

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**HABILIDADES BLANDAS EN LA RETENCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA MINERA SIERRA
ANTAPITE SAC DE HUANCVELICA EN EL AÑO 2023**

Tesis para optar el grado de **Maestra** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora

Bachiller Teresa Norhelia Correa Gonzales

Asesora

Doctora. María del Carmen Llontop Castillo

<https://orcid.org/0000-0003-4110-3025>

Perú

2024

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Responsabilidad social empresarial (RSE).
Sistemas integrados de gestión.

JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMIREZ	09534411
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. PATRICIA NELLY KAMISATO GUSHI	08214386
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG MIGUEL ANGEL LEÓN VILLARRUEL	09591047
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Informe similitud

VERSION1

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	0 %	3 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	3 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	repositorio.autonmadeica.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
5	qdoc.tips Fuente de Internet	1 %

Resumen

La presente investigación tiene efecto en examinar las competencias no técnicas (habilidades blandas) y su relación en la permanencia del personal dentro de la empresa minera Sierra Antapite SAC, situada en Huancavelica durante el año 2023. Este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, no experimental y de naturaleza transversal, utilizando un método deductivo y empleando encuestas como el principal medio para recolectar información.

Se han planteado preguntas y metas, tanto generales como específicas, que se centran en la relación entre las competencias no técnicas y la retención del personal en esta empresa minera. La justificación teórica, práctica y metodológica destaca la importancia de esta tesis en la comprensión de las competencias no técnicas en el ámbito minero, su impacto en la retención del personal y la identificación de indicadores sociales para mejorar el ambiente laboral.

Este estudio adopta un nivel explicativo que busca analizar la relación causa-efecto, concentrándose en los empleados de Sierra Antapite SAC en el Distrito de Huancavelica, tanto en roles de supervisión como en roles operativos. Los datos se consiguieron mediante encuestas realizadas durante el año 2023.

Los resultados obtenidos muestran una influencia significativa de habilidades no técnicas como la inteligencia emocional, la comunicación empática, el trabajo en equipo y la resolución de problemas en la retención del personal. Se observaron mejoras en cada una de estas habilidades después de la implementación de un plan de desarrollo específico.

Con base en estos descubrimientos, se recomienda monitorear las tasas de rotación en años siguientes para evaluar la sostenibilidad de las mejoras. Además, se sugiere ampliar este plan de desarrollo a otras unidades mineras si se obtienen resultados favorables.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the impact of non-technical skills on staff retention in the mining company Sierra Antapite SAC, located in Huancavelica during the year 2023. This study is part of a basic research, non-experimental and transversal in nature, using a deductive approach and surveys as the main data collection method.

Both general and specific questions and goals were raised that focus on the relationship between non-technical skills and staff retention in this mining company. The theoretical, practical and methodological justification highlights the relevance of this study in the understanding of non-technical skills in the mining field, its influence on personnel retention, as well as the identification of social indicators to improve the work environment.

This research has a qualitative approach with an explanatory level of cause and effect, focused on the employees of Sierra Antapite SAC in the Huancavelica District, both in supervisory roles and in operational roles. Data collection was carried out through surveys during the year 2023.

The results obtained show a considerable influence of non-technical skills such as emotional intelligence, empathetic communication, teamwork and problem solving, on staff retention. Improvements were seen in each of these skills after the execution of a specific development plan.

Based on these findings, it is recommended to monitor turnover rates in subsequent years to assess the sustainability of improvements. Furthermore, it is suggested to expand this development plan to other mining units if favorable results are obtained.

Dedicatoria y Agradecimientos

Con profundo cariño y gratitud, dedico esta tesis a mi hijo Bastián, quien ha sido mi mayor inspiración y motivación durante todo este recorrido académico. Cada logro alcanzado en este trabajo es un reflejo de tu inmenso amor, apoyo incondicional y paciencia durante estas jornadas de estudio. Tu presencia ha llenado cada desafío con luz y significado, recordándome constantemente la importancia de perseverar y superar obstáculos. Que este logro sea un testimonio de que con determinación y esfuerzo se pueden alcanzar los sueños. A ti, mi querido Bastián, te dedico este logro con todo mi amor y gratitud.

Es con gran gratitud que expreso mi reconocimiento a los distinguidos profesores de posgrado. Su dedicación incansable, profundo conocimiento y apoyo inquebrantable han sido fundamentales en mi desarrollo profesional y en la elaboración de la presente tesis. Sus valiosas orientaciones, críticas constructivas y compromiso con la excelencia han sido inspiradores y han enriquecido mi trayectoria educativa de manera significativa. Agradezco sinceramente su guía constante, paciencia y disposición para compartir su experiencia, lo cual ha sido fundamental en mi crecimiento profesional y personal. Sus enseñanzas perdurarán como un sólido fundamento en mi camino hacia nuevos desafíos.

TABLA DE CONTENIDOS

Línea y Sub línea de Investigación	i
Jurado Evaluador	ii
Informe Similitud	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Dedicatoria y agradecimiento	vi
Tabla de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad Problemática	1
1.2. Pregunta de investigación	14
1.2.1. Pregunta General	14
1.2.2. Preguntas Específicas	14
1.3. Objetivos de investigación	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificación de la investigación	15
1.4.1. Justificación Teórica	15
1.4.2. Justificación Práctica	16
1.4.3. Justificación Metodológica	16
1.5. Alcance de la investigación	17
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. Antecedentes internacionales	17
2.1.1. Antecedentes nacionales	19
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1 Habilidades Blandas	21
2.2.1.1 Aplicación de Habilidades Blandas desde la formación	22
2.2.1.2. Aplicación de Habilidades Blandas desde la empresa	25
2.2.1.3. Principios de la estrategia de formación de habilidades blandas	25
2.2.1.4. Importancia de las habilidades blandas y duras	26
2.2.1.5. Habilidades blandas destacadas	26
2.2.1.6. Habilidades blandas y Gestión del talento humano	31
2.2.2 Retención del personal	35
2.2.2.1. Clima laboral	39

2.3. Marco conceptual (terminología)	41
III. HIPÓTESIS	43
3.1. Declaración de Hipótesis	43
3.1.1. Hipótesis general	43
3.1.1. Hipótesis específicas	43
3.2. Operacionalización De Variables	44
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	46
4.1. Tipo de investigación	46
4.2. Nivel de investigación	46
4.3. Diseño de investigación	46
4.4. Método de investigación	47
4.5. Población	47
4.6. Muestra	47
4.7. Unidad de estudio	48
4.8. Técnica de recolección de datos	
4.8.1. Técnica	48
4.8.2. Instrumento	48
4.9. Presentación de resultados	49
V. RESULTADOS	51
5.1. Resultados descriptivos por variable	51
5.1.1. Resultados de la variable Habilidades Blandas	51
5.1.1.1. Inteligencia emocional	51
5.1.1.2. Automotivación	57
5.1.1.3. Escucha activa	59
5.1.1.4. Adaptación	61
5.1.1.5. Comunicación empática	63
5.1.2. Resultados de la variable retención de personal	100
5.2. Resultados Inferenciales o Prueba De Hipótesis	101
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
6.1. Discusión	107
6.2. Conclusiones	109
6.3. Recomendaciones	112
Lista de Referencias	115
Anexos	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Gestión del Talento Humano	34
Tabla 02: Costos de reposición en función de la rotación	37
Tabla 03: Matriz de Operacionalización de Variables	45
Tabla 04: Escala de Likert	50
Tabla 05: Dedico tiempo pensando en mis emociones (antes)	52
Tabla 06: Dedico tiempo pensando en mis emociones (después)	53
Tabla 07: A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva (antes)	54
Tabla 08: A veces me siento triste, pero una visión positiva (después)	55
Tabla 09: Expreso mis sentimientos con facilidad (antes)	56
Tabla 10: Expreso mis sentimientos con facilidad (después)	57
Tabla 11: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás (después)	58
Tabla 12: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás (después)	59
Tabla 13: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo (antes)	60
Tabla 14: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo (después)	61
Tabla 15: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible (antes)	62
Tabla 16: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible (después)	63
Tabla 17: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (antes)	64
Tabla 18: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (después)	65
Tabla 19: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (antes)	66
Tabla 20: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (después)	66
Tabla 21: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren (antes)	67
Tabla 22: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren (después)	68
Tabla 23: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo (antes)	69
Tabla 24: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo (antes)	70
Tabla 25: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (antes)	71
Tabla 26: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (después)	72
Tabla 27: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficiode todos (antes)	73
Tabla 28: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficiode todos (después)	74
Tabla 29: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad (antes)	75
Tabla 30: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad (después)	76
Tabla 31: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad	77
Tabla 32: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad	78

Tabla 33: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas (antes)	79
Tabla 34: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas (desp.)	80
Tabla 35: Busco soluciones y no culpables (antes)	81
Tabla 36: Busco soluciones y no culpables (después)	82
Tabla 37: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (antes)	83
Tabla 38: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (después)	84
Tabla 39: Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad (antes)	85
Tabla 40: Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad (después)	86
Tabla 41: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (antes)	87
Tabla 42: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (después)	88
Tabla 43: Amo mi trabajo (antes)	89
Tabla 44: Amo mi trabajo (después)	90
Tabla 45: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (antes)	91
Tabla 46: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (antes)	92
Tabla 47: Tu trabajo es más importante cuando estoy al servicio de otros (antes)	93
Tabla 48: Tu trabajo es más importante cuando estoy al servicio de otros (desp.)	94
Tabla 49: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores (antes)	95
Tabla 50: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores (después)	96
Tabla 51: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato (antes)	97
Tabla 52: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato (después)	98
Tabla 53: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagoscorrespondientes (antes)	99
Tabla 54: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagoscorrespondientes (después)	100
Tabla 55: Prueba de normalidad de los indicadores de rotación de personal	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas	23
Figura 02: Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas	24
Figura 03: La comunicación empática desde la perspectiva de la educación	28
Figura 04: Proceso de selección como secuencia de etapas	39
Figura 05: Dedico tiempo pensando en mis emociones (antes)	52
Figura 06: Dedico tiempo pensando en mis emociones (después)	53
Figura 07: A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva (antes)	54
Figura 08: A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva (después)	55
Figura 09: Expreso mis sentimientos con facilidad (antes)	56
Figura 10: Expreso mis sentimientos con facilidad (después)	57
Figura 11: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás (antes)	58
Figura 12: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás (después)	59
Figura 13: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo (antes)	60
Figura 14: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo (después)	61
Figura 15: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible (antes)	62
Figura 16: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible (después)	63
Figura 17: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (antes)	64
Figura 18: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (desp.)	65
Figura 19: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (antes)	66
Figura 20: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (después)	67
Figura 21: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren (antes)	68
Figura 22: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren (antes)	69
Figura 23: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo (antes)	70
Figura 24: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo (antes)	71
Figura 25: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (antes)	72
Figura 26: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (después)	73
Figura 27: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos (antes)	74
Figura 28: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos (después)	75
Figura 29: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeñolaboral (antes)	76
Figura 30: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeñolaboral (después)	77

Figura 31: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mimensaje (antes)	78
Figura 32: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mensaje (después)	79
Figura 33: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas (antes)	80
Figura 34: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas	81
Figura 35: Busco soluciones y no culpables (antes)	82
Figura 36: Busco soluciones y no culpables (después)	83
Figura 37: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (antes)	84
Figura 38: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (después)	85
Figura 39: Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad	86
Figura 40: Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad	87
Figura 41: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (antes)	88
Figura 42: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (después)	89
Figura 43: Amo mi trabajo (antes)	90
Figura 44: Amo mi trabajo (después)	90
Figura 45: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (antes)	91
Figura 46: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (después)	92
Figura 47: Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros (antes)	93
Figura 48: Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros (después)	94
Figura 49: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores (antes)	95
Figura 50: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores (después)	96
Figura 51: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato (antes)	97
Figura 52: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato (después)	98
Figura 53: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagoscorrespondientes - antes del plan de desarrollo (antes)	99
Figura 54: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagoscorrespondientes - antes del plan de desarrollo (después)	100
Figura 55: Índice de rotación de personal durante el periodo 2019 – 2023	100
Figura 56. Prueba H de Kruskal - Wallis para el índice de rotación de personal	102
Figura 57 Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de inteligencia emocional	103
Figura 58: Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de comunicación empática	104
Figura 59 Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de trabajar en equipo	105
Figura 60 Prueba H de Kruskal – Walis para la resolución de problemas	106

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Con el transcurso del tiempo y la evolución de nuevos enfoques en el ámbito empresarial del siglo XXI, se ha observado un aumento en la necesidad de habilidades blandas por parte de los profesionales en el ejercicio de sus responsabilidades laborales.

Es así que, en un análisis global y regional de la problemática, se ha podido identificar muchos argumentos de investigación de diferentes autores y en distintas situaciones, que enfocan la importancia de estas habilidades en los profesionales del hoy y del futuro. Así destacando las siguientes:

Mintzberg (2007), en España, nos describe desde su perspectiva que el sistema actual examina de forma inadecuada las enseñanzas en una MBA a los profesionales, en el cual se basan en enseñanzas técnicas y análisis lejos del contexto de las muchas realidades que se presentan en el día a día. La experiencia cuenta como pilar de un buen desarrollo de habilidades blandas y liderazgo, ya que si un directivo desarrolla su vida con experiencia sabrá cómo actuar frente a las personas de una empresa. Mintzberg, desde esta perspectiva y análisis nos quiere mostrar que las habilidades blandas tienen que ser adaptadas a la realidad y que los sistemas de negocios y empresas deben incluir mayor refuerzo reflexivo con casos prácticos y una directiva más atractiva para los profesionales. Para esta investigación es un aporte que suma, proponiendo que en el entorno laboral actual, el cultivo y perfeccionamiento de habilidades no técnicas entre los profesionales emergen como el factor fundamental para fomentar un ambiente laboral óptimo, y mucho más si ese profesional cuenta con estudios sobre competencias blandas, es la ~~prá~~ y valores lo que harán la diferencia de su aplicación en el campo laboral.

Quesada (2019) en Colombia, nos hace referencia en su investigación del hospital Santa Matilde de Madrid, que las habilidades blandas dentro de los directivos del área de Recursos Humanos generan una dificultad al seleccionar a su personal que poseen habilidades blandas y duras para su desempeño

laboral. En busca de distintas indagaciones de autores relacionados al tema, se manifiesta que son las habilidades blandas lo que hacen que un profesional sea exitoso, y eso no se enseña en la formación académica. Las organizaciones, las empresas deben impulsar a que sus colaboradores tengan un nivel alto en habilidades y competencias, formándolos así más flexibles y aptos a los cambios, aumentando de esta manera el liderazgo en sus áreas de trabajo. Para el caso de esta investigación, se coincide en que la empresa debe enfocarse en la selección detallada de sus profesionales dentro del perfil de puesto, que se desenvuelva con conciencia en su inteligencia emocional y sociabilidad, empezando por el área anfitriona del cambio que es Gestión Humana.

Guerrero (2019) en México, realizó una tesis sobre habilidades blandas para el perfil de puestos de un candidato, en el cual nos muestra que anteriormente las empresas se enfocaban en reclutar personal con conocimientos y habilidades duras para que desarrollen sus labores, hoy en día desde otra perspectiva mucho más analítica y real las organizaciones están enfocadas en el bienestar del personal operativo y de sus clientes, para lo cual es necesario que su personal posea habilidades blandas y obtener así una mayor ventaja competitiva en el mercado. A esto, la presente investigación aporta mucho en beneficio del ahorro de tiempo y calidad del personal que se elija para ocupar un cargo, ya que de esta manera es más eficiente la elección del candidato evitando renuncias o no alcanzar las metas y principios fundamentales de la organización.

Granda (2018) en Ecuador nos explica en su investigación que el aplicativo de habilidades blandas en los empleados de una empresa de electrodomésticos es esencial para potenciar la ventaja competitiva frente a otras. El personal que posea la habilidad de la empatía estará mucho más preparado para enfrentar situaciones internas y externas, en el cual su análisis hace referencia a las perspectivas en cuanto al servicio ofrecido a los clientes. En relación a lo que a continuación se describirá, es relativamente cierto que, si un empleado desempeña sus habilidades blandas en sus funciones, la empresa como tal obtendrá mayores ventajas tanto en la retención del equipo humano como en

el ambiente de trabajo.

Según el texto de la Universitaria Minuto de Dios (2022) en Bogotá, se destaca que la empleabilidad y la integración exitosa en el mundo laboral están estrechamente relacionadas con el grado de satisfacción de los docentes, quienes mediante el fortalecimiento de sus habilidades no técnicas, influyen significativamente en la enseñanza hacia los estudiantes de la institución. Buscan llegar a identificar una estrategia de fortalecimiento de estas capacidades que sus docentes deben de poseer.

A diferencia de la presente investigación, en este libro se enfocan de forma hermenéutica en los resultados cualitativos de sus encuestas, puesto que aquí se plantea un enfoque mucho más llevado a indicadores de retención, motivación y el nivel de contenido laboral en cada uno de los departamentos que integran la compañía minera.

Según las investigaciones detalladas por diversos autores en relación con la implementación práctica de habilidades no técnicas ya sea en un espacio donde se analizó que no basta solo con estudiar una maestría o una MBA, si el profesional no capta y practica en verdad las habilidades blandas, no podrá desarrollar adecuadamente esas competencias frente a sus pares, por otro lado si el área de administración no procede con una adecuada selección de su personal en base al perfil para incluir al candidato con habilidades blandas desarrolladas, se ocasionará una constante búsqueda del profesional idóneo, la importancia de innovar en estrategias para el perfil de habilidades blandas en una empresa frente a sus empleados y obtener una ventaja, el poder de la empatía y el logro de resultados hacia los clientes. En todo este análisis se afirma que las investigaciones realizadas se acercan mucho a la problemática propuesta, pero no aborda en su totalidad al punto clave que queremos llegar a conocer: La influencia de estas habilidades blandas en la disminución de rotación de personal dentro de las empresas del rubro de régimen atípico.

En el plano nacional, se evidencia la problemática desde el análisis y los estudios más detallados de nuestra realidad en el País y la evolución de las habilidades blandas en este siglo XXI según los distintos autores.

Según Coral & Cuenca (2020) en una investigación que realizó en Lima, donde destacan las habilidades blandas como oportunidades para los empleados de este siglo. Estas capacidades van a permitir un mejor aprendizaje y desenvolvimiento en lo laboral incluyendo las funciones de un trabajo remoto. En base a toda la coyuntura de la pandemia, cambiaron aspectos en el aspecto social y profesional de las personas, sobre todo en el ritmo de trabajo, descuidando en muchas ocasiones la integración social de sus equipos y el contacto humano. En esta tesis, proponemos a diferencia, actividades recreativas y sociales que favorezcan la confraternidad entre supervisores y personal operativo, en el cual los jefes directos sean los impulsores de este tipo de estrategias en la empresa minera, buscando la retención y motivación de sus trabajadores pese a todos los cambios que ocurrieron por la pandemia y las nuevas restricciones laborales.

Por otro lado, Cruzado (2019) planteó el problema de definir la cercanía entre las competencias blandas y el medio laboral para los profesionales, para que se ejerzan las funciones con responsabilidad, eficiencia y flexibilidad. Estas competencias son exigibles por el mercado laboral, ya que varios estudios han demostrado que una empresa exitosa, se mantiene así por el cuidado de sus empleados frente al puesto de trabajo que ejercen en las organizaciones, y todo se debe a un buen manejo de estas habilidades frente a sus colaboradores/clientes/usuarios. Cruzado (2019), demostró en su investigación que las universidades deben preocuparse entonces por enseñar a estos jóvenes futuro de nuestro país, como aplicar estas capacidades en su día a día laboral y durante su esencia profesional competitiva. A diferencia del sustento de la presente investigación, se propone que, no necesariamente las Universidades son parte del proceso de entendimiento, los líderes que lo conforman deben continuar construyendo un ambiente de confraternidad. Existen profesionales de una edad avanzada que en ocasiones se rehúsan a cambiar sus estilos de vida, pero con sustentos y evidencias cuantitativas y cualitativas, se irán adaptando a las nuevas exigencias para bien del mercado laboral actual, mucho más para este rubro de minería que es tan atípico para un profesional desde el hecho de estar lejos de sus familias.

Vallejos (2019) plantea sobre el desempeño laboral que no siempre los títulos de una persona van a garantizar que sea un gran profesional, ni que cuente con las habilidades que la empresa necesita para aportar lo que el cliente está buscando. Los empleadores según manifiesta los sustentos Vallejo, indica que buscan que su personal cuente con habilidades blandas para satisfacer los requerimientos laborales y que siga creciendo como profesional dentro de la organización; a lo que esta investigación propone es que estas habilidades blandas no solo sean beneficiosas para ellos de forma individual, estas habilidades tienen que servir para mejorar el clima laboral entre supervisores y personal operativo, que se busque la satisfacción del trabajo en equipo y una fidelidad mayor de sus trabajadores.

Es así que Tafur (2021) nos describe su tesis basada en la retención del personal que un empleado no solo busca las mejores ganancias económicas, algo que está sumando muy fuerte hoy en día es el adecuado clima laboral que te pueden ofrecer, generando compromiso y lealtad para la organización. El hecho de tener altos indicadores de rotación de los colaboradores no solo significa pérdida de inversión en dinero, sino también de tiempo que ya no se recupera y con todo el nivel de competitividad que observamos, el tiempo vale más que el dinero, es por eso que en el análisis a realizar en este rubro minero, la retención del personal mediante las estrategias claves de las habilidades blandas son fundamental para construir un nuevo paradigma en los resultados esperados por el área principalmente de Gestión Humana.

Ramos & Sánchez (2017) plantearon una propuesta sobre estrategias para la retención del personal en empresas mineras, se enfocaron en que el rubro mismo posee distintas oposiciones de los expertos, pero sigue siendo un rubro de gran importancia en la economía del país. Es así que, es el talento humano y la flexibilidad al cambio hacen la diferencia para que los profesionales se sientan aptos en la empresa. El esfuerzo de cada persona es clave para que la organización sea llevada de forma ordenada, las sumas de esas habilidades personales gracias al talento adquirido se ven reflejados en el compromiso y logro de objetivos de sus funciones. Teniendo este sustento, en esta empresa minera se busca justamente que los líderes se formen y tomen conciencia que

sus actos serán vistos por todos los empleados, la comunicación y el verse como un líder que se involucra en todas las actividades lo llevarán a tener un equipo consolidado y motivado.

En el contexto de la investigación que comprende a una empresa minera Sierra Antapite SAC en el Distrito de Huancavelica, evidenciamos que existen ciertas debilidades en los líderes que están afectando, al no tener como prioridad la estrategia de habilidades blandas como parte de aprendizaje de mejora.

Es así como actualmente el personal operativo se siente desmotivado ante sus supervisores, generando que no se tenga un ambiente favorable y que los trabajadores realicen sus actividades laborales distraídos, sin ánimos y contagiando ese mismo ambiente a sus compañeros. En esta empresa como en la mayoría de los que pertenecen al rubro minero, existen rangos altos de puestos de trabajo: Gerentes, Superintendentes y jefes. Cada uno de ellos son considerados líderes transformacionales, se realizaron capacitaciones por parte del área de psicología y gestión de actividades recreativas por el área de Gestión Humana para generar estas capacidades blandas en los líderes.

Se continúan haciendo ciertas acciones, y hemos podido notar cambios positivos en algunos líderes, pero aún es necesario aplicar estrategias que abarquen a todos los líderes como tal para que los resultados esperados se logren gracias al trabajo en equipo de las áreas.

La minería sigue siendo influenciada por el objetivo de los dueños de esas empresas: extracción de oro y ganancias monetarias. La empresa actualmente cuenta con gastos muy fuertes y desviaciones de ingreso de dinero, motivo por el cual es su prioridad que la producción siga avanzando y proyectando más mineral para vender; sin embargo, están descuidando el valor humano y la satisfacción del personal que ejerce la mayor fuerza para lograr conseguir esos altos estándares de producción. A eso nos referimos, existen otras prioridades por el cual la empresa debe también invertir para mantener un equilibrio entre producción de minerales y producción de habilidades blandas de sus trabajadores.

También es importante resaltar que en las oficinas principales de la empresa (Lima), el área de reclutamiento de personal juega un papel relevante y no se cuenta directamente con una evaluación detallada de los candidatos para habilidades blandas e indicadores que se requieren en base al perfil ideal que se busca. En las primeras entrevistas de selección, el reclutador debe dar carta detallada de las condiciones que la empresa brinda a su candidato, como, por ejemplo: Habitabilidad, clima, alimentación, sistema de trabajo, pagos y beneficios, etc. Para ello se estaba considerando aplicar la tecnología digital y diseñar vídeos, cartas, folletos de la realidad visual de los campamentos mineros con los que se cuenta. Es fundamental, ya que el candidato debe ir con esa perspectiva a lo que se va a enfrentar y no sentirse desmotivado cuando ingrese a la empresa, en caso de quedar seleccionado.

Otro punto en contra de esta debilidad, es que los candidatos mayormente son elegidos por presión de los gerentes, trayendo así a la empresa a profesionales que han sido de confianza para ellos. El desenvolvimiento de cada profesional es variante de acuerdo a la realidad a la que se enfrentan, y los logros de sus resultados también. Existen ciertos puestos de confianza que en ocasiones es justificable ese accionar, pero teniendo en cuenta que sume a la construcción armoniosa del equipo de trabajo. Los empleados de confianza se definen como aquellos que mantienen una interacción personal y directa con el empleador o los líderes de la empresa, disponiendo de facilidades a la información confidencial de índole industrial, comercial o profesional. Además, incluye opiniones o informes son comunicados directamente al equipo directivo, influyendo en las decisiones empresariales. Paz (2021).

La rotación del personal en las áreas de planta y mina son constantes en comparación de años anteriores. En base a una encuesta piloto informal que se realizó junto con el equipo de Gestión Humana pudimos medir que las razones más frecuentes fueron las siguientes: Retraso en los pagos mensuales de los trabajadores, no existen bonos ni beneficios económicos adicionales, horarios de trabajo excesivos cuando ocurre un incidente, días prolongados de trabajo por sistema atípico, etc. Actualmente, se observa un fenómeno de transitoriedad en la vida laboral del individuo. En tiempos pasados, era común

que una persona se uniera a una empresa y dedicara su vida productiva completa a ella, una práctica habitual que se aleja considerablemente de la realidad actual. Hoy en día, los individuos tienden a ser más móviles laboralmente y con el paso del tiempo, será cada vez más infrecuente encontrar a alguien que haya permanecido toda su vida laboral activa construyendo una carrera dentro de una sola empresa Babson (2004).

Babson tiene mucha razón cuando nos intenta explicar del pensamiento y comportamiento del hombre en estos tiempos, por la misma competitividad laboral los profesionales tienen muchas oportunidades en el cual aprender y seguir su camino ganando experiencia. He allí la importancia de que la empresa tenga en cuenta esta realidad para la retención del personal operativo.

Existe una amenaza constante en la empresa, los profesionales líderes que ocupan el cargo de jefes no están capacitados sobre temas relacionados al talento humano, habilidades blandas e integración de equipos. Se enfocan básicamente en aquellas habilidades duras que también son importantes, pero debe existir un equilibrio entre ambas capacidades. El fracaso de los ejecutivos en una empresa suele deberse raramente a la falta de conocimiento de una fórmula específica o a errores en cálculos financieros. Más bien, se atribuye a su dificultad para delegar responsabilidades, relacionados con la dimensión personal y las habilidades de liderazgo. Ghidini (2016).

A lo que el autor se refiere es que, los fracasos de las organizaciones actualmente se basan por deficiencias en capacidades blandas frente a sus colaboradores y muchas veces no nos damos cuenta de ello hasta que nos preguntamos: ¿Qué es lo que realmente pasó en mi empresa?, ¿Actúe mal en algún momento? Y reflexionamos tarde frente a lo que pasó. Es por ello que, en la empresa se ve mucho de estas situaciones, y buscamos como estrategias considerar capacitar a los líderes en su totalidad.

Otro aspecto que amenaza en esta realidad problemática, radica en que por pandemia hubo obligatoriamente ciertos cambios en el sistema de trabajo, deudas mayores a las ganancias de la producción y maquinarias antiguas que no colaboran con los objetivos diarios. Durante este proceso de COVID-19, los

colaboradores que tenían más de 03 años en la empresa tomaron la decisión de retirarse en busca de mejores ofertas laborales, se procedió con la anulación de horas extras a los trabajadores, mayor presión laboral por inasistencia de los trabajadores, transporte limitado, temor de contagios, etc. Por todos estos motivos, la empresa ha tenido complicaciones en todos los aspectos, sobre todo social y económico.

La irrupción inesperada del virus COVID-19 ha generado cambios significativos no solo en la sociedad en general, sino también en el ámbito empresarial, demandando una constante reevaluación de prácticas para adaptarse (García y Esteban, 2020). A medida que la situación vaya volviendo a la normalidad y los consumidores retomen sus hábitos anteriores, es plausible considerar que estos se verán alterados por nuevas regulaciones y procedimientos.

La minería informal por otro lado, sigue siendo una gran limitante para el desarrollo de la empresa y los alrededores ya que ocasionan deterioros en el medio ambiente y ocasionan debilidad de los suelos. La minería informal es un trabajo muy inseguro y trae consecuencias devastadoras, generan y desconocen los pasivos ambientales propios de su actividad, y extraen el mineral sin permiso alguno, ocasionando grandes pérdidas a Sierra Antapite.

El precio del oro también es una amenaza económica que actualmente a la empresa no le está siendo satisfactorio, sin embargo, se buscan las estrategias para producir aún más mineral de lo previsto y de esta manera solventar los pagos de los empleados y las ganancias obtenidas por el resultado de la suma de esfuerzos.

El mercado del oro tiene fluctuaciones significativas en su valoración. Es crucial tener en cuenta que el oro no genera intereses ni dividendos, y los beneficios se derivan exclusivamente de su apreciación en el mercado (García & Gil, 2020).

Ahora bien, en el proceso de investigación se cuenta con ciertas fortalezas como el líder del área de Gestión Humana fomenta la práctica de habilidades blandas, cuenta con disposición para que su equipo de trabajo se encuentre capacitado en temas relacionados al contacto humano.

El liderazgo ejerce influencia sobre otros para alcanzar metas específicas y guía a una organización para que sea más unida y consistente. Los líderes implementan este proceso a través de la aplicación de atributos como creencias, valores, ética, carácter, conocimiento y habilidades de liderazgo. (Hiriyappa, 2019).

Este líder busca unificar las áreas de trabajo, y gracias a estas habilidades desarrolladas cada vez se van sumando más a la causa de aplicar una buena gestión del talento con sus colaboradores.

Para las actividades recreativas, los líderes están teniendo en cuenta la participación activa de sus trabajadores, involucrándose así en las reuniones de distracción que organiza el área de Gestión Humana. Sabemos que, el rubro minero es un trabajo atípico, donde se labora de lunes a domingo y en un horario corrido determinado, los colaboradores suelen generar un nivel mayor de estrés y desmotivación. En este año, por medio del plan de actividades del área de Bienestar Social se aprobó que cada fin de semana exista un espacio para que el personal pueda relajarse, conversar, disfrutar de un momento agradable con sus compañeros y supervisores.

Lema y Machado (2009) definen la recreación como un ámbito de la vida humana donde los individuos pueden satisfacer de manera libre necesidades psicoespirituales de esparcimiento, descanso y creatividad. Por otro lado, Inés Moreno (2006) enfatiza que la recreación, a pesar de ser una actividad libre, espontánea y voluntaria, requiere un aprendizaje continuo, ya que busca alcanzar objetivos específicos. Como se analizará más adelante al explorar las organizaciones mencionadas previamente, estos enfoques son fundamentales en la recreación como una propuesta de actividades organizadas, que adquieren una estructura institucional y generan satisfacción al participar en ellas.

Por otro lado, las condiciones de alimentación y habitabilidad del campamento se encuentran dentro del estándar permitido. El personal puede gozar de un servicio de alimentación confiable y es uniforme para todos (supervisión y personal operativo) tanto en desayuno, almuerzo y cena. Las habitaciones

también son compartidas, pero se encuentran en buen estado.

Las edades varían dentro de las áreas de trabajo, lo que hace posible las distintas personalidades, pensamiento y costumbres de los colaboradores. Para el personal antiguo, es beneficioso poder identificarse con la empresa, tener ese sentido de pertenencia por tantos años de servicio y compromiso. Por otro lado, el personal joven o recién ingresante a la empresa, está con ciertas dudas o sentimientos encontrados cuando la realidad no es la que les ofrecieron, entonces, el poder contar con personal antiguo líder y con actitud positiva ante la empresa, es un indicador importante para que fluya en los recién ingresantes un sentido de integración y responsabilidad con la organización.

Según este enfoque, la retención del personal representa un desafío contemporáneo. En numerosos roles especializados, la necesidad de empleo supera la cantidad de candidatos disponibles, lo que ha dado lugar a lo que se conoce como la guerra por el talento. Esto ha llevado a una situación donde, a pesar de contar con una gran cantidad de trabajadores cualificados, la oferta de puestos vacantes no se equipará con la demanda. Esta intensa competencia entre empresas se evidencia, ya que estas buscan atraer a empleados altamente capacitados. Sin embargo, muchas organizaciones no desarrollan estrategias de retención, lo que las hace susceptibles a altas tasas de rotación a corto plazo (Mina Benavides, 2019).

El autor nos quiere dar a entender que, no existen estrategias claras o definidas para la retención del personal nuevo en una empresa, pero en base a esta investigación sustentamos que el personal antiguo, por así denominarlo, influye en muchas oportunidades como factor positivo para adecuar su comportamiento como ejemplo ante los nuevos talentos.

La zona donde se encuentra la empresa minera, es también una fortaleza muy buena en comparación de otras, ya que se encuentra a 03 horas de la Ciudad de Ica, y a 06 horas de Lima ambas vías terrestres. La gran mayoría de sus profesionales radican de estos lugares, teniendo como aporte que el traslado a sus lugares de origen no es tan complicado como en mineras que están ubicadas en lugares desfavorables y alturas complejas para la adaptación del

profesional.

Es así, que el salario de estos profesionales en comparación de los trabajadores de la ciudad, es mucho más alto por las mismas condiciones que ofrece. Los puestos de trabajo en una empresa minera están sobrevalorados y expuestos a nuevas condiciones de adaptabilidad ambiental. Para una renuncia, habrá siempre un candidato dispuesto a participar del proceso de selección por la misma necesidad del salario que se ofrece para cubrir el servicio.

Existe también, el contexto de oportunidades que colaboren en lograr que las habilidades blandas sean vistas desde una perspectiva necesaria para el logro de resultados, desde el ejercicio del talento humano en sus colaboradores.

Como se había mencionado anteriormente, la empresa minera se ubica en un lugar estratégico, y la organización invierte en tecnología, accesos digitales y una red estable para sus colaboradores. Esto quiere decir que el candidato de nuevo ingreso podrá contar con una señal adecuada para comunicarse con sus familiares y amigos. Equipos estables dentro de su condición para laborar en sus funciones, y una tecnología aceptada para el desarrollo de las exigencias en esta nueva era digital.

Estamos viviendo en una era de industria conectada y globalizada, impulsada por la evolución infraestructuras digitales. El concepto de industria conectada no solo implica una transformación en la forma en que interactuamos con clientes y proveedores, sino también la introducción de nuevos productos, modelos de negocios y una completa reconfiguración de la industria gracias al potencial tecnológico. Internet, en particular, ha sido una herramienta indispensable que ha revolucionado el mundo empresarial, facilitando la presentación de nuestros negocios de manera rápida y efectiva, eliminando la necesidad de interacciones presenciales con los clientes. En la actualidad, la gestión empresarial y las estrategias comerciales están profundamente influenciadas por las nuevas tecnologías. (Rodríguez, 2019).

Los líderes que ocupan cargos importantes en la empresa, en su gran mayoría están en constantes capacitaciones, diplomados, MBA, maestrías que apuntan

a su actualización en la información. Una de las formas de entablar conversaciones y buscar soluciones innovadoras ante los problemas laborales, se basan justamente en las enseñanzas de estos cursos que los llevan a estar en un nivel más alto en comparación de otros profesionales. Estos mismos líderes, ejercen presión en sus subordinados para que inviertan en estudios adicionales, que puedan ser profesionales más competitivos dentro del mercado laboral.

En este contexto, los profesionales se enfrentan a la necesidad de responder a las demandas laborales y estar preparados para los desafíos que presenta el mundo postpandemia. En este sentido, la búsqueda de un posgrado se convierte en un paso fundamental. Se percibe como una inversión en el desarrollo del capital intelectual. En la actualidad, las empresas muestran una mayor exigencia en cuanto a las competencias requeridas, incluyendo experiencias previas, conocimientos específicos y un mayor nivel de especialización según el área funcional, como señala (Almenara, vicepresidente de LHH DBM Perú, 2022).

Así, es como con el avance de la productividad, de los nuevos retos en tecnología y demandas de la misma minería, se ha visto necesario crear nuevos puestos laborales en las áreas más enfocadas por el desarrollo del talento, tal es el caso de Gestión Humana, Mantenimiento y Mina.

Dentro del organigrama y con sustentos viables al equipo de trabajo, los líderes solicitaron aumento de personal en sus áreas para ofrecer un mejor servicio y logro de resultados para el beneficio de la empresa. Estos nuevos puestos solicitados están a prueba, generando así oportunidades en jóvenes y adultos que desean aprender, enseñar y dar soporte al líder que apuesta por ellos en esta etapa de la empresa.

De la problemática descrita podemos concluir que la empresa minera Sierra Antapite, no cuenta con un plan estratégico sobre habilidades blandas para su personal de supervisión, esto va a permitir que sus colaboradores se sientan motivados y con sentido de pertenencia a la empresa, evitando así menos rotación de puestos y con una garantía del logro de objetivos desde el talento

humano en las distintas áreas que lo conforman.

1.2. Pregunta de investigación

Por lo mencionado anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2.1. Pregunta General

- ¿En qué medida las habilidades blandas influyen en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?

1.2.2. Preguntas Específicas

- ¿En qué medida la habilidad de inteligencia emocional influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?
- ¿En qué medida la habilidad de comunicación empática influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?
- ¿En qué medida la habilidad de trabajar en equipo influye en el proceso de retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?
- ¿En qué medida la habilidad de resolución de problemas influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la influencia de las habilidades blandas en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar en qué medida la habilidad de inteligencia emocional influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.
- Determinar en qué medida la habilidad de comunicación empática influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.
- Determinar en qué medida la habilidad de trabajar en equipo influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.
- Determinar en qué medida la habilidad de resolución de problemas influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

Este estudio se fundamenta en la necesidad de ampliar el conocimiento existente sobre las habilidades blandas y su repercusión en la retención del personal, especialmente en el contexto de la industria minera. Dada la escasez de investigaciones centradas en este ámbito específico, se evidencia una brecha en la comprensión de cómo estas habilidades afectan la permanencia y el compromiso del personal en un entorno laboral minero.

Al abordar esta temática en el sector minero, se busca llenar este vacío investigativo y proporcionar una visión más completa sobre la relación entre las habilidades blandas y la retención del talento humano en una industria crucial pero subestimada en este aspecto. Al comprender mejor estas dinámicas, se podrá desarrollar estrategias personalizadas para la gestión del talento en empresas mineras, aportando herramientas prácticas y fiables para optimizar el desarrollo y la retención del personal en este campo laboral específico.

1.4.2. Justificación Práctica

El análisis de la situación problemática es crucial, ya que está estrechamente vinculado con los desafíos actuales que enfrentan las empresas, especialmente en relación con la satisfacción de los empleados en aspectos como la motivación, el ambiente laboral y la gestión del estrés. Es imperativo determinar si la aplicación efectiva de habilidades blandas tiene una influencia significativa en la retención del personal.

Estos análisis y hallazgos proporcionarán valiosas contribuciones para identificar los indicadores sociales que requieren ajustes o mejoras con el fin de asegurar un ambiente tranquilo y una conexión más sólida entre los empleados y la empresa. Se busca comprender las necesidades y expectativas de los colaboradores para lograr su satisfacción en el desempeño de sus funciones diarias, fomentando así un sentido de pertenencia y bienestar laboral. Este enfoque tiene como objetivo alcanzar altos niveles de satisfacción entre los trabajadores, lo que a su vez puede influir positivamente en su retención en la empresa.

1.4.3. Justificación Metodológica

Esta investigación busca establecer la relación que existe entre las variables, y después del análisis correspondiente conocer que tan satisfechos se encuentran los colaboradores respecto a los cambios que observan para sostener un clima laboral idóneo pese a otras dificultades manejables. Así mismo, reestructurar los procesos o estrategias para evitar la deserción laboral, ausentismo y abandono injustificado de trabajo. Se establecerán mecanismos nuevos vistos desde otra perspectiva para el rubro minero, en el cual el papel del contacto y desarrollo humano influye en las actitudes de sus colaboradores, sintiéndose satisfechos de pertenecer a su área de trabajo.

1.5. Alcance de la investigación

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo con un nivel causal explicativo, ya que su propósito es establecer la causa y efecto entre las habilidades blandas y la retención del personal en la empresa Sierra Antapite SAC, ubicada en el Distrito de Huancavelica. El estudio se centrará en una muestra de 180 colaboradores de la compañía minera, abarcando tanto a personal de supervisión como a trabajadores operativos. Es importante mencionar que esta población mayormente se encuentra distribuida en las regiones de Ica, Lima, Huancayo y Ayacucho.

La investigación se llevó a cabo en el año 2023 y tiene como objetivo principal analizar detalladamente la relación existente entre las habilidades blandas y la retención del personal en este entorno específico de la industria minera, buscando identificar los factores causales y su impacto en la permanencia de los trabajadores en la empresa.

A través de la recopilación de datos mediante encuestas dirigidas a los participantes clave, se buscará establecer la relación causal entre las variables de estudio. Este análisis se llevará a cabo considerando tanto un alcance local como nacional.

I. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Se proporciona a continuación un resumen de los antecedentes investigativos a nivel nacional e internacional relacionados con nuestra área de estudio.

2.1.1. Antecedentes internacionales

- López (2021) Tuvo como propósito principal de determinar si la enseñanza se lleva a cabo de manera efectiva, permitiendo la aplicación práctica del conocimiento mediante la demostración del avance en las habilidades interpersonales. Para lograrlo, se utilizaron técnicas como encuestas, entrevistas y estrategias combinadas (cualitativas y cuantitativas). Los resultados mostraron que los colaboradores estuvieron de acuerdo en la relevancia de integrar

habilidades blandas en la educación, especialmente en el autogobierno emocional, lo que podría mejorar el proceso de aprendizaje significativo.

- Por otro lado, Romero Gonzáles (2021) se centró en analizar investigaciones sobre habilidades blandas tanto en Latinoamérica como en los Estados Unidos, teniendo en cuenta que estas competencias en un contexto universitario y laboral van a influir en los profesionales durante su desarrollo en el mercado laboral. Utilizaron mayormente los autores un tipo de investigación cuantitativa y recién en esta década se han visto estudios interesados por el tema en Latinoamérica. Se concluyó en base a los artículos analizados que, es necesario que las universidades instruyan a sus estudiantes en el desarrollo de estas capacidades blandas como en las capacidades duras y así insertarse más rápido en el aspecto laboral de las actuales organizaciones.
- Falcón Rodríguez (2019), en su investigación del proyecto tiene como objetivo promover los procesos de formación en habilidades blandas entre jóvenes, principalmente los que viven en situación vulnerable. La idea central de este estudio se basa en la aplicación de estrategias y métodos en jóvenes que influyan en su desarrollo para la inserción laboral. Utilizaron un enfoque en las relaciones interculturales para generar en los jóvenes una reflexión sobre el tema abordado. Se concluyó en este estudio que con el apoyo del uso de las técnicas participativas los jóvenes pudieron ampliar sus habilidades blandas para una adecuada inserción laboral futura y la importancia del desarrollo de la formación en nuestra juventud.
- Meneses Pinto & Rodríguez Rojas (2019), ejecutó una investigación en su artículo que tiene como objetivo identificar las razones de la frecuente rotación del personal y las estrategias que se pueden ejecutar para la atracción y retención del personal. Se aplicó una búsqueda exploratoria y sistémica de la información. Es así que se concluye en este estudio que la rotación del personal tiene un porqué de su acción, enfocándose en la identificación de patrones principales que influyen

en la deserción de los empleados y cuáles son las estrategias más aplicadas por las organizaciones para que su personal esté tranquilo en su entorno laboral, evitando renunciaciones frecuentes.

- Pizarro, Cano, Reyes & Sepúlveda (2021) realizaron una investigación que tiene como objetivo enfocarse en las estrategias de retención del personal manteniendo un ambiente laboral favorable. Este estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo no experimental adoptando un enfoque descriptivo-propositivo. Se utilizó como herramienta principal la encuesta. Los resultados indican que la empresa ha implementado estrategias que han logrado un nivel satisfactorio de satisfacción laboral entre sus empleados. Sin embargo, los datos revelaron deficiencias en ciertas áreas específicas, como compensación, desarrollo y condiciones de trabajo, en términos de la percepción de los colaboradores. En respuesta a estos hallazgos, se ha diseñado una estrategia integral para abordar estas preocupaciones entre el personal, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y lograr un clima organizacional más positivo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- Rodríguez Siu (2020) La investigación tuvo como objetivo explorar la relación entre las competencias interpersonales y el rendimiento docente dentro de la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener. Se basó en un enfoque metodológico cuantitativo no experimental, utilizando un diseño transversal que se centró en la relación entre variables y un método descriptivo correlacional. Los resultados encontrados demostraron una conexión significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los profesores.
- Según los resultados obtenidos, se evidencia que cuando un docente aplica estas habilidades en el entorno educativo, su desempeño laboral mejora notablemente. Entre las habilidades identificadas se destacan la responsabilidad, la adaptabilidad y la eficiente gestión de la información.

- Aguinaga & Sánchez (2020) realizó estudios interesantes teniendo como objetivo principal que el estudio se enfoca en la influencia positiva de la formación de habilidades blandas en el proceso de aprendizaje de las personas. Se trata de una investigación descriptiva correlacional que se concentra específicamente en revisar artículos científicos originales, tesis e informes. Utilizando un enfoque tanto deductivo como inductivo, se empleó el análisis y meta-análisis como metodologías. Los resultados de esta revisión indican que el desarrollo de habilidades blandas tiene un impacto significativo en el aprendizaje y el rendimiento en la sociedad contemporánea
- Carreras Caprile (2020), El propósito de este estudio fue analizar la influencia del dominio de Habilidades Blandas en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una empresa minera. Para este propósito, se adoptó un enfoque explicativo y un nivel aplicativo en la metodología. Se llevó a cabo una encuesta con opciones de respuesta múltiple, posteriormente convertidas a datos cuantitativos. Los resultados concluyeron que existe una influencia positiva evidente, demostrando que el manejo efectivo de habilidades blandas es un componente esencial para alcanzar con éxito los objetivos de desarrollo sostenible, particularmente en el contexto de empresas mineras para una gestión óptima de las gerencias.
- Ames Guerrero (2021), planeo una investigación orientada a los factores de captación, retención del personal y el nivel de compromiso organizacional, mediante el análisis de estrategias aplicadas en el sector minero bajo estudio. Para lograr este propósito, se emplearon métodos descriptivos, observacionales y la recopilación cuantitativa de datos. Los hallazgos de este estudio indican que la reestructuración de las prácticas de recursos humanos dirigidas a atraer y retener personal altamente productivo se asocia positivamente con el nivel de compromiso laboral en los colaboradores.
- Nolazco & Rodríguez (2020), La investigación se centró en proponer tres pilares clave para mitigar la rotación del talento humano: el diseño preciso de perfiles laborales, la implementación de un nuevo proceso

de contratación y el fortalecimiento de la implicación del personal. La metodología adoptada empleó un enfoque holístico y mixto, bajo un enfoque proyectivo de nivel comprensivo. Se realizó un diagnóstico del contexto para desarrollar una propuesta viable, respaldada por un método inductivo-deductivo para analizar los datos recopilados. Los hallazgos indicaron que la alta rotación en la organización se debía a una falta de alineación entre el perfil del empleado, a demoras en el proceso de incorporación laboral generando incertidumbre y malestar, y a una escasa conexión emocional del personal con la organización. Se encontró que la implementación de la propuesta sugerida aumentó la satisfacción laboral y promovió una integración más efectiva del personal con la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, según El Banco de Desarrollo en 2016, las habilidades socio-emocionales, conocidas también como habilidades blandas o transferibles, representan un extenso conjunto de aptitudes que pueden ser adquiridas en diferentes entornos como la escuela, el trabajo, el hogar o el voluntariado. Estas habilidades son consideradas pertinentes para cualquier tipo de ocupación laboral. Es así que las habilidades blandas están presentes en cada aspecto individual y social de nuestros días, desarrollando en cada persona un plus adicional para ser mejores en nuestro actuar.

Así también afirma, Olivares (2007): El enfoque contemporáneo sobre competencias demanda individuos con habilidades y perfiles diversos, capaces de colaborar en equipos y fusionar sus conocimientos para abordar una amplia gama de desafíos con enfoque creativo. Se valora tanto la eficiencia en la acción como la implementación de enfoques optimizados e innovadores para resolver problemas. En otras palabras, las habilidades blandas nos harán transmitir valor a las otras personas con nuestras acciones, es tener la capacidad de desenvolvemos con

facilidad frente alguna situación adversa que se nos presente.

Los profesionales de hoy en día se enfrentan a una realidad laboral muy competitiva y con muchos factores de riesgos, muchos aspectos son omitidos como el clima laboral y la presión. Las empresas, en estas ocasiones realizan muchas capacitaciones sobre habilidades blandas, pero son muy pocas las que logran un verdadero resultado en sus profesionales. Esto se debe a que no solo los colaboradores deben involucrarse con la causa, debe de iniciar con los supervisores y jefes de cada área para que funcione de manera adecuada en beneficio sobre todo del personal operativo.

Por consiguiente, según lo publicado por el Honorable Senado de la Nación Argentina en 2017, se resalta que, si bien los conocimientos técnicos o habilidades específicas pueden facilitar la obtención de entrevistas laborales, son las habilidades interpersonales las que resultan esenciales para asegurar un empleo. Los líderes y directivos en la era contemporánea deben mantener una constante actualización de sus competencias para adquirir herramientas tanto intelectuales como prácticas que sean relevantes en su día a día (Puga & Martínez, 2008).

2.2.1.1 Aplicación de Habilidades Blandas desde la formación

En la educación contemporánea, se parte de la premisa de emplear de manera astuta las nuevas tecnologías para generar una interacción provechosa entre los conocimientos adquiridos por los niños en entornos educativos tradicionales y en contextos más informales. En la actualidad, surgen varias interrogantes cuyas soluciones no resultan evidentes, dado su elevado nivel de complejidad, lo cual demanda investigaciones orientadas a promover el desarrollo de destrezas prácticas desde las primeras etapas de la vida. (Ortega Santos, 2017).

La Comisión Europea proporciona definiciones que resultan útiles para comprender la extensión de las particularidades presentes en este texto, según lo señala. Barreiro (2015).

- **Aprendizaje formal [formal learning]:** El aprendizaje formal se refiere al proceso educativo proporcionado típicamente por una institución educativa o de formación, con un enfoque estructurado y

que culmina con la obtención de una certificación. Este tipo de aprendizaje es deliberado desde el punto de vista del estudiante, siendo una experiencia intencionada y planificada dentro de un marco educativo establecido.

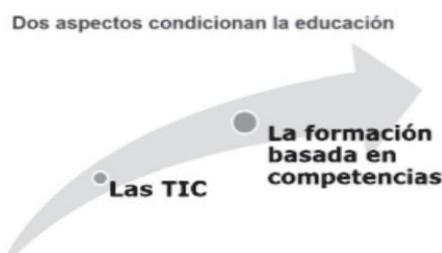
- **Aprendizaje informal [informal learning]:** El aprendizaje informal se adquiere a través de la vida familiar y el tiempo libre. Este tipo de aprendizaje carece de una estructura establecida y, por lo general, no conduce a la obtención de una certificación.

Las habilidades blandas abarcan atributos y rasgos que permiten a una persona interactuar de manera efectiva con otros. Según el informe del Fondo Económico Mundial (2015), las habilidades fundamentales para un estudiante en la era actual incluyen el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad, la comunicación y la colaboración, entre otras.

La demanda actual en el mercado laboral requiere individuos jóvenes con habilidades blandas específicas, tales como la flexibilidad, proactividad, responsabilidad, pensamiento crítico, capacidad para trabajar en equipo y habilidad para generar soluciones. Un estudio realizado por el Instituto del Futuro, vinculado al Instituto de Investigación de la Universidad de Phoenix (Estados Unidos), establece la importancia crucial de estas habilidades para aquellos que formarán parte de la fuerza laboral en el año 2020 (Muñoz, 2014).

En el siglo XXI, dos aspectos influyen significativamente en la educación, tal como se resume en la figura que sigue:

FIGURA N° 01: Fuente extraída del libro Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas, 2017.



Los principales resultados del diagnóstico se muestran en la siguiente figura 2:

FIGURA N° 02: Fuente extraída del libro Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas, 2017.



Plan de acción

Los educadores necesitan recibir una formación especializada que les permita comprender plenamente las diversas acciones involucradas en la estrategia, que les facilitará alcanzar resultados satisfactorios en los objetivos establecidos. El plan de acción debe ser minucioso y enfocado en fortalecer la capacidad de los docentes para trabajar con tecnologías de la información y comunicación (TIC), utilizando estas herramientas como respaldo para promover el desarrollo de habilidades blandas.

Este plan de acción se compone de varias etapas que proporcionan orientación al cuerpo docente sobre el uso de herramientas que estimulan el aprendizaje informal, al tiempo que abarca conceptos relacionados con las habilidades blandas.

2.2.1.2. Aplicación de Habilidades Blandas desde la empresa

La adquisición y el desarrollo de habilidades blandas son posibles para todas las personas. No obstante, para aplicarlas en un contexto profesional, es esencial poseer habilidades como la escucha activa, la tolerancia hacia los errores, El trabajo en equipo y la comunicación efectiva se destacan como aspectos fundamentales en un mundo lleno de información, donde la comunicación se convierte en un elemento crucial para lograr una comprensión mutua (Bottcher, 2016). Esta premisa cobra aún más relevancia si consideramos que iniciar temprano el desarrollo de habilidades blandas conlleva a resultados más exitosos (Ortega Santos, 2017).

En concordancia, Espinoza & Gallegos (2020) señalan que los empleadores buscan candidatos en función de sus habilidades para un puesto. A pesar del enfoque histórico en habilidades técnicas (habilidades duras), las necesidades laborales han evolucionado hacia la capacidad de interactuar globalmente y trabajar en equipos diversos. La habilidad para comunicarse interpersonalmente es esencial en este contexto (Dean & East, 2019).

Las habilidades blandas involucran aspectos emocionales y relaciones interpersonales. Estas permiten una mejor comunicación y empatía, siendo más difíciles de evaluar y aplicar. Son conocidas como competencias blandas y son esenciales para el aprendizaje y el éxito laboral (Singer et al., 2009).

Esquén (2017) destaca que las empresas requieren empleados con habilidades sociales, además de la formación académica, tales como paciencia, adaptabilidad al cambio, manejo del estrés y habilidades de comunicación. Se subraya que si estas habilidades no se desarrollan en la infancia, es poco probable que se adquieran en la vida adulta.

2.2.1.3. Principios de la estrategia de formación de habilidades blandas

La capacidad de realizar actividades específicas está estrechamente

ligada a la disposición de una persona para llevarlas a cabo. Aquellos individuos hábiles demuestran éxito en sus acciones debido a su destreza. Estas habilidades forman parte integral de la adaptabilidad cognitivo-conductual inherente al ser humano. Se manifiestan en respuesta a necesidades particulares dentro de contextos sociales, históricos y culturales concretos. Esto implica un proceso de ajuste entre el individuo, las demandas del entorno y las necesidades emergentes, con el propósito de ofrecer soluciones o respuestas acertadas a las demandas planteadas. (Frade, 2009).

2.2.1.4. Importancia de las habilidades blandas y duras

Muñoz & Huacón, 2021 mencionan: Tanto las habilidades duras como las blandas afectan la calidad de nuestra eficiencia en el trabajo. Los empleadores buscan candidatos con experiencia específica en habilidades técnicas requeridas para un puesto, pero si un individuo carece de habilidades para trabajar en equipo, no importa cuán competente sea en su campo, pueden surgir dificultades.

Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y habilidades directamente vinculados con las tareas laborales que los empleados deben realizar de manera efectiva (Alles, 2018).

En contraste, las habilidades personales o blandas son los rasgos individuales que ayudan a los empleados a sobresalir en el entorno laboral. Mientras que las habilidades técnicas permiten identificar candidatos adecuados en el papel, las habilidades blandas determinan cuáles de estos candidatos tienen aptitudes para interactuar en el ámbito personal. Por tanto, se requiere una combinación equilibrada de habilidades técnicas y personales en cada empleado para asegurar su éxito en el desempeño de sus funciones. (Broussard, 2017).

2.2.1.5. Habilidades blandas destacadas

Se tuvieron en cuenta las siguientes habilidades:

A. Inteligencia Emocional

Cárdenas (2019) explica que la inteligencia emocional opera mediante la gestión apropiada de las emociones, permitiendo al individuo ajustarlas de acuerdo a la situación, momento, contexto y objetivo específico que demande el evento.

Por ello, Fernández (2013) nos conceptualiza que la Inteligencia Emocional son: decisiones más adecuadas en su entorno con el fin de resolver problemas, manejar conflictos, facilitar el logro de objetivos y metas, y comunicarse de manera asertiva a través de relaciones interpersonales, con el propósito de contribuir a la resolución de las necesidades individuales.

B. Comunicación empática

Para Barona (2016) nos define que: La comunicación es el medio a través del cual nos relacionamos con el entorno, ya sea con seres humanos, animales o elementos naturales, todos en continua interacción con el ser humano, conformando así nuestro entorno. Destacando que los emisores y receptores no tienen que ser exclusivamente personas, se evidencia que una comunicación efectiva no solo permite interactuar en el ámbito social, sino también adaptarnos a aspectos inherentes al entorno biológico.

Según Segura (2017) y respaldado por la investigación de Cárdenas (2019), la comunicación es una habilidad interpersonal crucial en la resolución de conflictos, facilitando acuerdos entre las partes involucradas siempre que el estilo de comunicación sea adecuado para alcanzar una conclusión mutuamente aceptable.

Por otra parte, Pérez (2018) señala que la empatía se define como la habilidad de comprender el estado emocional, físico y mental de otros organismos vivos con los cuales se siente afinidad, imaginándose en su posición para comprender sus sentimientos y perspectivas.

FIGURA N° 03: Fuente extraída del libro *La comunicación empática desde la perspectiva de la educación inclusiva*, 2018.



Según Baguer (2018), la comunicación y el trabajo en equipo están intrínsecamente ligados, donde afirma: La buena comunicación interna es esencial en el trabajo en equipo. Es fundamental que todos estén al tanto de las tareas de los demás, lo que facilita la resolución de problemas y saber a quién acudir en busca de ayuda cuando sea necesario.

Asimismo, destaca la importancia de escuchar a los demás sin juzgar: Todos tienen diferentes enfoques y pensamientos, aunque un equipo utilice herramientas y referencias comunes, el acto de escuchar de manera activa abre la puerta al aprendizaje de los demás, para lograr los objetivos establecidos.

Las reuniones internas semanales ofrecen actualizaciones sobre el progreso colectivo, mientras que las reuniones diarias permiten monitorear el avance individual y detectar problemas tempranamente para establecer soluciones efectivas.

Orjuela Morales (2015), en su investigación describe:

Definimos a la comunicación empática por medio de Truax y Carkhuff (1967): La empatía genuina implica más que simplemente que el terapeuta comprenda y sienta el mundo emocional del cliente como si fuera propio. Va más allá de entender lo que el cliente está tratando

de transmitir. El proceso completo de empatía incluye no solo la sensibilidad y comprensión del terapeuta hacia los sentimientos presentes, sino también su habilidad para comunicar esa comprensión de manera efectiva en un lenguaje apropiado.

Para evitar confusiones asociadas al término empatía en relaciones terapéuticas o de ayuda, Madrid (2005, 2014) sugiere que sería más preciso utilizar el término comunicación empática. Según Madrid, la comunicación empática se origina de dos elementos esenciales para una ayuda efectiva:

- La habilidad para entender el mundo emocional del otro desde su perspectiva.

La habilidad para expresar lo comprendido de manera empática en un lenguaje adaptado a la situación y a las características del otro.

Por lo tanto, la comunicación empática puede ser definida como la capacidad del receptor de comprender el mundo emocional del emisor desde su punto de vista y de comunicarse usando un lenguaje adecuado para el emisor (Madrid, 2014).

C. Trabajo en equipo

La importancia del trabajo en equipo prevalece sobre el enfoque laboral individual. Los cambios estructurales y los procesos evolutivos en las organizaciones de la sociedad actual han tenido un impacto significativo en la forma en que trabajamos. La complejidad de las tareas ha aumentado tanto que resolverlas de manera individual se vuelve prácticamente imposible.

Este concepto, la habilidad de trabajo en equipo, relativamente novedoso en el ámbito organizacional, ofrece definiciones y modelos de categorización que son fundamentales y merecen una atención especial en el contexto socio-laboral actual (Torrelles, 2012).

Otra de las definiciones por Toro (2015) sobre el trabajo en equipo: La interacción social en el entorno del trabajo en equipo juega un papel

fundamental al impulsar la motivación entre los miembros del equipo, lo que a su vez aumenta la productividad general.

Según estos autores, las dimensiones que respaldan esta definición son

- ✓ **Identidad:** Establecimiento de una identidad propia y auténtica a través de la conexión individual y completa de todos los miembros del equipo y su relevancia dentro del mismo.
- ✓ **Comunicación:** Donde los integrantes se relacionan entre sí con el proyecto de compartir información, actuando de manera coordinada para un funcionamiento óptimo.
- ✓ **Ejecución:** Implementación de acciones y estrategias planificadas por el equipo en consonancia con los objetivos acordados.
- ✓ **Regulación:** Proceso continuo que el equipo lleva a cabo para ir acercándose en sus metas, dando solución a los conflictos y añadiendo mejoras constantes.

Habilidades requeridas enfocadas:

- ✓ **Responsabilidad compartida:** Cada miembro es responsable no solo de su trabajo individual sino también del trabajo conjunto del equipo.
- ✓ **Habilidades de interacción personal (comunicación):** Habilidad para hacer más fácil el intercambio de información y trabajar de manera colaborativa.
- ✓ **Coordinación:** Actos sistemáticos de ajuste realizadas por el equipo para asegurar un funcionamiento armonioso y eficiente.

Las 05 fases del Trabajo en Equipo

Muñoz & Huacón, 2021:

- a) **Capacitación:** Esta fase inicial marca el comienzo del equipo, donde los miembros se reúnen y se integran. A pesar de estar motivados, pueden experimentar cierta inseguridad inicial, pero todos se esfuerzan en el trabajo (Gómez, 2019).

- b) Tormenta: Aquí, la emoción inicial disminuye y surgen los primeros conflictos, lo que afecta al rendimiento. El grupo busca identificar a un líder y definir las áreas de responsabilidad de cada miembro (Gil, et al., 2019).
- c) Normalización: A medida que los miembros se conocen mejor, comienzan a entender y establecer reglas implícitas de trabajo. En esta etapa, emerge un líder reconocido por todos (Reyes & Lara, 2019).
- d) Rendimiento: Con roles y responsabilidades claras, el equipo se centra en sus objetivos comunes con un rendimiento óptimo (Gil, et al., 2019).
- e) Disolución: Una vez alcanzado el objetivo, la motivación disminuye. Es responsabilidad del líder mitigar este sentimiento para proyectos futuros (Hayes, 2018).

El autor Blake (2019) subraya que un equipo va más allá de ser solo una agrupación de individuos; debe ser un grupo de trabajo unido. Cada miembro contribuye al logro de un objetivo común, compartiendo valores y una visión del trabajo. El trabajo en equipo debe ser una fuente de satisfacción. Además, el autor ofrece consejos para lograr este trabajo efectivo en equipo y alcanzar metas específicas.

D. Resolución de conflictos

Álvarez, López y Ortego (2011) analizan lo siguiente: La teoría de resolución de conflictos sugiere que la habilidad de resolver conflictos en la vida diaria conlleva a la adquisición de destrezas cruciales en el comportamiento humano. Estas destrezas no solo influyen en la manera en que nos relacionamos con otros, sino que también impactan la salud mental del individuo y de quienes le rodean en diversos entornos y ámbitos.

2.2.1.6. Habilidades blandas y Gestión del talento humano

Pilar Jericó (2001) define el talento como aquellas personas cuyas

habilidades están comprometidas en actividades que mejoran los resultados dentro de una organización. Destaca que un profesional que utiliza sus capacidades puede contribuir al cumplimiento de metas propuestas, especialmente si se desarrolla y aplica de manera sostenible junto con su equipo de trabajo.

Por otro lado, Chiavenato (2002) menciona que el concepto de talento es sumamente influenciado por la mentalidad predominante en las distintas instituciones. Es un aspecto eventual y situacional, dependiendo de factores como la instrucción organizacional, la disposición adoptada, el contenido ambiental, el tipo de negocio, las ciencias aplicadas, los métodos internos y una variedad de versátiles agregadas.

Análisis y descripción de cargos: Comprende el estudio detallado de las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto de trabajo en la organización.

Diseño de cargos: Implica la estructuración y configuración estratégica de las responsabilidades, tareas y condiciones laborales de cada puesto para optimizar la eficiencia y la efectividad.

Contratación de candidatos seleccionados: Etapa en la que se formaliza la relación laboral con los candidatos elegidos durante el proceso de selección.

Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios: Programa diseñado para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su cultura, políticas y procedimientos.

Administración de cargos y salarios: Gestión de la estructura salarial y las responsabilidades asociadas a los puestos de trabajo.

Incentivos salariales y beneficios sociales: Ofrecimiento de recompensas adicionales y beneficios que no son salario directo, con el fin de motivar y retener a los empleados.

Comunicación con los empleados: Establecer canales efectivos de comunicación interna para compartir información, políticas, objetivos y retroalimentación con los empleados.

Capacitación y desarrollo del personal: Programas y actividades diseñados para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores.

Desarrollo organizacional: Estrategias y acciones para mejorar la eficiencia, la cultura y la productividad.

Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo: Enfoque en garantizar condiciones seguras y saludables en el lugar de trabajo, así como promover el bienestar de los empleados.

Relaciones con los empleados y relaciones sindicales: Gestión de las interacciones y negociaciones entre la empresa y los empleados, incluyendo aspectos relacionados con sindicatos y representantes laborales.

El capital intelectual es el más valioso:

En la actualidad, los elementos fundamentales que determinan el costo de un producto han evolucionado notablemente. Se reconoce que el capital intelectual, un activo intangible que abarca habilidades, experiencia, conocimiento e información, es crucial en esta ecuación.

Es esencial comprender que este capital intelectual radica en la capacidad cognitiva y en el conocimiento colectivo de los trabajadores, y no necesariamente en los recursos económicos tangibles del empleador o dueño de la empresa.

Esta percepción recalca la importancia del capital intangible, como la habilidad organizacional, que engloba la capacidad de una organización para aplicar eficientemente el conocimiento, la experiencia y las habilidades en la solución de problemas, la innovación y la adaptación a entornos cambiantes. Esto enfatiza que el verdadero valor radica en las mentes y capacidades de los colaboradores, más que en los recursos

financieros que puedan tener los directivos.

Empleabilidad en tiempos de crisis:

El alto índice de desempleo es una preocupación significativa tanto para individuos como para organizaciones. Sin embargo, este problema representa solo la superficie de un fenómeno más profundo y preocupante: la disminución de la empleabilidad de aquellos que ya tienen empleo. El desarrollo constante de conocimientos y habilidades es una herramienta vital para combatir el desempleo y la inseguridad laboral.

En un entorno caracterizado por una competencia extremadamente alta, solo aquellas empresas ágiles y con la capacidad de anticipar los cambios podrán sobrevivir. La capacidad de sorprender a favor de su propio desarrollo será clave. En este sentido, los activos humanos son la única ventaja competitiva sostenible. Las empresas que comprenden que el trabajo humano no se limita solo a la fuerza física, sino que también involucra el desarrollo mental y emocional estarán mejor posicionadas para prosperar.

Cada vez más, el conocimiento se convierte en un pilar fundamental para para la sostenibilidad y éxito de las empresas. Este énfasis en el desarrollo del conocimiento es crucial para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial y social en constante cambio.

Tabla N° 01: Fuente extraída del libro *Gestión del Talento Humano*, 2020.

Tendencias actuales del mundo moderno	Globalización	Gestión del talento humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Énfasis en el cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Competitividad	

Desarrollo de personas:

Los procesos de desarrollo abarcan tres estados interrelacionados:

Entrenamiento: Se centra en proporcionar habilidades y conocimientos específicos para mejorar el desempeño individual en tareas concretas. Es un enfoque más puntual y dirigido hacia el crecimiento de habilidades específicas.

Desarrollo de personas: Va más allá del entrenamiento, se enfoca en el crecimiento personal, modificando actitudes, comportamientos y perspectivas. Busca cambios profundos en la personalidad donde abordan sus responsabilidades y desafíos.

Desarrollo Organizacional (DO): Este es el nivel más extenso refiriéndose al proceso de aprendizaje y evolución de las organizaciones a través del cambio y la innovación. Se centra en el desarrollo colectivo de la cultura, estructura y procesos de la organización para adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

Los estratos más específicos, como el ejercicio y el desarrollo de personal, se enfocan en el aprendizaje individual y en cómo las personas se desarrollan. Por otro lado, el desarrollo en la organización aborda aprenden y evolucionan a través de cambios y procesos innovadores. Estos tres estados se superponen y se relacionan entre sí para fomentar el crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

2.2.2 Retención del personal

La retención del personal, según Alles (2012), explica que es el conjunto de estrategias destinadas a evitar que el personal con talento necesario se separe de la empresa. Esto implica comprender las necesidades reales de los colaboradores y desarrollar diversas estrategias para prolongar su permanencia en la organización. Es una capacidad estratégica de la empresa que busca generar un sentido de pertenencia e identificación en los empleados, involucrándolos en las actividades y motivándolos a través de acciones establecidas por los líderes de la

empresa.

Chavenato (2020), en su libro, describe la rotación de personal como el resultado de aquellos colaboradores que abandonan la organización y son reemplazados por otros. Es un flujo que busca compensar las salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) con una cantidad equivalente de nuevas incorporaciones (admisiones) de personas.

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: La renuncia sucede cuando decide, por razones ya sean personales o profesionales, finalizar su trato laboral. Este acto obedece a dos percepciones: Se relaciona con el nivel de insatisfacción del empleado en su trabajo actual; y a la cantidad de oportunidades atractivas que el empleado visualiza fuera de la organización.

2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos):

Este fenómeno se da cuando la organización resuelve prescindir de empleados, bien para reemplazarlos por otros más alineados con sus necesidades, corregir problemas derivados de una selección inadecuada o reducir su fuerza laboral. Esto en base a los cambios en el diseño de los roles laborales pueden provocar traslados, la creación de nuevos puestos, asignación compartida de tareas, disminución de horas de trabajo y despidos.

Para atenuar el impacto de estos cambios, las estrategias empleadas incluyen la reducción de horas extras, la congelación de nuevas contrataciones, la implementación de jornadas laborales más cortas, la adopción del trabajo remoto (home office) y, especialmente, la capacitación continua y exhaustiva para el reciclaje profesional. Se busca minimizar posibles acciones legales y brindar apoyo a los desempleados mediante estrategias como el outplacement (reubicación profesional), facilitándoles la búsqueda de empleo similar en el mercado laboral.

Fórmula:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Numero de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Tabla N°02: Costos de reposición en función de la rotación:

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la solicitud del empleado • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigaciones de mercado • Formularios y costo del procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Orientación • Costos directos de capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de salarios y cancelación de derechos laborales • Pago de beneficios sociales • Entrevista de desvinculación • Costos de outplacement • Cargo vacante hasta la sustitución

Admisión de personas:

El proceso de selección representa la búsqueda de concordancia entre lo que la organización busca y lo que las personas ofrecen. Sin embargo, este proceso no se limita únicamente a la elección de las organizaciones por parte de los empleadores; los individuos también seleccionan las organizaciones en las que desean trabajar. Existe, por tanto, una elección mutua, donde ambas partes evalúan y eligen en función de sus intereses, necesidades y expectativas.

Procesos para incorporar personas:

• **Enfoque tradicional:**

Suele ser operativo y burocrático, siguiendo una serie de rutinas secuenciales. Este enfoque se caracteriza por una orientación micro, donde cada vacante desencadena un proceso específico para su cobertura, lo que lo hace un enfoque molecular ya que solo se centra

en el puesto individual. Este modelo se puede describir como vegetativo, ya que su objetivo principal es completar la vacante y mantenerlo cubierto para la organización, mostrando un carácter conservador.

- **Reclutamiento de personas:**

Consiste en difundir las oportunidades laborales que la empresa tiene la intención de ofrecer a individuos que posean ciertas características deseables para cubrir esas posiciones. Este proceso busca atraer y captar talento humano con las habilidades y cualidades específicas que la organización está buscando para sus vacantes disponibles.

- **Mercado Laboral:**

El mercado es un entorno donde ocurren transacciones comerciales e intercambios entre aquellos que ofrecen productos o servicios y aquellos que buscan adquirirlos. El mecanismo fundamental que rige en un mercado es el de oferta y demanda, determinando los precios y la disponibilidad de bienes o servicios.

Los desempleos tienden a ser más altos en áreas con deficiencias en educación. La falta de educación contribuye a la concentración de ingresos. Los avances de la tecnología misma han generado una mayor demanda de trabajadores altamente calificados, disminuyendo la necesidad de empleos tradicionales.

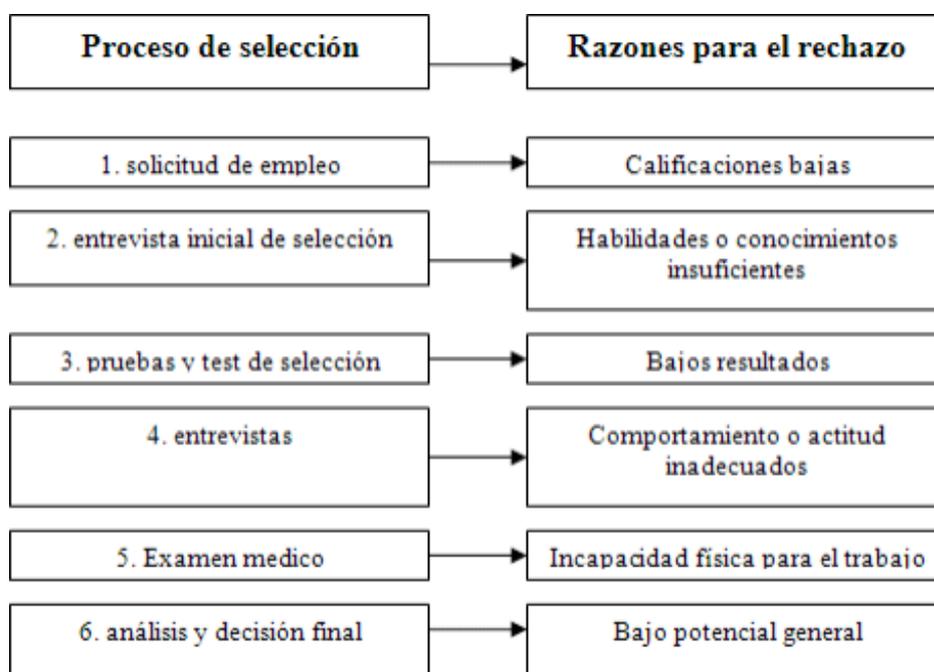
Nuevo perfil del empleo: Se ha observado un cambio significativo en el mercado laboral, moviéndose rápidamente desde el sector industrial hacia una economía orientada a los servicios. A pesar de que la industria está logrando una mayor producción, la tecnología y la mejora de procesos, está generando menos empleos en comparación con su capacidad productiva creciente. Esta tendencia se debe al aumento de la misma productividad y a la automatización de muchas tareas, lo que reduce la necesidad de una fuerza laboral tan grande en la industria.

Selección como proceso de comparación:

Los requerimientos específicos del compromiso (estos requisitos son lo que el cargo demanda de la persona que lo ocupará), y por otro lado, el perfil que presentan los candidatos que compiten por ese puesto.

La primera variable, referente a los requisitos del cargo, se obtiene a través del detalle y el análisis del mismo, mientras que después se desarrolla mediante la aplicación de técnicas de selección que evalúan a los candidatos.

Figura N°04: Proceso de selección como secuencia de etapas:



2.2.2.1 Clima laboral

Auz y Polonia (2014) sugieren que el ambiente laboral se configura mediante aspectos socioculturales presentes en la empresa. Estos elementos, junto con las habilidades sociales de los trabajadores para fomentar relaciones positivas con sus colegas, influyen en la percepción y aceptación que tienen los nuevos empleados, motivándolos a valorar y mantener sus puestos, desarrollando un sentimiento de pertenencia. Este estímulo social, asociado a la motivación laboral, busca mejorar el bienestar, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad.

De acuerdo con la Alcaldía Mayor de Bogotá (2018), fortalecer las

habilidades sociales dentro de una empresa es clave para conservar a su personal cualificado y mejorar la productividad. Este enfoque se centra en el desarrollo de habilidades blandas, facilitando una metodología que potencia destrezas para una interacción eficaz entre colaboradores. Todo esto se alinea con la estimulación generada por un ambiente laboral agradable, fomentando la motivación entre los empleados para alcanzar metas y objetivos en conjunto.

Además, según la investigación de Reyes (2010), se identifican seis factores fundamentales que influyen en el clima laboral.

Comunicación

La comunicación debe operar como un sistema abierto, evitando limitarse a una estructura jerárquica descendente y permitiendo una dinámica horizontal. Esto facilita que los empleados estén al tanto de los objetivos, necesidades y logros de la empresa.

Una habilidad comunicativa sólida implica ser carismático, tener la capacidad de conectar con los demás y lograr cambiar sus perspectivas (Ribeiro, 1998).

Colaboración

En este aspecto se analiza el nivel de madurez, la forma de comunicarse, el respeto mutuo, el grado de apoyo y la camaradería existente, así como el nivel de confianza. Estos factores son fundamentales para mantener un entorno laboral positivo, ya que influyen directamente en la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Este ambiente se reflejará en la percepción que los clientes tengan de la organización.

Liderazgo

Las diversas teorías y enfoques del liderazgo, aunque precisos en sus planteamientos, representan una transformación fundamental para cualquier empresa u organización. El liderazgo abarca tanto al personal directivo como a aquellos con responsabilidades en distintos ámbitos. El nivel de liderazgo puede generar resultados concretos en un período de tiempo breve. Según Maxwell (2013), se reconoce la singularidad de

cada individuo, lo que implica que un líder eficaz no dependa exclusivamente de tener personas serviles a su lado para mantenerse en una posición sólida.

Carrera profesional.

La progresión laboral está vinculada con el nivel educativo, habilidades y competencias que los empleados poseen para avanzar en sus roles, lo cual influye en su calidad de vida, ingresos y posiciones laborales acordes a su rendimiento, reflejándose en evaluaciones de desempeño. Al impulsar el desarrollo profesional, la empresa busca varios objetivos: fortalecer las habilidades y conocimientos de su personal para futuras oportunidades; establecer una comunicación interna sólida; y, planificar el avance profesional como parte de su estrategia anual (Nuñez, Grande, & Pedroso, 2012).

Satisfacción

La satisfacción laboral representa las actitudes generales que un individuo tiene hacia su trabajo. Un ambiente laboral positivo, el reconocimiento por parte de los superiores y la motivación para progresar, como oportunidades de ascenso, suelen generar satisfacción personal en los empleados. Este aspecto es de gran relevancia en las organizaciones, ya que los trabajadores podrían no expresar abiertamente su insatisfacción, pero ésta se reflejaría en una disminución en su productividad (Sánchez & García, 2017).

2.3. Marco conceptual (terminología)

Se efectúa una delimitación conceptual de las variables asociadas al estudio actual.

2. **Habilidad:** La habilidad para llevar a cabo las tareas del cargo con facilidad y precisión, según Goldstein (1993).
3. **Habilidades Blandas:** La moderna noción de competencia demanda individuos con diversas habilidades, capaces de colaborar en equipos y combinar sus conocimientos para resolver una amplia gama de problemas de manera creativa, donde se valora tanto la eficiencia como la implementación de acciones optimizadas e innovadoras para la solución de

problemas (Olivares, 2017).

4. **Gestión del talento humano:** La administración de recursos humanos es altamente influenciada por la mentalidad predominante en las organizaciones. Es contingente y depende de factores como la cultura organizacional, la estructura adoptada, las condiciones del entorno, la naturaleza del negocio, la tecnología empleada, los procedimientos internos y una multitud de variables más (Chiavenato, 2002).
5. **Inteligencia emocional:** La habilidad de una persona para tomar decisiones efectivas y resolver problemas en su entorno, así como manejar conflictos y comunicarse de manera asertiva para alcanzar metas y objetivos. Esto implica un manejo hábil de las relaciones interpersonales, contribuyendo a satisfacer las necesidades individuales (Fernández, 2013).
6. **Trabajo en equipo:** La colaboración y la interacción social dentro de un equipo de trabajo generan motivación entre sus miembros (Toro, 2015).
7. **Comunicación empática:** La habilidad del receptor para comprender el mundo interno del emisor desde su perspectiva y comunicarse con el emisor de manera que sea comprendido desde su propio marco de referencia (Madrid, 2014).
8. **Resolución de conflictos:** La aptitud de resolver conflictos en la vida diaria promueve varias habilidades inherentes al comportamiento humano, contribuyendo a la salud mental tanto del individuo como de las personas que le rodean en diferentes entornos (Álvarez, López y Ortego, 2011).
9. **Retención del personal:** Se refiere al conjunto de estrategias destinadas a impedir que el personal con talento se separe de la empresa. Esto implica analizar las necesidades reales del colaborador y desarrollar una variedad de estrategias para aumentar su permanencia en la organización (Alles, 2012).
10. **Clima laboral:** El ambiente laboral se define por los aspectos socioculturales presentes en la empresa, los cuales, a través del papel social que desempeña el empleado en su entorno laboral y las habilidades que poseen los trabajadores para fortalecer las relaciones emocionales con sus colegas, contribuyen a definir este entorno (Auz y Polonia, 2014).

- 11. Escucha activa:** Escuchar activamente es una habilidad que va más allá de simplemente permitir que el interlocutor exprese sus ideas sin interrupciones. Requiere disponibilidad, interés genuino por la persona, comprensión del mensaje, capacidad crítica y prudencia al brindar consejos. Este proceso demanda atención física, psicológica y verbal, aspectos que todos podemos mejorar para desarrollar una escucha más efectiva (Antonio Estanqueiro, 2006).
- 12. Adaptación:**

Esta capacidad se sustenta en instintos esenciales para la supervivencia y en dispositivos cerebrales fundamentales que facilitan el desarrollo de la cognición y el comportamiento social. Además, se ve influenciada por patrones culturales específicos que moldean esta facultad (Damásio, 2007).
- 13. Liderazgo:** La interacción influyente que se establece entre los líderes y sus seguidores, donde ambas partes buscan generar cambios y obtener resultados reales que reflejen los objetivos compartidos (Daft, 2006).

III. HIPÓTESIS

3.1. Declaración de Hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

- Las habilidades blandas influyen significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.

4.1.2. Hipótesis específicas.

- La habilidad de inteligencia emocional influye significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.
- La habilidad de comunicación empática va a influir significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.
- La habilidad de trabajar en equipo influye significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de

Huancavelica en el año 2023.

- La habilidad de resolución de problemas influye significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cada una de las variables se operacionaliza de la siguiente manera para poder realizar el análisis estadístico descriptivo como inferencial.

- **Variable I:** Habilidades Blandas
- **Variable D:** Retención del personal

Tabla N° 03: Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable I: HABILIDADES BLANDAS	Las competencias no cognitivas o habilidades blandas son actitudes y comportamientos que impactan en la manera en que una persona emprende lo aprendido y se relaciona con su entorno. Expertos y profesionales emplean diversos términos para referirse a estas habilidades, como habilidades socioemocionales, competencias sociales y emocionales, aspectos del carácter o atributos de personalidad. Ortega (2016).	Las habilidades blandas son capacidades que se desarrollan en la formación diaria de las personas para que sean aplicadas en beneficio de una empresa u organización para potenciar profesionales con sensibilidad y personalidad positiva.	Habilidades individuales o intrapersonales	Inteligencia Emocional	1. Dedico tiempo a pensar en mis emociones. 2. A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva 3. Expreso mis sentimientos con facilidad.
				Automotivación	4. Soy capaz de motivarme y motivar a los demás.
				Escucha activa	5. Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo.
				Adaptación	6. Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible.
		Es una serie de acciones realizadas en desarrollar sus habilidades con sentido de permanencia en la organización.	Habilidades Sociales o interpersonales	Comunicación empática	7. Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme. 8. Soy directo en el mensaje que quiero brindar.
				Trabajo en equipo	9. Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren.
				Liderazgo	10. Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo, no dejando de ser responsable de los resultados. 11. Para persuadir, primero establezco lazos de confianza.
				Pensamiento estratégico	12. Cuando veo que algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos.
				Validación Emocional	13. Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeño laboral.
				Asertividad	14. Comunicándome con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje. 15. Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas.
Resolución de problemas	16. Busco soluciones y no culpables.				
Variable D: RETENCIÓN DEL PERSONAL	Se refiere al conjunto de tácticas utilizadas para retener al personal con las habilidades necesarias en la empresa, evitando su salida. Esto implica identificar las necesidades reales de los colaboradores y diseñar diversas estrategias que promuevan su permanencia y compromiso prolongado con la organización. (Alles, 2012).	Es una serie de acciones realizadas en desarrollar sus habilidades con sentido de permanencia en la organización.	Clima laboral	Línea de carrera	17. Te motiva el deseo de ser mejor cada día. 18. Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad.
				Reconocimiento profesional	19. Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar.
			Estabilidad laboral	Sentido de pertenencia	20. Amo mi trabajo 21. Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa.
				Propósito	22. Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros. 23. Siempre hago seguimiento continuo a mis labores.
				Condiciones laborales	24. Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa. 25. Tengo espacio y decisión para realizar mi labor y cumplen con mis pagos correspondientes.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

4.1. Tipo de investigación

Esta investigación se clasifica como básica según la definición de Ander Egg (1992), que la describe como un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico. Este enfoque se ve complementado por la definición de la OECD (2018), que señala que la investigación básica se centra en obtener conocimientos sobre los fundamentos de fenómenos y hechos observables.

Este estudio busca determinar la influencia de las habilidades blandas en la retención del personal, utilizando una variedad de información y aplicando un instrumento específico para un análisis detallado; por esta razón sigue el enfoque cuantitativo.

El diseño de investigación adoptado es no experimental y transversal, tal como define Hernández (2014). Este tipo de investigación observa los fenómenos en su entorno natural sin alterar intencionalmente las variables independientes. Esto permite la aplicación adecuada de instrumentos en el contexto real y el campo de estudio específico.

4.2. Nivel de investigación

Dentro del enfoque cuantitativo, se desarrolla a un nivel causal, porque una de las variables planteadas va a influir significativamente en la otra. Hernández (2014) se enfocan en indagar y responder acerca de las causas subyacentes que generan eventos y fenómenos. Este tipo de investigación busca comprender y explicar por qué suceden ciertos eventos o fenómenos, profundizando en las razones que los motivan o desencadenan.

4.3. Diseño de investigación

Se basa en un diseño no experimental y transversal, lo que implica la ausencia de manipulación de variables. Para obtener información sobre el contexto de estudio y explorar la relación causal entre variables, se emplearon instrumentos como encuestas.

Este tipo de diseño se describe según Virginia Hernández S. (2014) como una

investigación observacional e individual que se centra en la recolección de información en un estudio transversal que se realiza en el presente y, a veces, puede incluir datos sobre características pasadas, así como comportamientos o experiencias previas de los individuos.

4.4. Método de investigación

El método utilizado es el deductivo, fundamentado en la recolección de datos a través de encuestas. Según Gómez (2004), la palabra deducción se refiere a la extracción de conclusiones a partir de una premisa o proposición inicial.

Este enfoque metodológico sigue una estructura organizada con el propósito de obtener resultados confiables y válidos.

4.5. Población

Según Pineda (1994), el universo o población en una investigación hace referencia al conjunto de personas u objetos del cual se busca información.

Este grupo está compuesto por individuos, animales, registros médicos, eventos como nacimientos, accidentes viales, y otros.

Por otro lado, Bernal (2010) argumenta que las variables de estudio son observables y medibles. En el caso específico de esta investigación, la población está compuesta por los trabajadores de la empresa minera Sierra Antapite de Huancavelica, Ocoyo, con un total de 180 personas.

4.6. Muestra

Se determina utilizando la fórmula para poblaciones finitas, lo que permitió obtener el número exacto de participantes con los cuales se trabajó para la recolección de datos.

Cálculo de muestra

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z²= Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

d²= Margen de error

N = Tamaño poblacional de estudio

$$n = \frac{180 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{0.05 \times 0.05 \times (179) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 122.787$$

$$n = 123$$

El resultado que obtuvo de esta aplicación en la población de estudio fue de 123 colaboradores; en los cuales se aplicará la encuesta.

4.7. Unidad de estudio

De acuerdo a Hernández (2014), son los sujetos que serán medidos en una investigación. La unidad de estudio en este caso está conformada por los colaboradores que pertenecen a la empresa minera Sierra Antapite SAC, estos participantes fueron fundamentales al brindar su colaboración para el desarrollo de esta investigación.

4.8. Técnica de recolección de datos

4.8.1. Técnica

Se utilizó la encuesta, esta técnica nos hace referencia acerca de las variables que estamos estudiando: Habilidades blandas y retención del personal de una empresa minera, y la correlación existente de las mismas dentro de todo el proceso aplicativo.

4.8.2. Instrumento

Basado en la definición de Sabino (1996), la recolección de datos se emplea para obtener información relevante de ellos. En el desarrollo de esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

CUESTIONARIO: Para medir las dimensiones de las variables en estudio.

El cuestionario está compuesto por 25 ítems, cada uno de ellos

enfocados en las variables, que nos han permitido obtener la información.

El objetivo como tal es determinar la correlación e influencia, de acuerdo a la estructura del instrumento adaptado a esta investigación, tenemos la organización de los ítems según sus dimensiones:

1. Habilidades individuales o intrapersonales: 6 preguntas
2. Habilidades Sociales o interpersonales: 10 preguntas
3. Clima laboral: 3 preguntas
4. Estabilidad laboral: 6 preguntas

Confiabilidad y validez de los instrumentos:

Para las dos variables independientes (VI) y dependientes (VD), se utilizó la encuesta y el cuestionario como instrumentos de recolección de datos. Se determinó la consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, aplicando estas encuestas al grupo censal compuesto por 123 colaboradores. Para el análisis de los datos recolectados, se empleó el software estadístico SPSS.

Con el propósito de validar el instrumento utilizado, se llevó a cabo un proceso de validación por expertos. Además, se adaptaron algunos ítems del instrumento original en función de las variables de estudio. Cabe mencionar que el Mg. Omar Gástelo fue el creador del instrumento aplicado.

4.9. Presentación de resultados

Los datos recopilados se registraron en hojas de cálculo de Excel siguiendo el formato proporcionado por la encuesta. Posteriormente, se procedió al procesamiento de las variables utilizando el software estadístico SPSS.

La encuesta diseñada constaba de 25 preguntas en total, de las cuales 16 estaban relacionadas con las habilidades blandas y 9 abordaban aspectos de la retención del personal. Se empleó una escala de Likert en el instrumento aplicado, la cual se describe con la siguiente distribución de valores:

Tabla N° 04: Escala de Likert

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Los niveles se definieron de la siguiente manera:

Bajo:

En este caso, se consideraron todas las respuestas marcadas con los valores 1 y 2 en la escala de Likert, lo que corresponde a las opciones nunca y raramente. Estas respuestas se agruparon conjuntamente para establecer un nivel que reflejara una frecuencia baja o poco común en relación con los ítems evaluado.

Medio:

Las respuestas marcadas con el valor 3 en la escala de Likert, es decir, ocasionalmente, se consideraron para establecer un nivel que reflejara una frecuencia intermedia o situaciones que ocurren de manera esporádica en relación con los ítems evaluados.

Alto:

Las respuestas marcadas con los valores 4 y 5, es decir, frecuentemente y muy frecuentemente, se agruparon juntas para establecer un nivel que reflejara una frecuencia alta o que ocurre con regularidad en relación con los ítems evaluados.

V. RESULTADOS

Para evaluar la normalidad de los datos de los índices de rotación mensuales de los años 2021, 2022 y 2023, se empleó la prueba de Shapiro-Wilk. Esta prueba no paramétrica se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5% ($\alpha = 0.05$) y un nivel de confianza del 95%. La hipótesis nula (H_0) planteada fue que la distribución de los datos sigue una distribución normal. La hipótesis alternativa (H_a) afirmó que los datos no se distribuyen normalmente, lo que indica la presencia de diferencias significativas. Tras aplicar la prueba, se obtuvo un p-valor menor o igual a 0.05, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluyó que los índices de rotación mensuales de los años evaluados no siguen una distribución normal, sugiriendo diferencias significativas entre ellos. Esta inferencia se basó en el análisis estadístico no paramétrico de Shapiro-Wilk, respaldando la decisión de rechazar la normalidad de los datos para los años examinados.

5.1. Resultados descriptivos por variable

5.1.1 Resultados de la variable Habilidades Blandas:

Se detallan los resultados en dos etapas: primero, antes de aplicarse el plan de desarrollo; y en segundo lugar, luego de aplicado el plan, para evidenciar la evolución de los resultados mediante las encuestas realizadas.

Variable Independiente: Habilidades Blandas

5.1.1.1 Inteligencia emocional

Dedico tiempo pensando en mis emociones - antes del plan de desarrollo

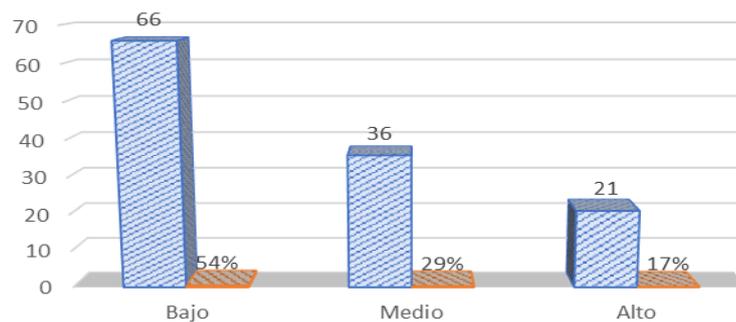
En la Tabla 05 y Figura 05 se evidencia concretamente que un 54% son clasificados en el nivel bajo según los parámetros establecidos y afirman que no se toman el tiempo para poder pensar en sus emociones, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 66. También se observa que hay colaboradores que mantienen un nivel medio, con el 29% acerca del análisis de sus

emociones, con una frecuencia de 36. Finalmente, se tienen colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 17%, con una frecuencia de 36. Con ello, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 05: Dedico tiempo pensando en mis emociones (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	66	54%	54%	54%
Medio	36	29%	29%	83%
Alto	21	17%	17%	100%
Total	123	100%		

Figura 05: Dedico tiempo pensando en mis emociones en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023. (antes)



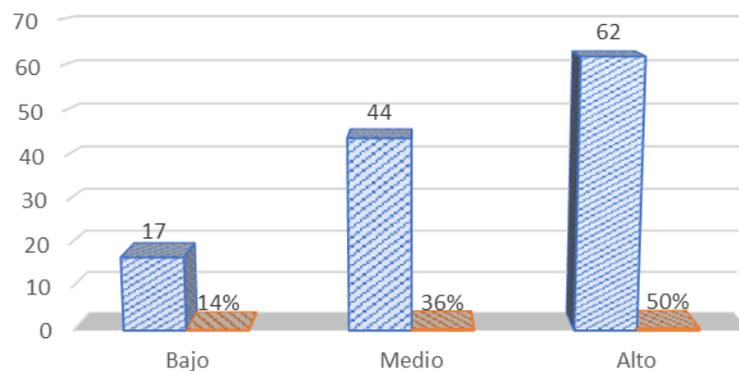
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, en la Tabla 06 y Figura 06 se observa que el 50% están clasificados en el nivel alto según los criterios utilizados en la investigación, con un 50% afirmando que se toman el tiempo para poder pensar en sus emociones, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 62. En el nivel medio, se tiene un 36% con una frecuencia de 44, y finalmente, en el nivel bajo se obtiene un 14% de los colaboradores, con una frecuencia de 17. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido respecto al ítem en mención.

Tabla 06: Dedico tiempo pensando en mis emociones (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	14%	14%	14%
Medio	44	36%	36%	50%
Alto	62	50%	50%	100%
Total	123	100%		

Figura 06: Dedico tiempo pensando en mis emociones en la empresaminera Sierra Antapite SAC, en el año 2023. (después)



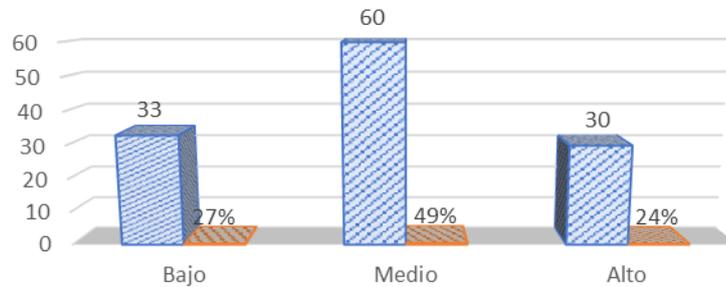
A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva - antes del plan de desarrollo:

En la Tabla 07 y Figura 07 se constata que el 27% de los colaboradores se encuentran clasificados en el nivel bajo según los criterios establecidos en el estudio, y afirman que no tienen una visión positiva de las situaciones, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 33. También se observa que hay colaboradores que mantienen un nivel medio, con el 49% acerca de la visión positiva, con una frecuencia de 60. Finalmente, se tienen colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 24%, con una frecuencia de 30. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel medio con respecto al ítem analizado.

Tabla 07: A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva (antes).

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	33	27%	27%	27%
Medio	60	49%	49%	76%
Alto	30	24%	24%	100%
Total	123	100%		

Figura 07: A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023 (antes).



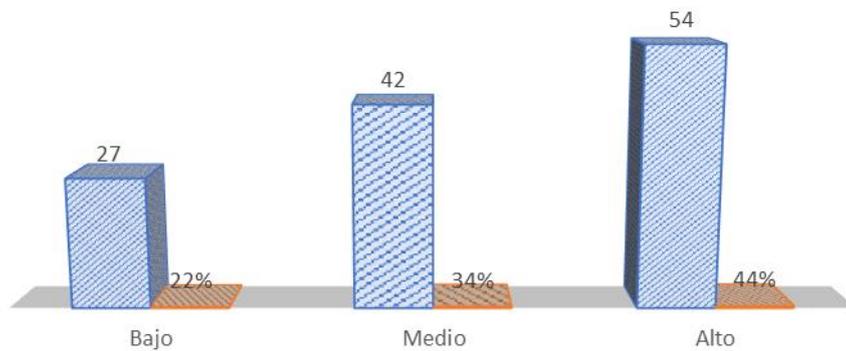
Después del plan de desarrollo:

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio. En la tabla 08 y figura 08, se observa que el 44% de los colaboradores se encuentran clasificados en el nivel alto, lo que representa la mitad de la muestra, afirmando que tienen una visión positiva a pesar de sentirse tristes en ocasiones, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 54. En el nivel medio, se tiene un 34% con una frecuencia de 42, y finalmente, en el nivel bajo se obtiene un 22% de los colaboradores, con una frecuencia de 27. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a la mejora respecto al ítem en mención.

Tabla 08: A veces me siento triste, pero tengo una visión positiva (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	27	22%	22%	22%
Medio	42	34%	34%	56%
Alto	54	44%	44%	100%
Total	123	100%		

Figura 08: A veces me siento triste, tengo una visión positiva en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023 (después).



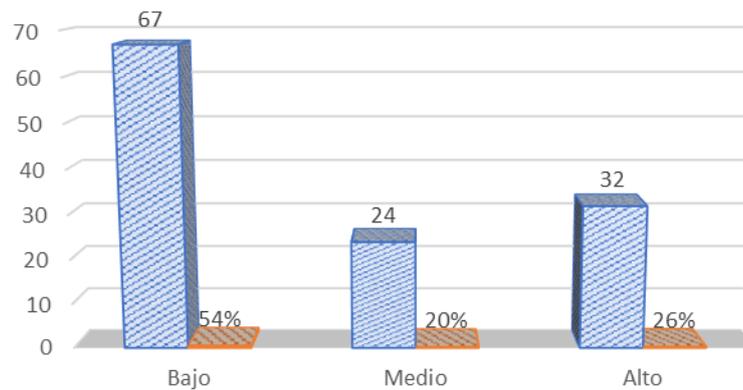
Expreso mis sentimientos con facilidad - antes del plan de desarrollo:

En la Tabla 09 y Figura 09 se aprecia que el 54% de los colaboradores se encuentran clasificados en el nivel bajo, según los parámetros definidos en el estudio, y afirman que no expresan sus sentimientos con facilidad, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 67. También se observa que hay colaboradores que mantienen un nivel medio, con el 20% acerca de la expresión de sus sentimientos, con una frecuencia de 24, y finalmente, se tienen colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 26%, con una frecuencia de 32. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 09: Expreso mis sentimientos con facilidad (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	67	54%	54%	54%
Medio	24	20%	20%	74%
Alto	32	26%	26%	100%
Total	123	100%		

Figura 09: Expreso mis sentimientos con facilidad en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023. (antes)



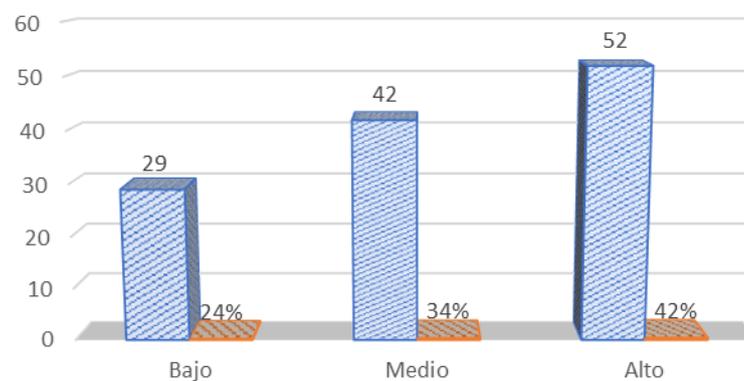
Después del plan de desarrollo:

Tras la implementación del plan, se observa un cambio significativo, como se muestra en la Tabla 10 y Figura 10. Cerca de la mitad de los colaboradores, un 42%, indican que expresan sus sentimientos con facilidad, lo que refleja un aumento del 52% en la frecuencia. En el nivel medio, se registra un 34% con una frecuencia de 42, y finalmente, en el nivel bajo, se evidencia un 24% de los colaboradores con una frecuencia de 29. Estos resultados confirman que el plan de desarrollo ha contribuido a mejorar el ítem mencionado.

Tabla 10: Expreso mis sentimientos con facilidad (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	29	24%	24%	24%
Medio	42	34%	34%	58%
Alto	52	42%	42%	100%
Total	123	100%		

Figura 10: Expreso mis sentimientos con facilidad en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023. (después)



5.1.1.2 Automotivación

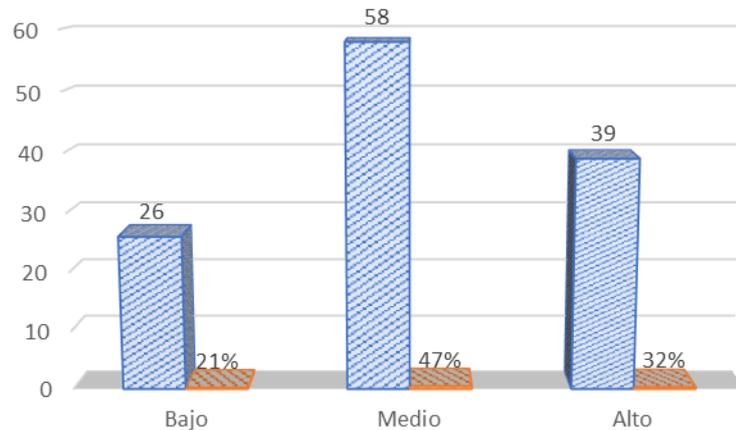
Soy capaz de motivarme y motivar a los demás - antes del plan de desarrollo:

En la Tabla 11 y Figura 11 se aprecia que el 21% están categorizados en el nivel bajo, indicando que no se sienten capaces de motivarse a sí mismos ni a los demás, con una frecuencia de 26. Además, se destaca que casi la mitad de los colaboradores, equivalente al 47%, se ubican en el nivel medio en cuanto a la motivación, con una frecuencia de 58. Por último, se identifica que un 32% de los colaboradores se sitúan en el nivel alto de motivación, representando una frecuencia de 39. Estos datos sugieren que prevalecen los colaboradores en el nivel medio con respecto al aspecto analizado sobre motivación.

Tabla 11: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	26	21%	21%	21%
Medio	58	47%	47%	68%
Alto	39	32%	32%	100%
Total	123	100%		

Figura 11. Soy capaz de motivarme y motivar a los demás en la empresaminera Sierra Antapite SAC, en el año 2023 (antes).



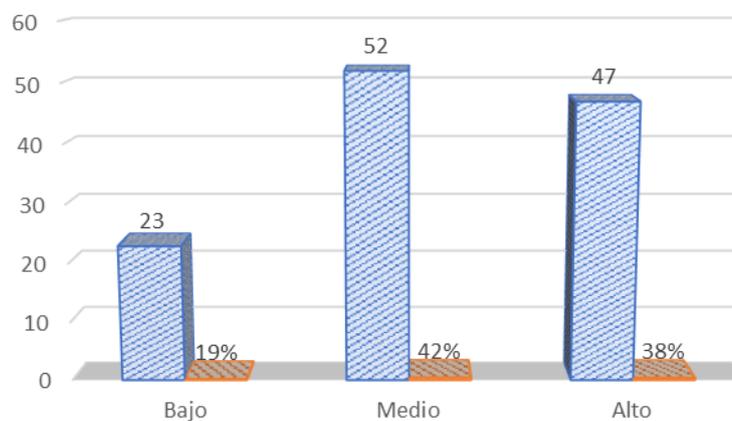
Después del plan de desarrollo:

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en el nivel alto, donde un 38% afirman que son capaces de motivarse y motivar a los demás, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 47. En el nivel medio, se encuentra a casi la mitad de los colaboradores, con un 42%, y una frecuencia de 52. Finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 19% de los colaboradores, con una frecuencia de 23. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con resultados que indican una mejora con respecto al aspecto analizado.

Tabla 12: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás en la empresaminera Sierra Antapite SAC, en el año 2023 (después).

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	19%	19%	19%
Medio	52	42%	42%	61%
Alto	47	38%	38%	99%
Total	122	99%		

Figura 12: Soy capaz de motivarme y motivar a los demás en la empresaminera Sierra Antapite SAC, en el año 2023. (después)



5.1.1.3. Escucha activa

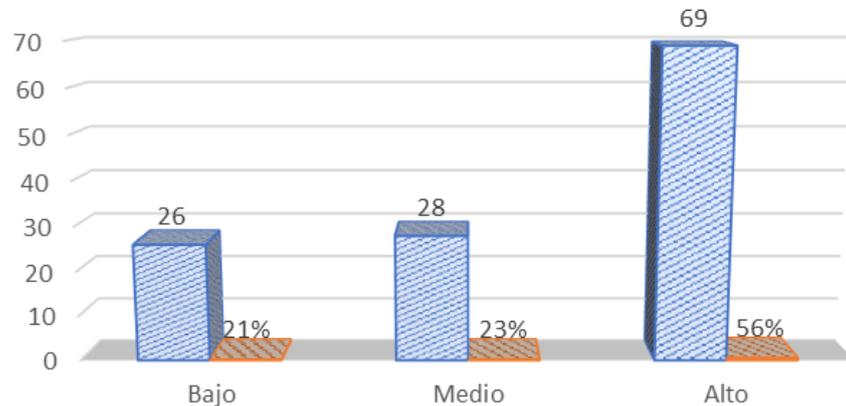
Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo - antes del plan de desarrollo

En la Tabla 13 y Figura 13 se evidencia que el 21% de los colaboradores se encuentran clasificados en el nivel bajo, según los parámetros definidos en el estudio, y afirman que no escuchan con atención, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 26. También se observa que hay colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 23% acerca de la motivación, con una frecuencia de 28, y finalmente se tienen colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 56%, con una frecuencia de 69. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel medio con respecto al ítem analizado.

Tabla 13: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	26	21%	21%	21%
Medio	28	23%	23%	44%
Alto	69	56%	56%	100%
Total	123	100%		

Figura 13: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023 (antes)



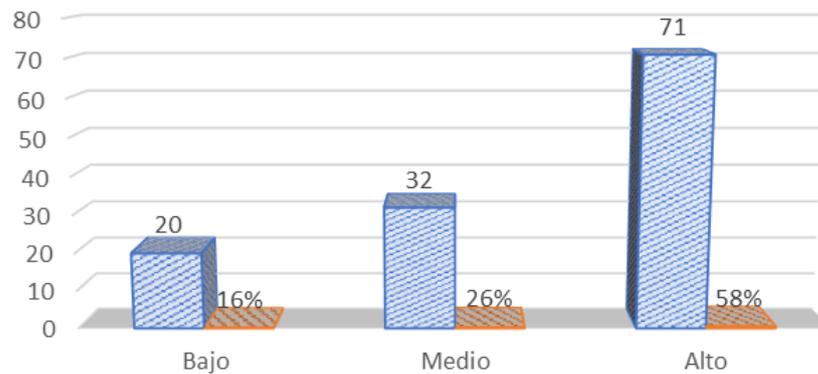
Después del plan de desarrollo

Tras la implementación del plan de desarrollo, se observa un cambio significativo, como se muestra en la Tabla 14 y Figura 14. Más de la mitad de los colaboradores, un 58%, indican que escuchan con atención, con una frecuencia de 71, situándose en el nivel alto. En el nivel medio, se registra un 26% con una frecuencia de 32, y finalmente, en el nivel bajo, se evidencia un 16% de los colaboradores con una frecuencia de 20. Estos resultados respaldan que el plan de desarrollo ha contribuido a mejorar el ítem mencionado.

Tabla 14: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	20	16%	16%	16%
Medio	32	26%	26%	42%
Alto	71	58%	58%	100%
Total	123	100%		

Figura 14: Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo en la empresa minera Sierra Antapite SAC, en el año 2023 (después).



5.1.1.4. Adaptación

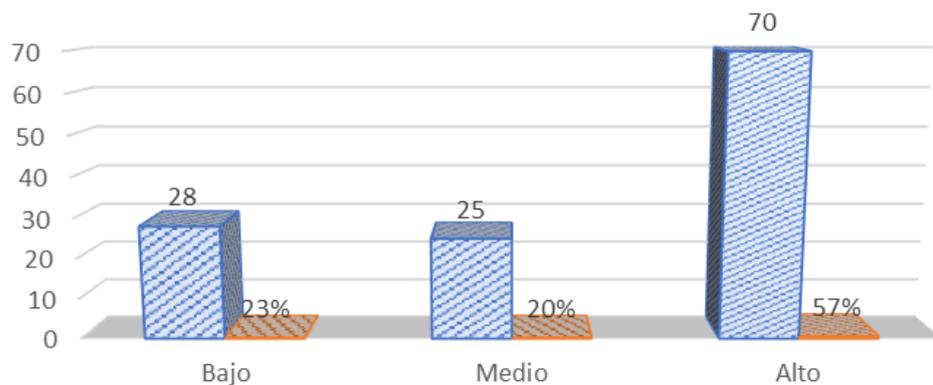
Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible - antes del plan de desarrollo

En la Tabla 15 y Figura 15 se nota que el 23% están en el nivel bajo, indicando que no muestran preocupación por ampliar sus conocimientos ni ser flexibles en el área donde trabajan, con una frecuencia de 28. Además, se evidencia que un 20% de los colaboradores se ubican en el nivel medio, con una frecuencia de 58, y finalmente, un 57% en el nivel alto, con una frecuencia de 70. Estos datos sugieren que predominan los colaboradores en el nivel alto en relación al ítem analizado sobre preocupación por ampliar conocimientos y flexibilidad en el área laboral.

Tabla 15: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	28	23%	23%	23%
Medio	25	20%	20%	43%
Alto	70	57%	57%	100%
Total	123	100%		

Figura 15: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible (antes)



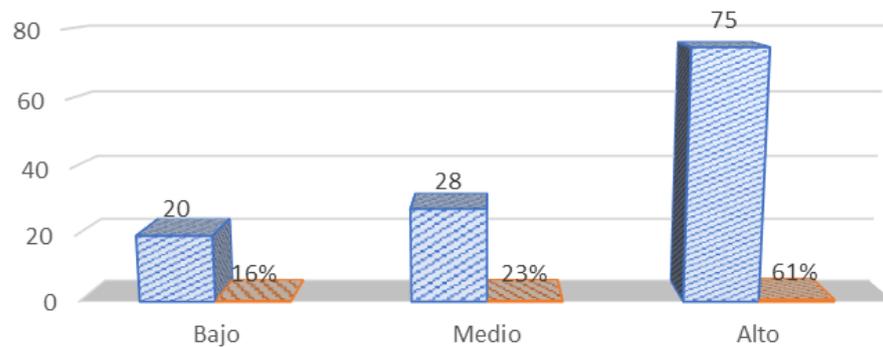
Después del plan de desarrollo

Tras la implementación del plan, se aprecia un cambio significativo, como se muestra en la Tabla 16 y Figura 16. Más de la mitad de los colaboradores, un 61%, indican que se preocupan por ampliar sus conocimientos y ser flexibles en las áreas en donde laboran, con una frecuencia de 75, situándose en el nivel alto. En el nivel medio, se registra un 23% con una frecuencia de 28, y finalmente, en el nivel bajo, se evidencia un 16% de los colaboradores con una frecuencia de 20. Estos resultados respaldan que el plan de desarrollo ha contribuido con una ligera mejora en el desempeño de los colaboradores con respecto al ítem analizado sobre la preocupación por ampliar conocimientos y ser flexibles en el área laboral.

Tabla 16: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible(después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	20	16%	16%	16%
Medio	28	23%	23%	39%
Alto	75	61%	61%	100%
Total	123	100%		

Figura 16: Me preocupa incrementar mis conocimientos y ser flexible(después)



5.1.1.5. Comunicación empática

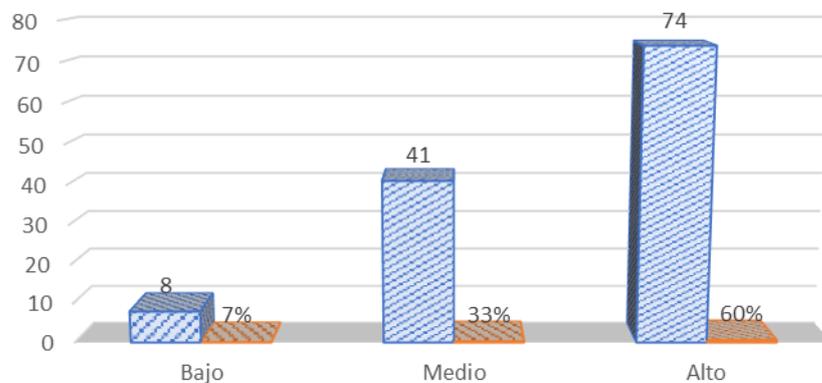
Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme Antes del plan de desarrollo

En la Tabla 17 y Figura 17 se nota que un 07% se encuentran en el nivel bajo, indicando que no demuestran interés por escuchar con atención para comprender los mensajes, con una frecuencia de 8. También se identifica que un 33% de los colaboradores se sitúan en el nivel medio, con una frecuencia de 41. Por último, más del 50% de los colaboradores, un 60%, se encuentran en el nivel alto, con una frecuencia de 74. Estos datos sugieren que prevalecen los colaboradores en el nivel alto en relación al ítem analizado sobre la habilidad para escuchar con atención para captar los mensajes.

Tabla 17: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	7%	7%	7%
Medio	41	33%	33%	40%
Alto	74	60%	60%	100%
Total	123	100%		

Figura 17: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (después)



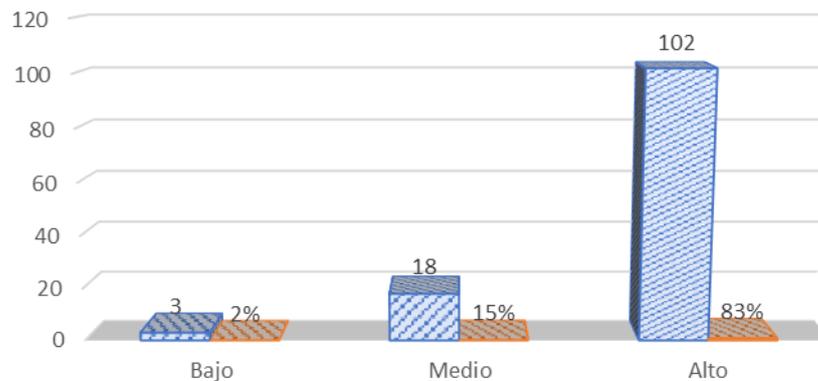
Después del plan de desarrollo

Después de implementar el plan, se evidencia un cambio significativo, como se muestra en la Tabla 16 y Figura 16. Una gran mayoría de los colaboradores, un 83%, indican que se preocupan por escuchar con atención para comprender los mensajes, con una frecuencia de 102. En el nivel medio, se registra un 15% con una frecuencia de 18, y finalmente, en el nivel bajo, se encuentra un 2% de los colaboradores con una frecuencia de 3. Estos resultados respaldan que el plan de desarrollo ha contribuido a mejorar en relación con la capacidad para escuchar con atención y captar los mensajes.

Tabla 18: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	2%	2%	2%
Medio	18	15%	15%	17%
Alto	102	83%	83%	100%
Total	123	100%		

Figura 18: Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme (después)



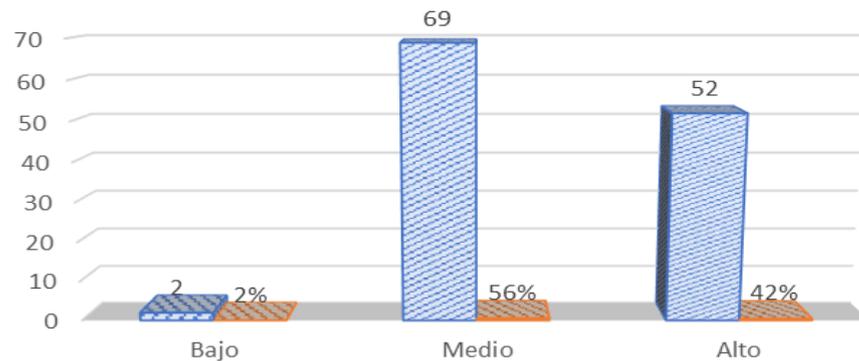
Soy directo en el mensaje que quiero brindar Antes del plan de desarrollo:

En la Tabla 19 y Figura 19 se observa que el 02% de los colaboradores pertenecen al nivel bajo y afirman que no se preocupan por escuchar con atención para poder captar los mensajes, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 2. También se observa que los colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 56%, con una frecuencia de 69, y en el nivel alto con un 42%, con una frecuencia de 52. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 19: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2%	2%	
Medio	69	56%	56%	
Alto	52	42%	42%	
Total	123	100%		

Figura 19: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (antes)



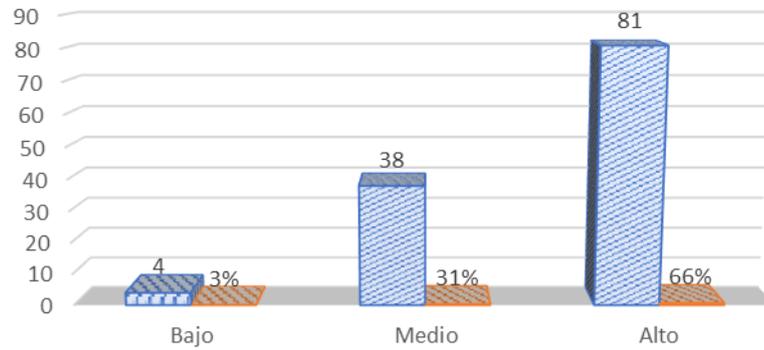
Después del plan de desarrollo:

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, según lo reflejado en la Tabla 20 y Figura 20. Se destaca que una mayoría considerable, con un 66%, indican que se dedican a proporcionar mensajes concretos, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 81. En el nivel medio, se tiene un 31% con una frecuencia de 38, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 3% de los colaboradores con una frecuencia de 4. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una ligera mejora en el rendimiento de los colaboradores en relación al aspecto mencionado.

Tabla 20: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	3%	3%	
Medio	38	31%	31%	
Alto	81	66%	66%	
Total	123	100%		

Figura 20: Soy directo en el mensaje que quiero brindar (después)



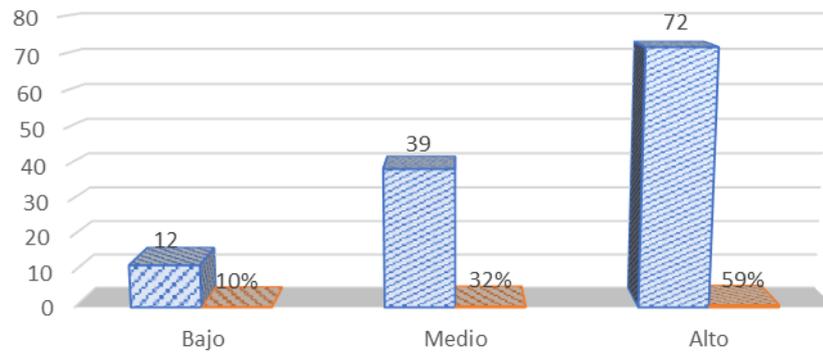
Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren - antes del plan de desarrollo:

En la Tabla 21 y Figura 21 se nota que un 10% se encuentran clasificados en el nivel bajo y afirman que no se preocupan por pedir o brindar ayuda a sus compañeros, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 12. También se observa que colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 32%, con una frecuencia de 39, y finalmente se destaca que más del 50% de los colaboradores se ubican en el nivel alto con un 59%, con una frecuencia de 72. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 21: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	10%	10%	10%
Medio	39	32%	32%	41%
Alto	72	59%	59%	100%
Total	123	100%		

Figura 21: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren (antes)



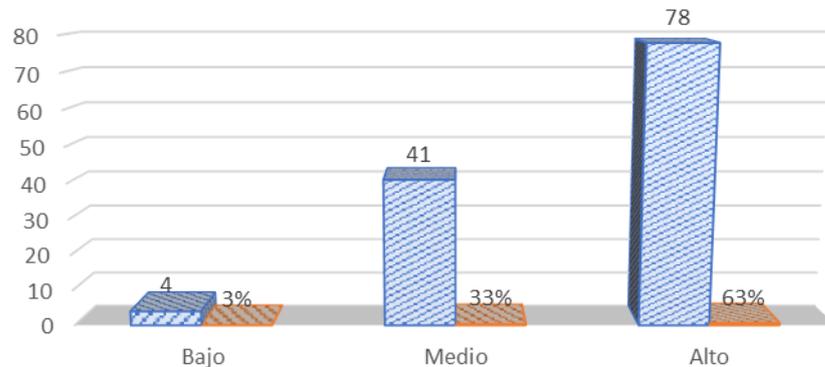
Después del plan de desarrollo:

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, según lo reflejado en la Tabla 22 y Figura 22. Se destaca que una mayoría considerable, con un 63%, indican que se dedican a proporcionar mensajes concretos, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 78. En el nivel medio, se tiene un 33% con una frecuencia de 41, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 3% de los colaboradores con una frecuencia de 4. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una ligera mejora en el rendimiento de los colaboradores en relación al aspecto mencionado.

Tabla 22: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieres (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	3%	3%	3%
Medio	41	33%	33%	37%
Alto	78	63%	63%	100%
Total	123	100%		

Figura 22: Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieres (después)



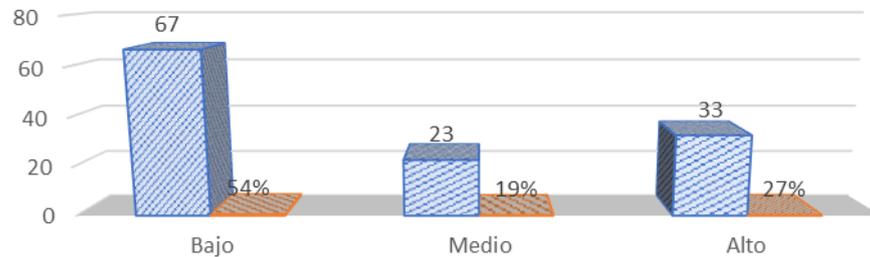
Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo no dejando de ser responsable de los resultados - antes del plan de desarrollo

En la Tabla 23 y Figura 23 se evidencia que el 54% se encuentran clasificados en el nivel bajo y afirman que no se preocupan por delegar actividades a los integrantes de su equipo, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 67. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 19%, con una frecuencia de 23, y finalmente, se tienen a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 27%, con una frecuencia de 33. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 23: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo no dejando de ser responsable de los resultados (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	67	54%	54%	54%
Medio	23	19%	19%	73%
Alto	33	27%	27%	100%
Total	123	100%		

Figura 23: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo dejando de ser responsable de los resultados (antes)



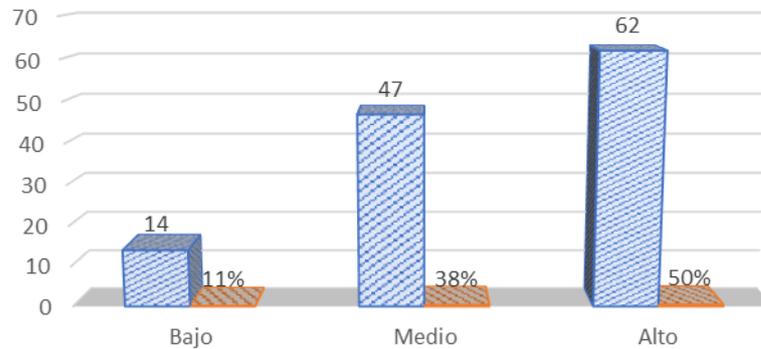
Después del plan de desarrollo:

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, según lo reflejado en la Tabla 24 y Figura 24. Se destaca que una mayoría considerable, con un 50%, indican que se dedican a proporcionar mensajes concretos, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 62. En el nivel medio, se tiene un 38% con una frecuencia de 47, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 11% de los colaboradores con una frecuencia de 14. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una ligera mejora en el rendimiento de los colaboradores en relación al aspecto mencionado.

Tabla 24: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	11%	11%	
Medio	47	38%	38%	
Alto	62	50%	50%	
Total	123	100%		

Figura 24: Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo (después)



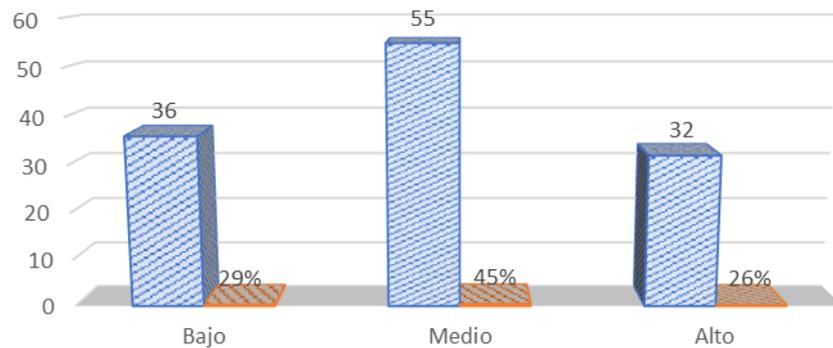
Para persuadir, primero establezco lazos de confianza - antes del plan de desarrollo

En la Tabla 25 y Figura 25 se aprecia que el 29% se encuentran clasificados en el nivel bajo y afirman que no se preocupan por establecer lazos de confianza, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 36. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 45%, con una frecuencia de 55, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 26%, con una frecuencia de 32. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel medio con respecto al ítem analizado.

Tabla 25: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	36	29%	29%	29%
Medio	55	45%	45%	74%
Alto	32	26%	26%	100%
Total	123	100%		

Figura 25: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (antes)



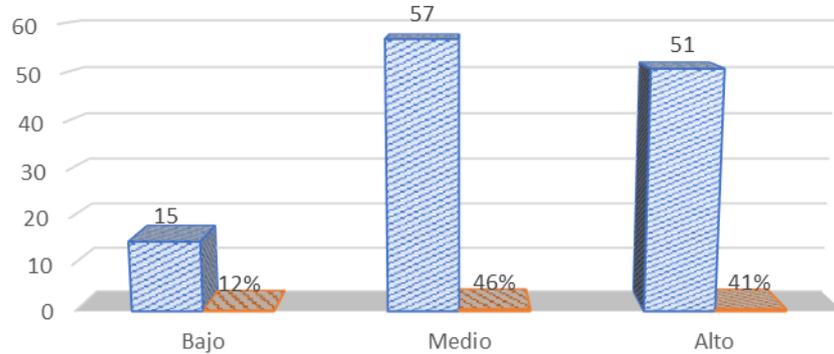
Después del plan de desarrollo:

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, en la tabla 26 y figura 26. En el nivel alto, se tiene que el 41% de los colaboradores afirman que se preocupan por establecer lazos de confianza, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 51. En el nivel medio, se tiene un 46% con una frecuencia de 57, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 12% de los colaboradores con una frecuencia de 15. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora en el rendimiento de los colaboradores en relación al aspecto mencionado.

Tabla 26: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	15	12%	12%	12%
Medio	57	46%	46%	59%
Alto	51	41%	41%	100%
Total	123	100%		

Figura 26: Para persuadir, primero establezco lazos de confianza (después)



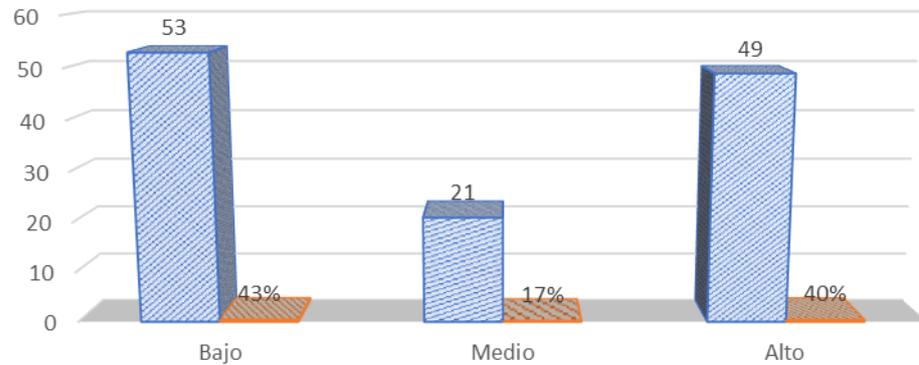
Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos - antes del plan de desarrollo

En la Tabla 27 y Figura 27 se evidencia que el 43% se encuentran clasificados en el nivel bajo y afirman que no se preocupan en cambiar la manera de actuar en beneficio de todos, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 53. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 17%, con una frecuencia de 21, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 40%, con una frecuencia de 49. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 27: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	53	43%	43%	43%
Medio	21	17%	17%	60%
Alto	49	40%	40%	100%
Total	123	100%		

Figura 27: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos (antes)



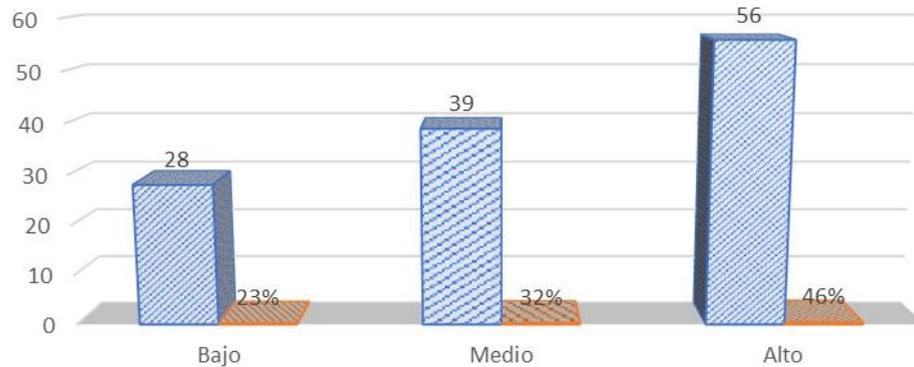
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, en la tabla 28 y figura 28. En el nivel alto, se tiene que el 46% de los colaboradores afirman que se preocupan por cambiar su manera de actuar en beneficio de todos, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 56. En el nivel medio, se tiene un 32% con una frecuencia de 39, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 23% de los colaboradores con una frecuencia de 28. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora en el rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem en mención.

Tabla 28: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	28	23%	23%	23%
Medio	39	32%	32%	54%
Alto	56	46%	46%	100%
Total	123	100%		

Figura 28: Cuando algo no sale bien, de inmediato cambio mi forma de actuar en beneficio de todos (después)



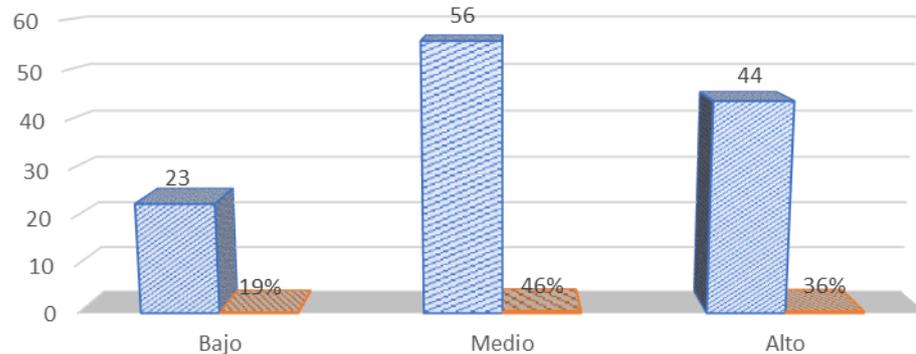
Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeño laboral - antes del plan de desarrollo

En la tabla 29 y figura 29 se evidencia que el 19% pertenecen al nivel bajo y afirman que no analizan el nivel de sus emociones para mejorar su personalidad y desempeño, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 23. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 46%, con una frecuencia de 56, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 36%, con una frecuencia de 44. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel medio con respecto al ítem analizado.

Tabla 29: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeño laboral (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	19%	19%	19%
Medio	56	46%	46%	64%
Alto	44	36%	36%	100%
Total	123	100%		

Imagen 29: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad mi desempeño laboral (antes)



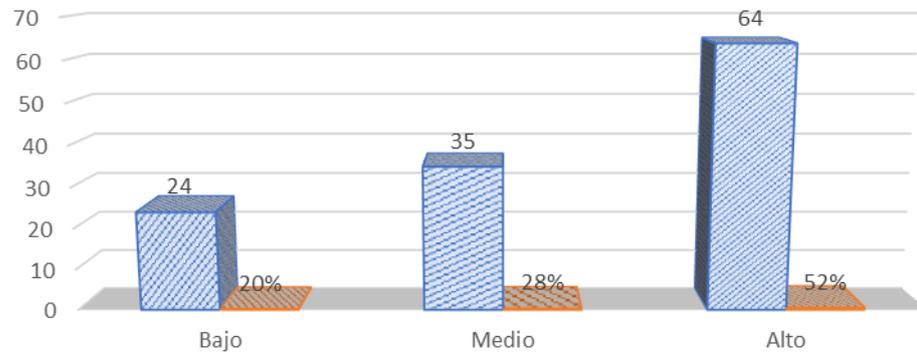
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, en la tabla 30 y figura 30. En el nivel alto, se tiene que el 52% de los colaboradores afirman que se preocupan por analizar sus emociones para mejorar su personalidad y desempeño laboral, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 64. En el nivel medio, se tiene un 28% con una frecuencia de 35, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 20% de los colaboradores con una frecuencia de 24. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora del rendimiento de los trabajadores con respecto al ítem en mención.

Tabla 30: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad ymi desempeño laboral (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	24	20%	20%	20%
Medio	35	28%	28%	48%
Alto	64	52%	52%	100%
Total	123	100%		

Figura 30: Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeño laboral (después)



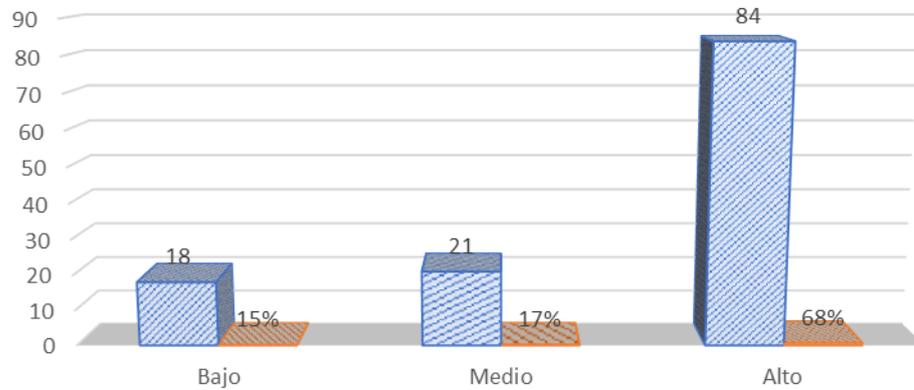
Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje - antes del plan de desarrollo

En la tabla 31 y figura 31 se evidencia que el 15% pertenecen al nivel bajo y afirman que no se comunican con palabras sencillas buscando la objetividad del mensaje, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 18. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 17%, con una frecuencia de 21, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 68%, con una frecuencia de 84. Con lo cual, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 31: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	18	15%	15%	15%
Medio	21	17%	17%	32%
Alto	84	68%	68%	100%
Total	123			

Figura 31: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje (antes)



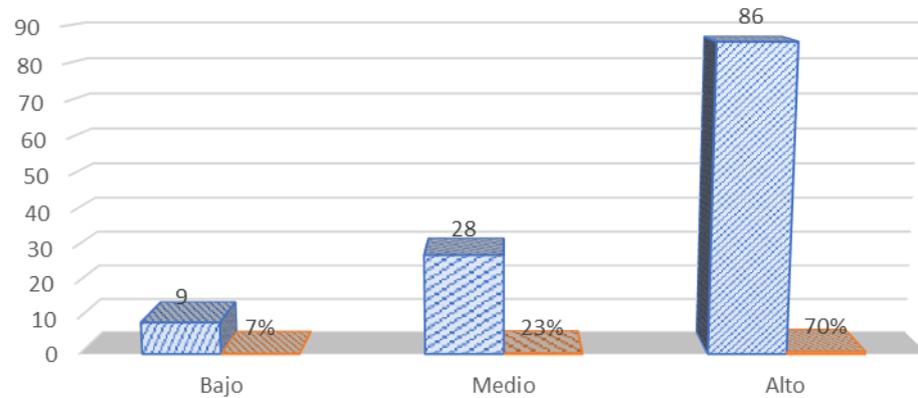
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, en la tabla 32 y figura 32. En el nivel alto, se tiene que el 70% de los colaboradores afirman que se comunican con palabras sencillas buscando la objetividad de su mensaje, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 86. En el nivel medio, se tiene un 23% con una frecuencia de 28, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 7% de los colaboradores con una frecuencia de 9. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora del rendimiento de los trabajadores con respecto al ítem en mención.

Tabla 32: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	7%	7%	7%
Medio	28	23%	23%	30%
Alto	86	70%	70%	100%
Total	123			

Figura 32: Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje (después)



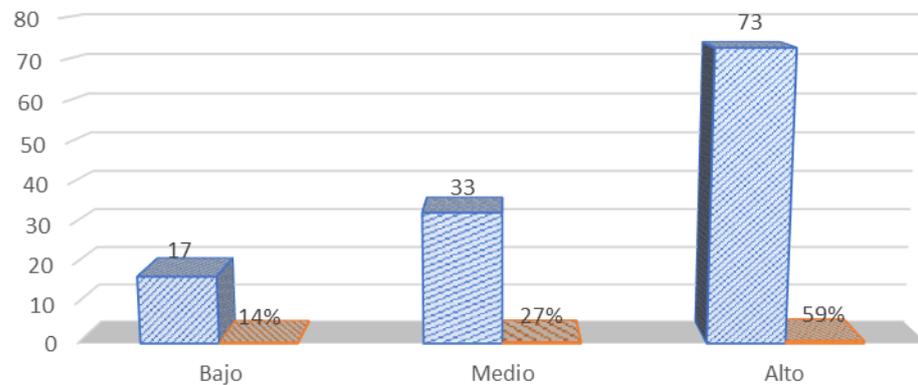
Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas - antes del plan de desarrollo

En la tabla 33 y figura 33 se evidencia que el 14% pertenecen al nivel bajo y afirman que no les importa tener diversos puntos de vista y por ello no realizan consultas, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 17. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 27%, con una frecuencia de 33, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 57%, con una frecuencia de 73. Con lo cual podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 33: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	14%	14%	14%
Medio	33	27%	27%	41%
Alto	73	59%	59%	100%
Total	123	100%		

Figura 33: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas(antes)



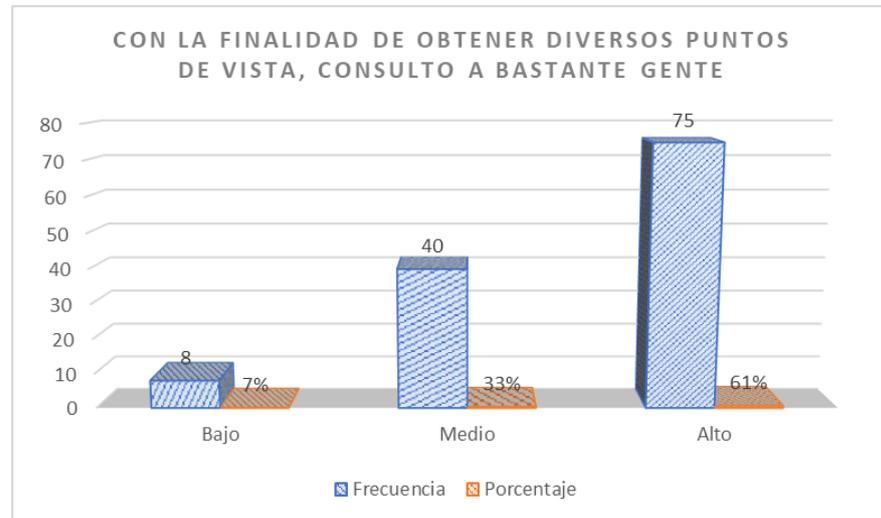
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, en la tabla 34 y figura 34. En el nivel alto se tiene que los colaboradores con un 61% afirman que consultan a bastante gente para conseguir distintos puntos de vista, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 75. En el nivel medio se tiene un 33% con una frecuencia de 40, y finalmente, en el nivel bajo se obtiene un 7% de los colaboradores con una frecuencia de 8. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a una mejora con respecto al ítem en mención.

Tabla 34: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas(después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	7%	7%	7%
Medio	40	33%	33%	39%
Alto	75	61%	61%	100%
Total	123	100%		

Figura 34: Para conseguir distintas opiniones, pregunto a distintas personas(después)



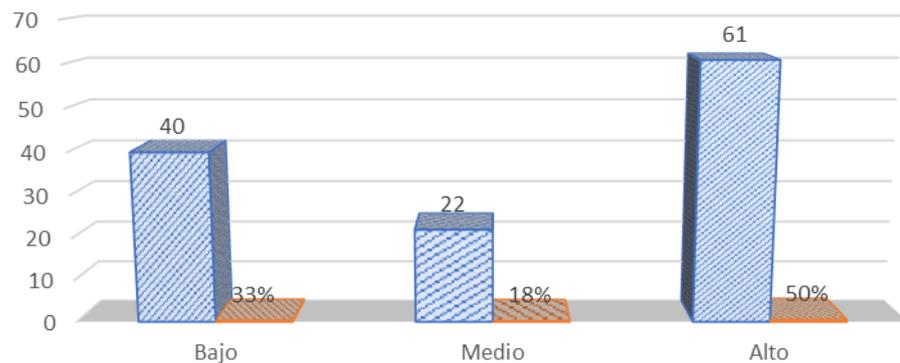
Busco soluciones y no culpables - antes del plan de desarrollo

En la tabla 35 y figura 35 se evidencia que el 33% pertenecen al nivel bajo y afirman que no les importa buscar soluciones en lugar de culpables, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 40. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 18%, con una frecuencia de 22, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 50%, con una frecuencia de 61. Por lo tanto, se deduce que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 35: Busco soluciones y no culpables (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	40	33%	33%	33%
Medio	22	18%	18%	50%
Alto	61	50%	50%	100%
Total	123			

Figura 35: Busco soluciones y no culpables (antes)



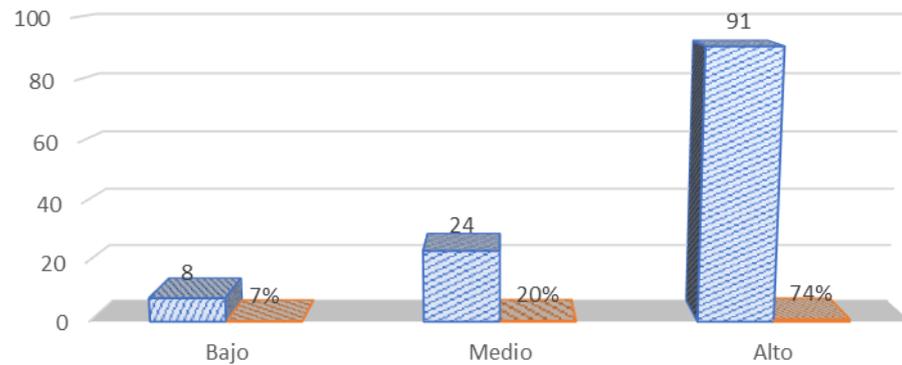
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio, en la tabla 36 y figura 36. En el nivel alto se tiene que los colaboradores con un 74% afirman que intentan buscar soluciones en lugar de culpables, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 91. En el nivel medio se tiene un 20% con una frecuencia de 24, y finalmente, en el nivel bajo se obtiene un 7% de los colaboradores con una frecuencia de 8. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a una mejora del rendimiento de los trabajadores con respecto al ítem en mención.

Tabla 36: Busco soluciones y no culpables (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	7%	7%	7%
Medio	24	20%	20%	26%
Alto	91	74%	74%	100%
Total	123			

Figura 36: Busco soluciones y no culpables (después)



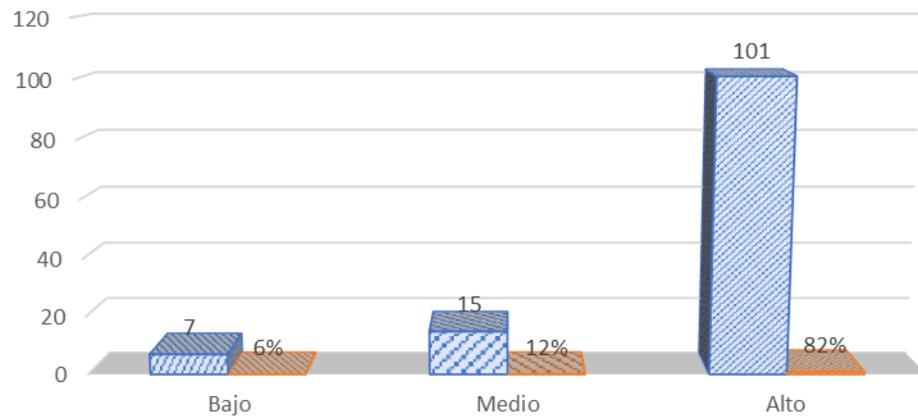
Te motiva el deseo de ser mejor cada día - antes del plan de desarrollo

En la tabla 37 y figura 37 se evidencia que el 06% pertenecen al nivel bajo y afirma que no les motiva el deseo por ser mejor cada día, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 7. También se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 12%, con una frecuencia de 15, y finalmente se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 82%, con una frecuencia de 101. Con lo cual podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 37: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	6%	6%	6%
Medio	15	12%	12%	18%
Alto	101	82%	82%	100%
Total	123			

Figura 37: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (antes)



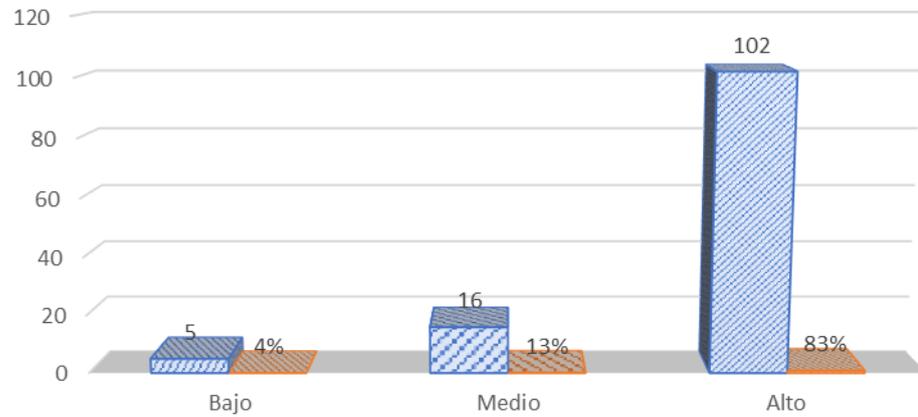
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en la tabla 38 y figura 38. En el nivel alto, el 83% de los colaboradores afirman que les motiva el deseo por ser mejor cada día, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 102. En el nivel medio, se encuentra un 13% con una frecuencia de 16, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 4% de los colaboradores con una frecuencia de 5. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a mejorar el rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem en mención.

Tabla 38: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	4%	4%	4%
Medio	16	13%	13%	17%
Alto	102	83%	83%	100%
Total	123	100%		

Figura 38: Te motiva el deseo de ser mejor cada día (después)



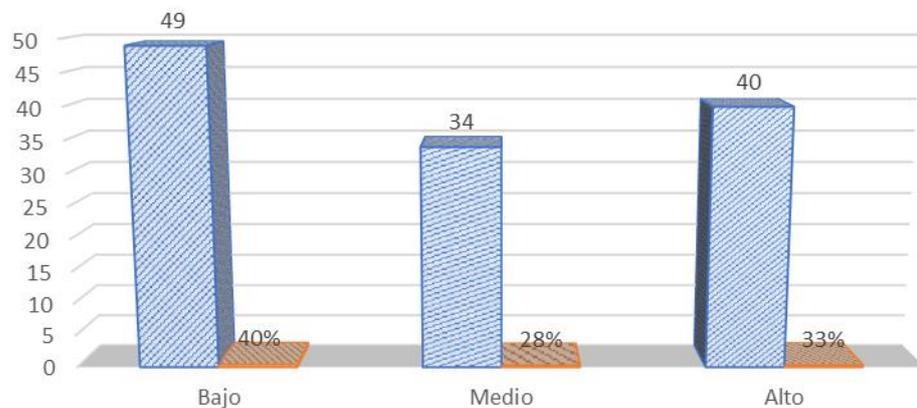
Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad - antes del plan de desarrollo

En la tabla 39 y figura 39 se evidencia que el 40% de los colaboradores pertenecen al nivel bajo y afirman que no se preocupan por aprender nuevos retos que no dominan, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 49. También se observa que colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 28%, con una frecuencia de 34, y finalmente, los colaboradores que pertenecen al nivel alto representan el 33%, con una frecuencia de 40. Con estos resultados, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 39: Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	49	40%	40%	40%
Medio	34	28%	28%	67%
Alto	40	33%	33%	100%
Total	123	100%		

Figura 39: Me preocupa en aprender nuevos retos que no domino con facilidad (antes)



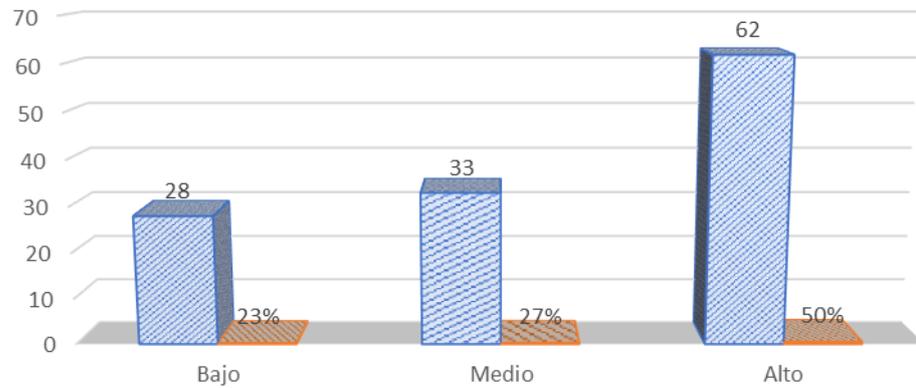
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en la tabla 40 y figura 40. En el nivel alto, el 50% de los colaboradores afirman que les motiva el deseo por ser mejor cada día, con una frecuencia de 62. En el nivel medio, se encuentra un 27% con una frecuencia de 33, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 23% de los colaboradores con una frecuencia de 28. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a un mejor rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem en mención.

Tabla 40: Me preocupa en aprender nuevos retos que no domino con facilidad (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	28	23%	23%	23%
Medio	33	27%	27%	50%
Alto	62	50%	50%	100%
Total	123	100%		

Figura 40: Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad (después)



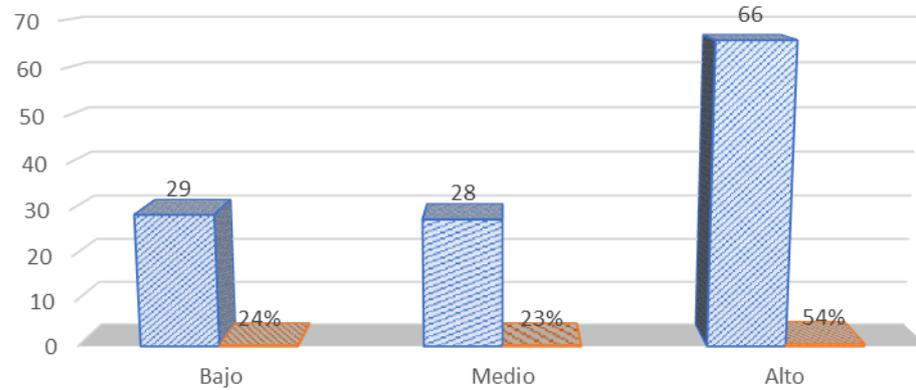
Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar

En la tabla 41 y figura 41 se evidencia que el 24% de los colaboradores pertenecen al nivel bajo y afirman que no apuntan sus labores a recompensas que puedan generar, con una frecuencia de 29. Además, se observa que colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 23%, con una frecuencia de 28, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 54%, con una frecuencia de 66. Con estos datos, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 41: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	29	24%	24%	24%
Medio	28	23%	23%	46%
Alto	66	54%	54%	100%
Total	123	100%		

Figura 41: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (antes)



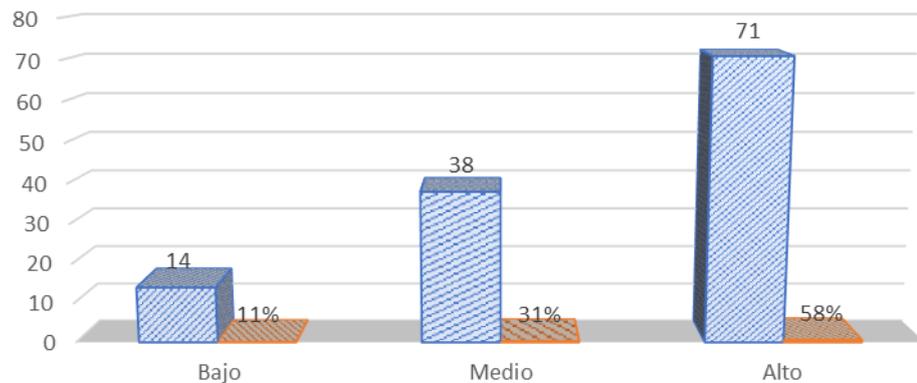
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en la tabla 42 y figura 42. En el nivel alto, el 58% de los colaboradores afirman que siempre apuntan sus labores a recompensas que puedan generar, con una frecuencia de 71. En el nivel medio, se encuentra un 31% con una frecuencia de 38, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 11% de los colaboradores con una frecuencia de 14. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a mejorar el rendimiento de los trabajadores con respecto al ítem en mención.

Tabla 42: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	11%	11%	11%
Medio	38	31%	31%	42%
Alto	71	58%	58%	100%
Total	123	100%		

Figura 42: Oriento mis esfuerzos a retribuciones que se puedan generar (después)



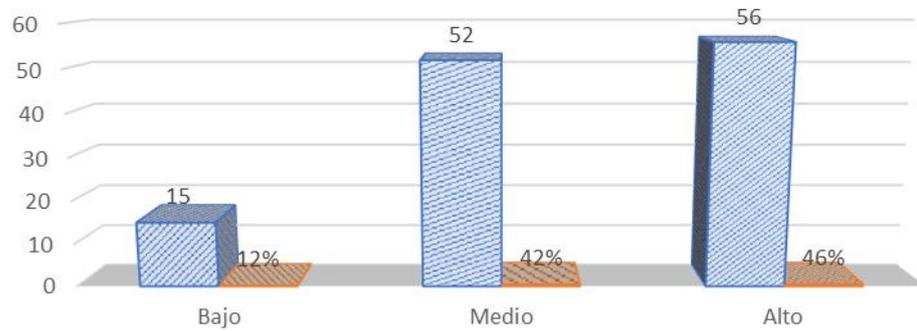
Amo mi trabajo - antes del plan de desarrollo

En la tabla 43 y figura 43 se evidencia que el 12% de los colaboradores pertenecen al nivel bajo y afirman que no aman su trabajo, con una frecuencia de 15. Además, se observa que colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 42%, con una frecuencia de 52, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 46%, con una frecuencia de 56. Con estos datos, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel alto con respecto al ítem analizado.

Tabla 43: Amo mi trabajo (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	15	12%	12%	12%
Medio	52	42%	42%	54%
Alto	56	46%	46%	100%
Total	123	100%		

Figura 43: Amo mi trabajo (antes)



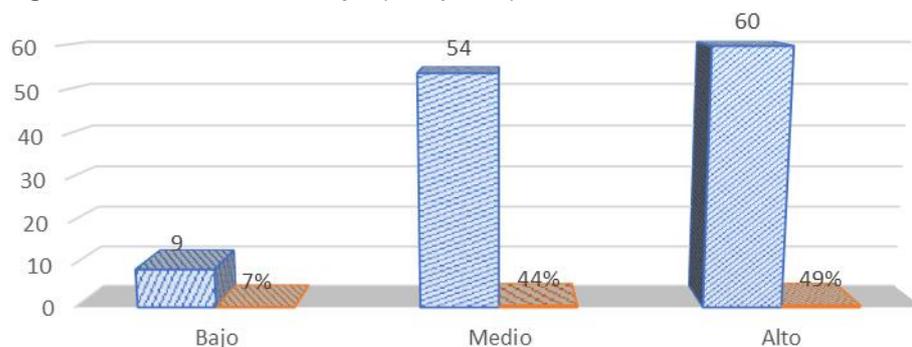
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en la tabla 44 y figura 44. En el nivel alto, el 49% de los colaboradores afirman que aman su trabajo, con una frecuencia de 60. En el nivel medio, se encuentra un 44% con una frecuencia de 54, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 07% de los colaboradores con una frecuencia de 9. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido a mejorar el rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem mencionado.

Tabla 44: Amo mi trabajo (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	7%	7%	20%
Medio	54	44%	44%	64%
Alto	60	49%	49%	113%
Total	123	100%		

Figura 44: Amo mi trabajo (después)



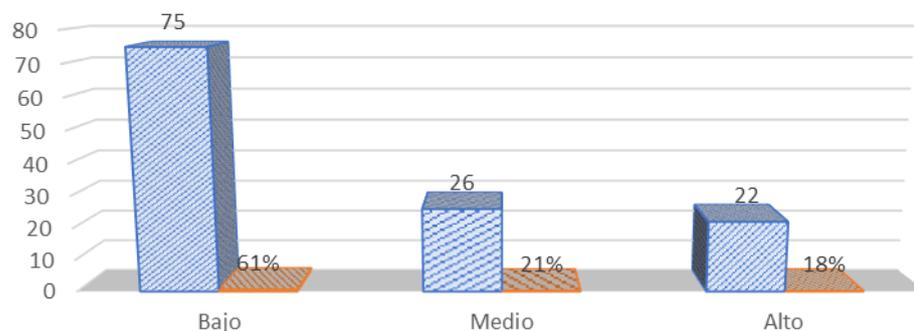
Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa

En la tabla 45 y figura 45 se evidencia que el 61% de los colaboradores pertenecen al nivel bajo y afirman que no les motiva cumplir las metas de la empresa, con una frecuencia de 75. Además, se observa que colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 21%, con una frecuencia de 52, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 18%, con una frecuencia de 22. Con estos datos, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 45: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	75	61%	61%	61%
Medio	26	21%	21%	82%
Alto	22	18%	18%	100%
Total	123	100%		

Figura 45: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (antes)



Después del plan de desarrollo

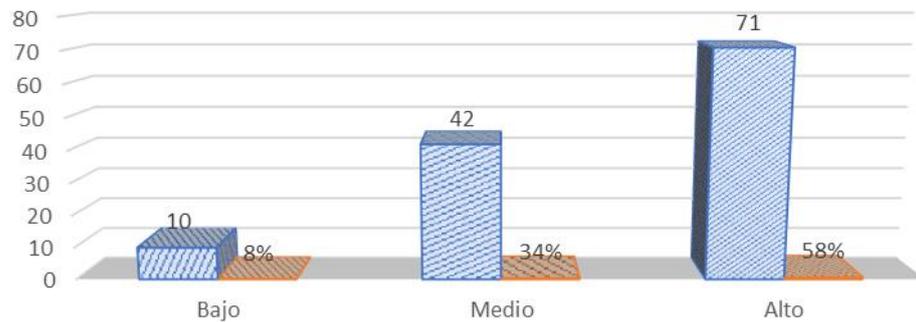
Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en la tabla 46 y figura 46. En el nivel alto, el 58% de los colaboradores afirman que les motiva cumplir con los objetivos, teniendo una frecuencia de 71.

En el nivel medio, se tiene un 34% con una frecuencia de 42, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 08% de los colaboradores con una frecuencia de 10. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora del rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem en mención.

Tabla 46: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	10	8%	8%	8%
Medio	42	34%	34%	42%
Alto	71	58%	58%	100%
Total	123	100%		

Figura 46: Me motiva poder cumplir con los objetivos de la empresa (después)



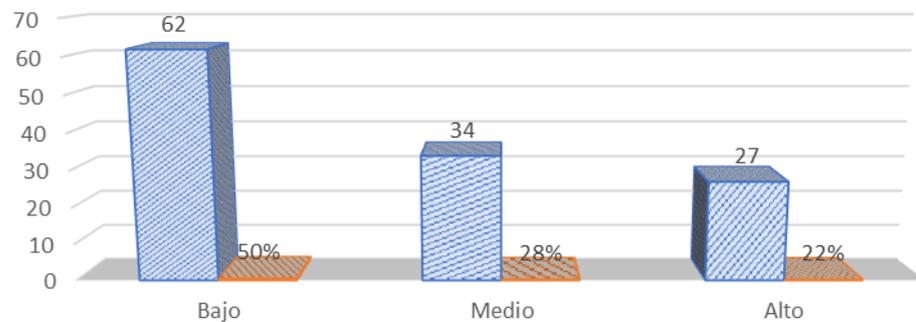
Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros - antes del plan de desarrollo

En la tabla 47 y figura 47 se observa que el 50% de los colaboradores pertenecen al nivel bajo y afirman que su trabajo no toma mayor relevancia cuando están al servicio de otros, con una frecuencia de 62. Además, se observa que colaboradores se posicionan en un nivel medio con el 28%, con una frecuencia de 34, y finalmente, se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 22%, con una frecuencia de 27. Con estos datos, podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 47: Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	62	50%	50%	50%
Medio	34	28%	28%	78%
Alto	27	22%	22%	100%
Total	123	100%		

Figura 47: Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros (antes)



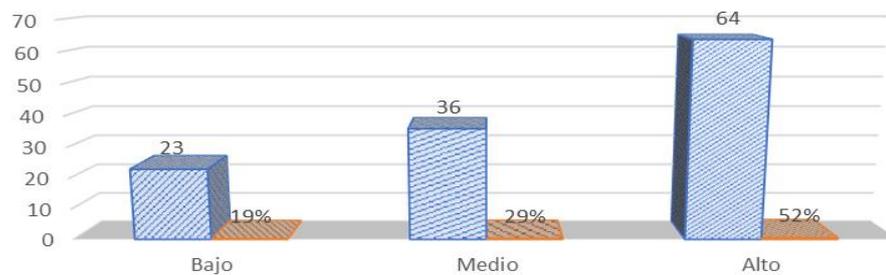
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio en la tabla 48 y figura 48. En el nivel alto, el 52% de los colaboradores afirman que les motiva que su trabajo esté al servicio de otras personas, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 64. En el nivel medio, se tiene un 29% con una frecuencia de 36, y finalmente, en el nivel bajo, se obtiene un 19% de los colaboradores con una frecuencia de 23. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora del rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem en mención.

Tabla 48: Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	19%	19%	19%
Medio	36	29%	29%	48%
Alto	64	52%	52%	100%
Total	123	100%		

Figura 48: Tu trabajo es más importante cuando estas al servicio de otros (después)



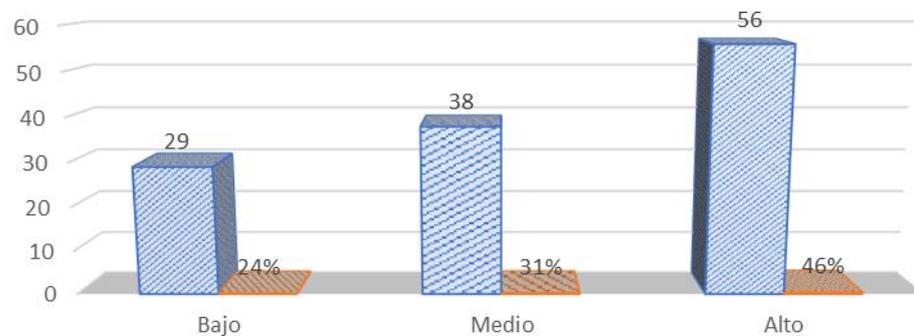
Siempre hago seguimiento continuo a mis labores - antes del plan de desarrollo - antes del plan de desarrollo

En la tabla 49 y figura 49 se verifica que el 46% pertenecen al nivel bajo y afirman que no se esfuerzan en hacer seguimiento continuo de sus labores, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 56, también se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 31%, con una frecuencia de 38, y finalmente se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 24%, con una frecuencia de 29, con lo cual podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 49: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores - antes del plande desarrollo (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	29	24%	24%	24%
Medio	38	31%	31%	54%
Alto	56	46%	46%	100%
Total	123	100%		

Figura 49: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores - antes del plande desarrollo (antes)



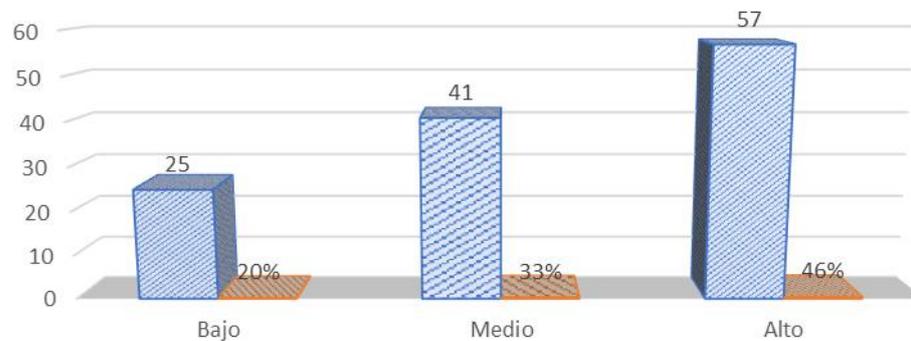
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan se observa un cambio, en la tabla 50 y figura 50, en el nivel alto se tiene que los colaboradores con un 46% afirman que se esfuerzan en hacer seguimiento continuo de sus labores, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 57, en el nivel medio se tiene un 33% con una frecuencia de 41 y finalmente en el nivel bajo se obtiene un 20% de los colaboradores con una frecuencia de 25, estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado a contribuido con una mejora con respecto al ítem en mención.

Tabla 50: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores - antes del plan de desarrollo (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	25	20%	20%	20%
Medio	41	33%	33%	54%
Alto	57	46%	46%	100%
Total	123	100%		

Figura 50: Siempre hago seguimiento continuo a mis labores - antes del plan de desarrollo (antes)



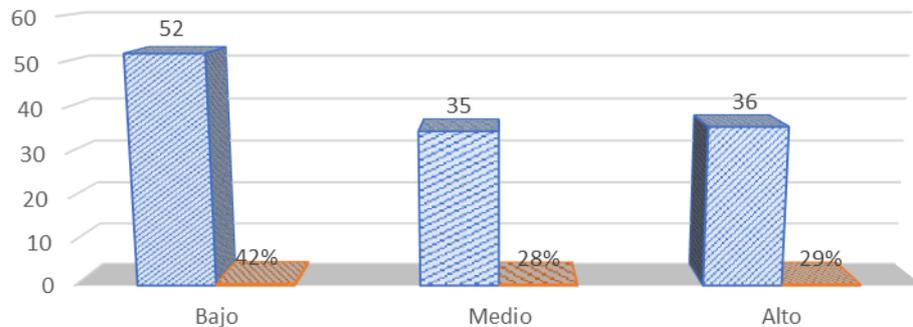
Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa - antes del plan de desarrollo

En la tabla 51 y figura 51 se evidencia que el 42% pertenecen al nivel bajo y afirman que no se sienten cómodos con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 52, también se observa colaboradores que se posicionan en un nivel medio con el 28%, con una frecuencia de 35, y finalmente se tiene a los colaboradores que pertenecen al nivel alto con un 29%, con una frecuencia de 36, con lo cual podemos deducir que predominan los colaboradores de nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 51: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	52	42%	42%	42%
Medio	35	28%	28%	71%
Alto	36	29%	29%	100%
Total	123	100%		

Imagen 51: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa (antes)



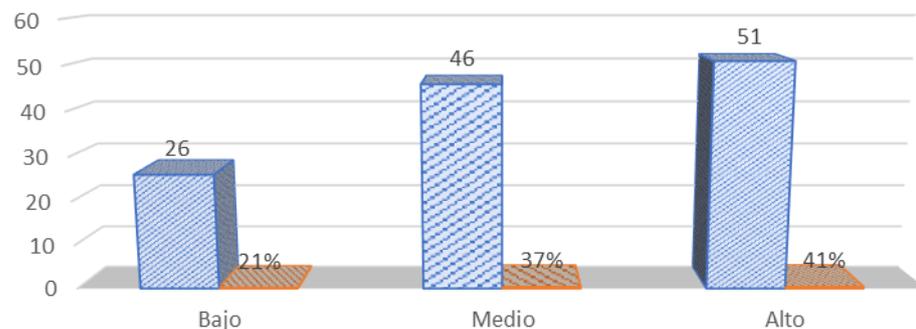
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan se observa un cambio, en la tabla 52 y figura 52, en el nivel alto se tiene que los colaboradores con un 41% afirman que se sienten cómodos con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa, teniendo en cuenta que su frecuencia es de 51, en el nivel medio se tiene un 37% con una frecuencia de 46 y finalmente en el nivel bajo se obtiene un 21% de los colaboradores con una frecuencia de 26, estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado a contribuido con una mejora del rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem en mención.

Tabla 52: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	26	21%	21%	21%
Medio	46	37%	37%	59%
Alto	51	41%	41%	100%
Total	123	100%		

Figura 52: Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa (después)



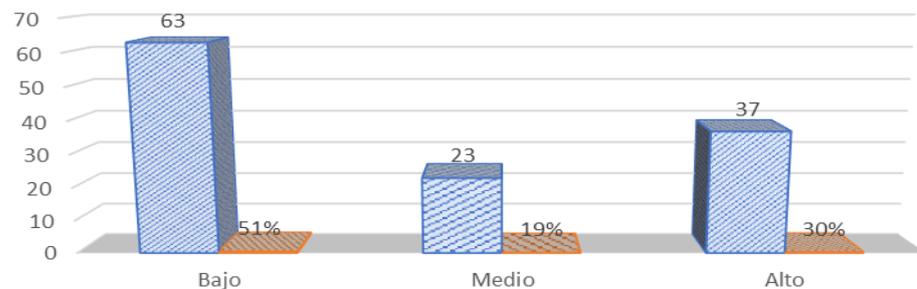
Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes - antes del plan de desarrollo

En la tabla 53 y la figura 53 se observa que el 51% de los colaboradores se clasifican en el nivel bajo y afirman que no tienen la libertad ni la autonomía para desarrollar sus labores, además de experimentar retrasos en los pagos. Su frecuencia es de 63. También se nota que un porcentaje menor de colaboradores, el 19%, se sitúa en el nivel medio, con una frecuencia de 23, mientras que el 30% restante corresponde a los colaboradores en el nivel alto, con una frecuencia de 37. Estos resultados sugieren que predominan los colaboradores en el nivel bajo con respecto al ítem analizado.

Tabla 53: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes - antes del plan de desarrollo (antes)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	63	51%	51%	51%
Medio	23	19%	19%	70%
Alto	37	30%	30%	100%
Total	123	100%		

Figura 53: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes - antes del plan de desarrollo (antes)



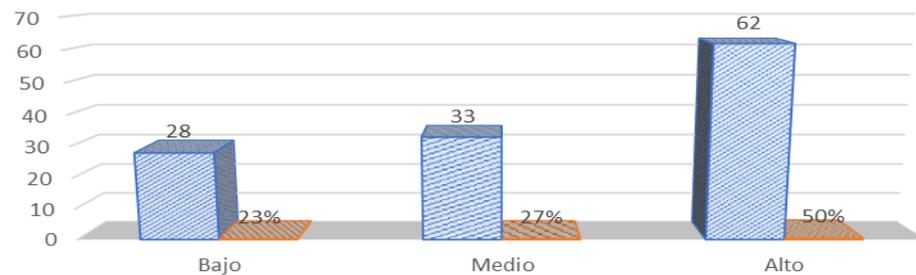
Después del plan de desarrollo

Una vez aplicado el plan, se observa un cambio significativo, como se muestra en la tabla 54 y la figura 54. En el nivel alto, el 50% de los colaboradores afirman que ahora tienen libertad y autonomía para desarrollar su labor, y además cumplen con sus pagos correspondientes según lo estipulado en el plan de desarrollo, con una frecuencia de 62. En el nivel medio, se observa un 27% de los colaboradores, con una frecuencia de 33, mientras que en el nivel bajo se encuentra el 23% restante, con una frecuencia de 28. Estos resultados validan que el plan de desarrollo aplicado ha contribuido con una mejora significativa en el rendimiento de los colaboradores con respecto al ítem mencionado.

Tabla 54: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes - antes del plan de desarrollo (después)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Bajo	28	23%	23%	23%
Medio	33	27%	27%	50%
Alto	62	50%	50%	100%
Total	123	100%		

Figura 54: Tengo el espacio y decisión para realizar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes - antes del plan de desarrollo (después)

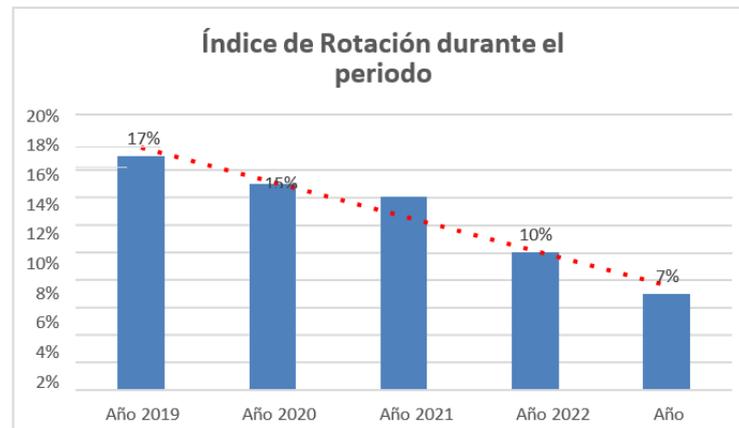


5.1.2 Resultados de la variable retención de personal

En esta etapa, se ordenó la información histórica de las estadísticas de rotación de personal de la empresa minera Sierra Antapite registrados en el periodo 2019 – 2023.

Figura 55:

Índice de rotación de personal durante el periodo 2019 - 2023



Fuente: Datos extraídos de la empresa minera Sierra Antapite.

Nota: En la figura 55, el indicador de rotación de personal tuvo mayor predominio en el año 2019, con un 17%, por lo cual se tomó este periodo como base para realizar el presente estudio.

De esta manera, a nivel descriptivo se puede apreciar la tendencia notoria a la baja de los índices de rotación de personal para el año 2023 respecto a los años anteriores, principalmente el 2019 donde hubo un peor desempeño de los indicadores. Es decir, se registraron, así mismo, el comportamiento del indicador para el año 2020, el cual fue afectado por las restricciones de la pandemia COVID-19.

5.2 RESULTADOS INFERENCIALES O PRUEBA DE HIPÓTESIS

Prueba de Hipótesis

Para realizar la comprobación, se llevó a cabo primero la prueba de normalidad de los datos del índice de rotación de personal. Se tomaron datos mensuales de los años 2021, 2022 y 2023, excluyendo del análisis el período 2020 debido a su carácter anormal. Para la prueba de Shapiro-Wilk, se establecieron los siguientes criterios de aceptación y rechazo de las hipótesis de normalidad:

- Significancia = Pvalor = 5% (0.05).
- Nivel de confiabilidad 95%.
- Nula, H_0 : los valores o datos de indicadores tienen un comportamiento normal para $p > 0.05$ (no hay diferencias significativas entre ellos).
- Alternativa, H_a : los valores o datos de indicadores no tienen un comportamiento normal para $p \leq 0.05$ (hay diferencias significativas entre ellos).

Comprobación general.

Las habilidades blandas influyen significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023 durante el período de estudio. En la figura 52, se muestra el resultado de la prueba no paramétrica H de K - W.

Figura 52: Prueba H de Kruskal - Wallis para el índice de rotación de personal

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La disminución del índice de rotación de personal es la misma entre las categorías de Año	Prueba de Kruskal - Wallis para muestras independientes	.034	Rechazar la hipótesis nula

Nota. Se muestran significancias asintóticas. El nivel de significancia es de 0,05.

Como se puede observar en la figura 52, el valor de significancia 0.034 es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, los índices de rotación de personal son diferentes entre los períodos (años) al implementar el plan de desarrollo; por tanto, se acepta la hipótesis de la investigación.

Tabla 51: Prueba de normalidad de los indicadores de rotación de personal

Variable - Año	Shapiro-Wilk			Tipo de test
	Estadístico	gl	Sig.	
Índice de rotación del personal	2021	0.811	12	0.012
	2022	0.575	12	0.000
	2023	0.470	12	0.000

De la tabla 55 se deduce que, todos los indicadores de rotación de personal (variables) dentro de cada grupo (año), presentan un comportamiento nonormal o no paramétrico, al arrojar un pvalor < 0.05 en la prueba de Shapiro Wilk. Por lo tanto, se escogió para el análisis entre grupos, la prueba H de Kruskal - Wallis, ya que se compararon 3 muestras independientes entre sí, correspondientes al período 2021,

2022 y 2023 para los 4 indicadores estudiados.

Una vez comprobada la prueba estadística para medir la influencia (causal) del Plan de desarrollo en la reducción del índice de rotación de personal en la minera Sierra Antapite S.A.C., se procedió a presentar los resultados para contrastar las hipótesis de la investigación, según los siguientes criterios:

- Significancia = 0.05 (5%).
- Nivel de confianza = 95%.
- Nula, H_0 : las medianas son iguales en todos los grupos (los valores de los indicadores de rotación de personal son iguales). Por tanto, no existen diferencias estadísticamente significativas en los indicadores de rotación de personal (índice de rotación de personal) al implementar el plan de desarrollo.
- Alternativa, H_a : las medianas son diferentes en al menos uno de los grupos (los valores de los indicadores de rotación de personal). Por tanto, existen diferencias estadísticamente significativas en los indicadores de rotación de personal al implementar el plan de desarrollo.

Comprobación hipótesis específica 1. La habilidad de inteligencia emocional influye significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023.

En la figura 53, se muestra el resultado de la prueba no paramétrica H de K - W para el indicador de inteligencia emocional.

Figura 53

Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de inteligencia emocional

Resumen de prueba de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de indicador de inteligencia emocional es la misma entre las categorías de cada año.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independiente	.023	Rechazar la hipótesis nula

Nota. Se muestran significancias asintóticas. El nivel de significancia es de 0,05.

Como se puede observar en la figura 53, el valor de significancia 0.023 es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, los valores de inteligencia emocional son diferentes entre los períodos (años) al implementar el plan de desarrollo; por tanto, se acepta la hipótesis de la investigación.

Comprobación hipótesis específica 2. La habilidad de comunicación empática va a influir significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023 durante el período de estudio. En la figura 54, se muestra el resultado de la prueba no paramétrica H de K - W para el indicador de comunicación empática.

Figura 54

Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de comunicación empática

Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
La distribución de indicador de comunicación empática es la misma entre las categorías de cada año	Prueba de Kruskal - Wallis para muestras independiente	.000	Rechazar la hipótesis nula

Nota. Se muestran significancias asintóticas. El nivel de significancia es de 0,05.

Como se puede observar en la figura 54, el valor de significancia 0.000 es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, los valores de la comunicación empática son diferentes entre los períodos (años) al implementar el plan de desarrollo; por tanto, se acepta la hipótesis de la investigación.

Comprobación hipótesis específica 3. La habilidad de trabajar en equipo influye significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023 durante el período de estudio. En la figura 55, se muestra el resultado de la prueba no paramétrica H de K - W para el indicador de trabajo en equipo.

Figura 55

Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de trabajar en equipo

Resumen de prueba de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de indicador de trabajo en equipo es el mismo entre las categorías de cada año	Prueba de Kruskal - Wallis para muestras independientes	.025	Rechazar la hipótesis nula

Nota. Se muestran significancias asintóticas. El nivel de significancia es de 0,05.

Como se puede observar en la figura 55, el valor de significancia 0.025 es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, los valores de la habilidad de trabajo en el equipo son diferentes entre los períodos (años) al implementar el plan de desarrollo; por tanto, se acepta la hipótesis de la investigación.

Comprobación hipótesis específica 4. La habilidad de resolución de problemas influye significativamente en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023 de Huancavelica en el año 2023 durante el período de estudio. En la figura 56, se muestra el resultado de la prueba no paramétrica H de K - W para el indicador de resolución de problemas.

Figura 56

Prueba H de Kruskal - Wallis para la habilidad de resolución de problemas

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de indicador de resolución de problemas es el mismo entre las categorías de cada año	Prueba de Kruskal - Wallis para muestras independiente	.025	Rechazar la hipótesis nula

Nota. Se muestran significancias asintóticas. El nivel de significancia es de 0,05.

Como se puede observar en la figura 56, el valor de significancia de 0.025 es menor a 0.05, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula. Esto indica que los valores de la habilidad de resolución de problemas son diferentes entre los períodos (años) al implementar el plan de desarrollo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión

Los resultados se centraron en determinar la influencia de las habilidades blandas en la retención de personal de la empresa minera Sierra Antapite S.A.C. durante el período 2019-2022. Para lograrlo, se consideraron las estadísticas históricas de seguridad del período 2023, en contraste con los períodos de 2019 a 2021, durante los cuales el plan de desarrollo para la retención de personal era menos efectivo.

A partir de ello, se encontró a nivel descriptivo, que los índices de rotación de personal, experimentaron una tendencia a reducir; así en 2023 el índice de rotación de personal anual fue de 7% en contraste con 2019 que fue de 17%.

A pesar de los resultados positivos, no se logró alcanzar la meta del 5% de rotación de personal. No obstante, se observó una disminución sustancial, lo que otorga confiabilidad al plan de desarrollo. Este plan se ha identificado como clave en los puntos de mejora en los que debemos seguir trabajando de manera continua y sostenida en el tiempo. Se trata de construir una cultura y una disciplina que se vuelvan parte del día a día de todos los líderes y trabajadores del área. Por ello, el plan de desarrollo incluye diversas acciones, como programas de capacitación, sensibilización, auditorías clave en aspectos críticos, inspecciones planificadas y de ojo abierto, liderazgo y coaching interno, entre otros.

Los resultados se asemejan a los obtenidos por Romero Gonzales (2021) quien tuvo como objetivo analizar estudios sobre habilidades blandas teniendo en cuenta que estas competencias en un contexto laboral y su influencia. Es así que, en base a los artículos analizados, es necesario que las empresas instruyan a sus colaboradores en el desarrollo de las habilidades blandas para lograr tener un mejor desempeño en el aspecto laboral, estas conclusiones se alinean a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación en donde

se demuestra que las habilidades blandas influyen de manera positiva en un mejor desempeño de los trabajadores y la organización, y a su vez esto se ve reflejado en una reducción del índice de rotación de personal y por ende en una mejora con respecto a la retención de personal.

Por su parte, los resultados de Menses Pinto & Rodríguez Rojas (2019), permitieron observar que la identificación de las razones de la frecuente rotación del personal y las estrategias que se pueden ejecutar es sumamente importante dado que mediante la aplicación de una búsqueda exploratoria y sistémica de la información da como resultado en este estudio que la rotación del personal tiene un porqué de su acción, enfocándose en la identificación de patrones principales que influyen en la deserción de los empleados y cuáles

son las estrategias más aplicadas por las organizaciones para que su personal esté tranquilo en su entorno laboral, evitando renuncias frecuentes.

Con el objetivo de abordar estas deficiencias y mejorar el clima laboral, se diseñó una estrategia integral para contrarrestar estas preocupaciones entre el personal, buscando reducir los índices de rotación de personal. Los datos estadísticos recopilados mostraron una mejora significativa en estos índices de rotación de personal en comparación con los periodos anteriores (2019, 2020, 2021, 2022 y 2023), lo que sugiere una mejora en la retención de personal.

Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas, como la de Aguinaga & Sánchez (2020), que destacan que el desarrollo de habilidades blandas contribuye significativamente al aprendizaje y desempeño de los colaboradores en un entorno laboral. En su estudio descriptivo correlacional, concluyeron que un plan de desarrollo centrado en estas habilidades produjo resultados positivos en el desempeño y retención del personal.

6.2. Conclusiones

Para el objetivo general de la presente investigación, se concluye que las habilidades blandas si influyen en la retención de personal en la minera Sierra Antapite S.A.C. durante el período 2019 – 2023, dado el resultado de los índices de rotación de personal del año 2023 variaron (disminuyeron) significativamente respecto a los períodos anteriores tomados como línea retrospectiva de comparación. Para determinar esto, se hallaron las siguientes conclusiones específicas:

- De acuerdo con el análisis de los resultados, se evidencia que la habilidad de inteligencia emocional influye en la retención de personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023. Esto se debe a que, mediante el plan de desarrollo aplicado, se ha observado una mejora en la inteligencia emocional, la cual se detalla a continuación en cada uno de sus ítems:

1. Dedico tiempo a pensar en mis emociones: Al inicio del estudio, se registró una línea base del 17% en el nivel alto. Después de la implementación del plan de desarrollo, este porcentaje aumentó significativamente, alcanzando un 50% en el mismo nivel. Esto representa un incremento del 66% en el resultado de mejora.
2. Aunque a veces me siento triste, tengo una visión positiva de las situaciones: Al inicio del estudio, se registró una línea base del 24% en el nivel alto. Después de la aplicación del plan de desarrollo, este porcentaje aumentó significativamente, alcanzando un 44% en el mismo nivel. Esto representa un incremento del 45% en el resultado de mejora.
3. Expreso mis sentimientos con facilidad: Al inicio del estudio, se registró una línea base del 26% en el nivel alto. Después de la aplicación del plan de desarrollo, este porcentaje aumentó significativamente, alcanzando un 42% en el mismo nivel. Esto representa un incremento del 38% en el resultado de mejora.

Cada uno de estos ítems ha permitido que la inteligencia emocional

contribuya a un cambio notable en los índices de rotación de personal. Entre 2019 y 2023, hemos observado una reducción del porcentaje de rotación del 17% al 7%, lo que representa una reducción del 59%.

- De acuerdo al análisis de los resultados, la habilidad de comunicación empática influye en la retención de personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023, dado que mediante el Plan de desarrollo aplicado se tiene una mejora en la comunicación empática que a continuación se detalla en cada uno de sus ítems:
 1. Escucho atento para poder entender lo que quieren informarme:
En un inicio del estudio se registró una línea base de 60% en el nivel alto, pasando a registrar un 83% en el mismo nivel después de haberse aplicado el plan de desarrollo, representando un 28% de incremento en el resultado de mejora.
 2. Soy directo en el mensaje que quiero brindar: En un inicio del estudio se registró una línea base de 60% en el nivel alto, pasando a registrar un 66% en el mismo nivel después de haberse aplicado el plan de desarrollo, lo que representa un aumento del 10% en el resultado de mejora.
 3. La mejora en cada uno de estos ítems ha permitido que la comunicación empática contribuya a que los índices de rotación de personal experimenten un cambio notable. Se observó que entre 2019 y 2023, los índices de rotación pasaron del 17% al 7%, lo que representa una reducción del 59%.

- De acuerdo al análisis de los resultados, la habilidad de trabajar en equipo influye en la retención de personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023, dado que mediante el Plan de desarrollo aplicado se tiene una mejora en el trabajo en equipo que a continuación se detalla en cada uno de sus ítems:
 1. Solicito apoyo a mis compañeros y apoyo cuando lo requieren: En un inicio del estudio se registró una línea base de 59% en el nivel

alto, pasando a registrar un 72% en el mismo nivel después de haberse aplicado el plan de desarrollo, representando un 18% de incremento en el resultado de mejora.

La mejora en cada uno de estos ítems ha permitido que la comunicación empática contribuya a que los índices de rotación de personal experimenten un cambio notable, donde se observó que entre 2019 y 2023 ha disminuido del 17% al 7% (una reducción del 59%).

- De acuerdo al análisis de los resultados, la habilidad de resolución de problemas influye en la retención de personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC en el año 2023. Mediante el Plan de desarrollo aplicado, se observa una mejora en la resolución de problemas, la cual se detalla a continuación en cada uno de sus ítems:

1. Busco soluciones y no culpables: En un inicio del estudio se registró una línea base de 50% en el nivel alto, pasando a registrar un 74% en el mismo nivel después de haberse aplicado el plan de desarrollo, representando un 32% de incremento en el resultado de mejora.

La mejora en cada uno de estos ítems ha permitido que la comunicación empática contribuya a que los índices de rotación de personal tengan un cambio notorio en donde se observó que entre el 2019 y 2023 ha pasado de 17% a 7% (reducción de 59%).

6.3. Recomendaciones

1. Monitoreo Continuo de las Tasas de Rotación: Se sugiere establecer un sistema de monitoreo continuo de las tasas de rotación de personal en la empresa, utilizando indicadores específicos para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas en la retención del personal.

Este monitoreo podría incluir la recopilación regular de datos sobre la permanencia de los empleados, las razones de su salida y la comparación de las tasas de rotación con períodos anteriores y con empresas similares en el sector minero.

Además, se recomienda realizar análisis periódicos de los resultados obtenidos y ajustar las estrategias de retención según sea necesario para garantizar su eficacia a largo plazo.

2. Ampliación del Plan de Desarrollo: Considerando los resultados favorables obtenidos en esta investigación, se recomienda expandir el plan de desarrollo de competencias no técnicas a otras unidades mineras dentro de Sierra Antapite SAC.

Para facilitar esta ampliación, se sugiere compartir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas durante la implementación del plan de desarrollo inicial.

Además, se podría establecer un equipo de trabajo dedicado a coordinar y supervisar la implementación del plan en todas las unidades mineras, asegurando una ejecución coherente y efectiva en toda la organización.

3. Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional: Dada la influencia significativa de la inteligencia emocional en la retención del personal, se recomienda implementar programas de capacitación adicionales enfocados en el desarrollo de esta habilidad.

Estos programas podrían incluir talleres prácticos, seminarios y sesiones de coaching diseñadas para mejorar la conciencia emocional, la regulación emocional, la empatía y las habilidades sociales de los empleados. Además, se podría proporcionar acceso a recursos adicionales, como libros, podcasts y herramientas en línea, para

fomentar el aprendizaje continuo y la aplicación práctica de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo.

4. **Promoción de la Comunicación Empática:** Para fortalecer la comunicación empática dentro de la organización, se recomienda realizar talleres y actividades prácticas centradas en la escucha activa, la empatía y la expresión asertiva.

Estas actividades podrían incluir simulaciones de situaciones de comunicación difíciles, ejercicios de roles y dinámicas de grupo que fomenten la comprensión mutua y el respeto entre los empleados. Además, se podría establecer un sistema de retroalimentación 360 grados que permita a los empleados evaluar y recibir comentarios sobre sus habilidades de comunicación empática, identificando áreas de mejora y oportunidades de desarrollo personalizado.

5. **Estímulo del Trabajo en Equipo:** Con el objetivo de mejorar la cohesión y la eficacia de los equipos de trabajo, se recomienda implementar estrategias para fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre los empleados. Esto podría incluir la asignación de proyectos colaborativos que requieran la participación de múltiples departamentos o áreas funcionales, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias entre los equipos. Además, se podría organizar eventos y actividades sociales periódicas, como almuerzos de equipo, actividades recreativas y eventos de voluntariado comunitario, para fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo y mejorar la cohesión grupal.

6. **Desarrollo Continuo de Habilidades de Resolución de Problemas:** Para mantener y mejorar la capacidad de los empleados para resolver problemas de manera efectiva, se recomienda ofrecer oportunidades de desarrollo profesional que incluyan entrenamiento en técnicas de resolución de problemas, toma de decisiones y pensamiento crítico. Estos programas de desarrollo podrían ser impartidos por expertos internos o externos y podrían incluir actividades prácticas, estudios de casos y ejercicios de simulación diseñados para mejorar las habilidades de resolución de problemas en situaciones reales de trabajo. Además,

se podría fomentar una cultura organizacional que valore la creatividad, la innovación y la búsqueda activa de soluciones, reconociendo y premiando las contribuciones individuales y de equipo en la resolución de problemas.

Lista de referencias

- Mintzberg, H. (2007). Directivos, no MBA: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. España: Deusto.
- Quesada, D. (2019). Habilidades Blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas de Salud, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9772>
- Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. Quito. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas, MBA). <https://hdl.handle.net/10656/14369>
- Cuenca, & Coral. (2020). Habilidades blandas y competencia digital en docentes de la I.E.P.N.P Santa Rosa de Lima 2001 S.M.P en tiempos de COVID19 2020. Lima. (Tesis de Maestría en Psicología Educativa).
- Cruzado, W. (2019). Influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte sede Los Olivos, año 2018. Lima. (Tesis de Maestría en Administración).
- Vallejos, W. (2019). Influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte sede Los Olivos, año 2018. Lima. (Tesis de Maestría en Administración).
- Tafur, M. (2021). Retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020. Lima. (Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano).
- Ramos, A., & Sánchez, L. (2017). Retención del talento humano estratégico en empresas mineras. Programa Académico de Administración de Empresas. Universidad de Piura. Piura. (Tesis en licenciatura en Administración de Empresas).
- Paz, S. (2021). El despido de trabajadores de confianza y su desarrollo jurisprudencial. [Recuperado de: https://ius360.com/el-](https://ius360.com/el-)

[despido-de-trabajadores-de-confianza-y-su-desarrollo-jurisprudencial-samuel-paz/](#)

- García, M. (2020). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/350481586>
- García, M., & Gil, C. (2020). El oro: Valor refugio ¿Cuándo y en qué medida? Estrategias de Inversión. Recuperado de: <https://www.estrategiasdeinversion.com/analisis/trading/el-oro-valor-refugio-cuando-y-en-que-medida-n-444259>
- Hiriyyappa. (2019). Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo. Babelcube. Recuperado de: <https://es.everand.com/read/380172739/Desarrollo-de-las-Habilidades-de-Liderazgo>
- Lema, R., & Machado, L. (2009). La recreación y el juego como intervención educativa. Espíritu Guerrero. Instituto Universitario Asociación Cristiana De Jóvenes, Facultad de Educación Física.
- Moreno, I. (2006). RECREACION: Proyectos-Programas-Actividades – Tomo 1. Ed. Lumen-Humanista.
- Benavides, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. (Tesis en licenciatura en Administración de Empresas).
- Rodríguez, J. (2019). Tecnología educativa: nuevas tecnologías aplicadas ala educación. Alcoy: Marfil.
- López, L. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. Guayaquil – Ecuador. Unidad Educativa Bilingüe Brisas del Río.
- Romero Gonzáles. (2021). Habilidades Blandas en el contexto Universitario y laboral: Revisión documental. Bogotá – Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO.
- Rodríguez, F. (2019). Manual de Habilidades Blandas para centros

deeducación técnica. EE. UU y Nicaragua. USAID.

- Meneses Pinto, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Bogotá – Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. (Artículo de investigación).
- Pizarro, Cano, Reyes, & Sepúlveda. (2021). Estrategias de retención de personal en la empresa Parmalat Colombia Ltda. Colombia. Universidad Simón Bolívar. (Tesis de Maestría en Administración y Negocios).
- Gástelo, O. (2022). Gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021. Perú. Universidad Privada del Norte.

ANEXOS

Formato 1. ENCUESTA

Estimado, solicito unos minutos de su tiempo para responder a esta encuesta con la finalidad de que nos pueda proporcionar la información que necesitamos para medir las habilidades blandas en función de la gestión del talento dentro de la empresa.

Sus respuestas serán procesadas de forma ANÓNIMA y no están sujetas u orientadas para otros propósitos que no sea al del estudio de campo en base a estrategias de mejora.

Según el grado, refleje su respuesta:

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

Ítem	Preguntas	Grado				
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	Dedico tiempo a pensar en mis emociones.					
2	Aunque a veces me siento triste, tengo una visión positiva de las situaciones.					
3	Expreso mis sentimientos con facilidad.					
4	Soy capaz de motivarme por mi autorrealización y motivar a los demás.					
5	Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo.					
6	Me preocupo por ampliar mis conocimientos y ser flexible en el área donde laboro.					
7	Escucho con atención para poder captar lo que quieren decirme.					
8	Soy concreto en el mensaje que quiero dar para que me puedan entender.					
9	Pido ayuda a mis compañeros y la brindo cuando lo requieran.					

10	Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo, no dejando de ser responsable de los resultados.	
11	Para persuadir a los demás, intento previamente establecer lazos de confianza.	
12	Cuando veo que algo no funciona, soy el primero en cambiar la manera de actuar en beneficio de todos.	
13	Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeño laboral.	
14	Me comunico con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje.	
15	Con la finalidad de obtener diversos puntos de vista, consulto a bastante gente.	
16	Intento buscar soluciones, en lugar de culpables.	
17	Te motiva el deseo de ser mejor cada día.	

18	Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad.	
19	Siempre apunta mis labores a recompensas que pueda generar.	
20	Amo mi trabajo	
21	Me motiva el hecho de cumplir con las metas de la empresa.	
22	Tu trabajo cobra más importancia cuando estas al servicio de otras personas.	
23	Me esfuerzo en hacer seguimiento continuo a mis labores.	
24	Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa.	
25	Tengo la libertad y decisión para desarrollar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes.	

Fuente: Adaptación de la encuesta realizada por el Mg. Omar Alexander Gastelo Ramírez (2022).

Formato 2.
MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: Correa Gonzáles Teresa Norhelia			FECHA: 09 / 03 / 2023	
TÍTULO: Influencia de las habilidades blandas en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC, Huancavelica en el 2023				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	Variable Vi	1. Tipo de Investigación:
¿En qué medida las habilidades blandas influyen en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Existe una influencia significativa de las habilidades blandas sobre la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Habilidades Blandas	Básico.
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos:	2. Hipótesis Específicas:		2. Nivel de la Investigación:
¿En qué medida la habilidad de inteligencia emocional influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?	Determinar en qué medida la habilidad de inteligencia emocional influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Existe influencia significativa en la habilidad de inteligencia emocional para la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.		Causal
				3. Diseño de la Investigación:
				No experimental
¿En qué medida la habilidad de comunicación empática	Determinar en qué medida la habilidad de comunicación empática	Existe influencia significativa entre la habilidad de		180
				6. Muestra:

influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?	va a influir en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	comunicación empática para la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.		muestra censal: 123
¿En qué medida la habilidad de trabajar en equipo influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?	Determinar en qué medida la habilidad de trabajar en equipo influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Existe influencia significativa entre la habilidad del trabajo en equipo para la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Variable Vd.	7. Unidad de Estudio:
¿En qué medida la habilidad de resolución de problemas influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023?	Determinar en qué medida la habilidad de resolución de problemas influye en la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Existe influencia significativa en la habilidad de resolución de problemas para la retención del personal de la empresa minera Sierra Antapite SAC de Huancavelica en el año 2023.	Retención del personal	Supervisores y colaboradores de la compañía
				8. Técnica de Recolección:
				Encuesta
				9. Instrumento de Recolección:
				cuestionario/ guía

Formato 3.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tipo de Variable	Operacionalización	Dimensiones (Sub- variables)	Definición conceptual	Indicador	Ítems	Nivel de Medición
------------------	--------------------	------------------------------	-----------------------	-----------	-------	-------------------

Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional					
Cualitativa	<p>"Las habilidades blandas o no cognitivas, son actitudes y prácticas que afectan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea. Los investigadores y los profesionales utilizan una variedad de términos para describir estos tipos de habilidades: competencias "blandas", habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad. Ortega (2016)."</p>	<p>Las habilidades blandas se medirán por el índice de percepción de la motivación, del reconocimiento y trato con el personal (colaboradores), así como la personalidad positiva que ejerzan en sus labores diarias.</p>	<p>Habilidades individuales y habilidades sociales</p>	<p>Habilidades intrapersonales: "Son las habilidades que se refieren a la relación y conocimiento de uno mismo. Las personas que poseen una inteligencia intrapersonal notable, poseen modelos viables y eficaces de sí mismos". (Londoño, 2016).</p>	<p>Inteligencia emocional</p>	<p>1. Dedico tiempo a pensar en mis emociones. 2. Aunque a veces me siento triste, tengo una visión positiva de las situaciones. 3. Expreso mis sentimientos con facilidad.</p>	<p>Escala ordinal de Likert (Frecuencia)</p>
					<p>Automotivación</p>	<p>4. Soy capaz de motivarme por mi autorrealización y motivar a los demás.</p>	
					<p>Escucha activa</p>	<p>5. Escucho con atención a mi jefe y compañeros de trabajo.</p>	
					<p>Adaptación</p>	<p>6. Me preocupo por ampliar mis conocimientos y ser flexible en el área donde laboro.</p>	

				<p>Habilidades Sociales: "Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas". (Kelly,1992).</p>	Comunicación empática	<p>7. Escucho con atención para poder captar lo que quieren decirme. 8. Soy concreto en el mensaje que quiero dar para que me puedan entender.</p>
					Trabajo en equipo	<p>9. Pido ayuda a mis compañeros y la brindo cuando lo requieran.</p>
					Liderazgo	<p>10. Delego actividades para formar a los integrantes de mi equipo, no dejando de ser responsable de los resultados. 11. Para persuadir a los demás, intento previamente establecer lazos de confianza.</p>
					Pensamiento estratégico	<p>12. Cuando veo que algo no funciona, soy el primero en cambiar la manera de actuar en beneficio de todos.</p>

					Validación emocional	13. Analizo el nivel de mis emociones para mejorar mi personalidad y mi desempeño laboral.	
					Asertividad	14. Comunicándome con palabras sencillas y claras, buscando la objetividad de mi mensaje. 15. Con la finalidad de obtener diversos puntos de vista, consulto a bastante gente.	
					Resolución de problemas	16. Intento buscar soluciones, en lugar de culpables.	
cualitativa	"Es el conjunto de estrategias empleadas con la finalidad de evitar que el personal con el talento requerido se desvincule de la	valor numérico que se extrae de aplicar la fórmula y un conjunto de acciones (Clima y estabilidad laboral) que nos permiten	Clima laboral	"Elementos socio culturales que hacen parte de la empresa, los cuales, a través del rol social que tiene el colaborador dentro de un	Línea de carrera	17. Te motiva el deseo de ser mejor cada día. 18. Me preocupo en aprender nuevos retos que no domino con facilidad.	

	<p>empresa, lo que permite a su vez analizar cuáles que es lo que en realidad necesita el colaborador y desarrollar con éstas numerosas estrategias que ayuden a que su permanencia en la empresa sea mayor." (Alles, 2012).</p>	<p>mantener el sentido de permanencia en la empresa u organización.</p>		<p>espacio laboral, así como las destrezas que tengan los trabajadores de la compañía para fortalecer los vínculos afectivos con los compañeros de trabajo generan la percepción de aprobación y aceptación de los nuevos empleados, los cuales se ven motivados a cuidar y preservar su empleo con el cual sienten afinidad y sentido de pertenencia por medio de un estímulo social vinculado a la motivación laboral que tiene el propósito de generar bienestar para disminuir la rotación de personal y aumentar la productividad." (Auz y Polonia, 2014).</p>	<p>Reconocimiento profesional</p>	<p>19. Siempre apunta mis labores a recompensas que pueda generar.</p>	
--	--	---	--	---	-----------------------------------	--	--

				<p>"La estabilidad laboral es la protección legal contra las posibilidades de terminar la relación laboral; busca la permanencia del contrato de trabajo y a que el mismo no se extinga por una causa no prevista en la Ley. La causa de la estabilidad laboral se sustenta en el principio de continuidad que se deriva del principio protector; es decir, se pretende que el contrato de trabajo tenga la mayor duración posible a favor del trabajador." (Toyama, 2016).</p>	Sentido de pertenencia	<p>20. Amo mi trabajo</p> <p>21. Me motiva el hecho de cumplir con las metas de la empresa.</p>	
					Propósito	<p>22. Tu trabajo cobra más importancia cuando estas al servicio de otras personas.</p> <p>23. Me esfuerzo en hacer seguimiento continuo a mis labores.</p>	
					Condiciones laborales	<p>24. Me siento cómodo con la alimentación, habitabilidad y trato dentro de la empresa.</p> <p>25. Tengo la libertad y decisión para desarrollar mi labor y cumplan con mis pagos correspondientes.</p>	

Validación de experto 1.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD MENTAL COMUNITARIO EN EL AÑO DEL 2021.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Ramírez Flores Mayra Esperanza.
- 1.2 Grado académico: Magister – Psicología Infantil y Neuroeducación.
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Psicóloga.
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Psicóloga en Ministerio de Mujer y Poblaciones Vulnerables – Programa AURORA.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario.
- 1.6 Autor del Instrumento: Omar Alexander Gastelo Ramírez.



INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la motivación intrínseca, extrínseca, de las habilidades intrapersonales y habilidades sociales o interpersonales					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Gestión para el Desarrollo de Habilidades y la Motivación Laboral.					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					x
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Instrumento validado para su aplicación, cumple con todos los criterios.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100=20

Lima, 3 de agosto de 2021



Mayra E. Ramírez Flores
PSICÓLOGA
C. No. N° 20726
Nombre y Firma
Fecha: 03.08.2021

Validación de experto 2.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD MENTAL COMUNITARIO EN EL AÑO DEL 2021.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Meza Rodríguez, Joel Gustavo.
- 1.2 Grado académico: Maestro en Gestión Pública.
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Contrataciones del estado y gestión de almacenes.
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Jefe de almacenes – Ministerio de Defensa.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario.
- 1.6 Autor del Instrumento: Omar Alexander Gastelo Ramírez.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy buenc 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la motivación intrínseca, extrínseca, de las habilidades intrapersonales y habilidades sociales o interpersonales					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Gestión para el Desarrollo de Habilidades y la Motivación Laboral.					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					x
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es un instrumento, acorde a su investigación en la que podrá obtener la información que el autor busca.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100=20

Lima, 05 de agosto del 2021.



Mgtr. Meza Rodríguez Joel Gustavo
44028613