivas son habilidades relacionadas al liderazgo. El liderazgo

incluye manejo y solución de conflictos, toma de decisiones, delegar, facilitar, inspirar a las personas, hacer negocios, dar una clara retroalimentación, manejo de conversaciones difíciles, motivación, supervisión, manejo de talentos.

El liderazgo es importante en los diversos contextos de un individuo, pero adquiere mayor importancia en el área laboral ya que tiene relación con el desempeño (Cornejero-Pérez et al. 2022, p .2).

Robbins & Judge (2017) afirman que “el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o conjunto de metas, sin embargo, no todos los gerentes son líderes ni tampoco todos los líderes son gerentes”. Las organizaciones requieren líderes que desafíen el *statu quo*, que planteen una visión de futuro e inspiren a los colaboradores para que deseen alcanzar las metas y objetivos (p. 421).

**Trabajo en Equipo.** García et al. (1988, como cita Guerrero, L., 2022) define al trabajo en equipo como “una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común” donde los integrantes de acuerdo a sus destrezas comparten roles y responsabilidades (p. 3). Katzenbach y Smith (1995, como cita Guerrero, 2022) el trabajo en equipo es un pequeño conjunto de personas comprometidas que complementan sus habilidades para alcanzar sus objetivos y metas comunes (p. 18). La madurez de un equipo de trabajo es muy importante para una organización, y se caracteriza por tener integrantes con gran motivación, satisfacción personal, alta moral y esto a su vez trae como consecuencia que sea un equipo altamente productivo (Guerrero, L. 2022, p. 4).

Delmin, 2017 como cita Fischman, 2022 la Asociación Nacional de Universidades y Empleadoras (NACE) en el 2015 hizo una encuesta a un grupo de gerentes y encontró que el trabajo en equipo es la habilidad más requerida, incluso sobre las habilidades analíticas y solución de problemas (p. 19).

El trabajo en equipo incluye la habilidad de negociación, reconocer y apreciar la diversidad del equipo y aceptar y aplicar la retroalimentación. (Doyle, 2022).

El trabajo en equipo es agrupar a los colaboradores en equipos de trabajo bajo la dirección de un líder, quien coordina y ante la ausencia de un trabajador puede sustituirlo eliminando los tiempos muertos, tiene por objeto racionalizar el uso de mano de obra (Chiavenato, 2019b, p. 62).

“El tipo de liderazgo, el sentimiento de bienestar en el trabajo y la eficacia colaborativa del trabajo en equipo determinan la eficacia para lograr metas del grupo“ (Sudha et al., 2016 citado por Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 131).

Duque Ceballos et al. (2017 como cita en Cornejero-Pérez et al., 2022) el trabajo en equipo requiere que los miembros del equipo colaboren y cooperen gracias a la comunicación fluida, intercambio de ideas y tolerancia interpersonal (p. 2). Además, en el grupo el liderazgo es necesario ya que permite identificar necesidades y requerimientos de tareas, planificar, establecer metas, coordinar, seleccionar, motivar y retroalimentar al equipo (Gil et al., 2011 como cita en Cornejero-Pérez et al., 2022, p. 2).

Chiavenato (2019b) indica que las organizaciones están migrando a gran velocidad al trabajo en equipo, cuyo objetivo es conseguir la participación de los colaboradores y buscar respuestas rápidas, esto permitirá atender la demanda creciente de los clientes (p. 370). Drucker (1994 como cita Chiavenato, 2019b) indica que las organizaciones adoptan el trabajo en equipo por los siguientes: 1) los equipos permiten reunir a colaboradores de diferentes áreas en el momento correcto, para articular más posibilidades de respuesta, 2) los equipos eliminan burocracias por lo que se reducen los costos, 3) la pirámide corporativa en las organizaciones puede ser sustituida por los equipos interconectados en la red, 4)



los equipos funcionan como unidad integral de servicios que reemplaza al foco de reporte de individuo a gerente y 5) los equipos son clientes y proveedores de otros equipos internos y externos por lo que aumentan su valor (p. 370).

Los equipos deben llevarse a otros niveles, a un equipo con alto desempeño que se caracteriza por: participación, responsabilidad, claridad, interacción, flexibilidad, foco (logro de expectativas, creatividad y agilidad (Chiavenato, 2019b, p. 370).

**Ética del Trabajo.** Chiavenato (2019) define a la ética como “el conjunto de valores o principios morales que definen lo que está bien y lo que está mal para una persona” (p. 378). Las organizaciones pueden incentivar el comportamiento ético de sus colaboradores cuando éstos cumplen y siguen sus valores. La ética es un elemento catalizador de un comportamiento social responsable de los colaboradores, una organización no puede ser competitiva sin ética, la falta de ética puede llevarnos a litigios e incluso a los tribunales. Muchas organizaciones cuentan con un *código de ética*, que es la declaración formal que guía el comportamiento de los colaboradores, éste debe ser difundido dentro y fuera de la organización, y estas deben exigir el comportamiento ético de sus asociados (p. 379).

El comportamiento ético, es lo que permite a las empresas trascender en el tiempo ya que es la piedra angular en la que se afianzan procesos y decisiones transparentes que harán trascender a las empresas en el tiempo (Arias y Redondo, 2021, p. 5).

**Pensamiento Crítico.** No importa la posición que se tenga, el pensamiento crítico es clave para analizar y tomar una decisión informada, esta habilidad incluye la creatividad, flexibilidad y curiosidad. Es tener la habilidad de entender el problema, pensar críticamente y plantear soluciones. El pensamiento crítico requiere

adaptabilidad, creatividad, observación crítica, aptitud para diseñar, flexibilidad, innovación, pensamiento lógico, solución de problemas, habilidades de búsqueda, pensar fuera de la caja, tolerancia al cambio e incertidumbre (Doyle, 2022).

**Actitud Positiva.** Suleman et al. (2021) en su investigación sobre habilidades blandas y desempeño laboral al análisis de regresión encontró que la dimensión actitud positiva es un predictor sustancial y tiene una influencia positiva sustancial en el desempeño laboral. La actitud positiva incluye cooperación, confianza, cortesía, entusiasmo, honestidad, amabilidad, paciencia y respeto (Doyle, 2022). “Las emociones positivas brindan confianza y son base para la colaboración y cooperación” (Gil et al., 2018 como cita Cornejero-Pérez et al., 2022, p. 2).

### ***II.3.2. Desempeño Laboral***

#### **Importancia del Desempeño Laboral**

Chiavenato (2019a) afirma que el desempeño laboral es un medio de localizar discordancias en el desaprovechamiento de potencialidades, problemas de supervisión, motivación, integración; por lo que constituye una técnica de dirección indispensable en las organizaciones (p. 37).

Bautista et al. (2020) el desempeño laboral se ha convertido en una herramienta indispensable dentro de las organizaciones, ya que permite definir estrategias, ajustar la eficacia de los colaboradores y por ende permite a una organización ser más competitiva por estar en mejora continua, es por ello que las organizaciones deben darle mayor importancia al desempeño laboral (p. 5). El desempeño laboral es necesario para obtener resultados sostenibles en el tiempo, por lo que se puede decir que el desempeño laboral es una de las fortalezas indispensables de una organización (Chenevert & Vandenberghe, 2013 como cita Bautista et al., 2020, p. 1).

El desempeño laboral individual es muy importante para las empresas y los colaboradores ya que impulsa la economía individual y general (Campbell & Wiernik, 2015 como cita Geraldo, 2022, p. 1).

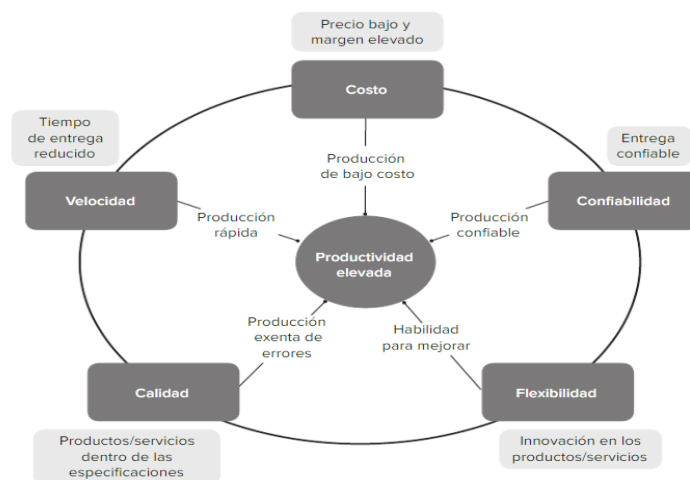
### Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Robbins & Judge (2017) afirman que los objetivos de la evaluación del desempeño son: 1) toma de decisiones en cuanto a ascensos, transferencias y despidos; 2) detección de la necesidad de capacitación y desarrollo, 3) identificación de las habilidades y competencias; 4) provisión de retroalimentación a los empleados y son 5) base para asignación de recompensas (p. 614).

Chiavenato (2019a) menciona que “es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización”, la estrategia es que los objetivos de desempeño de una organización llegaran al nivel operativo y esto debe ser acompañado de alineamiento de manera que se contribuya a mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones. Los aspectos que mejoran los principales objetivos de desempeño son: 1) calidad, 2) velocidad, 3) confiabilidad, 4) flexibilidad y 5) costo (p. 37).

**Figura 4**

*Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño*



*Nota.* Adaptado de *Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño*, por I. Chiavenato, 2019a. (<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>)

## **Diez Mandamientos de la Colaboración Para un Excelente Desempeño**

Chiavenato (2019a) menciona que cada organización tiene necesidades específicas, pero todas necesitan lograr obtener colaboración, lealtad y enfoque de los colaboradores y una relación excelente a largo plazo, para esto el autor nos menciona los siguientes mandamientos: 1) Incluir a todos, 2) definir y alinear los objetivos de cada uno, 3) aumentar la interacción, 4) hacer una unión centrada en el cliente tanto interna como externa, 5) recibir y proporcionar realimentación, 6) usar la colaboración como una herramienta de trabajo, 7) ofrecer contenido e interacciones de valor, 8) Integrar a todos a través de todos los medios posibles, 9) transparencia y 10) hacer todo divertido y alegre (p. 38).

## **Gestión de Desempeño**

La gestión del desempeño asegura que la organización alcance los objetivos y entrega de resultados. El desempeño incluye planeación, organización, dirección y control de todo el flujo en todas las áreas y en todos los niveles de la organización (Chiavenato, 2019a, p. 39).

## **Evaluación de Desempeño**

Chiavenato (2019a) indica que la evaluación de desempeño es “la apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro”, la evaluación es medir y a la vez estimular a los colaboradores a la excelencia por lo que estamos frente a un proceso dinámico, la evaluación de los colaboradores es constante y puede ser formal o informal (p. 41-42). El proceso funciona de esta manera: 1) planificación, que es la definición de las metas u objetivos, 2) gestión de desempeño, es la ejecución, 3) monitoreo y seguimiento, 4) evaluación de desempeño, es permanente y debe haber retroalimentación y 5) revisión, de las metas y objetivos.

Chiavenato (2000 como cita Chagray et al., 2020) la evaluación de desempeño es un medio de integrar al empleado con la organización y/o con la posición que

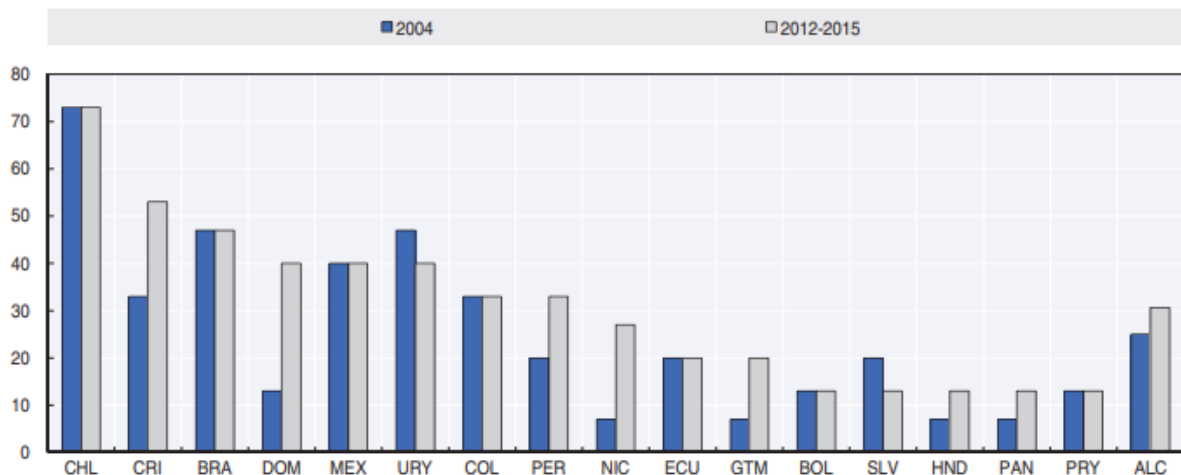
ocupa, permite localizar problemas de supervisión, desacuerdos, encontrar empleados con más potencial del requerido para el cargo, etc. La evaluación de desempeño es una técnica de dirección imprescindible dentro de la administración de una organización (Chagray et al., 2020, sección conceptualización del desempeño laboral, párrafo 1).

En un mundo tan cambiante, la supervivencia de las empresas depende en gran medida de la capacidad, conocimientos y desempeño de sus colaboradores por ello la importancia de contar con colaboradores competentes y la medida de evaluar y hacer ajustes es la evaluación de desempeño laboral (Bautista et al., 2020, p. 1).

Los países de América Latina y el Caribe continúan fortaleciendo los procesos de evaluación de desempeño en el sector público, esto contribuye a motivar a los colaboradores públicos. A excepción de Bolivia y Uruguay los demás países entre el 2004 y 2012-2014 mejoraron sus sistemas de evaluación, ver figura 5. El índice de evaluación está conformado por tres aspectos críticos 1) evaluación de desempeño y formulación de directrices y normas de desempeño laboral, 2) monitoreo del desempeño del personal y 3) evaluaciones del personal en comparación con las normas de desempeño determinadas. En una escala del 0 al 100 el promedio de la región alcanza al 31% en la administración pública de los países de América Latina y el Caribe. Se debe promover la creatividad, habilidades técnicas, colaboración, fomentar el liderazgo, dirigir programa de competencias y capacitación en el sector público esto ligado a una cultura de liderazgo institucional, además promover la evaluación de desempeño (OCDE, 2018, p. 172).

**Figura 5**

*Evaluación de desempeño América Latina y el Caribe*



Nota. Adaptado de *Evaluación de desempeño América Latina y el Caribe sector público 2004, 2012-2015*. (p.172) por OCDE/CAF/CEPAL, 2018. Los datos son del sector público año 2004, 2012 -2015 ([https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf) )

Chiavenato (2019a) indica que existe una concepción de la evaluación de desempeño de cambiar del pasado por el futuro, esta se enfoca en el desempeño futuro más que evaluar un desempeño pasado, pero también trata de orientar a los planes ya establecidos, utiliza la retroalimentación y evaluación continua, lo que da solidez al proceso (p. 43).

Robbins & Judge (2017) indica que el desempeño laboral está constituido por tres tipos principales de conductas que son: 1) desempeño de la tarea, 2) civismo y 3) obstáculos a la productividad. El tener buenos resultados en la dimensión desempeño de la tarea y civismo es considerado como un buen desempeño, por otro lado, la persona que desempeña muy bien su tarea, pero es grosero y agresivo al igual que un colaborador muy amable que no desempeña su tarea, no son considerados como buenos empleados (p. 614).

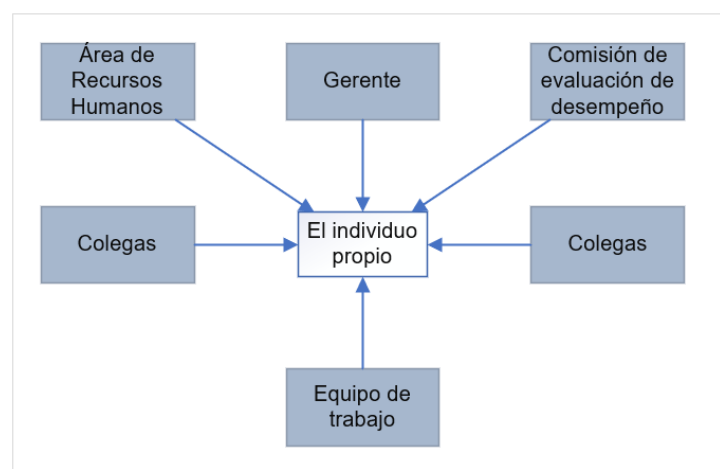
### **Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño**

La responsabilidad de la evaluación de desempeño puede ser del 1) jefe, esta es guiada por el equipo de recursos humanos, 2) la propia persona, es una

autoevaluación 3) el individuo y el jefe, es la administración por objetivos (APO), 4) el trabajo de equipo, 5) el área de recursos humanos, 6) la comisión de evaluación y 7) evaluación 360°, esta es una evaluación circular realizada por todos los elementos, participan colegas, subordinados, clientes internos y externos y todas las personas alrededor del colaborador evaluado de manera que se tenga una alcance 360°, es una evaluación integral .(Chiavenato, 2019a, p. 43).

**Figura 6**

*Evaluación de 360 grados*



*Nota.* Adaptado de *Evaluación de 360 grados* (p. 37), por I. Chiavenato, 2019a <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=8852>

### **Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño**

Chiavenato (2019a) menciona que la evaluación de desempeño es un medio no un fin en sí, es una herramienta, un método (p. 44). Existen diferentes métodos tradicionales, los cuales son adaptados a la cada empresa, los principales métodos son: método de las escalas gráficas, método de la elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos y métodos mixtos (p. 46).

**Método de Escalas Gráficas:** mide el desempeño con factores ya definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada con los factores y su valuación. Puede ser subjetivo y estar sujeto a perjuicios (Chiavenato, 2019a, p. 46).

**Método de Elección Forzada:** presenta frases alternativas que describen el tipo de desempeño y el evaluador debe escoger la que más se aplica. Esta elimina el efecto halo o perjuicios (Chiavenato, 2019a, p. 48).

**Método de Investigación de Campo:** Se basa en entrevistas de un especialista al colaborador y su jefe, es un método más dinámico porque permite evaluar, planear, dar seguimiento, pero para ello requiere de retroalimentación. Implica evaluación inicial, análisis complementario, planeación y seguimiento (Chiavenato, 2019a, p. 51).

**Método de Incidentes Críticos:** Se basa evaluar comportamientos extremos ya sea positivos o negativos, la finalidad es replicar o repetir los comportamientos positivos y eliminar los negativos (Chiavenato, 2019a, p. 53).

**Método de Comparación por pares:** Evalúa a los colaboradores de dos en dos, anotando a quien se considera mejor (Chiavenato, 2019a, p. 53).

**Métodos de Frases Descriptivas:** Señala frases que caracterizan el desempeño del colaborador, no es obligatorio escoger todas las frases (Chiavenato, 2019a, p. 55).

## **Teorías del Desempeño Laboral**

**Teoría General del Desempeño Laboral Según Campbell.** El modelo teórico de Campbell considerado como uno de los pilares teóricos de la evaluación de desempeño laboral, nace de la necesidad de hacer una evaluación integral del desempeño y así formular estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales, se enfoca en el comportamiento de los colaboradores y como este toma el control de los resultados (Bautista et al., 2020, p. 3).

El desempeño laboral es multidimensional, está compuesto por múltiples variables y acciones, por lo que no puede definirse con una sola variable. En este estudio hace diferencias entre el desempeño laboral y la efectividad que es el



resultado del desempeño (Campbell et al., 1990 como cita Arancel & Guardamino, 2019, p. 31).

Campbell & Wiernik (2015, como cita Arancel & Guardamino 2019), afirman que el desempeño laboral tiene 8 factores: 1) rendimiento técnico, son los requisitos necesarios para la tarea; 2) comunicación, 3) iniciativa, persistencia y esfuerzo, cuando voluntariamente se asume tareas adicionales; 4) comportamiento de trabajo contraproducente, son acciones negativas; 5) desempeño de liderazgo e influencia; 6) desempeño gerencial jerárquico, como asignación de recursos; 7) rendimiento de liderazgo entre compañeros, orientados a las relaciones entre los colaboradores; 8) desempeño de la gestión de los compañeros, como la resolución de problemas (p. 32).

***Teoría de Evaluación de Desempeño de Idalberto Chiavenato.*** Chiavenato (2019a) la evaluación es parte de nuestro diario vivir es común en nuestras vidas y en las organizaciones, estamos evaluando constantemente en cualquier circunstancia, evaluamos el volumen del equipo, la tasa de cambio, la velocidad del auto, etc. la evaluación es común en nuestras vidas (p. 34).

### **Dimensiones del Desempeño Laboral**

Las dimensiones del desempeño laboral consideradas por Robbins & Judge (2017) al igual que muchos otros autores son:

- **Desempeño de la Tarea:** Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, se consideran la mayoría de las tareas en un puesto convencional. Combinación de eficacia y eficiencia para realizar las tareas fundamentales de un puesto.
- **Civismo:** Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda aunque no lo soliciten, respaldar objetivos

organizacionales, trato respetuoso, sugerencias constructivas y decir cosas positivas.

- **Obstáculos a la Productividad:** Se refiere a los actos que dañan a la organización como: robo, daños a la propiedad, ser agresivo con los compañeros y ausentarse con frecuencia (p. 614).

### **II.3.3. Habilidades Blandas y Desempeño Laboral**

Ibrahim et al. (2017) realizaron una investigación sobre el efecto de las habilidades blandas y metodología de formación en el desempeño de los empleados, y determinaron en su investigación que el aumento del 14.5% en el desempeño laboral es debido a la adquisición de habilidades blandas (párr. 5).

Para lograr el éxito en la conexión y cooperación entre los colaboradores de una organización la práctica de habilidades blandas en el trabajo es esencial (Hashim et al, 2019, p. 4).

## **II.4. Marco Conceptual**

**Habilidades Blandas.** las habilidades blandas son las características de una persona que le permiten tener la capacidad de interactuar con sus pares de forma efectiva y regulada y en función de buscar el desarrollo personal y social (Vallejo, 2019, p. 18).

**Habilidades Duras:** También conocidas como *hard skills*, son parte de un conjunto de habilidades necesarias para el trabajo, incluyen habilidades técnicas requeridas para el desarrollo de tareas específicas además de la pericia necesaria para el desarrollo con éxito de un trabajo, son específicas para una posición y están establecidas en la descripción de puesto, se adquieren con la educación formal y programas de entrenamiento, son fácilmente cuantificables y se aprenden en el

salón de clases, a través de libros u otros materiales de entrenamiento (Doyle, 2022).

**Desempeño Laboral:** Es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, o de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidas (Chiavenato, 2019a, p. 30).

**Habilidades Híbridas:** Son la combinación de las habilidades duras y habilidades blandas (Doyle, 2022).

**Productividad:** Combinación de eficacia y eficiencia de una organización. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos al menor costo. Ejemplo: Un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela, es eficiente cuando logra hacerlo a bajo costo (Robbins & Judge, 2017, p. 69).

**Eficacia:** Grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes (Robbins & Judge, 2017, p. 69).

**Eficiencia:** Grado en el cual una organización puede lograr sus fines con un bajo costo (Robbins & Judge, 2017, p. 69).

**Liderazgo:** Es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiéndose que el grupo es un área de la organización con intereses afines. El liderazgo complementa a la gerencia, no la reemplaza (Kotter, 1999, como se citó en Cabrera, 2019, p. 21).

### III. HIPÓTESIS

#### III.1. Declaración de Hipótesis

##### ***III.1.1. Hipótesis General***

La relación es positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

##### ***III.1.2. Hipótesis Específicas***

Existe un nivel alto en cuanto al desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Existe un nivel alto en cuanto a las habilidades blandas laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

La dimensión liderazgo de la variable habilidades blandas es la que tiene más significancia en relación a la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

La dimensión civismo de la variable desempeño laboral es la que tiene más significancia en relación a la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

### III.2. Operacionalización de Variables

Variable	Tipo de Variable según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Habilidades Blandas	Variable cualitativa	Según Vallejo (2019) las habilidades blandas son las características de una persona que le permiten tener la capacidad de interactuar con sus pares de forma efectiva y regulada y en función de buscar el desarrollo personal y social (p. 18)	Doyle (2022) las habilidades blandas más valoradas por los empleadores son: comunicación, pensamiento crítico, liderazgo, trabajo en equipo, actitud positiva y ética en el trabajo	Habilidades Comunicacionales	Comunicación Verbal	Articulación	(1)	Escala Likert de 5 niveles  5) <i>Siempre</i> , 4) <i>La mayoría de las veces si</i> 3) <i>Algunas veces si, algunas veces no</i> 2) <i>La mayoría de las veces no</i> , 1) <i>nunca</i>
						Claridad	(2)	
						Conciso	(3)	
					Comunicación Escrita	Claridad	(4)	
						Bien organizado	(5)	
						Conciso	(6)	
					Comunicación no Verbal	Tono de voz	(7)	
						Expresión	(8)	
						Escucha activa	(9)	
				Manejo de Conflictos y Reconciliación	Respeto	(10)		
					Empatía	(11)		
					Negociación	(12)		
				Pensamiento Crítico	Creatividad	(13)		
					Curiosidad	(14)		
					Flexibilidad	(15)		
				Liderazgo	Motivación	(16)		
					Delegación	(17)		
					Integridad	(18)		
					Retroalimentación	(19)		
					Responsabilidad	(20)		
					Compromiso	(21)		

Variable	Tipo de Variable según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
				Trabajo en Equipo		Diversidad	(22)	
						Colaboración	(23)	
				Ética del trabajo		Puntualidad	(24)	
						Sigue Instrucciones	(25)	
						Enfocado - Organizado	(26)	
				Actitud Positiva		Cooperación	(27)	
						Confidencia	(28)	
						Honestidad	(29)	
						Amabilidad	(30)	
						Paciencia	(31)	

Variable	Tipo de Variable según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	
Desempeño Laboral Virtual	Variable cualitativa	Chiavenato (2019a) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidas (p. 30)	Robbins & Judge (2017) afirman que las dimensiones del desempeño laboral son: desempeño de la tarea, civismo y obstáculos a la productividad (p. 614)	<b>Desempeño de la tarea</b>	Eficacia	(1)	Escala Likert de 5 niveles  5) Siempre, 4) La mayoría de las veces si 3) Algunas veces si, algunas veces no 2) La mayoría de las veces no, 1) nunca	
								(2)
					Eficiencia	(3)		
				<b>Civismo</b>	Brindar ayuda aunque no lo soliciten	(4)		
					Respaldar objetivos organizacionales	(5)		
						(6)		
						(7)		
					Respeto	(8)		
					Sugerencias constructivas	(9)		
						(10)		
				Decir cosas positivas	(11)			
				<b>Obstáculos a la productividad</b>	Robo	(12)		
						(13)		
						(14)		
					Daño a la propiedad	(15)		
						(16)		
					Ser agresivo	(17)		
				Ausentarse con frecuencia	(18)			

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de Investigación

Básica “Una investigación básica produce nuevo conocimiento con el objetivo de incrementar conocimiento de una realidad concreta” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 34).

### IV.2. Nivel de Investigación

Descriptivo Correlacional

Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) señalan que la investigación descriptiva se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno o problema de interés. Es útil porque muestra con precisión los ángulos o dimensiones de una variable. Un estudio descriptivo pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos sometidos a un análisis. En otras palabras, recolectan o miden y reportan información sobre diversas variables, conceptos, dimensiones, aspectos o componentes del problema en investigación; es la base de una investigación correlacional. En el estudio descriptivo se selecciona variables y luego recaba información de las mismas, para luego representar, caracterizar o describir lo que se investiga. (p. 108)

Una investigación correlacional tiene por finalidad dar a conocer la relación o grado de asociación existente entre dos o más variables, categorías o conceptos en un contexto en particular. Es decir, asocia variables, hechos o fenómenos, para ello mide las variables y su relación en términos estadísticos. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 148)

La investigación correlacional puede ser positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional). Positiva significa que los casos que



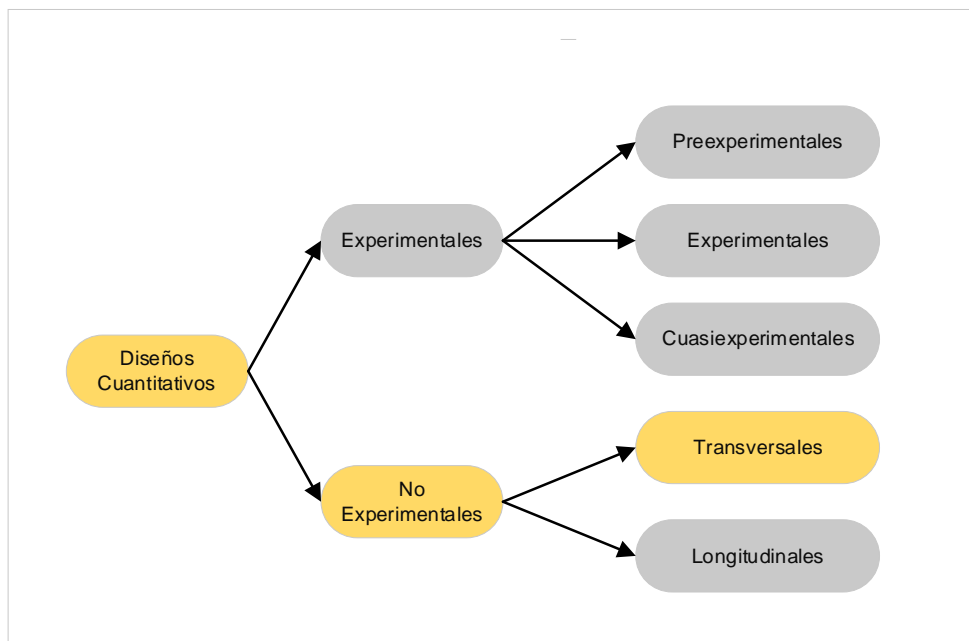
muestran valores altos en una variable también manifestarán valores altos en la otra variable. Negativa significa que casos con valores elevados en una variable por el contrario mostrarán valores bajos en la otra variable. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018 p. 149)

### IV.3. Diseño de Investigación

No experimental y transversal. “Es una investigación no experimental ya que no se manipula las variables o fenómenos, en una investigación no experimental se observa, mide fenómenos y variables tal cual se dan en su contexto natural” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 174). Es una investigación transversal por que la medición se hará en tiempo único y cuyo objetivo es describir, evaluar o analizar variables o fenómenos es como tomar una fotografía (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 176).

#### Figura 7

Clasificación de los diseños cuantitativos

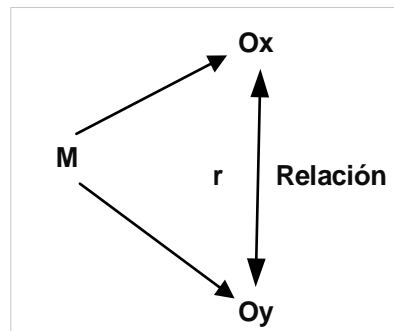


Nota. Adaptado de *Clasificación de los diseños cuantitativos* (p. 151) por R. Hernández-Sampieri & C. Mendoza, 2018.

([http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf))

### Figura 3

#### Diagrama Correlacional



M: Muestra: 86 colaboradores del área administrativa de una empresa del sector minero en la ciudad de Cajamarca.

O<sub>x</sub>: Variable X: Habilidades Blandas

O<sub>y</sub>: Variable Y: Desempeño Laboral

#### IV.4. Método de investigación

Deductivo, por que va de lo general a lo particular.

#### IV.5. Población

Para la presente investigación se consideró 111 colaboradores del área administrativa de una empresa del sector minero en la ciudad de Cajamarca, 2022. De los cuales 23 son mujeres y 88 varones.

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) una “población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 195).

#### IV.6. Muestra

Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) afirma que “la muestra es un subgrupo de la población o universo del cual se recolecta los datos y debe ser representativo de esta, si se desea generalizar los datos” (p. 196).

Hay dos tipos de estrategias de muestreo: probabilístico y no probabilístico. En el presente estudio la muestra es probabilística, que es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 196).

La muestra de la presente investigación es de 86 colaboradores con un 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)D^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{110 * 1.96^2 * 0.5 * 0.95}{(110 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Dónde:

*N*: Tamaño de la población

*n*: Tamaño de la muestra

*Z*: confianza (del 95%, *Z*= 1.96) (distribución normal)

*D*: Tolerancia al error (5%)

*p*: Proporción de éxito, *P*= .5

*q*: Proporción de éxito, *Q*= .5

#### IV.7. Unidad de estudio

La unidad de estudio es el colaborador del área administrativa de una empresa del sector minero en la ciudad de Cajamarca, 2022. La unidad de análisis “es la unidad de donde se va a extraer los datos o información final” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 198).

## **IV.8. Técnicas de Recolección de Datos**

### **IV.8.1. Técnica**

La técnica aplicada para la recolección de datos en el presente estudio es la encuesta. “La encuesta es la aplicación de un cuestionario o escala en forma masiva” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 170).

### **IV.8.2. Instrumento**

“El instrumento es el recurso que utiliza el investigador para registrar los datos o información de las variables en investigación”. Este debe cumplir tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 228).

La confiabilidad o fiabilidad es la certeza de que al aplicar el instrumento se obtienen los mismos resultados en diferentes mediciones, es decir obtenemos resultados consistentes o coherentes. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 229). Para determinar la confiabilidad de nuestros instrumentos se realizó una prueba piloto con 18 colaboradores del sector minero, posteriormente se sometió a una prueba de consistencia para lo cual se utilizó como indicador el coeficiente Alfa de Cronbach, coeficiente que se utiliza para calcular la consistencia interna; obteniendo un resultado de .921 para la variable habilidades blandas y .716 para la variable desempeño laboral.

La validez es el grado en que el instrumento mide con exactitud a la variable, se refleja un concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 229). Ambos instrumentos fueron sometidos a validación por tres expertos, investigadores especializados, obteniéndose un resultado de 99.33% para habilidades blandas y 97.33% para desempeño laboral.

“La objetividad se refiere al grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos, tendencias o inclinaciones del investigador” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 238).

En la presente investigación el instrumento utilizado es el cuestionario, que es una relación de preguntas en torno a la variable a medir (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 250).

La medición de las variables en la presente investigación es con escalamiento tipo Likert de afirmación, método desarrollado por Rensis Likert en 1932, con cinco categorías de respuesta: 5) *siempre*, 4) *la mayoría de las veces si*, 3) *algunas veces si, algunas veces no*, 2) *la mayoría de las veces no* y 1) *nunca* (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 275).

**Tabla 6**

*Escala de Likert*

<b>Categoría</b>	<b>Valores</b>
La mayoría de las veces no	1
Algunas veces si, algunas veces no	2
La mayoría de las veces si	3
Siempre	4
Nunca	5

Nota: Adaptado de Escala de Likert, (p. 275) por R. Hernández-Sampieri & C. Mendoza, 2018.  
([http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf) )

Para el procesamiento de los datos se utilizó el SPSS 25 que es un software estadístico y se aplicó el análisis estadístico no paramétrico Rho de Spearman y Normalidad. El nivel de significancia usado es del 95% de seguridad generalizada sin equivocarse y 5% en contra. Para la variable desempeño laboral se consideró 31 preguntas y para la variable desempeño laboral 18.

#### **IV.8.3. Presentación de Resultados**

Los resultados serán presentados con el software PowerPoint utilizando gráficos como el diagrama de burbujas y Scatter para mostrar la correlación y 2-D pie para mostrar datos generales como procedencia, género, edades y niveles de valoración alto, medio y bajo que se obtuvieron de la escala de Likert con 5 valores luego de aplicar una baremación; también se hará uso de tablas, esto para mostrar los resultados como cumplimiento de los objetivos establecidos en el presente estudio acerca de las habilidades blandas y desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, 2022.

## V. RESULTADOS

### V.1. Resultados Información General

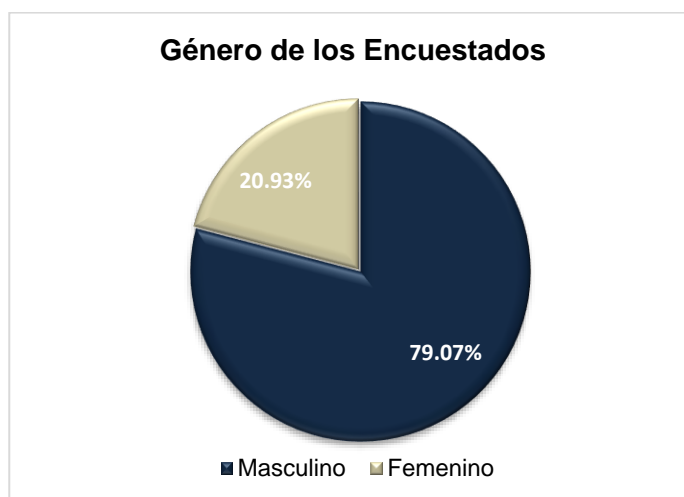
**Tabla 7**

*Género de los encuestados*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	68	79.07%
Femenino	18	20.93%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

**Figura 8**

*Género de los encuestados*



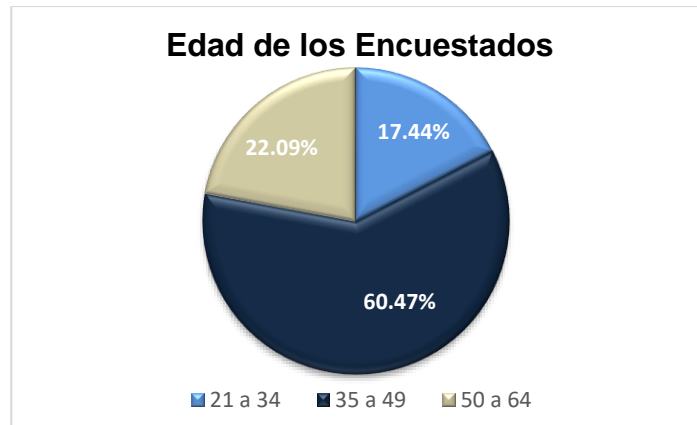
**Figura 9**

*Edad de los encuestados*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
21 a 34	15	17.44%
35 a 49	52	60.47%
50 a 64	19	22.09%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

**Figura 10**

*Edad de los encuestados*



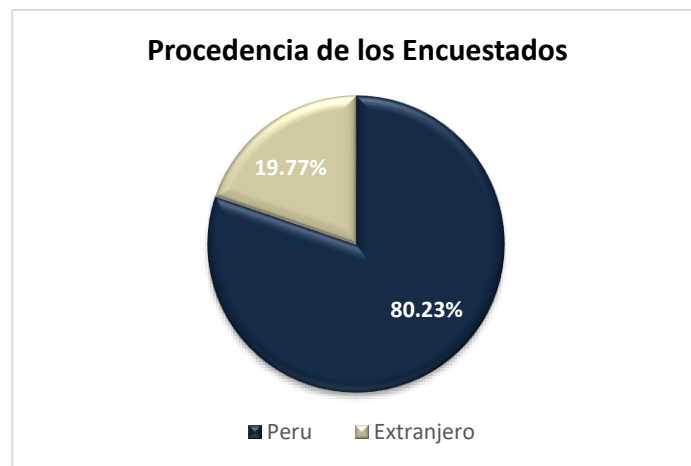
**Tabla 8**

*Procedencia de los encuestados*

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Peru	69	80.23%
Extranjero	17	19.77%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

**Figura 11**

*Procedencia de los encuestados*





**Tabla 9***Descriptivos Habilidades Blandas*

<b>Descriptivos</b>		<b>Estadístico</b>	<b>Desv. Error</b>
Media		137.10	1.129
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	134.86	
	Límite superior	139.35	
Media recortada al 5%		137.29	
Mediana		137.00	
Varianza		109.530	
Desviación estándar		10.466	
Coeficiente de variación		0.076	
Mínimo		114	
Máximo		155	
Asimetría		-0.210	0.260
Curtosis		-0.704	0.514

La escala habilidades blandas del personal en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca nos dan puntuaciones cuyas medidas estadísticas presentadas en la tabla 9, señalan que el puntaje de las habilidades blandas dentro de una puntuación mínima de 114 a una máxima de 155 presenta, un promedio de 137.10 puntos y desviación estándar de 10.466 puntos con coeficiente de variación de 7.6%, es decir, el promedio es representativo de las observaciones muestrales, con asimetría negativa -.210 y un nivel de elevación baja -.704, además el 95% del puntaje promedio de habilidades blandas varía entre 134.86 y 139.35 puntos.

**Tabla 10***Descriptivos Desempeño Laboral*

<b>Descriptivos</b>		<b>Estadístico</b>	<b>Desv. Error</b>
Media		59.13	0.664
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	57.81	
	Límite superior	60.45	
Media recortada al 5%		58.59	
Mediana		58.00	
Varianza		37.901	
Desviación estándar		6.156	
Coeficiente de variación		0.104	
Mínimo		46	
Máximo		89	
Asimetría		2.262	0.260
Curtosis		9.025	0.514

La escala desempeño laboral del personal en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca nos dan puntuaciones cuyas medidas estadísticas presentadas en la tabla 10, señalan que el puntaje del desempeño laboral dentro de una puntuación mínima de 46 a una máxima de 89 presenta, un promedio de 59.13 puntos y desviación estándar de 6.156 puntos con coeficiente de variación de 10.4%, es decir, el promedio es representativo de las observaciones muestrales, con asimetría positiva 2.262 y un nivel de elevación alta 9.025, además el 95% del puntaje promedio del desempeño laboral varía entre 57.81 y 60.45 puntos.

## V.2. Resultados Objetivos

**Objetivo General:** Determinar la relación de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022

**Tabla 11**

*Prueba de Normalidad*

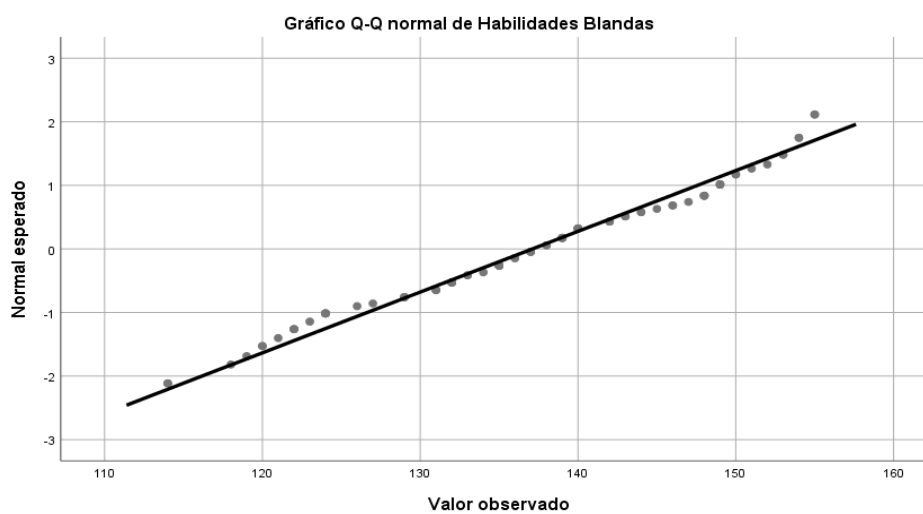
	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Significancia
Habilidades blandas	0.072	86	.200*
Desempeño Laboral	0.194	86	0.000

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

Se realizó la prueba de normalidad a los puntajes de habilidades blandas y desempeño laboral del personal en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, comprobándose la existencia de normalidad en las puntuaciones de la variable habilidades blandas ( $KS= .072$ ,  $p > .05$ ) y la no normalidad en la variable desempeño laboral ( $KS= .194$ ,  $p < .05$ ). Por lo que se aplica la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

## Tabla 12

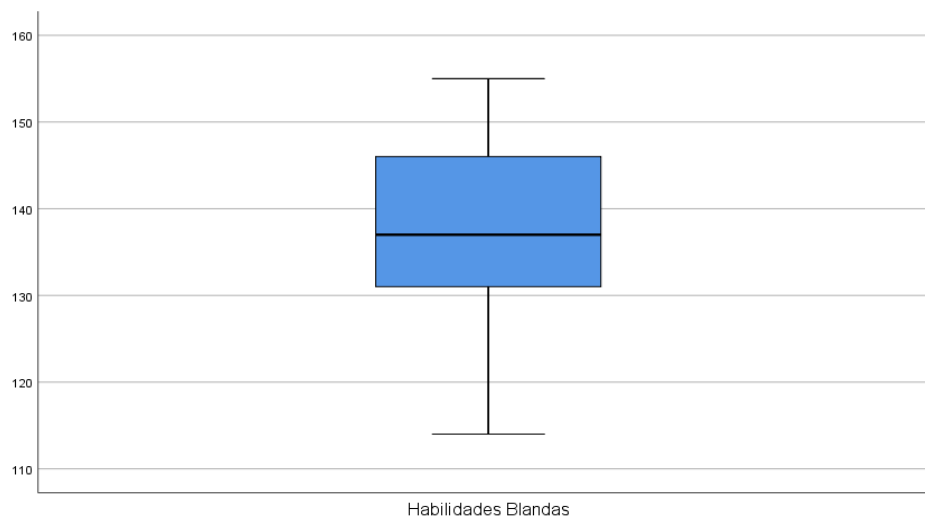
### Gráfico Q-Q de normalidad habilidades blandas



Nota: Este gráfico muestra como los puntos se acercan a la línea recta y así se comprueba normalidad en la variable habilidades blandas

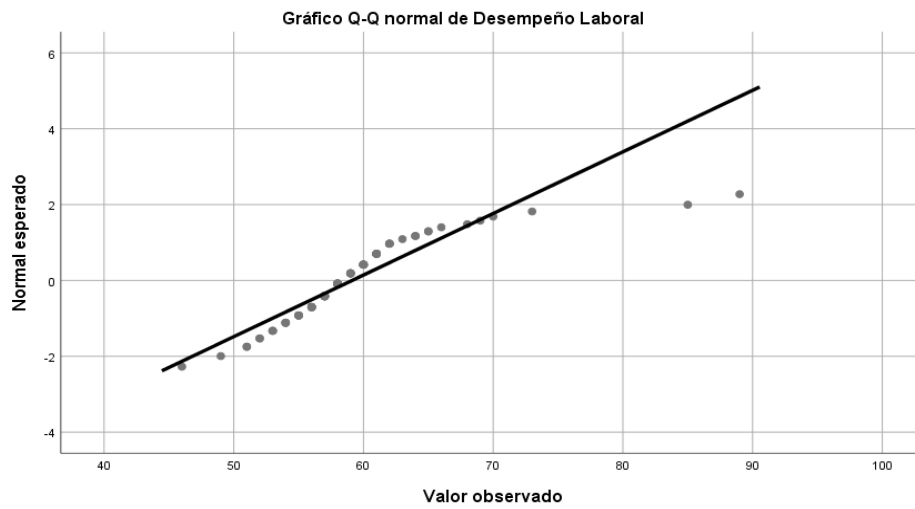
## Figura 12

### Diagrama de caja y bigotes normalidad habilidades blandas



### Figura 13

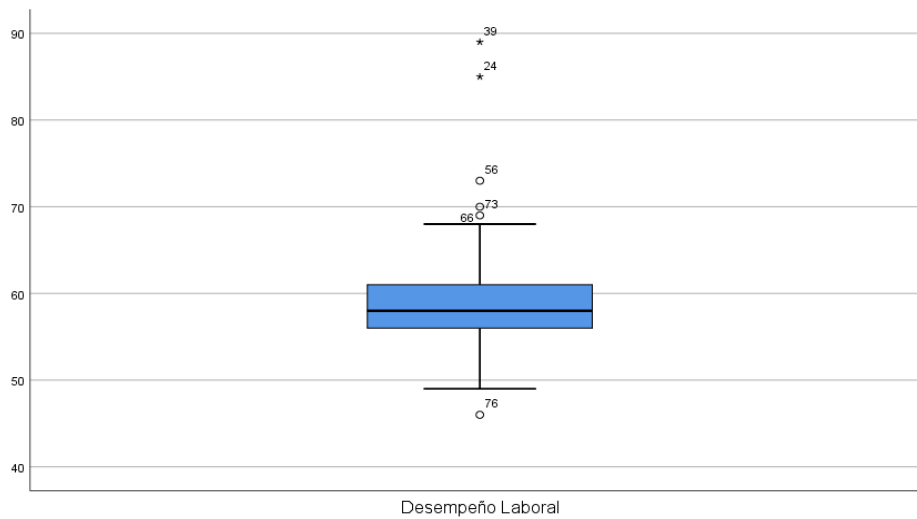
Gráfico Q-Q de normalidad desempeño laboral



Nota: Este gráfico muestra como los puntos no se acercan a la línea recta se comprueba que no existe normalidad en la variable desempeño laboral

### Figura 14

Diagrama de caja y bigotes normalidad desempeño laboral



**Tabla 13***Correlación entre la variable habilidades blandas y el desempeño laboral*

			<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	1.000	.576**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño Laboral	N	86	86
		Coeficiente de correlación	.576**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	86	86

Nota: \*\*. La correlación es significativa en el nivel .01 (bilateral).

Al demostrarse que el comportamiento de la variable desempeño laboral no sigue una distribución normal, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Spearman. La tabla 13 indica que, al análisis estadístico de la relación entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral se obtuvo un coeficiente Rho Spearman de .576 ( $rho = .576$ ), la correlación resultó significativa puesto que, el valor  $p = .000$  resultó menor que el nivel de significancia .05 significativo incluso al 1% ( $rho = .576$ ;  $p < .05$ ). En consecuencia se acepta la hipótesis de investigación, existe una relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral del personal en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, 2022.

### V.3. Resultados Objetivos Específicos

**Objetivo específico 1:** Medir el nivel de desempeño laboral en una área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

**Tabla 14**

*Escala de valoración dimensión desempeño de la tarea y civismo*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Nivel bajo	11-25
Nivel Medio	26-40
Nivel Alto	41-55

**Tabla 15**

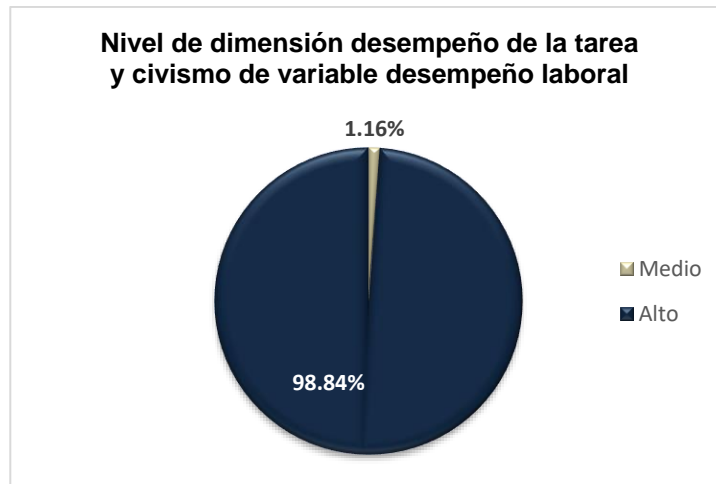
*Nivel de desempeño de la tarea y civismo de la variable desempeño laboral*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Medio	1	1.16
Alto	85	98.84
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

*Nota:* Las dimensiones desempeño de la tarea y civismo son positivas

**Tabla 16**

*Nivel de desempeño de la tarea y civismo de la variable desempeño laboral*



Se evidencia que existe un nivel alto en cuanto a la dimensión desempeño de la tarea y civismo de la variable desempeño laboral, estas dos dimensiones son positivas, es decir a mayor valoración el nivel es más alto.

**Tabla 17**

*Escala valoración de la dimensión obstáculos a la productividad*

Nivel	Puntaje
Bajo	7-15
Medio	16-24
Alto	25-35

*Nota:* La dimensión obstáculos a la productividad debe evitarse y tiene un sentido inverso es decir a menos puntaje el nivel es más alto el nivel de desempeño

**Tabla 18**

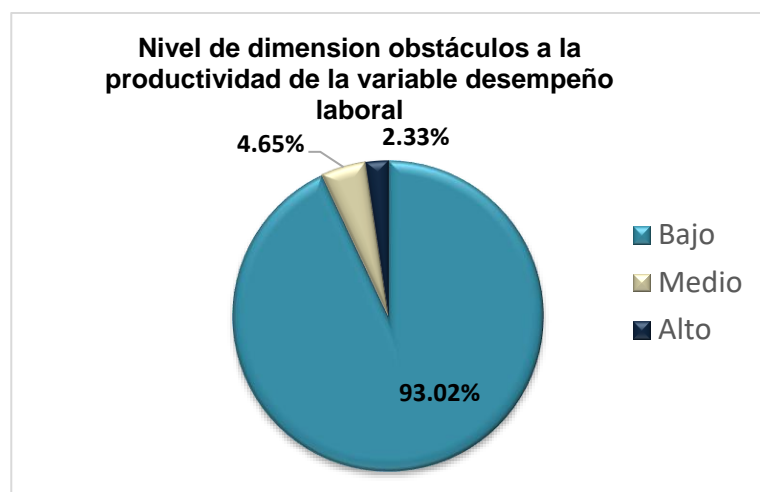
*Nivel de obstáculos a la productividad*

Categoría	Frecuencia	%
Bajo	80	93.02
Medio	4	4.65
Alto	2	2.33
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

*Nota:* La dimensión obstáculos a la productividad tiene un sentido inverso

**Figura 15**

*Nivel de la dimensión obstáculos a la productividad*



Se evidencia que existe un nivel bajo en cuanto a la dimensión obstáculos a la productividad de la variable desempeño laboral, cabe recalcar que el sentido es inverso, es decir a menor nivel de obstáculos a la productividad el nivel de desempeño es más alto.



Por lo que al obtener nivel alto en las dimensiones desempeño a la tarea y civismo más un nivel bajo en obstáculos a la productividad obtenemos un nivel alto de desempeño laboral, en consecuencia se acepta la hipótesis de que existe un nivel alto en cuanto al desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2020.

**Objetivo específico 2:** Medir el nivel de habilidades blandas en una área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

**Tabla 19**

*Escala de valoración de habilidades blandas*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Bajo	31-71
Medio	72-112
Alto	113-155

**Tabla 20**

*Nivel de habilidades blandas*

<b>Nivel de Habilidades Blandas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	86	100.0

**Figura 16**

*Nivel de habilidades blandas*



Se evidencia que existe un nivel alto en cuanto a la variable habilidades blandas. En consecuencia se acepta la hipótesis de que existe un nivel alto en cuanto al habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2020.

**Objetivo Específico 3:** Determinar la relación de las dimensiones de habilidades blandas y la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022

**Tabla 21**

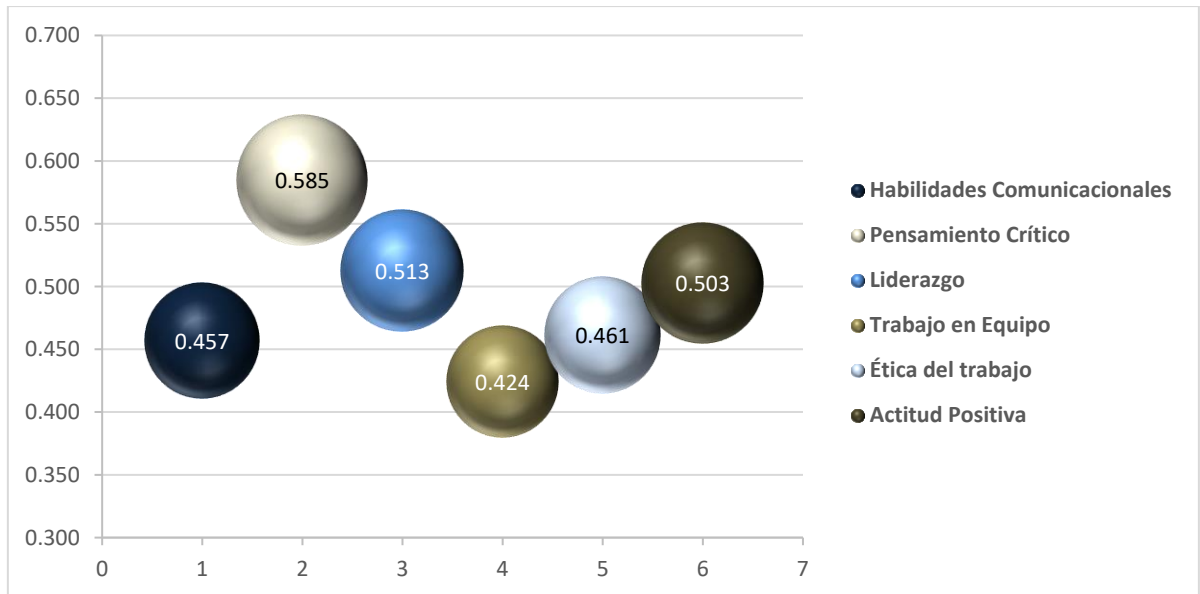
*Correlación entre las dimensiones habilidades blandas y desempeño laboral*

	<b>Dimensiones de las Habilidades blandas</b>		<b>Desempeño Laboral</b>
Rho de Spearman	Habilidades Comunicacionales	Coeficiente de correlación	0.457
		Sig. (bilateral)	0.000
		<i>N</i>	86
	Pensamiento Crítico	Coeficiente de correlación	0.585
		Sig. (bilateral)	0.000
		<i>N</i>	86
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.513
		Sig. (bilateral)	0.000
		<i>N</i>	86
	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	0.424
	Sig. (bilateral)	0.000	
	<i>N</i>	86	
Ética del trabajo	Coeficiente de correlación	0.461	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	<i>N</i>	86	
Actitud Positiva	Coeficiente de correlación	0.503	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	<i>N</i>	86	

La dimensión de la variable habilidades blandas más significativa es decir más influyente es pensamiento crítico en relación al desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, mostrando un coeficiente de correlación de Spearman más alto de .585 significativo incluso al 1% ( $\rho = .585$ ;  $p < .05$ ).

**Figura 17**

*Correlación entre las dimensiones habilidades blandas y desempeño laboral*



**Objetivo Específico 4:** Determinar la relación de las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

**Tabla 22**

*Correlación entre las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas*

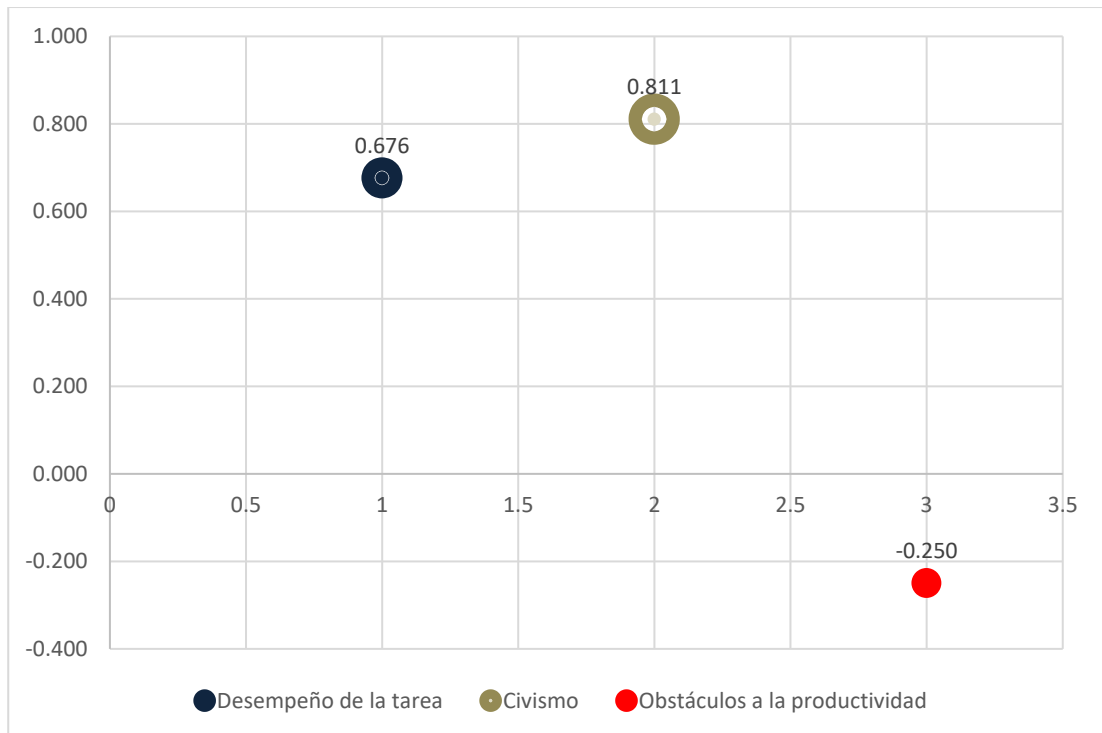
Dimensiones		Habilidades Blandas	
<i>Rho de Spearman</i>	Desempeño de la tarea	Coefficiente de correlación	0.676
		Sig. (bilateral)	0.000
		<i>N</i>	86
	Civismo	Coefficiente de correlación	0.811
		Sig. (bilateral)	0.000
		<i>N</i>	86
	Obstáculos a la productividad	Coefficiente de correlación	-0.250
		Sig. (bilateral)	0.021
		<i>N</i>	86

La dimensión de la variable desempeño laboral más influyente en la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la

ciudad de Cajamarca, es el civismo, mostrando un coeficiente de correlación de Spearman más alto de .811 significativo incluso al 1% ( $\rho = .811$ ;  $p < .05$ ).

**Figura 18**

*Correlación entre las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas*



## VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### VI.1. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general alternativa que establece que la relación es positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Guerrero (2021) en el sector administrativo financiero de un hospital, Suleman et al. (2021) en el sector educativo en Pakistán cuyos resultados de la correlación entre habilidades blandas y desempeño laboral son  $r = .898$ ,  $p < .01$ , también tenemos a Morales (2020) en el sector estatal, Castillo (2019) en el sector estatal, Morocho (2020) en el sector educativo con resultados de correlación  $p < .01$ ,  $\rho = .876$ ; todos estos autores señalan que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral, es decir a mayor nivel de habilidades blandas de los colaboradores se incrementa el nivel de desempeño laboral además señalan que al fortalecer el desarrollo de las habilidades blandas incrementa por ende el desempeño laboral. Ello es acorde con lo que este estudio halla.

Los resultados del estudio se ven reforzados aún más con lo que menciona Universia (2022) que indica que en una encuesta de LinkedIn del 2019 a 5,000 profesionales de recursos humanos, el 80% afirman que las habilidades blandas son esenciales para el éxito de una empresa y que el 89% de las contrataciones decepcionantes tienen un elemento común que es la falta de habilidades blandas.

Aunque no es objetivo del estudio, pero en la investigación el 21% de los encuestados son del género femenino versus 79% del género masculino, en contraste con lo que afirma Woman in mining ([WIM], 2022) que en el periodo del 2010-2019 en el Perú la presencia de las mujeres en el sector minero en el Perú representan un 6% de la fuerza laboral, esto debido a que el sector minero es altamente masculinizado, hay carencia de

oferta laboral femenina además del menor porcentaje de mujeres graduadas en carreras relacionadas a la minería (30% mujeres, versus 70% hombres).

En cuanto al primer objetivo específico aceptamos la hipótesis alterna que indica que existe un nivel alto en la dimensión desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022 ya que los resultados muestran un nivel alto de desempeño laboral y a su vez se encontró niveles altos en las dimensiones desempeño de la tarea, civismo y un nivel bajo en la dimensión obstáculos a la productividad, lo que concuerda con lo que afirma Robbins & Judge (2017) un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera (obstáculos a la productividad). Por el contrario los resultados del estudio de Cabrera (2019) en su objetivo específico de evaluar el desempeño laboral en una empresa contratista minera en Cajamarca 2019, encuentra que el desempeño laboral está afectado por que los colaboradores no están motivados por el estilo autoritario de la gerencia, lo que a su vez afecta en la cooperación, la creatividad, iniciativa, entre otros; además hay otros factores que afectan su desempeño que son la percepción que tienen los colaboradores sobre los ascensos y sobre el tema remunerativo.

Guerrero (2022) en su estudio titulado *“Habilidades blandas y desempeño laboral en colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera del Hospital General del Sur de Quito, 2021”* también obtiene un nivel alto en la variable desempeño laboral.

El segundo objetivo específico en estudio es determinar si existe un nivel alto en la dimensión las habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022, el resultado obtenido es un nivel alto para habilidades blandas; a diferencia de Castillo (2019) en su investigación en trabajadores de la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén encuentra un nivel bajo 56.82% en habilidades blandas.

Los resultados de los estudios son respaldo para rechazar la tercera hipótesis específica alterna que indica que la dimensión liderazgo de la variable habilidades blandas es la que tiene más significancia en relación a la variable desempeño laboral en

un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022. Ya que al análisis se halló que la dimensión de las habilidades blandas con mayor significancia en el desempeño laboral es el pensamiento crítico.

Este hecho hace contraste con lo que afirma Cabrera(2019) en su estudio de maestría *Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa minera en Cajamarca 2019* quien concluye que el estilo de liderazgo se relaciona significativamente en el desempeño laboral, un buen estilo de liderazgo de los gerentes obtiene un buen desempeño laboral. Así mismo Kythreotis et al. (2010 como cita Suleman et al., 2021) indica que el liderazgo efectivo es altamente dominante en el desempeño de las instituciones.

Suleman et al. (2021) en su investigación *Association between soft skills and job performance: A cross-sectional study among secondary-school- heads in Kohat Division, Pakistan* encontró una correlación fuerte positiva entre las dimensiones de las habilidades blandas y el desempeño laboral, es decir, actitud positiva  $r= 0.987$ , habilidades para la comunicación  $r= 0.959$ , trabajo en equipo  $r=0.966$ , entre otras.

Los resultados nos respaldan para aceptar la hipótesis alterna que establece que la dimensión civismo del desempeño laboral tiene más significancia en relación a la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022. Robbins & Judge (2017) define al civismo como acciones que benefician el ambiente psicológico de una empresa como el respeto, ayuda los demás sin que lo pidan entre otros.



## VI.2. Conclusiones

- La relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral del personal en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, 2022 es significativa y directa; es decir a mayor nivel de habilidades blandas mayor desempeño laboral, dado que obtuvo un coeficiente *Rho Spearman* de .576 y el valor  $p = .000$  resultó menor que el nivel de significancia .05 ( $rho = .576$ ;  $p < .05$ ).
- El desempeño laboral tiene nivel alto en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca, 2022, ya que los colaboradores obtuvieron un alto nivel en las dimensiones desempeño de la tarea y civismo, por el contrario obtuvieron un bajo nivel en obstáculos a la productividad. A niveles más bajos en la dimensión obstáculos a la productividad mejores niveles de desempeño laboral.
- Existe un nivel alto en la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2020, ya que los colaboradores tienen altos niveles en las dimensiones habilidades comunicacionales, pensamiento crítico, liderazgo, trabajo en equipo, ética del trabajo y actitud positiva.
- De las dimensiones de las habilidades blandas, el pensamiento crítico es la que es más significativa o influyente en relación al desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.
- De las dimensiones del desempeño laboral la más influyente o más significativa en relación a las habilidades blandas es el civismo en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

### VI.3. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de programas de capacitación y herramientas enfocadas al desarrollo y/o reforzamiento de las habilidades blandas ya que de esta manera se obtendrá un mejor nivel de desempeño laboral, además estos programas deben ser difundidos entre a nivel del personal administrativo y personal de áreas operativa.
- Aplicar retroalimentación permanente a los colaboradores, implementar programas de capacitación para reforzar las competencias de los colaboradores según competencias, evaluar constantemente el plan de asignación de recompensas, aumentos o promociones por méritos, en las posiciones clave se sugiere implementar una evaluación de 360 grados, en los objetivos de desempeño anual debe incluirse los objetivos de desarrollo personal.
- Respecto a la variable habilidades blandas, si bien es cierto los colaboradores tienen un nivel alto, se recomienda a la entidad minera seguir fortaleciendo las habilidades blandas no solamente en las dimensiones estudiadas sino también en otras dimensiones que mencionan otros autores como por ejemplo asertividad, manejo del tiempo, motivación, tolerancia, resiliencia entre otros; así mismo en el proceso de selección de personal se debe tener en cuenta el nivel de habilidades blandas de los candidatos.
- Los esfuerzos en el desarrollo de las habilidades blandas deben estar enfocados a desarrollar la dimensión del pensamiento crítico entre los colaboradores a través de programas de capacitación ya que esta es la dimensión de mayor influencia en el desempeño laboral, seguida de programas de desarrollo de liderazgo por ser la segunda dimensión con mayor influencia en relación al desempeño laboral.
- Se debe promover acciones que favorezcan o contribuyan con el desarrollo del civismo, promover el respaldo a los objetivos organizacionales, enfatizar el respeto

y acciones que permitan tener un ambiente psicológico positivo, sin que esto sea percibido como una obligación sino más bien la convicción.

## Referencias

- Arias, A. A., & Redondo M. M. (2021). *Rasgos de personalidad y habilidades blandas en estudiantes de quinto semestre de psicología de la fundación universitaria del Areandina, Valledupar*. Cuaderno de investigaciones: semilleros andina, 1(14).  
<https://revia.areandina.edu.co/index.php/vbn/article/view/1956/1879>
- Arancel, E. & Guardamino, L. (2019). *Los factores motivacionales y el desempeño de los gerentes públicos*. Universidad San Martín de Porres. Lima - Perú.  
<https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5785/arancel-guardamino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aza, A. (2021). *¿Habilidades blandas o duras?*. LR La República. Editorial La República S.A.S. Bogotá Colombia. <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-aza-jacome-2763812/habilidades-duras-o-blandas-3264723>
- Bautista, R. & Cienfuegos, R. & Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Revista de Investigación Valor Agregado. 7. 54-60.  
10.17162/riva.v7i1.1417.  
[https://www.researchgate.net/publication/348144181\\_El\\_desempeno\\_laboral\\_desde\\_una\\_perspectiva\\_teorica](https://www.researchgate.net/publication/348144181_El_desempeno_laboral_desde_una_perspectiva_teorica)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6555/Encuesta%20de%20habilidades%20al%20trabajo%20ENHAT%202017-2018%20causas%20y%20consecuencias%20de%20la%20brecha%20de%20habilidades%20en%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1>

- Bureau Veritas. (2021). Habilidades blandas y su importancia en el desempeño laboral. Liderazgo y Gestión. <https://www.bvtrainingcommunity.com/liderazgo-y-gestion/habilidades-blandas-y-su-importancia-en-el-desempeno-laboral/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20son%20importantes%20las,la%20ejecuci%C3%B3n%20es%20m%C3%A1s%20eficiente.>
- Cabrera, S. J. (2019). *Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte Cajamarca. <http://hdl.handle.net/11537/22247>
- Canaica (2020). *Las 4 etapas del aprendizaje: la escalera del conocimiento* <https://canaica.com/etapas-del-aprendizaje/>
- Castillo, L. (2019). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46170>
- Cordova, F. (2021). *Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los administrativos de la Universidad Nacional de Trujillo, 2020*. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/18284/Cordova%20Alayo%20c%20Fiorella%20Janeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cornejero-Perez, J.I., López-Verdugo, I. e Hidalgo V. (2022). *¿Qué convierte a una persona en líder? el papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico*. Universidad de Sevilla. España. <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/psye/article/view/14187/12816>
- Chaca, A. (2021) & Contreras, L. *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto escuela de posgrado Huancayo, 2021*. Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRH\\_GO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRH_GO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)

- Chagray, N., Yovera, Ernesto, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista nacional de administración*, 11(2). [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200003&script=sci_arttext)
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. *Comunicación*. 9(1).  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2019a). *Especialidad en recursos humanos 2*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=8852>
- Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Doyle, A. (2022). Hard skills vs. soft skills: ¿What's the difference? *The balance careers*.  
<https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>
- Fischman, D. (2022) *Habilidades blandas a la vena*. Perú. Editorial Planeta. Año de Edición: 2018. ISBN: 9786123197537, 384 p.
- Geraldo, L. (2022). *Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos*. *Revista de investigación en psicología*, 25(1), 63–81. Lima – Perú.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Goleman, D., Markman, A., Mckee, A., David, S., (2021). *Inteligencia emocional: Cómo las emociones intervienen en nuestra vida personal y profesional*. Barcelona, España.

Editorial Reverté S. A. ISBN: 978-84-291-9643-6, 240 p.

[https://books.google.com.pe/books?id=qjZAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qjZAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Goleman, D., (2010). *La Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina.

Editorial: Buenos Aires: Javier Vergara, 299 p.

Guerra-Báez, P (2019) *Una revisión panorámica al entrenamiento de habilidades blandas en estudiantes universitarios*.

<https://www.redalyc.org/journal/2823/282362941009/html/#B63>

Guerrero, J., (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral en colaboradores de la dirección administrativa financiera del hospital general del Sur de Quito, 2021*.

Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78955>

Guerrero, L., (2022) *Aplicación de la curva en S para determinar el nivel de desarrollo de equipos de trabajo, 2022*. [https://eds-p-ebscobhost-](https://eds-p-ebscobhost-com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=9&sid=fef83c7a-9d1c-405d-aa7b-5f0c91a18712%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=159068472&db=a9h)

[com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=9&sid=fef83c7a-9d1c-405d-aa7b-5f0c91a18712%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=159068472&db=a9h](https://eds-p-ebscobhost-com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=9&sid=fef83c7a-9d1c-405d-aa7b-5f0c91a18712%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=159068472&db=a9h)

AFP Habitat (2019). 7 habilidades blandas que necesitas para destacar profesionalmente

<https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/desarrollo/habilidades-blandas-profesionales/>

Hashim, J., Haque, A., Juhdi, N., Sarker, A. & Sharif, S. (2019). *Soft skills practiced by managers for employee job performance in ready made garments (RMG) Sector of Bangladesh*. Malasia, International Journal of Business and Management. 2. 1-15.

[https://www.researchgate.net/profile/Md-Atiqur-Sarker/publication/336316340\\_Soft\\_Skills\\_Practiced\\_by\\_Managers\\_for\\_Employee](https://www.researchgate.net/profile/Md-Atiqur-Sarker/publication/336316340_Soft_Skills_Practiced_by_Managers_for_Employee)

[Job Performance in Ready Made Garments RMG Sector of Bangladesh/links/5d9bcd60a6fdccfd0e810dd3/Soft-Skills-Practiced-by-Managers-for-Employee-Job-Performance-in-Ready-Made-Garments-RMG-Sector-of-Bangladesh.pdf](https://www.repositorio.cebsi.gov.br/bitstream/handle/123456789/50901)

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

[Http://Www.Biblioteca.Cij.Gob.Mx/Archivos/Materiales\\_De\\_Consulta/Drogas\\_De\\_Abuso/Articulos/Sampierilasrutas.Pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf)

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. and Bakare, K. (2017), "The effect of soft skills and training methodology on employee performance", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 4, pp. 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

Kappagoda, U. (2018) *Self-Efficacy, task performance and contextual performance: A Sri Lankan Experience*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 157-166. doi: 10.4236/jhrss.2018.62034.

[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=85075#return0](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/journal/paperinformation.aspx?paperid=85075#return0)

Llaque, J. C. (2018). *La propuesta de valor al empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa minera en la región Cajamarca*, 2017.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12846/Llaque%20Quiroz%2c%20Juan%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liévano, J. P. (2022). *Sentido común e inteligencia emocional*. LR La República. Editorial

La República S.A.S. Bogotá Colombia <https://www.larepublica.co/analisis/juan-pablo-lievano-vegalara-2858000/sentido-comun-e-inteligencia-emocional-3340836>



Manpowergroup (2018) *Resolviendo la escasez de talento. Construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes.*

<http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>

Maxwell, John C. (2020). *La mejor inversión de un líder: La atracción, el desarrollo y la multiplicación de líderes.* Editorial, Thomas Nelson, ISBN 9780718096878, 272 p.

[https://books.google.com.pe/books?id=BHONDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=BHONDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

Montes de Oca, J. (2020). *Coeficiente intelectual vs. Emocional.*

<https://grupoemprende.com/coeficiente-intelectual-vs-emocional-2/>

Morales, B. (2020). *Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral del Comité de Gobierno Digital del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49921>

Morocho, J. (2020). *Habilidades blandas y desempeño laboral en los docentes de una Institución educativa de Durán, 2019.*

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51784>

Naranjo, A. (2019). *La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual.* Revista Pensamiento Académico, 2(1), 82-100.

[https://www.researchgate.net/publication/337016139\\_La\\_importancia\\_de\\_las\\_habilidades\\_blandas\\_para\\_la\\_docencia\\_universitaria\\_en\\_el\\_contexto\\_actual](https://www.researchgate.net/publication/337016139_La_importancia_de_las_habilidades_blandas_para_la_docencia_universitaria_en_el_contexto_actual)

OCDE/CAF/CEPAL (2018), *Perspectivas económicas de América Latina 2018:*

*Repensando las instituciones para el desarrollo,* Ediciones OCDE, París.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uppe/reader.action?docID=6411139&query=%22desempe%C3%B1o+laboral%22>

Ortega, C. (2017). *Desarrollo de Habilidades Blandas desde edades tempranas.*

Guayaquil-Ecuador. Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación

<https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=4915>

Sarfilianty, A. (2017). *Skill influence on employee performance (empirical study of frontlines three stars hotels in Jakarta)*. Universitas Trisakti Jakarta, Indonesia.

[https://www.researchgate.net/publication/332786173\\_in\\_Skill\\_Influence\\_on\\_Employee\\_Performance\\_Empirical\\_Study\\_of\\_Frontlines\\_three\\_Star\\_Hotels\\_in\\_Jakarta\\_SKILL\\_INFLUENCE\\_ON\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE\\_EMPIRICAL\\_STUDY\\_OF\\_FRONTLINES\\_THREE\\_STAR\\_HOTELS\\_IN\\_JAKARTA](https://www.researchgate.net/publication/332786173_in_Skill_Influence_on_Employee_Performance_Empirical_Study_of_Frontlines_three_Star_Hotels_in_Jakarta_SKILL_INFLUENCE_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE_EMPIRICAL_STUDY_OF_FRONTLINES_THREE_STAR_HOTELS_IN_JAKARTA).

Suleman, Q., Syed, M., Sadaf, Z., Khattak, A., Noreen, R. & Qureshi, M. (2021).

*Association between soft skills and job performance: A cross-sectional study among secondary-school- heads in Kohat Division, Pakistan*. Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan.

[https://www.researchgate.net/publication/351904359\\_Association\\_between\\_Soft\\_Skills\\_and\\_Job\\_Performance\\_A\\_Cross-Sectional\\_Study\\_among\\_Secondary-School-Heads\\_in\\_Kohat\\_Division\\_Pakistan](https://www.researchgate.net/publication/351904359_Association_between_Soft_Skills_and_Job_Performance_A_Cross-Sectional_Study_among_Secondary-School-Heads_in_Kohat_Division_Pakistan)

Universia (2022). *Descubre cómo te ayudan las habilidades blandas en tu desarrollo*

*profesional*. <https://www.universia.net/pe/actualidad/habilidades/habilidades-blandas-que-son-que-importante-desarrollarlas-1078831.html>

UPN (2021) *Modalidades para obtención del título profesional*. UPN

Twin, A (2022) *What is the definition of leadership? Components and example*.

<https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>

Vallejo, J. (2019) *Análisis de las habilidades blandas necesaria para el éxito de una startup.*

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf?%20sequence=1&isAllowed=y>

Woman in Mining Perú (2022) *Mujeres y minería del futuro: primer diagnóstico sobre la situación de la mujer en la industria minera en el Perú, enfocado en mediana y gran minería* <https://www.undp.org/es/peru/publicaciones/mujeres-y-mineria-del-futuro>

## Apéndice A. Matriz de Consistencia Metodológica

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General</b>	<b>1. Objetivo General</b>	<b>1. Hipótesis General</b>		
¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	Determinar la relación de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022	La relación es positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.	Variable 1: Habilidades Blandas  Variable 2: Desempeño Laboral	<b>1. Tipo de Investigación</b> Básica <hr/> <b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptivo - Correlacional <hr/> <b>3. Método</b> Deductivo - Inductivo <hr/> <b>4. Diseño de la Investigación</b> No experimental y transversal <hr/> <b>5. Marco Muestral</b> Registro colaboradores del área proporcionado por recursos humanos
<b>2. Problemas Específicos</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>	<b>2. Hipótesis Específicas</b>		
¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	Medir el nivel de desempeño laboral en una área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022	Existe un nivel alto en cuanto al desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.		<b>6. Población</b> 111 colaboradores
¿Cuál es el nivel de habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	Medir el nivel de habilidades blandas en una área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022	Existe un nivel alto en cuanto al habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.	Variable 1: Habilidades Blandas  Variable 2: Desempeño Laboral	<b>7. Muestra</b> 86 colaboradores
¿Cuál es la relación de las dimensiones de habilidades blandas y la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	Determinar la relación de las dimensiones de habilidades blandas y la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022	La dimensión liderazgo de la variable habilidades blandas es la que tiene más significancia en relación a la variable desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.		<b>8. Técnicas</b> Encuesta online
¿Cuál es la relación de las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?	Determinar la relación de las dimensiones del desempeño laboral y la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022	La variable civismo de la variable desempeño laboral es la que tiene más significancia en relación a la variable habilidades blandas en un área administrativa de una empresa del sector minero de la ciudad de Cajamarca en el año 2022		<b>9. Instrumentos</b> Cuestionario de habilidades blandas Cuestionario de Desempeño laboral

## Apéndice B. Cuestionario de Habilidades Blandas en Español

### Instrucciones


El presente cuestionario es anónimo y confidencial, tiene por objetivo principal determinar la relación de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero.






### Información General

Género:                      Masculino                       Femenino   
 Edad:                        Entre 21 a 34                       Entre 35 a 49                       De 50 a 64   
 Procedencia:              Perú                       Extranjero

Marque con una X sobre la opción que crea correcta de acuerdo según la escala:

Nunca 1	La mayoría de las veces no 2	Algunas veces si, Algunas veces no 3	La mayoría de las veces sí 4	Siempre 5
------------	---------------------------------	--	---------------------------------	--------------

N°	Preguntas	Escala				
						
		1	2	3	4	5
1	¿Con qué frecuencia pronuncia usted las palabras de manera clara y distinta?					
2	¿Transmite el mensaje de manera comprensible y coherente?					
3	¿Evita andar con rodeos o rebuscamientos y se expresa en forma clara, limpia y simple?					
4	¿Es fácil de comprender realmente lo que usted escribe?					
5	¿Evita escribir textos repetitivos y se entiende lo que escribe?					
6	¿Escribe una idea con las palabras necesarias, en forma transparente y completa?					
7	¿Usa el tono de voz adecuado a la situación y lugar?					
8	¿Qué tan frecuente se muestra expresivo con lenguaje no verbal?					
9	¿Escucha activamente y con conciencia plena cuando alguien le habla?					
10	¿Brinda un trato cordial y respetuoso a los demás?					
11	¿Es capaz de comprender a los demás y ponerse en la posición de otros?					
12	¿Con qué frecuencia puede exponer su posición ante su contraparte y llegar a un acuerdo?					
13	¿Con qué frecuencia plantea alternativas innovadoras ante una necesidad?					
14	¿Le atrae la atención el aprender cosas nuevas, investiga, analiza situaciones para tomar decisiones estando bien informado?					
15	¿Con qué frecuencia es susceptible de cambios o variaciones de acuerdo a las necesidades?					
16	¿Con que regularidad impulsa o motiva a los demás a llevar a cabo una tarea?					
17	¿Delega o da autoridad y responsabilidad a los demás?					
18	¿Con qué frecuencia cree usted que su vida se ajusta a valores dignos de ser imitados?					
19	¿Con qué frecuencia usted recibe o da retroalimentación constructiva?					

N°	Preguntas	Escalas				
						
		1	2	3	4	5
20	¿Con qué regularidad se considera responsable de los éxitos y/o las fallas de todo el equipo?					
21	¿Está usted comprometido con su trabajo, con los objetivos y valores de la empresa?					
22	¿Reconoce, acepta y aprecia la diversidad del equipo?					
23	¿Colabora con los demás, comparte sus habilidades, talentos e ideas para alcanzar un fin común?					
24	¿Con qué regularidad cumple lo indicado en el tiempo establecido?					
25	¿Con qué regularidad sigue instrucciones incluso cuando no está bajo supervisión?					
26	¿Se mantiene enfocado en el trabajo, se organiza de manera adecuada?					
27	¿Con qué frecuencia coopera con sus compañeros para construir un mismo recurso?					
28	¿Se muestra reservado con la información confidencial?					
29	¿ Muestra honestidad con el uso de la información y recursos de la empresa, cumplimiento del código de ética y conducta?					
30	¿Con que frecuencia se muestra amable, con buena voluntad y actitud positiva?					
31	¿Con qué regularidad muestra paciencia, es decir es capaz de ser tolerante sin perder la calma?					

## Apéndice C. Cuestionario de Desempeño Laboral en Español

### Instrucciones











El presente cuestionario es anónimo y confidencial, tiene por objetivo principal determinar la relación de las habilidades blandas y el desempeño laboral en un área administrativa de una empresa del sector minero.

### Información General

Género:                      Masculino                       Femenino   
 Edad:                        Entre 21 a 34                       Entre 35 a 49                       De 49 a 64   
 Procedencia:              Perú                       Extranjero

Marque con una X sobre la opción que crea correcta de acuerdo según la escala:

Nunca 1	La mayoría de las veces no 2	Algunas veces si, Algunas veces no 3	La mayoría de las veces sí 4	Siempre 5
------------	---------------------------------	--	---------------------------------	--------------

N°	Preguntas	Escala				
						
		1	2	3	4	5
1	¿Con qué frecuencia logra el cumplimiento de los objetivos trazados?					
2	¿Con qué frecuencia sus compañeros cumplen sus tareas en el tiempo establecido?					
3	¿Cumple sus entregables dentro del presupuesto establecidos?					
4	¿Con qué regularidad brinda ayuda proactiva a los demás colaboradores ?					
5	¿Sus acciones muestran respaldo a los objetivos de su organización?					
6	¿Con qué frecuencia está dispuesto a dar un esfuerzo extra cuando se requiera?					
7	¿Con qué regularidad se involucra en profundidad con las acciones acordadas para alcanzar los objetivos de su organización?					
8	¿Brinda un trato cordial y respetuoso a los demás?					
9	¿Con qué frecuencia hace sugerencias constructivas?					
10	¿Es usted un colaborador que dice cosas positivas?					
11	¿Con qué frecuencia aporta ideas que agregan valor y favorecen a los objetivos establecidos?					
						
		1	2	3	4	5
12	¿Cuán frecuente es la apropiación indebida de bienes tangibles por parte de otros colaboradores dentro de su organización?					
13	¿Realiza funciones extralaborales dentro de su horario de trabajo?					
14	¿En su institución los colaboradores utilizan información confidencial de su organización para temas extralaborales sin autorización?					
15	¿Descuida los recursos que les asignó su organización?					
16	¿Los colaboradores dañan la propiedad privada de su organización de manera deliberada?					
17	¿Los colaboradores se muestran agresivos o con conductas amenazantes en su entorno laboral?					
18	¿Con qué frecuencia se ausenta de su centro de labores sin justificarse?					

## Apéndice D. Soft Skills Questionnaire

### Instructions






This questionnaire is anonymous and confidential, its main objective is to determine the relationship between soft skills and work performance in an administrative area of a company in the mining sector.

### Overview






Gender: Male  Female   
 Age: 21 - 34  35 - 49  50 - 64   
 Nationality: Peru  Foreign

Mark an X on the option you think is correct according to the scale:

Never 1	Most of the time not 2	Sometimes yes, sometimes not 3	Most of the time yes 4	Always 5
------------	---------------------------	--------------------------------------	---------------------------	-------------

No.	Questions	Scales				
						
		1	2	3	4	5
1	How often do you pronounce words clearly and differently?					
2	Do you convey the message in a comprehensible and coherent manner?					
3	Do you avoid circling around the issue and express yourself in a clear, clean and simple way?					
4	Is it truly easy to understand what you write?					
5	Do you avoid writing repetitive texts and is what you write understandable?					
6	Do you write an idea in the necessary words, in a transparent and complete way?					
7	Do you use the right tone of voice for the situation and place?					
8	How often are you expressive using nonverbal language?					
9	Do you listen actively and with mindfulness when someone speaks to you?					
10	Do you treat others in a friendly and respectful manner?					
11	Are you able to understand others and put yourself in the position of others?					
12	How often can you state your position to your counterpart and reach an agreement?					
13	How often do you come up with innovative alternatives to a need?					
14	Are you interested in learning new things, researching and analyzing situations to make decisions while being well informed?					
15	How often are you susceptible to changes or variations according to needs?					
16	How regularly do you encourage or motivate others to perform a task?					
17	Do you delegate or give authority and responsibility to others?					
18	How often do you think your life conforms to values worthy of imitating?					
19	How often do you receive or give constructive feedback?					



No.	Questions	Scales				
						
		1	2	3	4	5
20	How regularly do you hold yourself responsible for the successes and/or failures of the entire team?					
21	Are you committed to your work and to the company's goals and values?					
22	Do you recognize, accept and appreciate the diversity of the team?					
23	Do you collaborate with others, share their skills, talents and ideas to achieve a common end?					
24	How regularly do you comply with the established deadlines?					
25	How regularly do you follow instructions even when you are not under supervision?					
26	Do you stay focused on work, do you organize yourself appropriately?					
27	How often do you cooperate with your peers to build a single resource?					
28	Are you reserved with confidential information?					
29	Do you show honesty with the use of company information and resources, and compliance with the code of ethics and conduct?					
30	How often do you show kindness, goodwill and positive attitude?					
31	How regularly do you show patience, meaning are you able to be tolerant without losing your temper?					

## Apéndice E. Job Performance Questionnaire

### Instructions











This questionnaire is anonymous and confidential, its main objective is to determine the relationship between soft skills and job performance in an administrative area of a company in the mining sector.

### Overview

Gender: Male  Female   
 Age: 21 - 34  35 - 49  50 - 64   
 Nationality: Peru  Foreign

Mark an X on the option you think is correct according to the scale:

Never 1	Most of the time not 2	Sometimes yes, Sometimes not 3	Most of the time yes 4	Always 5
------------	---------------------------	--------------------------------------	---------------------------	-------------

No.	Questions	Scales				
						
		1	2	3	4	5
1	How often do you achieve the objectives set?					
2	How often do your peers complete their tasks in the set time?					
3	Do you comply with your deliverables within the established budget?					
4	How regularly do you proactively help other employees?					
5	Do your actions show support for your organization's goals?					
6	How often are you willing to give extra effort when required?					
7	How regularly do you engage in depth with agreed actions to achieve your organization's goals?					
8	Do you treat others in a friendly and respectful manner?					
9	How often do you make constructive suggestions?					
10	Are you a worker who says positive things?					
11	How often do you contribute ideas that add value and support the goals set?					
No.	Questions	Scales				
						
		1	2	3	4	5
12	How frequent is the misappropriation of tangible assets by other workers within your organization?					
13	Do you perform non-work functions within your working hours?					
14	Do workers in your institution use confidential information from your organization for non-work issues without authorization?					
15	Do you neglect the resources your organization has allocated to you?					
16	Do workers deliberately damage your organization's private property?					
17	Are workers aggressive or threatening in their work environment?					
18	How often are you absent from your workplace without getting approval?					

## Apéndice F. Validación instrumento habilidades blandas



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Guillermo Graglia
- 1.2. Especialidad: Administracion
- 1.3. Cargo actual: Consultor
- 1.4. Grado académico: Dr
- 1.5. Institución: Graglia y Asociados EIRL
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta de Habilidades Blandas
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 26/10/2022

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado 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					
	<b>Total</b>	<b>50</b>					

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 100\%$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....Tanto la matriz como los instrumentos son coherentes entre si.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

  
 Guillermo Graglia

.....  
 Firma y sello del Experto

## Apéndice G. Validación instrumento habilidades blandas



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Blandas

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Enzo Aldo Bravo Burgos  
 1.2. Especialidad: Estadística  
 1.3. Cargo actual: Docente  
 1.4. Grado académico: Doctor  
 1.5. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca  
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario  
 1.7. Lugar y fecha: 04/11/2022

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado con lenguaje apropiado	5					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5					
4	Facilita la prueba de hipótesis		4				
5	Suficiencia para medir la variable	5					
6	Facilita la interpretación del instrumento	5					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	5					
8	Expresado en hechos perceptibles	5					
9	Tiene secuencia lógica	5					
10	Basado en aspectos teóricos	5					
	Total	4	4				
		5					

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 98\%$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....  
 .....  
 .....  
 .....

.....  
 Firma y sello del Experto  
 Lic. ENZO ALDO BRAVO BURGOS  
 COESPE N° 931  
 Colegio de Estadísticos del Perú

## Apéndice H. Validación instrumento habilidades blandas

DocuSign Envelope ID: B2F2D1B9-DBDF-4088-80E9-6922653932A3



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Rolando Sánchez Coello
- 1.2. Especialidad: Ingeniería Industrial
- 1.3. Cargo actual: Jefe de Entrenamiento
- 1.4. Grado académico: Maestría completa
- 1.5. Institución: Minera Yanacocha
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta Habilidades Blandas
- 1.7. Lugar y fecha: 04 noviembre 2022

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado 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	100					
		%					

Coefficiente de valoración porcentual:  $c =$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Ninguna, el instrumento es correcto.

DocuSigned by:  
**ROLANDO SANCHEZ**  
8970CDE60238E414...

.....  
**Firma y sello del Experto**  
**Rolando Sánchez Coello**

## Apéndice I. Validación instrumento desempeño laboral



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Guillermo Graglia
- 1.2. Especialidad: Administracion
- 1.3. Cargo actual: Consultor
- 1.4. Grado académico: Dr
- 1.5. Institución: Graglia y Asociados EIRL
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta de Desempeño laboral
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 26/10/2022

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado 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					
	<b>Total</b>	<b>50</b>					

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 100\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....Tanto la matriz como los instrumentos son coherentes entre si.....

.....

.....

.....

.....

  
 Guillermo Graglia

.....  
Firma y sello del Experto

## Apéndice J. Validación instrumento desempeño laboral



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Desempeño Laboral

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Enzo Aldo Bravo Burgos  
 1.2. Especialidad: Estadística  
 1.3. Cargo actual: Docente  
 1.4. Grado académico: Doctor  
 1.5. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca  
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario  
 1.7. Lugar y fecha: 04/11/2022

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado con lenguaje apropiado	5					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5					
4	Facilita la prueba de hipótesis		4				
5	Suficiencia para medir la variable		4				
6	Facilita la interpretación del instrumento	5					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	5					
8	Expresado en hechos perceptibles	5					
9	Tiene secuencia lógica	5					
10	Basado en aspectos teóricos	5					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 96\%$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....  
 .....  
 .....  
 .....

.....  
 Firma y sello del Experto  
 Lic. ENZO ALDO BRAVO BURGOS  
 COESPE N° 931  
 Colegio de Estadísticos del Perú



## Apéndice K. Validación instrumento desempeño laboral

DocuSign Envelope ID: B2F2D1B9-DBDF-4088-80E9-6922653932A3



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Rolando Sánchez Coello
- 1.2. Especialidad: Ingeniería Industrial
- 1.3. Cargo actual: Jefe de Entrenamiento
- 1.4. Grado académico: Maestría completa
- 1.5. Institución: Minera Yanacocha
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta Desempeño Laboral
- 1.7. Lugar y fecha: 04 noviembre 2022

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado 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	96					
		%					

Coeficiente de valoración porcentual: c =

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Si bien es cierto los instrumentos se enfocan en el objetivo (el Qué), también es importante el Cómo; es decir, puedes conseguir objetivos pero a que costo. Sugiero mejorar la pregunta "¿Brinda un trato cordial y respetuoso a los demás?" por "¿Brinda un trato cordial y respetuoso a los demás mientras alcanza los objetivos?" y agregar la siguiente "¿Las personas con las que interactúa en el cumplimiento de sus objetivos se sienten satisfechos y correspondidos con su actuar durante la consecución de sus objetivos?"

DocuSigned by:

ROLANDO SANCHEZ

Firma y sello del Experto  
Rolando Sánchez Coello



**Apéndice L. Análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach instrumento habilidades blandas**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	31

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	127,2778	110,095	,524	,918
VAR00002	127,3333	110,824	,667	,918
VAR00003	127,1667	110,971	,346	,921
VAR00004	127,5000	106,971	,533	,918
VAR00005	127,2778	110,565	,611	,918
VAR00006	127,3333	110,353	,547	,918
VAR00007	127,1111	109,046	,622	,917
VAR00008	127,3889	106,605	,502	,919
VAR00009	127,1111	110,575	,360	,921
VAR00010	126,8889	111,046	,415	,920
VAR00011	127,2222	107,712	,588	,917
VAR00012	127,3889	112,958	,516	,919
VAR00013	127,4444	108,497	,596	,917
VAR00014	127,0000	108,824	,603	,917
VAR00015	127,3333	109,647	,352	,922
VAR00016	126,9444	108,526	,756	,916
VAR00017	127,3889	113,193	,218	,923
VAR00018	127,0556	107,114	,652	,916
VAR00019	127,4444	105,203	,608	,917
VAR00020	127,3889	106,369	,563	,918
VAR00021	126,6111	110,605	,673	,917
VAR00022	126,7222	111,742	,474	,919
VAR00023	126,8333	109,676	,644	,917
VAR00024	127,2222	112,654	,290	,921
VAR00025	127,2222	108,418	,624	,917
VAR00026	127,2222	106,183	,697	,916
VAR00027	127,1667	105,559	,817	,914
VAR00028	126,5556	116,144	,066	,923
VAR00029	126,5556	114,144	,311	,921
VAR00030	127,1111	111,634	,292	,922
VAR00031	127,4444	109,203	,652	,917

**Apéndice M. Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach instrumento desempeño laboral**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,716	18

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	52,3333	17,294	,507	,685
VAR00002	52,4444	17,556	,539	,686
VAR00003	52,2222	17,948	,319	,702
VAR00004	52,1111	17,399	,342	,700
VAR00005	52,0556	16,879	,521	,681
VAR00006	51,8889	17,634	,501	,689
VAR00007	52,1111	17,752	,343	,700
VAR00008	52,1667	16,618	,424	,690
VAR00009	52,5000	16,853	,624	,675
VAR00010	52,3889	16,369	,531	,677
VAR00011	52,6667	18,471	,300	,705
VAR00012	55,1111	19,752	-,066	,749
VAR00013	54,6667	18,824	,035	,746
VAR00014	55,3333	19,059	,178	,714
VAR00015	55,3333	19,529	,052	,722
VAR00016	55,2778	18,565	,205	,713
VAR00017	55,2778	18,565	,205	,713
VAR00018	55,5556	19,908	,000	,719

## Apéndice N. Matriz Habilidades Blandas

Enc #	Habilidades Comunicacionales												Pensamiento Crítico			Liderazgo					Trabajo en Equipo			Ética del trabajo			Actitud Positiva					Total HB						
	Comunicación Verbal			Comunicación Escrita			Comunicación No Verbal			Manejo de Conflictos y			Total	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	Total	P22	P23	Total	P24	P25	P26	Total	P27		P28	P29	P30	P31	Total	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12																										P13
1	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	50	3	5	5	13	5	2	4	3	4	5	23	5	5	10	4	5	5	14	4	5	5	4	4	22	132
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	124
3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	42	4	3	4	11	4	3	4	3	4	5	23	5	5	10	4	5	4	13	4	5	5	4	4	22	121
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	44	3	4	4	11	4	3	4	3	4	4	22	5	4	9	4	4	4	12	4	5	4	4	3	20	118
5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	53	4	4	4	12	5	4	5	4	4	5	27	5	5	10	4	5	4	13	4	5	5	4	4	22	137
6	5	4	4	3	3	4	3	5	3	5	5	3	47	3	3	3	9	5	2	5	1	5	3	21	5	5	10	4	5	3	12	4	4	5	5	3	21	120
7	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	42	3	4	4	11	4	2	4	3	3	5	21	5	4	9	4	4	4	12	4	4	5	3	3	19	114
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59	4	5	4	13	4	4	4	4	4	5	26	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	148
9	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	57	4	5	3	12	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	4	4	4	12	5	5	5	5	5	25	146
10	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	57	5	5	4	14	5	4	4	5	5	5	28	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	4	4	24	148
11	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	53	5	5	4	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	10	5	4	5	14	5	4	5	4	4	22	142
12	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	56	4	5	2	11	4	3	4	3	4	5	23	5	5	10	5	5	4	14	4	5	5	4	4	22	136
13	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	44	3	5	4	12	3	3	5	3	4	5	23	5	4	9	4	4	4	12	5	5	5	4	4	24	124
14	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	49	4	5	3	12	4	4	4	4	4	5	25	5	4	9	4	4	4	12	4	5	5	4	4	22	129
15	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	56	4	5	4	13	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	4	4	4	12	5	5	5	5	5	25	146
16	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	56	3	5	4	13	5	4	5	3	4	5	26	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	144
17	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	53	4	5	4	13	5	4	5	4	5	5	28	4	4	8	4	4	5	13	4	5	5	4	4	22	137
18	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	58	5	5	4	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	10	5	4	4	13	4	5	5	5	5	24	145
19	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	53	3	4	4	11	4	3	5	4	4	5	25	5	4	9	4	4	4	12	4	5	5	4	4	22	132
20	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	54	4	5	4	13	4	5	4	5	5	5	28	5	4	9	4	5	4	13	5	5	5	4	4	23	142
21	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	51	4	4	4	12	4	3	4	4	4	5	24	5	5	10	4	4	4	12	5	5	5	4	4	23	132
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59	5	5	5	15	5	4	5	5	5	5	29	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	153
23	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	58	3	4	4	11	5	5	4	4	4	5	28	5	5	10	4	4	4	12	4	5	5	4	4	22	138
24	4	4	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	51	5	5	5	15	5	5	5	4	4	5	28	5	5	10	5	5	5	15	5	4	5	5	5	24	143
25	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	6	4	57	4	5	4	13	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	150
26	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	58	5	5	4	14	5	4	4	5	5	5	28	5	5	10	5	4	5	14	5	5	5	5	5	25	149
27	4	4	4	3	2	3	4	5	4	5	4	4	46	3	4	3	10	4	4	3	3	4	4	23	5	4	9	3	4	3	10	4	5	5	5	5	24	122
28	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	56	5	5	4	14	5	5	5	5	4	5	29	5	4	9	5	5	5	15	4	5	5	5	5	24	147
29	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	53	5	4	4	13	5	4	4	4	5	5	27	4	5	9	4	5	5	14	5	5	5	4	4	23	139
30	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	54	4	5	4	13	4	4	4	5	4	5	26	5	4	9	4	5	5	14	4	5	5	5	4	23	139
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	58	4	5	5	14	5	5	4	5	4	5	28	5	5	10	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25	149
32	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	43	4	4	4	12	4	4	3	3	4	4	22	4	5	9	4	4	4	12	5	5	4	3	22	120	
33	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	50	5	5	4	14	5	4	4	3	5	5	26	5	5	10	5	3	3	11	4	4	5	4	4	20	131
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	51	4	4	5	13	5	4	4	4	4	5	26	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	4	24	139
35	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	57	5	5	5	15	5	5	5	4	3	5	27	5	5	10	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25	148
36	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	56	4	5	5	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	10	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25	148
37	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	54	3	4	4	11	4	4	4	3	4	4	24	5	4	9	4	3	4	11	4	5	5	4	4	23	132
38	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	52	4	5	4	13	3	4	5	3	4	5	24	5	4	9	5	5	4	14	4	5	5	4	4	22	134
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	155
40	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	49	3	5	4	12	4	3	4	2	3	4	20	4	4	8	4	3	11	4	5	5	4	4	22	122	
41	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	56	4	4	4	12	5	4	4	3	4	4	24	5	5	10	5	5	4	14	4	5	5	5	5	24	140
42	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	50	5	5	4	14	5	3	5	3	5	5	26	5	4	9	4	5	4	13	5	5	5	4	4	23	135
43	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	58	5	5	5	15	5	5	4	4	5	5	28	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	151
44	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	50	4	5	4	13	5	4	4	4	4	5	27	5	3	8	4	5	4	13	5	5	5	4	4	24	135
45	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	55	4	5	4	13	5	4	4	3	4	4	25	5	5	10	4	4	4	12	4	5	5	5	5	24	139
46	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	5	5	4	14	5	4	5	4	4	5	27	5	5	10	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25	140
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	4	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5				

## Apéndice O. Matriz desempeño laboral

Enc #	Desempeño de la tarea				Civismo									Obstáculos a la productividad							
	P1	P2	P3	Total	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Total	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Total
1	4	4	4	12	5	5	5	5	5	4	4	4	37	1	1	1	1	1	1	1	7
2	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	3	1	1	1	1	1	9
3	5	4	4	13	4	4	5	4	5	4	4	3	33	1	1	1	1	1	1	1	7
4	4	4	3	11	4	4	4	4	4	3	4	3	30	2	3	2	4	2	2	1	16
5	4	4	5	13	4	5	5	4	4	5	4	4	35	1	1	1	1	1	1	1	7
6	4	4	4	12	5	5	4	4	5	4	5	3	35	4	3	2	1	2	2	1	15
7	4	4	3	11	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	1	1	2	2	3	14
8	5	5	4	14	5	5	5	5	5	4	5	5	39	1	1	1	1	1	1	1	7
9	4	4	4	12	5	5	4	5	5	5	5	4	38	1	1	1	1	1	1	1	7
10	4	4	4	12	5	5	5	5	5	4	4	4	37	1	1	1	1	1	1	1	7
11	5	5	5	15	5	5	5	4	4	4	4	4	35	1	2	1	1	1	1	1	8
12	5	5	5	15	4	5	5	5	5	4	4	4	36	1	1	1	1	1	1	1	7
13	4	3	4	11	4	4	5	5	5	4	5	4	36	2	4	1	1	1	1	1	11
14	4	4	4	12	4	5	4	4	5	4	4	4	34	2	2	2	2	2	2	2	14
15	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	2	3	1	1	1	1	1	10
16	4	5	5	14	5	5	5	5	5	3	5	3	36	1	1	1	1	1	1	1	7
17	4	4	4	12	4	5	5	5	4	4	4	4	35	1	4	1	1	1	1	2	11
18	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	2	1	1	1	1	8
19	4	4	4	12	4	4	4	4	5	4	4	4	33	1	1	1	1	1	1	1	7
20	5	5	4	14	5	4	5	5	5	5	5	5	39	5	5	1	1	1	1	1	15
21	4	4	4	12	5	5	5	4	5	4	3	3	34	3	1	1	1	1	1	1	9
22	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
23	4	4	4	12	4	4	5	4	5	4	5	4	35	2	2	1	1	1	1	1	9
24	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	1	31
25	5	5	5	15	4	5	5	5	5	4	5	5	38	1	1	1	1	1	1	1	7
26	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	2	3	1	1	1	1	1	10
27	4	4	4	12	4	4	5	5	5	4	4	4	35	1	1	1	1	1	1	1	7
28	5	4	5	14	4	5	4	5	5	5	5	5	38	1	1	1	1	1	1	1	7
29	5	4	5	14	5	5	5	5	5	4	4	4	38	1	1	1	1	1	1	1	7
30	4	4	4	12	5	5	4	4	5	4	4	4	35	2	4	1	1	1	1	1	11
31	4	4	5	13	4	5	5	5	5	4	4	4	36	1	1	1	1	1	1	1	7
32	4	4	4	12	5	4	5	4	4	4	3	4	33	1	1	1	1	1	1	1	7
33	4	4	5	13	5	5	5	5	5	5	5	4	39	2	4	1	2	2	2	1	14
34	5	4	5	14	5	5	5	5	5	4	5	5	39	1	1	1	1	1	1	1	7
35	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
36	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	2	2	2	1	1	1	1	10
37	4	3	4	11	4	4	4	4	5	4	5	4	34	3	1	1	1	1	1	1	9
38	4	4	4	12	4	5	5	5	4	4	4	4	35	1	1	1	1	1	1	1	7
39	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35
40	4	4	3	11	4	4	4	4	5	3	4	4	32	3	2	1	1	2	2	1	12
41	5	5	4	14	5	5	5	4	5	4	4	5	37	1	1	1	1	1	1	1	7
42	4	4	4	12	4	5	5	5	4	4	5	5	37	3	2	1	1	1	1	1	10
43	4	4	5	13	4	5	5	5	5	5	5	5	39	3	1	1	1	1	1	1	9
44	5	4	5	14	5	4	3	4	5	4	5	4	34	1	2	1	1	1	1	1	8
45	5	4	5	14	4	5	5	5	5	4	4	3	35	1	2	1	1	1	1	1	8
46	5	4	4	13	4	5	5	5	5	4	4	4	36	2	1	1	1	1	1	1	8
47	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
48	5	5	5	15	5	5	5	4	4	4	4	4	35	1	1	1	1	1	1	1	7
49	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
50	4	4	4	12	4	5	5	5	5	5	5	5	39	2	1	1	1	2	2	1	10
51	3	3	4	10	5	5	5	5	5	5	4	5	39	1	5	5	1	1	1	1	15
52	5	4	4	13	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
53	4	3	3	10	4	4	3	4	4	4	4	4	31	1	2	1	1	1	1	1	8
54	4	4	4	12	4	5	5	5	5	4	4	4	36	1	2	1	1	1	1	1	8
55	4	4	4	12	4	5	5	5	5	4	5	4	37	2	2	2	1	1	1	1	10
56	5	5	4	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	1	1	1	1	19
57	4	4	4	12	4	5	4	4	5	4	4	4	34	1	1	2	2	2	2	1	11
58	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	4	5	39	1	1	1	1	1	1	1	7
59	5	5	4	14	5	5	5	5	5	4	4	4	37	1	1	1	1	1	1	1	7
60	4	4	4	12	4	5	4	5	5	4	5	4	36	1	1	1	1	1	1	1	7
61	5	4	4	13	5	5	5	5	5	5	5	4	39	2	1	1	1	1	2	1	9
62	3	3	4	10	4	4	4	4	5	4	4	4	33	2	1	1	1	1	1	1	8
63	5	4	5	14	4	4	5	5	4	5	4	4	35	1	2	1	1	1	1	1	8
64	4	4	5	13	4	5	5	5	5	4	5	4	37	2	1	2	1	2	2	1	11
65	4	4	4	12	5	5	5	4	5	5	5	4	38	1	2	1	1	1	1	1	8
66	4	4	5	13	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	2	1	2	2	1	18
67	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
68	5	4	4	13	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
69	4	4	3	11	4	4	4	4	5	3	3	4	31	2	2	1	1	1	1	1	9
70	4	4	4	12	4	4	5	5	4	4	4	4	34	1	1	1	1	1	1	1	7
71	4	4	5	13	5	5	5	5	5	5	4	4	38	1	2	1	1	1	1	1	8
72	4	4	4	12	4	5	5	4	5	4	4	5	36	2	2	1	1	1	1	1	9
73	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	2	3	1	2	2	1	15
74	4	4	4	12	4	4	4	4	4	5	4	5	35	2	3	2	1	1	1	2	12
75	5	5	4	14	4	5	5	4	5	3	4	4	34	1	3	1	2	1	1	1	10
76	4	2	3	9	4	4	4	4	4	3	3	4	30	1	1	1	1	1	1	1	7
77	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	1	1	4	1	1	14
78	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	1	1	1	2	1	1	10
79	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	4	5	39	1	1	1	1	1	1	1	7
80	5	3	5	13	5	5	5	5	4	4	4	4	36	1	3	2	1	1	1	1	10
81	4	3	4	11	4	5	4	4	4	4	4	4	33	2	3	3	2	3	2	1	16
82	5	4	5	14	4	5	5	5	5	5	5	5	39	1	2	1	1	1	1	1	8
83	4	4	4	12	5	5	5	4	5	4	4	4	36	2	1	1	1	1	1	1	8
84	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
85	4	4	5	13	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	7
86	4	4	4	12	5	5	5	4	5	4	4	4	36	3	2	2	2	2	2	1	14

## Apéndice P. Resultados del Software Urkund



### Document Information

---

<b>Analyzed document</b>	Tesis Monica Leon para URKUND.pdf (D152034353)
<b>Submitted</b>	2022-12-05 00:57:00
<b>Submitted by</b>	Juan Carlos Llaque
<b>Submitter email</b>	juan.llaque@upn.pe
<b>Similarity</b>	7%
<b>Analysis address</b>	juan.llaque.delnor@analysis.arkund.com