

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

"HABILIDADES BLANDAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DEPARTAMENTOS FINANCIERO Y TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, AÑO 2024."

AUTORA:

IRLANDA ISABEL CABEZAS SOLANO

DIRECTOR
Ing. Rafael Sánchez.

PARES ACADÉMICOS
Psc. María Aroca
Ing. Erika Cahuasqui

SAN MIGUEL – ECUADOR
2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Habilidades blandas para el desempeño laboral en los departamentos financiero y talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, año 2024.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi director, Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías, por su invaluable guía, paciencia y confianza durante este periodo académico. A cada uno de mis docentes, quienes con su experiencia y conocimiento contribuyeron significativamente a mi formación académica y profesional. A mis compañeros, que a lo largo de esta trayectoria crearon un ambiente acogedor y de confianza. Mi gratitud también es para mi familia, que con su amor y sacrificio hizo posible cada paso de este camino.

Gracias a todos por haber sido parte esencial en la construcción de este sueño académico y gracias a Dios por permitirme vivir este gran momento de felicidad y logro personal, al alcanzar mi meta de convertirme en profesional obteniendo mi título de Licenciada en Gestión de Talento Humano por la Universidad Estatal de Bolívar.

Irlanda Cabezas

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación primeramente a Dios, quien me dio sabiduría, salud y vida para culminar una de las fases más difíciles, pero no imposibles. A mi madre, María Natividad Solano Parreño, una mujer guerrera y una de las más importantes en mi vida, al ser que más amo en este mundo. Ella es mi mayor felicidad, mi pilar fundamental en todo momento, quien me dio el valor para soñar en grande, por compartir cada risa y cada lágrima. Con su amor incondicional me llenó de fuerzas y valentía, confió en mí y en mi proceso para llegar hasta este instante tan especial como lo es la culminación de mi carrera.

Así mismo, dedico este logro a mi padre, que desde donde él esté, siempre me cuidó desde el cielo, guió mis pasos y me dio el valor necesario para seguir luchando contra las adversidades durante mi trayectoria académica.

De igual manera, a mis hermanos, quienes con su apoyo incondicional me ayudaron a seguir adelante. Siempre me brindaron sus mejores consejos y experiencias, fueron mis amigos en momentos de dificultad y mi inspiración en cada logro.

Les entrego este trabajo como muestra de mi dedicación, esfuerzo constante y gratitud por confiar en mí. Extiendo también mi gratitud en memoria de quienes ya no están físicamente, pero viven en mi corazón. Que cada palabra plasmada en esta dedicatoria sea una muestra del amor que tengo por ustedes. Este logro es un reflejo del cariño y la fe que cada uno de ustedes ha depositado en mí, recordándome siempre que los límites se desvanecen cuando el corazón guía el camino.

Irlanda Cabezas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. ***Rafael Alejandro Sánchez Macías***; Psc. ***María José Aroca Caiza*** e Ing. ***Erika Priscila Cahuasqui Molina***; en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación "Habilidades blandas para el desempeño laboral en los departamentos financiero y talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, año 2024.", desarrollado por la señorita ***Cabezas Solano Irlanda Isabel***.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Gestión del Talento Humano.

San Miguel, mayo del 2025

Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías.
Director

Psc. María José Aroca Caiza
Par Académico

Ing. Erika Priscila Cahuasqui Molina
Par Académico

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajiao
San Miguel - Ecuador
Teléfono: (593) 032 989812 - 032989813 - 032989463
www.ueb.edu.ec

DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo Cabezas Solano Irlanda Isabel portadora de la Cédula de Identidad No 0202634325 en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:
"HABILIDADES BLANDAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DEPARTAMENTOS FINANCIERO Y TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR AÑO 2024."
Modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La autora declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamo que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Irlanda Isabel Cabezas Solano

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN I
AGRADECIMIENTO II
DEDICATORIA III
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN IV
DERECHOS DE AUTOR V
ÍNDICE DE CONTENIDO VI
INTRODUCCIÓN 1
RESUMEN 3
ABSTRACT 4
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO. 5
1.1. Descripción del Problema 5
1.2. Formulación del Problema 7
1.3. Preguntas de Investigación 7
1.4. Justificación 7
1.5. Objetivos 8
1.5.1. Objetivo General 8
1.5.2. Objetivos Específicos 8
1.6. Variables 9
1.6.1. Variable Independiente: Habilidades blandas 9
1.6.2. Variable Dependiente: Desempeño laboral 9
1.7. Operacionalización de Variables 10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO. 15
2.1. Antecedentes 15

2.2. Marco Científico 18
2.2.1. Habilidades Blandas 19
2.2.2. Desempeño Laboral 25
2.2.4. Relación entre Habilidades Blandas y Desempeño Laboral 30
2.3. Marco legal 30
CAPITULO III. METODOLOGÍA 34
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 37
CONCLUSIONES 61
RECOMENDACIONES 62
CAPITULO V. PROPUESTA 63
Evaluación del Impacto 69
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA 79
ANEXOS 85
ANEXO 1. CRONOGRAMA TENTATIVO (GANTT) 86
ANEXO 2. PRESUPUESTO 86
ANEXO 3. Formato de la entrevista 87

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones demandan profesionales con habilidades técnicas especializadas, pero también con un alto nivel de habilidades blandas, ya que estas influyen significativamente en la eficiencia, la comunicación y el desempeño laboral. En el ámbito de la gestión del talento humano y financiero, estas habilidades resultan esenciales para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la creación de un clima organizacional favorable.

La Universidad Estatal de Bolívar no está exenta de esta realidad. Sus departamentos financiero y de talento humano enfrentan desafíos relacionados con la colaboración, la productividad y la adaptabilidad a cambios organizacionales. La falta de habilidades blandas en algunos empleados ha generado deficiencias en la comunicación interna, la gestión del tiempo y la resolución efectiva de problemas, lo que impacta en la calidad del servicio y en la satisfacción laboral.

El estudio presentado en este trabajo tiene como propósito analizar el impacto de las habilidades blandas en el desempeño laboral dentro de estos departamentos, destacando la importancia de su desarrollo continuo para mejorar la eficiencia organizacional.

A lo largo del primer capítulo, se aborda el problema de investigación, justificando la necesidad de analizar cómo las competencias interpersonales y emocionales inciden en la productividad y en el clima laboral. Además, se establecen los objetivos del estudio, centrados en evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas entre los empleados y proponer estrategias de mejora.

En el segundo capítulo, se exploran los fundamentos teóricos y antecedentes que sustentan la importancia de estas habilidades en el ámbito laboral. Se revisan investigaciones previas que demuestran cómo la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación efectiva influyen en la calidad del trabajo y en la satisfacción de los empleados.

El tercer capítulo detalla la metodología empleada en la investigación, que combina un enfoque cuantitativo con la aplicación de encuestas estructuradas a los funcionarios de los departamentos de interés. Se explica el diseño de la muestra, las

variables analizadas y los instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y análisis estadístico. Se identifican patrones y tendencias relacionadas con la influencia de las habilidades blandas en la dinámica laboral, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Los hallazgos destacan que los empleados con un alto nivel de habilidades interpersonales muestran un mejor desempeño, mayor satisfacción laboral y un impacto positivo en la eficiencia de los procesos organizacionales.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones, se enfatiza la necesidad de diseñar programas de capacitación continua en habilidades blandas, promoviendo el liderazgo, la inteligencia emocional y la comunicación efectiva en los entornos laborales. La investigación resalta que el fortalecimiento de estas competencias no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a la cohesión y estabilidad organizacional.

El presente estudio es relevante no solo para la Universidad Estatal de Bolívar, sino también para otras instituciones y organizaciones que buscan mejorar su clima laboral y su productividad mediante el desarrollo de habilidades socioemocionales en sus empleados. En un mundo laboral cada vez más competitivo y globalizado, estas competencias se han convertido en un factor determinante para el éxito profesional y organizacional.

RESUMEN

El presente estudio examina la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar. A través de un enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas para evaluar competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo, la resolución de problemas y la inteligencia emocional.

Los resultados revelan que la falta de estas habilidades impacta negativamente en la eficiencia, la toma de decisiones y la productividad. Asimismo, se observa que los empleados con mayor desarrollo de habilidades blandas presentan una mejor capacidad de gestión del tiempo, adaptabilidad y trabajo en equipo, lo que contribuye a un clima organizacional más armonioso y eficiente.

Se concluye que la implementación de programas de capacitación en habilidades blandas es clave para optimizar el desempeño laboral y fortalecer la cohesión organizacional. Las recomendaciones incluyen diseñar estrategias de formación continua, promover la inteligencia emocional y fomentar espacios de trabajo colaborativo que impulsen la innovación y el crecimiento profesional.

Palabras clave: habilidades blandas, desempeño laboral, comunicación, trabajo en equipo, productividad.

ABSTRACT

This study examines the relationship between soft skills and job performance in the financial and human resources departments of Universidad Estatal de Bolívar. Through a quantitative approach, structured surveys were applied to assess competencies such as effective communication, leadership, problem-solving, and emotional intelligence.

The results reveal that the lack of these skills negatively impacts efficiency, decision-making, and productivity. Likewise, employees with greater development of soft skills demonstrate better time management, adaptability, and teamwork, contributing to a more harmonious and efficient organizational climate.

It is concluded that the implementation of training programs in soft skills is essential to optimizing job performance and strengthening organizational cohesion. Recommendations include designing continuous training strategies, promoting emotional intelligence, and fostering collaborative workspaces that drive innovation and professional growth.

Keywords: soft skills, job performance, communication, teamwork, productivity.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.

1.1. Descripción del Problema

A nivel mundial, las habilidades blandas (HB) son esenciales en el ámbito laboral actual, permitiendo a los empleados desempeñarse de manera eficaz y adaptarse a diferentes situaciones. Estas habilidades incluyen comunicación, trabajo en equipo, empatía, resolución de problemas, adaptabilidad, gestión del tiempo, liderazgo e inteligencia emocional. A pesar de su importancia, las habilidades blandas siguen siendo una preocupación global, ya que muchos sistemas educativos y laborales se han centrado históricamente en habilidades técnicas o "duras," lo que ha creado una brecha en el desarrollo integral de los profesionales.

Estudios como el de Fuentes y otros (2021) y Chaca y Contreras (2022) destacan la necesidad de las HB para afrontar la presión, adaptarse a nuevas situaciones, y aceptar críticas constructivas, y visibilizan su impacto directo en el desempeño laboral. Las HB facilitan la colaboración y el trabajo eficaz, lo que mejora el rendimiento y la eficiencia. Profesionales que desarrollan estas competencias tienden a tener mayor capacidad para gestionar conflictos, liderar equipos, y adaptarse a los cambios organizacionales. Esto impacta directamente en el desempeño laboral al mejorar la productividad y el clima organizacional, lo cual es importante en un entorno globalizado y competitivo.

En Ecuador, la deficiente preparación en HB ha generado un impacto negativo en el desempeño laboral, especialmente en jóvenes egresados universitarios. Estudios como los de Espinoza y Gallegos (2020) indican que la mayoría de los estudiantes universitarios en Ecuador reconocen la importancia de estas habilidades, pero no las adquieren de manera formal en el ámbito académico, lo que genera una desconexión con las demandas del mercado laboral. Las empresas en Ecuador se enfrentan a la dificultad de integrar profesionales técnicamente capacitados pero con limitaciones en habilidades interpersonales, lo que afecta la productividad y capacidad de innovación.

Rodríguez (2020) destaca que en Ecuador muchas organizaciones no implementan programas de capacitación en habilidades blandas, lo que limita la capacidad de sus

empleados para colaborar eficazmente, gestionar conflictos, y adaptarse a los cambios tecnológicos. Esta ausencia de HB también repercute en la competitividad y sostenibilidad empresarial, lo que afecta la capacidad del país para enfrentar los desafíos del mercado global.

El déficit de HB en Ecuador está estrechamente relacionado con el bajo desempeño laboral en diversos sectores. La ausencia de comunicación efectiva, liderazgo, y trabajo en equipo reduce la capacidad de los profesionales para enfrentar retos complejos y adaptarse a entornos cambiantes. Esto genera una disminución en la eficiencia operativa, innovación, y productividad, impactando negativamente la competitividad de las empresas ecuatorianas.

En la Universidad Estatal de Bolívar (UEB), el escaso desarrollo de habilidades blandas en los departamentos financiero y de talento humano ha resultado en problemas de comunicación y cohesión entre el personal. Los empleados a menudo trabajan de manera aislada, lo que limita la creación de un equipo cohesionado y la resolución efectiva de problemas. La poca formación en habilidades como la gestión del tiempo y la adaptabilidad también ha incrementado el estrés y la disminución de la productividad. Además, la falta de liderazgo y empatía por parte de los superiores ha exacerbado estos problemas, afectando negativamente el desempeño laboral de los funcionarios. La ausencia de programas formales para el desarrollo de HB puede estar contribuyendo a un bajo desempeño laboral, lo que se refleja en una menor eficiencia, insatisfacción laboral, y un aumento en la rotación de personal. Si no se abordan adecuadamente, estas carencias pueden afectar la calidad de los servicios ofrecidos por la universidad y su reputación como institución educativa.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las habilidades blandas que permitirán el mejoramiento del desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar durante el año 2024?

1.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la investigación?
2. ¿Cuál es la situación actual con respecto al desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar?
3. ¿Cuáles son las habilidades blandas requeridas en función de las actividades de los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar?

1.4. Justificación

El presente estudio se lleva a cabo debido a la creciente importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral contemporáneo. En un mundo cada vez más interconectado y competitivo, las organizaciones requieren no solo de empleados con conocimientos técnicos, sino también de individuos que posean competencias interpersonales y emocionales que les permitan trabajar eficazmente en equipo, adaptarse a cambios y resolver problemas de manera creativa. En la Universidad Estatal de Bolívar, la falta de atención a estas habilidades puede estar limitando el desarrollo profesional de sus empleados y, por ende, afectando la calidad de los servicios ofrecidos.

El objetivo principal de este estudio es identificar y analizar las habilidades blandas más relevantes para mejorar el desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la UEB durante el año 2024. A través de esta investigación, se busca comprender cómo la implementación y fortalecimiento de estas habilidades pueden contribuir a un ambiente laboral más productivo y colaborativo.

Este proyecto tiene una utilidad significativa para la UEB, ya que proporcionará información valiosa sobre las habilidades blandas que necesitan ser desarrolladas y fomentadas en el personal. Los resultados permitirán diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional específicos que aborden las necesidades identificadas, promoviendo así un clima laboral positivo y un mejor desempeño organizacional. Además, se espera que los hallazgos puedan ser utilizados para elaborar políticas institucionales que prioricen el desarrollo de habilidades socioemocionales en la formación del personal.

Los beneficiarios directos de esta investigación incluyen a los empleados de los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, quienes podrán acceder a capacitación y desarrollo en habilidades blandas, mejorando su desempeño laboral. Asimismo, indirectamente, la investigación beneficiará a la comunidad académica en general, al contribuir a la creación de un entorno laboral más eficiente y colaborativo, lo que se traducirá en una mejor calidad de los servicios ofrecidos a estudiantes. La UEB como institución se beneficiará al fortalecer su capacidad organizacional y su reputación en el ámbito educativo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar habilidades blandas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

1.5.2. Objetivos Específicos

OE1. Fundamentar teóricamente la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.

OE2. Diagnosticar la situación actual con respecto al desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

OE3. Identificar las habilidades blandas requeridas en función de las actividades de los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

1.6. Variables

1.6.1. Variable Independiente: Habilidades blandas.

Las habilidades blandas son un conjunto de competencias interpersonales y emocionales que permiten a las personas interactuar de manera efectiva y armoniosa con los demás. Estas habilidades incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la adaptabilidad, la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad y la gestión del tiempo, entre otras (Chaca & Contreras, 2022).

1.6.2. Variable Dependiente: Desempeño laboral.

El desempeño laboral es un área de estudio en la psicología organizacional que se centra en la eficacia de los colaboradores al realizar sus funciones dentro de una organización (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).

1.7. Operacionalización de Variables

Variable Independiente	**Definición**	**Operativa**	**Dimensión**	**Indicadores**	**Técnicas e Instrumentos**
Habilidades blandas	Las habilidades blandas son un conjunto de competencias interpersonales y emocionales que permiten a las personas interactuar de manera efectiva y armoniosa con los demás. Estas habilidades incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la adaptabilidad, la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad y la gestión del tiempo, entre otras (Chaca & Contreras, Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado	Las habilidades blandas se definen como un conjunto de competencias interpersonales, emocionales y comunicativas que facilitan la interacción efectiva y armoniosa entre las personas en el entorno laboral. Estas habilidades abarcan la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía, la adaptabilidad, la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad y la gestión del tiempo.	Habilidades interpersonales Habilidades cognitivas	**Habilidades Interpersonales** 1. **Comunicación Asertiva** Número de conflictos resueltos mediante la comunicación efectiva en un periodo determinado. 2. **Negociación** Número de acuerdos alcanzados frente a conflictos planteados. 3. **Cooperación** Número de proyectos realizados en equipo en un periodo específico. **Habilidades Cognitivas** 1. **Solución de Problemas.** Tiempo promedio requerido para resolver un problema específico.	Encuesta – cuestionario en escala de Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

	Huancayo, 2021. , 2022).		Habilidades para el manejo emocional	2. **Pensamiento Crítico** Porcentaje de decisiones basadas en un análisis crítico de la información. 3. **Toma de Decisiones** Tiempo promedio para tomar decisiones en situaciones críticas. **Habilidades para el Manejo Emocional** 1. **Control Emocional** Porcentaje de situaciones en las que se logró manejar adecuadamente las emociones negativas. 2. **Regulación Emocional** Frecuencia de intervenciones personales para calmarse en situaciones de tensión. 3. **Aceptación de Emociones** Porcentaje de empleados que informan sentir que pueden expresar sus emociones en el trabajo.	
Variable dependiente	**Definición**	**Operativa**	**Dimensión**	**Indicadores**	

Desempeño laboral	El desempeño laboral es un área de estudio en la psicología organizacional que se centra en la eficacia de los colaboradores al realizar sus funciones dentro de una organización (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).	El desempeño laboral se define como la eficacia y eficiencia con la que un empleado realiza sus funciones dentro de una organización. Se medirá a través de indicadores específicos que incluyen la calidad del trabajo, cantidad de trabajo, eficiencia en el uso del tiempo, cumplimiento de objetivos y desarrollo profesional, utilizando evaluaciones de desempeño y métricas de productividad.	Eficiencia Conocimientos y Habilidades	**Dimensión 1. Eficiencia** **Indicador 1. Gestión del Tiempo en Actividades Productivas** Porcentaje del tiempo total trabajado que se utiliza de manera efectiva en tareas productivas. **Indicador 2. Precisión y Calidad en la Entrega de Tareas** Porcentaje de trabajos entregados que presentan errores o necesitan correcciones. **Indicador 3. Productividad por Unidad o Tarea Completada** Número total de unidades producidas o tareas completadas en un período determinado. **Dimensión 2: Conocimientos y Habilidades** **Indicador 1. Desarrollo profesional** Promedio de horas dedicadas a la formación y desarrollo profesional por	

			Cumplimiento de Objetivos	empleado en un período específico. **Indicador 2. Cursos de formación externa** Cantidad de cursos de formación o certificaciones completadas en un período específico. **Indicador 3. Cursos de capacitación interna** Número de empleados que participan en programas de desarrollo profesional, talleres o capacitaciones organizadas internamente por la empresa durante un período específico. **Dimensión 3.** Cumplimiento de Objetivos **Indicador 1. Alcance de Metas dentro del Plazo** Porcentaje de metas cumplidas dentro del plazo establecido **Indicador 2. Calidad en el Cumplimiento de Metas**	

				Porcentaje de metas cumplidas con los estándares de calidad requeridos **Indicador 3. Recursos Utilizados para Alcanzar las Metas** Porcentaje de metas alcanzadas sin exceder los recursos asignados (tiempo, presupuesto, personal)	

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes

En el trabajo de investigación denominado “Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021.” El objetivo de este trabajo fue analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los empleados administrativos en modalidad de trabajo remoto en la Escuela de Posgrado de Huancayo durante el año 2021. Los resultados indicaron que las habilidades blandas tienen un impacto significativo en el desempeño laboral, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.766$) con un nivel de significancia $p = 0.000$, lo que muestra una correlación positiva alta. Esto sugiere que, a mayor desarrollo de habilidades blandas, mejor es el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en trabajo remoto en dicha institución (Chaca & y Contreras, 2022).

Alayo, M., Carranza, J., Arce, R., Rodríguez, G., & Rosado, M. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(6), 11554-11571.

En el trabajo de investigación titulado “Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021” el objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Trujillo en el año 2021. La relación entre las variables se evaluó mediante la prueba Chi-cuadrado (X2) con un nivel de confianza del 95%, aceptándose la hipótesis nula, y demostrando que existe una relación significativa entre las variables con un valor $p<0.05$. Además, se aplicó la correlación de Spearman, la cual reveló una relación directa, positiva y fuerte entre las habilidades blandas y el desempeño laboral (Alayo, Carranza, Arce, Rodríguez, & Rosado, 2021).

La investigación titulada “Desarrollo de las Habilidades Blandas y su Contribución al Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Caja Piura Año 2020” tuvo como objetivo principal analizar cómo las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los empleados de la Caja Piura durante el año 2020. Los resultados mostraron que el desarrollo de habilidades blandas tiene un impacto moderado en el desempeño laboral, según el

análisis de chi-cuadrado con un valor de 22,599, lo que permitió aceptar la hipótesis planteada (Cabrejos & Sarango, 2020).

En el estudio titulado “Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica”, el objetivo fue comprender la relevancia de estas competencias en los entornos organizacionales, además de fomentar nuevas investigaciones en el área de gestión del talento humano. Como conclusión, se destaca que esta habilidad no solo contribuye a mejorar el desempeño en las actividades cotidianas, sino que es clave para la integración efectiva de los individuos en entornos laborales dinámicos y exigentes (Garavito, Villamizar, & Castañeda, 2024).

La comunicación es fundamental en la vida cotidiana, ya que constituye el canal principal para interactuar con el entorno. En el ámbito empresarial, resulta indispensable desarrollarla adecuadamente, pues al formar parte de ese microentorno laboral, saber comunicarse facilita la convivencia y fortalece las relaciones dentro de la organización (Ramos Ramos, 2015).

En la investigación titulada “Importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del talento humano, Utcubamba, región Amazonas”, el objetivo de esta investigación fue establecer la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC, ubicada en la provincia de Utcubamba, región Amazonas, Perú, durante el año 2021. Los resultados indicaron que el 50% de los trabajadores cuentan con un nivel altamente desarrollado de habilidades blandas, mientras que el 60% demostró tener un buen desempeño laboral. Además, se determinó un coeficiente de correlación de 0.917 entre ambas variables, con un nivel de significancia de 0.00, concluyendo que existe una relación positiva y fuerte entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de Ferretería & Industrias Jheyson SAC, Utcubamba, Amazonas, en el año 2021 (Delgado & Altamirano, 2022).

El artículo científico de Fuentes, Moreno, Rincón y Silva (2021) titulado Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior, destacó que la evaluación de habilidades blandas en la educación superior, basada en una escala del 1 al 5, muestra que los estudiantes de psicología y administración en salud ocupacional obtuvieron una media de 3.8 en liderazgo y 3.6 en trabajo en equipo. Sin embargo, se identificaron carencias en la capacidad de plantear preguntas (con una media de 2.9) y conciliación (3.0). Estas áreas

son fundamentales para el éxito en el ámbito laboral, lo que refleja la necesidad de implementar estrategias educativas más focalizadas. Además, la dispersión de las calificaciones fue notable, con un rango que varió desde 2.5 hasta 4.5, lo que sugiere una formación desigual en estas competencias clave para la empleabilidad.

La investigación de Chaca y Contreras (2022) titulada Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021, surgió del análisis de una problemática relevante y tuvo como objetivo evaluar la importancia de ambas variables en el contexto del trabajo remoto. Se utilizó un enfoque descriptivo-correlacional, empleando encuestas y un cuestionario basado en la escala de Likert para recolectar datos de una muestra de 45 trabajadores. Los resultados revelaron que las habilidades blandas tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los administrativos que trabajan de forma remota, evidenciado por un coeficiente de correlación de Pearson (r= 0,766) con un nivel de significancia de p= 0,000, lo que indica una correlación positiva fuerte. Esto sugiere que un incremento en las habilidades blandas está asociado con una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores en este entorno.

A nivel nacional, la investigación titulada “Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador” se abordó sobre cómo el entorno laboral influye en el esfuerzo de los trabajadores en las MIPYMES de Ecuador. Utilizaron una metodología exploratoria, bibliográfica, cualitativa, no experimental y transversal, apoyada en los métodos inductivo y deductivo. Los resultados demostraron que un entorno de trabajo favorable es crucial para un buen desempeño laboral. Este estudio resalta la importancia de factores como las relaciones humanas, la motivación y la participación, especialmente en instituciones de salud (Sumba, Moreno, & Villafuerte, 2022).

Por otro lado, en Tungurahua, la investigación titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo”, se analizó el impacto del entorno laboral en el esfuerzo de los trabajadores del segundo nivel de atención de salud. Los hallazgos indicaron que la comunicación interpersonal entre los profesionales de salud no siempre era efectiva, y el trabajo en equipo se aplicaba esporádicamente. Solo el 43% de los participantes afirmaron que su entorno laboral les permitía desempeñarse de manera óptima. Este estudio subrayó que las relaciones interpersonales a menudo representan un obstáculo para un ambiente de trabajo positivo (Pino, Granja, & Niño, 2021).

Asimismo, la investigación titulada “Correlation between organizational climate and labor performance in the main ecuadorian supermarket chains”, se examinó la relación entre el entorno laboral y el esfuerzo de los empleados en instituciones comerciales en Ecuador. Los resultados mostraron que estas instituciones priorizan el cuidado del capital humano, es decir, buscan crear un entorno laboral adecuado para maximizar el esfuerzo de sus empleados y, a su vez, lograr una alta rentabilidad. En el sector salud, esta rentabilidad se refleja en el aumento de la cobertura alcanzada (Paredes & Quiroz, 2021).

La investigación titulada “Habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022” el propósito de este estudio fue analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador, durante el año 2022. Los resultados inferenciales mostraron una significancia de 0.005, y los valores de Pseudo R^2 de Cox y Snell, y de Nagelkerke, indicaron que el 13.8% de la variabilidad en el desempeño laboral se explica por las habilidades blandas. Los resultados descriptivos indicaron que el 58.5% de los participantes presentaron un nivel regular de habilidades blandas, el 38.4% un buen nivel y el 3.1% un nivel bajo. En cuanto al desempeño laboral, el 84.6% mostró un nivel alto y el 15.4% un nivel regular. Las dimensiones con mayor probabilidad de ocurrencia y significancia menor a 0.05 fueron la orientación a resultados y las relaciones interpersonales, mientras que la responsabilidad no mostró una influencia significativa (Morocho, 2023).

2.2. Marco Científico

La presente investigación pretende fundamentar teóricamente la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los departamentos financiero y de talento humano en la Universidad Estatal de Bolívar. Las habilidades blandas han ganado un papel central en las organizaciones, ya que son determinantes para la cohesión, eficiencia y bienestar dentro del entorno de trabajo (Castelo, 2024). A través de la exposición de diversas teorías, se busca sustentar cómo las competencias socioemocionales influyen en el desempeño laboral.

Estas teorías brindan una base sólida para comprender cómo las competencias emocionales, comunicativas y sociales influyen en el éxito en los entornos laborales. Entre ellas, la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1995) resalta la relevancia de competencias como la empatía y la autorregulación emocional, elementos clave para el

liderazgo y la comunicación efectiva. Asimismo, la Teoría de las Competencias de David McClelland (1973) destaca la importancia de las habilidades interpersonales y sociales para el rendimiento en el trabajo, mientras que la Teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick (1967) describe el papel fundamental de la comunicación asertiva y la escucha activa en la interacción social y la resolución de conflictos.

Además, la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow (1943) y la Teoría de la Socialización y el Aprendizaje Social de Albert Bandura (1977) proporcionan una comprensión profunda sobre cómo las habilidades blandas se desarrollan a medida que se satisfacen las necesidades psicológicas superiores y se adquieren a través de la observación social. Estas teorías, junto con el Modelo de las Cinco Grandes Personalidades y la Teoría de la Autoeficacia de Bandura, ayudan a explicar cómo la personalidad y la creencia en la propia capacidad impactan en la motivación y el desempeño laboral. La Teoría de la Expectativa de Victor Vroom (1964) ofrece una visión sobre cómo las expectativas de los empleados afectan su comportamiento y desempeño, influyendo en la percepción de las recompensas a través de sus habilidades blandas. Estas teorías proporcionan un marco científico integral para analizar el papel de las habilidades blandas en el entorno laboral.

2.2.1. Habilidades Blandas

2.2.1.1. Definición de Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, también denominadas habilidades socioemocionales o habilidades para la vida, son esenciales para el desarrollo integral en el ámbito del conocimiento y la educación. Se clasifican en tres categorías: habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y habilidades para el control emocional. Estas categorías están interrelacionadas y son fundamentales para el crecimiento en la vida profesional y laboral (De la Ossa, 2022).

Entre las habilidades destacadas se encuentran: comunicación asertiva, negociación, confianza, cooperación, empatía, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis de consecuencias y manejo de emociones como la ira, la tristeza y la frustración (Reina & Gamallo, 2023). Estas habilidades se conciben como dimensiones que abarcan aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir en sociedad (Duperly, 2021). Además, se menciona que el egocentrismo puede debilitar o anular estas habilidades.

El reconocimiento de la importancia de las habilidades blandas comenzó oficialmente en 1972, cuando el ejército de EE.UU. destacó que las habilidades interpersonales eran más determinantes que el conocimiento técnico en el desempeño de sus tropas. Este enfoque se había investigado desde finales de los años 60, cuando el ejército introdujo una doctrina de entrenamiento centrada en habilidades que impactaban principalmente en las personas y su desempeño (Casillas, 2023).

Las habilidades blandas deben ser evaluadas según el campo de aplicación en donde se necesiten, ya que algunas de estas pueden ser mejor evaluadas o más apetecidas en ciertos trabajos específicos que en otros, partiendo del hecho que deben ser demostradas en su efectividad durante el proceso de ejecución del trabajo de manera práctica o en campo, debido principalmente a que no es una sola si no un conjunto de habilidades que solo la práctica puede dar o propiciar su desarrollo y mejora en el individuo (Romero, 2021).

2.2.1.2. Categorías Fundamentales de las Habilidades Blandas

Hoy en día, el mercado laboral exige más que conocimientos técnicos; se valoran especialmente las habilidades blandas, ya que permiten a los trabajadores adaptarse a diversos contextos, relacionarse efectivamente, tomar decisiones acertadas y resolver conflictos, lo cual resulta esencial para un desempeño laboral eficiente y un entorno organizacional positivo (Murcia, 2021).

Las habilidades blandas son competencias esenciales que permiten a los individuos interactuar eficazmente en el entorno laboral, gestionar sus emociones y tomar decisiones acertadas. Estas habilidades, que van más allá de las capacidades técnicas, son de vital importancia para fomentar la colaboración, resolver problemas y mantener un ambiente laboral armonioso (Flores, 2024).

Se agrupan en tres grandes categorías: habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y habilidades para el manejo emocional, cada una de las cuales aborda aspectos específicos del comportamiento humano en el trabajo (Campozano & De La Cruz, 2024).

2.2.2. Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales son competencias que facilitan las relaciones efectivas y armoniosas entre los colaboradores dentro del entorno laboral (Baque, Viteri, & Izquierdo, 2024). Estas habilidades permiten una interacción positiva y productiva, fomentando la

comunicación clara y la cooperación en la consecución de los objetivos comunes. Las principales habilidades interpersonales incluyen:

a) Comunicación Asertiva: Es la capacidad de expresar ideas y sentimientos de manera clara, directa y respetuosa, facilitando la comprensión y evitando malentendidos en el entorno laboral (Cueva, Hernández, & Regalado, 2021).
b) Negociación: Habilidad para llegar a acuerdos favorables en situaciones de conflicto o discrepancia (Mata, 2021).
c) Liderazgo: Capacidad de guiar y motivar a otros para alcanzar metas comunes, promoviendo la colaboración y el compromiso dentro del equipo de trabajo (Campos, Sánchez, & Perez, 2020).
d) Cooperación: Habilidad de trabajar de manera armoniosa y efectiva en equipo, siendo flexible y dispuesto a ayudar a otros.

2.2.3. Habilidades Cognitivas

Las habilidades cognitivas son aquellas relacionadas con la capacidad de procesar información, analizar problemas y tomar decisiones de manera efectiva. Estas competencias son esenciales para enfrentar desafíos en el entorno laboral y contribuir a la eficiencia y productividad de las organizaciones (Mego & Saldaña, 2021). Las principales habilidades cognitivas incluyen:

a) Solución de Problemas: La capacidad de analizar situaciones complejas y encontrar soluciones creativas y efectivas (Martinez & Bonilla, 2024).
b) Pensamiento Crítico: Evaluar de manera objetiva la información disponible, analizar opciones y tomar decisiones fundamentadas (Aguilar, Alcántara, & Braun, 2021).
c) Toma de Decisiones: Habilidad para elegir entre diversas opciones, considerando tanto los beneficios como las posibles consecuencias (González, Salazar, & Sanmartin, 2021).

2.2.4. Habilidades para el Manejo Emocional

Las habilidades para el manejo emocional son fundamentales para mantener un equilibrio emocional en el entorno laboral, especialmente en situaciones de alta presión o conflicto. Estas competencias permiten a los individuos gestionar sus emociones de manera efectiva

y mantener una conducta profesional y estable (Olhaberry & Sieverson, Desarrollo socio-emocional temprano y regulación emocional, 2022).

. Las principales habilidades para el manejo emocional incluyen:

a) Control Emocional: Capacidad para gestionar las emociones, especialmente en situaciones de estrés o presión (Ortiz & Núñez, 2021).
b) Regulación Emocional: Habilidad de adaptarse emocionalmente a diferentes situaciones, manteniendo la estabilidad emocional en el trabajo (Olhaberry & Sieverson, 2022).
c) Aceptación de Emociones: Capacidad de reconocer y aceptar las emociones propias y de los demás sin permitir que estas interfieran negativamente en el desempeño laboral (de los Santos, 2022)

2.2.2.2. Teorías en las que se Basan las Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, también conocidas como competencias socioemocionales, son esenciales para el éxito en el entorno laboral. Estas habilidades no solo se adquieren a través de la experiencia, sino que también están fundamentadas en diversas teorías psicológicas y organizacionales que explican cómo se desarrollan, se ponen en práctica y contribuyen al desempeño laboral. A lo largo de los años, varios investigadores han propuesto teorías que ofrecen una comprensión más profunda de estas habilidades, su relación con la inteligencia emocional, el comportamiento social y el rendimiento en el trabajo. A continuación, se presentan las principales teorías en las que se fundamentan las habilidades blandas**:**

2.2.3. Teoría de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman, 1995)

La Teoría de la Inteligencia Emocional desarrollada por Goleman sugiere que la inteligencia emocional es esencial para el éxito tanto en la vida personal como profesional. Esta teoría se enfoca en cinco competencias principales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales (Martínez & Miranda, 2023).

. En el entorno laboral, estas competencias son esenciales para la resolución de problemas, la toma de decisiones bajo presión, y la construcción de relaciones de trabajo positivas.

a) **Autoconciencia**: Capacidad para reconocer y comprender las propias emociones.

b) **Autorregulación**: Habilidad para controlar y manejar las emociones, especialmente bajo presión.
c) **Motivación**: Compromiso interno que impulsa a las personas a alcanzar metas.
d) **Empatía**: Capacidad de una persona para ponerse en el lugar de otra, es decir, la habilidad para tratar de entender y ver las cosas no bajo su punto de vista sino bajo el punto de vista de otro, sea este igual o diferente del propio (Fernández López, 2016).
e) **Habilidades Sociales**: Capacidad para construir y gestionar relaciones interpersonales de manera efectiva.

En el entorno laboral, estas competencias mejoraran el liderazgo, la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas. Goleman sugiere que los empleados con alta inteligencia emocional son más adaptables, manejan mejor el estrés y construyen relaciones laborales más positivas.

2.2.4. Teoría de las Competencias (David McClelland, 1973)

McClelland propuso que el éxito laboral no depende únicamente del conocimiento o habilidades técnicas, sino de un conjunto de competencias que incluyen habilidades blandas como el liderazgo, la motivación y la empatía. Según McClelland, las competencias permiten predecir de manera más precisa el rendimiento laboral, ya que integran tanto las habilidades cognitivas como las socioemocionales (Álvarez & Bermúdez, 2021). Las competencias interpersonales, como la capacidad para liderar y motivar equipos, son esenciales para gestionar personas.

- Las competencias cognitivas, como la capacidad para resolver problemas y pensar críticamente, ayudan a los empleados a enfrentar desafíos complejos en el entorno laboral.

McClelland argumenta que las competencias son un mejor indicador del éxito profesional que los resultados académicos o las pruebas de inteligencia, ya que están directamente relacionadas con el rendimiento en el lugar de trabajo.

2.2.5. Teoría de la Socialización y el Aprendizaje Social (Albert Bandura, 1977)

Albert Bandura, con su Teoría del Aprendizaje Social, sugirió que gran parte del comportamiento humano se aprende observando a otros y modelando esas conductas. Según Bandura, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la cooperación y la resolución de conflictos, se desarrollan observando e imitando a colegas o líderes que dominan estas habilidades. Además, Bandura introdujo el concepto de autoeficacia, que es la creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea o enfrentar un desafío (Calicchio, 2023).

En el contexto laboral, los empleados con alta autoeficacia tienden a desarrollar mejor sus habilidades blandas porque creen en su capacidad para manejarlas efectivamente, lo que a su vez mejora su desempeño laboral y su confianza para enfrentar situaciones difíciles.

Un liderazgo efectivo se refleja en el trabajo en equipo, considerado una herramienta clave en las organizaciones actuales para integrar diversas disciplinas y alcanzar metas compartidas. Estos equipos suelen regirse por normas y valores construidos en conjunto, relacionados con la ética, la comunicación, la forma de trabajar y los objetivos comunes (Gonzalez Molina, 2024).

2.2.6. Modelo de las Cinco Grandes Personalidades (Big Five Personality Traits)

Este modelo, ampliamente utilizado en la psicología organizacional, identifica cinco grandes rasgos de personalidad: apertura a la experiencia, responsabilidad, extroversión, amabilidad y estabilidad emocional. Algunos de estos rasgos están estrechamente relacionados con las habilidades blandas; por ejemplo, la extroversión facilita la comunicación efectiva, mientras que la amabilidad está vinculada con la capacidad de trabajar en equipo y resolver conflictos de manera colaborativa (Genise, Ungaretti, & Etchezahar, 2020).

El Modelo de las Cinco Grandes Personalidades, ampliamente utilizado en la psicología organizacional, describe cinco rasgos principales de personalidad que influyen en el comportamiento y el rendimiento laboral:

a) **Apertura a la experiencia**: Inclinación hacia la innovación y nuevas ideas, lo cual facilita la creatividad en el trabajo.
b) **Responsabilidad**: Tendencia a ser organizado, disciplinado y confiable, aspectos fundamentales para la productividad.

c) **Extroversión**: Afecta positivamente la capacidad de comunicación y liderazgo en equipos.
d) **Amabilidad**: Se relaciona con la empatía y la capacidad para trabajar de manera cooperativa y resolver conflictos.
e) **Estabilidad emocional**: Ayuda a manejar el estrés y la presión en el lugar de trabajo.

Este modelo destaca cómo los rasgos de personalidad pueden influir en el desarrollo de habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la gestión emocional y la comunicación. Empleados con altos niveles de responsabilidad y amabilidad, por ejemplo, tienden a ser más efectivos en roles que requieren cooperación y liderazgo (Serrano, Murgui, & Andreu, 2022).

2.2.7. Desempeño Laboral

2.2.2.3. Definición de Desempeño Laboral

Chiavenato (2000) describe que la actividad laboral se refiere al conjunto de acciones que los empleados llevan a cabo en una empresa, orientadas a cumplir los objetivos establecidos, optimizando los recursos disponibles para lograr esos objetivos de manera eficaz y eficiente. Además, destaca que el desempeño está influenciado por las actitudes de los trabajadores respecto a sus logros en el trabajo y las expectativas generadas por las tareas que desempeñan dentro de la organización (Chiavenato, 2020).

Por su parte, Ghiselli (1998) identifica cuatro factores clave que afectan el desempeño laboral: la motivación, las habilidades técnicas y características personales, la aceptación del rol dentro de la empresa y la oportunidad para realizarse profesionalmente

El desempeño laboral es un área de estudio en la psicología organizacional que se centra en la eficacia de los colaboradores al realizar sus funciones dentro de una organización (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020). Comprender y evaluar el desempeño laboral es fundamental para las empresas, ya que influye en su crecimiento y efectividad (Chuchón, 2023).

En un entorno empresarial en constante cambio y creciente competencia, la capacidad, competencias y conocimientos de los trabajadores son determinantes para la supervivencia de las organizaciones. .El desempeño está ligado a las características individuales de cada

colaborador, que incluyen sus destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos, todos los cuales contribuyen a la competitividad de la empresa. Sin embargo, la falta de crecimiento laboral y la inadecuada gestión en la asignación de actividades pueden resultar en un bajo desempeño, lo que puede llevar a la rotación del personal y, en consecuencia, al despido de aquellos que no cumplen con las expectativas.

2.2.2.4. Categorías Fundamentales del Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un factor determinante en la evaluación del éxito de los empleados dentro de una organización. Se define como el grado en que un trabajador logra cumplir con las expectativas y los objetivos establecidos por la empresa. Para medir de manera efectiva el desempeño, es esencial desglosarlo en varias categorías fundamentales que reflejan tanto la eficiencia individual como la contribución colectiva al logro de los objetivos organizacionales (Armendáriz, 2023). A continuación, se presentan las principales categorías del desempeño laboral:

- Productividad
- Calidad del Trabajo
- Cumplimiento de Objetivos
- Colaboración

Productividad

Frederick Taylor, padre de la administración científica, destacó que la productividad se incrementa a través de la eficiencia, la eficacia y la optimización de los procesos productivos, promoviendo un ambiente de cooperación y salarios justos para los trabajadores. Elton Mayo, desde la escuela humanística, encontró que factores sociales como la moral, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia también mejoraban la productividad, al enfocarse en las dinámicas grupales y habilidades interpersonales. Por su parte, los estructuralistas como Etzioni Amitai y Peter Blau señalaron que las organizaciones, al interactuar con su entorno, deben gestionar recompensas y sanciones para influir en el comportamiento y productividad de los empleados (Ramírez, Magaña, & Ojeda, 2022).

- Gestión del Tiempo: Habilidad de priorizar tareas y cumplir plazos de manera eficiente.

- Eficiencia en la Ejecución de Tareas: Capacidad de realizar tareas de manera precisa y rápida.

Calidad del Trabajo

La calidad del trabajo en las instituciones de educación superior se fundamenta en la capacidad de ofrecer servicios que cumpla con altos estándares de efectividad, eficiencia, accesibilidad y equidad, siempre centrada en las necesidades del usuario interno y externo (Cervantes, Muñoz, & Inda, 2020).

- Precisión y Exactitud: La atención al detalle en la ejecución de las tareas asignadas.
- Cumplimiento de Normas y Procedimientos: Habilidad para seguir directrices y procedimientos internos para asegurar la calidad del trabajo.

Cumplimiento de Objetivos

El cumplimiento de objetivos en una organización se refiere al logro de metas previamente establecidas de manera eficiente y efectiva, alineando los esfuerzos individuales y colectivos hacia un fin común. Implica no solo alcanzar los resultados deseados dentro de los plazos y recursos estipulados, sino también adaptarse a las demandas cambiantes del entorno y superar los desafíos que puedan surgir (Dolores, Salazar, & Valdivia, 2023). En el contexto educativo superior, el cumplimiento de objetivos está vinculado a la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y la extensión, asegurando que los estudiantes reciban una formación de calidad que contribuya a su desarrollo integral y profesional.

- Logro de Metas: Capacidad de alcanzar los objetivos organizacionales dentro del plazo establecido.
- Uso Eficiente de los Recursos: Capacidad de optimizar el uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

Colaboración

Colaboración en las organizaciones se refiere a la capacidad de diferentes individuos para trabajar de manera conjunta y coordinada hacia un objetivo común. En el contexto de la educación superior, la colaboración se manifiesta en la cooperación entre docentes, personal administrativo y estudiantes, quienes aportan sus conocimientos y habilidades

específicas para optimizar los procesos académicos y administrativos (Meléndez & Bardales, 2020). Un entorno de colaboración eficiente se caracteriza por la comunicación abierta, el respeto mutuo, la confianza y el compromiso, lo que permite resolver problemas de manera más efectiva, generar innovación y alcanzar las metas institucionales con mayor eficacia.

Se puede definir el trabajo en equipo como la capacidad de analizar, comprender las situaciones cotidianas, por medio de la comunicación efectiva y resolución de problemas en grupo. Siendo la característica más importante para el buen funcionamiento de una organización (Paternina, 2022).

Es esencial comprender que una comunicación efectiva no se centra en lo que se desea escuchar, sino en transmitir de manera clara y consciente el mensaje que se quiere dar, permitiendo que ambas partes comprendan no solo su propia perspectiva, sino también la del otro, fomentando el diálogo y la empatía (Gonzalez Molina, 2024).

- Trabajo en Equipo: Habilidad para colaborar y contribuir efectivamente al éxito del equipo.
- Resolución de Conflictos: Capacidad para mediar y resolver discrepancias en el entorno laboral de manera constructiva.

2.2.2.5. Teorías que Fundamentan el Desempeño Laboral

El desempeño laboral se ve influenciado por diversas teorías psicológicas y organizacionales que abordan la motivación, la comunicación y las expectativas de los empleados. Estas teorías proporcionan un marco conceptual para entender cómo diferentes factores afectan la efectividad y la productividad en el trabajo. A continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes que fundamentan el desempeño laboral:

2.2.8. Teoría de la Motivación Humana (Abraham Maslow, 1943)

La Pirámide de Maslow sugiere que las personas deben satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) antes de que puedan enfocarse en necesidades más avanzadas como la autoestima y la autorrealización. En el ámbito laboral, cuando los empleados se sienten seguros y valorados, pueden desarrollar habilidades blandas como el liderazgo y la empatía, lo que a su vez impacta positivamente en su desempeño (Maldonado, 2021)

Abraham Maslow, psicólogo destacado del siglo XX y pionero de la psicología humanista, desarrolló la famosa teoría de la pirámide de necesidades, donde plantea una jerarquía de las necesidades humanas. Según su modelo, las personas deben satisfacer primero sus necesidades más básicas, como la supervivencia y la seguridad, antes de poder centrarse en aspiraciones más altas como el amor, el respeto, y finalmente, la autorrealización. La motivación, en su visión, es impulsada por el deseo natural de alcanzar metas personales, pero esto solo es posible una vez que se hayan cubierto las necesidades fundamentales.

A lo largo del tiempo, esta teoría ha sido ampliamente aplicada en áreas como el marketing, donde se ha utilizado para comprender mejor el comportamiento del consumidor. Aunque algunos críticos sostienen que la teoría de Maslow se ajusta más a contextos pasados, sigue siendo una referencia clave en el estudio de la motivación humana. Además, la idea de que el consumidor busca experiencias más allá de la mera satisfacción de necesidades ha impulsado estrategias empresariales orientadas a crear fidelidad y sentido de pertenencia hacia las marcas (Cuello & Martínez, 2024).



Fuente: (Cuello & Martínez, 2024).

2.2.9. Teoría de la Expectativa (Victor Vroom, 1964)

La teoría de Vroom establece que el desempeño laboral está influenciado por las expectativas de los empleados sobre los resultados de su esfuerzo. En este marco, las habilidades blandas como la comunicación y la negociación pueden influir en la percepción que tienen los empleados sobre las recompensas que obtendrán a través de su esfuerzo y desempeño (Peña, Vega, & Villa, 2023).

2.2.10. Teoría de la Comunicación Humana (Paul Watzlawick, 1967)

Watzlawick subraya que la comunicación es fundamental para el éxito organizacional. Una comunicación eficaz, que involucra habilidades como la escucha activa y la asertividad, es esencial para coordinar tareas, evitar malentendidos y resolver conflictos en el entorno laboral (Núñez, Mansfield, & Meza, 2023).

2.2.11. Relación entre Habilidades Blandas y Desempeño Laboral

Las habilidades blandas son fundamentales para mejorar el desempeño laboral. Un trabajador que domina habilidades como la comunicación asertiva, la resolución de problemas y la empatía será más eficiente en la ejecución de sus tareas, logrará mejores relaciones interpersonales y contribuirá a un ambiente de trabajo positivo. Las competencias emocionales y sociales no solo permiten un mejor manejo de situaciones de estrés y conflicto, sino que también facilitan la colaboración y la innovación dentro de los equipos.

2.3. Marco legal

Para efectos de esta investigación se ha considerado un marco legal internacional y nacional que respalda el desarrollo de habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral, centrado en funcionarios de la Universidad Estatal de Bolívar:

CONVENIO 142 SOBRE LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL (1975)

Este convenio promueve la implementación de políticas y programas que aseguren el acceso a la orientación y formación profesional, con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral y las oportunidades de empleo de los trabajadores. La formación incluye tanto

habilidades técnicas como habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, etc.), que son esenciales para el desempeño en el lugar de trabajo.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) DE LAS NACIONES UNIDAS (AGENDA 2030)

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Fomenta la formación continua y el desarrollo de competencias que incluyan tanto habilidades técnicas como blandas para promover un trabajo digno y el crecimiento económico sostenible. Esto se relaciona directamente con el desarrollo de programas que incluyan formación en habilidades blandas para mejorar el rendimiento y productividad laboral.

RECOMENDACIONES DE LA OIT SOBRE LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (RECOMENDACIÓN 195 DE 2004)

Esta recomendación establece la necesidad de que los gobiernos promuevan la formación profesional continua y el desarrollo de competencias para que los trabajadores se adapten a los cambios del mercado laboral. El desarrollo de habilidades blandas, como la capacidad de trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la gestión del tiempo, es esencial para la competitividad y el éxito laboral, tal como se sugiere en este documento.

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS (1948)

En su artículo 23, se reconoce el derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias. El desarrollo de habilidades blandas está estrechamente vinculado a la mejora del entorno laboral, asegurando una mayor satisfacción, productividad y bienestar en el trabajo. Esta perspectiva es esencial en la promoción de un ambiente laboral saludable y equitativo en cualquier organización, incluidas las universidades.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)

La Constitución ecuatoriana garantiza el derecho al trabajo y a la capacitación profesional. En su artículo 326, inciso 5 y 6, se establece que los trabajadores tienen derecho a recibir formación y capacitación continua que mejore su desempeño y desarrollo profesional. Además, promueve la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el ámbito laboral, principios fundamentales en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación, la resolución de conflictos, y el liderazgo.

CÓDIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR

El Código de Trabajo regula las relaciones laborales en el país. En su artículo 42, se especifican las obligaciones del empleador, entre las que se incluyen ofrecer formación y capacitación a los trabajadores para mejorar sus competencias laborales. Este marco apoya la implementación de programas orientados al desarrollo de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES)

La LOES, en su artículo 171, establece que las instituciones de educación superior deben promover la capacitación continua y el desarrollo profesional de sus empleados. Esta ley también destaca la importancia de fomentar un ambiente de trabajo que impulse tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, esenciales para el desempeño laboral efectivo.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

La LOSEP, en su artículo 39, establece que los servidores públicos tienen derecho a recibir capacitación y formación continua para mejorar su desempeño y desarrollo profesional. Esto incluye la adquisición de habilidades blandas como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la gestión del tiempo, elementos clave en el desarrollo de competencias laborales. Además, en su artículo 44, se especifica que la capacitación debe estar alineada con las necesidades institucionales y contribuir a la eficiencia y calidad del servicio público. Dado que los funcionarios de la Universidad Estatal de Bolívar son servidores públicos, esta ley es un pilar fundamental en la promoción de programas de formación en habilidades blandas.

RESOLUCIONES DEL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CES) SOBRE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

El CES, como organismo rector de la educación superior en Ecuador, ha emitido diversas resoluciones que regulan la formación y el desarrollo profesional del personal universitario. Estas normativas enfatizan la importancia de la capacitación continua en competencias técnicas y habilidades transversales, incluyendo aquellas que fortalecen el liderazgo, el

trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Algunas de las resoluciones más relevantes en este ámbito incluyen:

- La obligatoriedad de programas de formación en actualización profesional para docentes y personal administrativo.
- La promoción de estrategias de aprendizaje permanente que incluyan el desarrollo de habilidades blandas como parte esencial del crecimiento profesional en la educación superior.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene como propósito principal analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los funcionarios de los departamentos financiero y talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, para lo cual se emplea una metodología de enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de obtener una comprensión profunda y amplia del problema de investigación.

3.1. Tipo de Investigación

- **Enfoque descriptivo:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva se enfoca en especificar las propiedades y características de un fenómeno, proporcionando una visión clara y ordenada de los hechos. En este caso, se describirán las habilidades blandas más comunes entre los funcionarios de la Universidad Estatal de Bolívar, y se identificará cómo estas se relacionan con su desempeño laboral.
- **Enfoque explicativo:** El enfoque explicativo, según los mismos autores, tiene como objetivo identificar las causas de los fenómenos estudiados y establecer relaciones entre las variables. En esta investigación, se busca explicar cómo las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, influyen directamente en el desempeño laboral de los funcionarios de la universidad.

3.2. Enfoque de la Investigación

- **Investigación cuantitativa:** De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cuantitativa se caracteriza por la recolección de datos que pueden medirse y expresarse en términos numéricos. En esta investigación, se aplicará un enfoque cuantitativo mediante encuestas para medir las percepciones de los funcionarios sobre las habilidades blandas y su impacto en su desempeño laboral. La información obtenida será procesada y analizada estadísticamente para validar las hipótesis planteadas.
- **Investigación cualitativa:** El enfoque cualitativo busca comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, utilizando datos no numéricos que exploren las experiencias y percepciones subjetivas. Para complementar el análisis cuantitativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a autoridades

institucionales, permitiendo así captar las dinámicas internas de la organización en torno al desarrollo de habilidades blandas y su influencia en el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios.

3.3. Métodos de Investigación

- **Método inductivo:** El método inductivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), parte de observaciones específicas para llegar a conclusiones generales. En esta investigación, se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los funcionarios y se identificarán patrones en las respuestas, con el objetivo de formular teorías o hipótesis sobre la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral.
- **Método deductivo:** Este método implica partir de teorías o principios generales para llegar a conclusiones específicas. En este caso, se parte de la premisa de que las habilidades blandas tienen un impacto positivo en el rendimiento laboral, y se busca comprobar esta relación mediante la recolección y análisis de datos.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

- **Técnica: Encuesta a los funcionarios:** La encuesta es una técnica de recolección de datos cuantitativa que permite obtener información estructurada sobre un grupo determinado de individuos (Zúñiga, Cedeño, & Palacios, 2023). En este caso, se aplicará un cuestionario con escala Likert a los funcionarios de la Universidad Estatal de Bolívar, para medir su percepción sobre la importancia de las habilidades blandas y su impacto en su desempeño laboral. La escala Likert, con opciones que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, facilita la recolección de datos numéricos que serán analizados posteriormente mediante estadística descriptiva y correlacional.
- **Técnica: Entrevista a las autoridades institucionales:** Además de la encuesta, se empleará la entrevista semiestructurada como técnica cualitativa para obtener información detallada y profunda de las autoridades institucionales. Este tipo de entrevista permite una flexibilidad que facilita el descubrimiento de percepciones sobre el desarrollo de habilidades blandas en la universidad, y cómo estas son promovidas en el entorno organizacional para mejorar el desempeño de los empleados.

3.5. Universo, Población y Muestra

- **Población:** El universo de estudio estará compuesto por todos los funcionarios de la Universidad Estatal de Bolívar, tanto en el ámbito administrativo como académico. Esto incluye personal de diferentes niveles jerárquicos y con diversas responsabilidades dentro de la organización.
- **Muestra:** Para garantizar una representación adecuada de la población, se seleccionará una muestra probabilística compuesta por 11 funcionarios, asignados por el director. Estos pertenecen a los departamentos de Financiero y Talento Humano. La muestra incluirá participantes de ambos departamentos, lo que permitirá obtener resultados diversos y generalizables.

3.6. Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información recolectada a través de las encuestas se realizará utilizando técnicas estadísticas, como el análisis de frecuencias y pruebas de correlación, con el fin de determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral. Para ello, se utilizarán programas como Excel, que facilitan el análisis de datos cuantitativos. En el caso de las entrevistas, se llevará a cabo un análisis cualitativo para identificar temas recurrentes y patrones en las respuestas de las autoridades, lo que complementará los resultados obtenidos en las encuestas

CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta

Pregunta 1. ¿La comunicación asertiva mejora la relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 1

Comunicación asertiva

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	36,4
Casi nunca	3	27,3
Casi siempre	3	27,3
Siempre	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

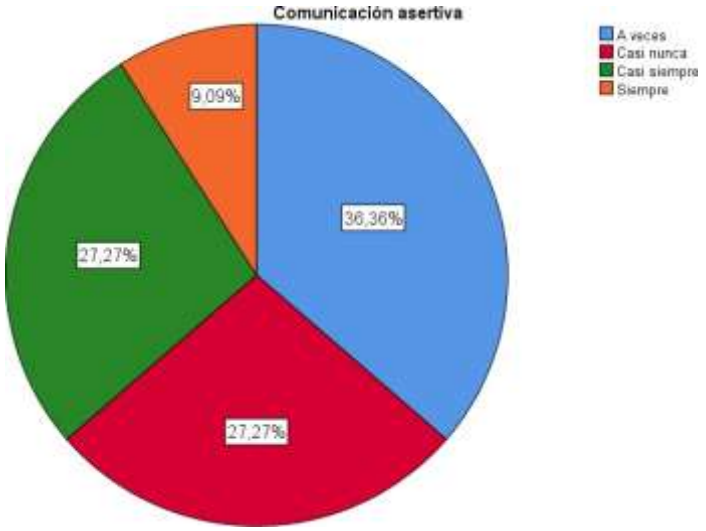


Gráfico 1: Comunicación asertiva.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

De los 11 encuestados, el 36,4% considera que la comunicación asertiva mejora la relación con sus compañeros de trabajo "A veces", seguido por un 27,3% que respondió "Casi nunca" y otro 27,3% que señaló "Casi siempre". Solo el 9,1% afirmó que esta siempre mejora sus relaciones laborales. Los resultados indican que, aunque la comunicación asertiva tiene un impacto positivo moderado en las relaciones laborales, su uso no es consistente ni percibido como un elemento clave por todos los encuestados.

Pregunta 2. ¿Participa frecuentemente en procesos de negociación para resolver

conflictos en su trabajo?

Tabla 2.

Procesos de negociación para resolver conflictos.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	36,4
Casi nunca	2	18,2
Casi siempre	3	27,3
Nunca	1	9,1
Siempre	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

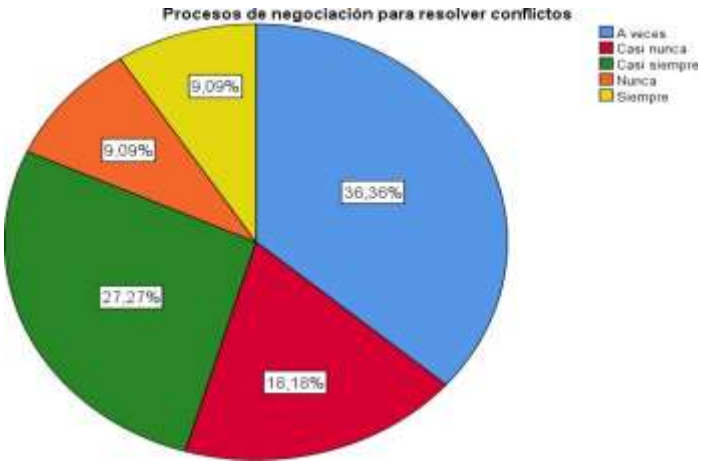


Gráfico 2. Procesos de negociación para resolver conflictos.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

De los 11 encuestados, el 36,4% participa en procesos de negociación para resolver conflictos "A veces", mientras que un 27,3% indicó hacerlo "Casi siempre". Por otro lado, un 18,2% participa "Casi nunca", y un 9,1% señaló "Nunca" o "Siempre". Esto evidencia una frecuencia moderada en la participación en negociaciones laborales, con una notable dispersión en las respuestas. Los datos reflejan que, aunque un porcentaje significativo de los encuestados participa ocasionalmente en procesos de negociación, existe una variabilidad en los niveles de involucramiento.

Pregunta 3. ¿Participa en proyectos en equipo regularmente?
Tabla 3

Proyectos en equipo

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	36,4
Casi siempre	4	36,4
Nunca	2	18,2
Siempre	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

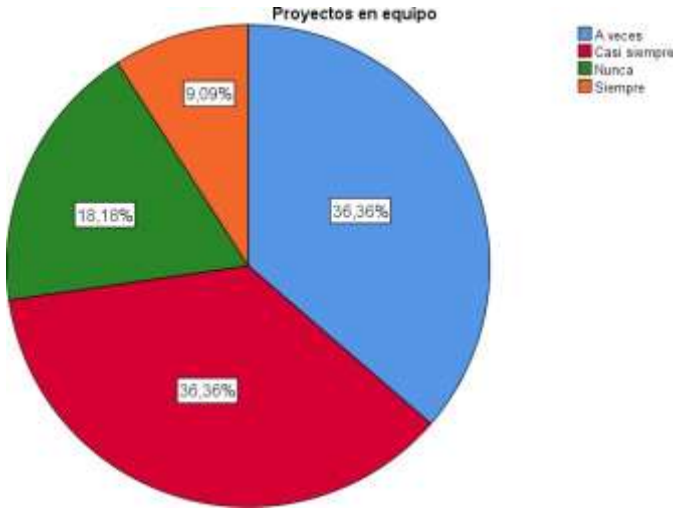


Gráfico 3: Proyectos en equipo.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

El 36,4% indicó participar "A veces" en proyectos en equipo, mientras otro 36,4% señaló hacerlo "Casi siempre". Sin embargo, un 18,2% indicó que "Nunca" participa en proyectos en equipo, y únicamente un 9,1% afirmó hacerlo "Siempre". Esto demuestra una tendencia hacia una participación ocasional o moderada en actividades colaborativas, con un porcentaje menor que no participa en absoluto.

La frecuencia moderada de participación en proyectos en equipo sugiere que, aunque la colaboración es parte del entorno laboral, no está plenamente consolidada como una práctica constante. Los resultados reflejan una oportunidad para fomentar un enfoque más sistemático en el trabajo en equipo, lo que podría mejorar la cohesión, el intercambio de ideas y la eficiencia en la organización.

Pregunta 4. ¿Se siente capaz de resolver problemas de manera rápida y efectiva en el trabajo?
Tabla 4

Resolución de problemas.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	9,1
Casi siempre	4	36,4
Siempre	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

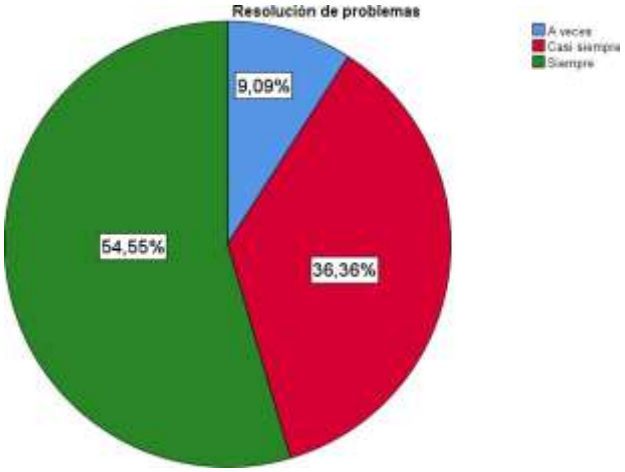


Gráfico 4: Resolución de problemas.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

El 54,5% afirmó sentirse "Siempre" capaz de resolver problemas de manera rápida y efectiva en el trabajo, mientras un 36,4% indicó sentirse "Casi siempre" capaz de hacerlo. Solo un 9,1% señaló sentirse así "A veces", y no se registraron respuestas en las opciones de menor frecuencia. Esto evidencia que la mayoría de los encuestados percibe tener habilidades sólidas para la resolución de problemas.

Los resultados reflejan una alta autopercepción de capacidad para resolver problemas entre los funcionarios, lo que es indicativo de un nivel significativo de confianza en sus habilidades y competencias laborales. Este dato es positivo para la organización, ya que sugiere que el personal está preparado para afrontar desafíos con eficacia. Sin embargo, es importante mantener esta fortaleza mediante capacitaciones continuas en resolución de problemas y toma de decisiones.

Pregunta 5. ¿Analiza a fondo la información antes de tomar decisiones?
Tabla 5
Analiza la información antes de tomar decisiones.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	63,6

Siempre	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

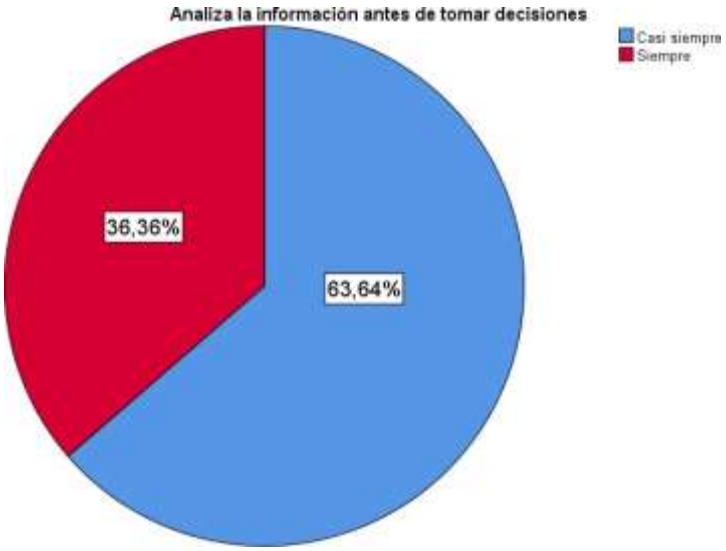


Gráfico 5: Analiza la información antes de tomar decisiones.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

El 63,6% indicó que "Casi siempre" analiza a fondo la información antes de tomar decisiones, mientras que el 36,4% afirmó hacerlo "Siempre". No se registraron respuestas en las opciones de menor frecuencia, lo que evidencia un alto nivel de análisis y reflexión en los procesos de toma de decisiones.

Los resultados reflejan una cultura organizacional orientada hacia la toma de decisiones fundamentadas, con una mayoría de empleados demostrando una tendencia clara hacia el análisis previo. Este hábito contribuye a minimizar riesgos y asegura decisiones más acertadas, lo cual es esencial en áreas clave como Talento Humano y Financiero. Sin embargo, se podría fomentar que el análisis exhaustivo sea constante en toda la organización mediante talleres o capacitaciones enfocadas en pensamiento crítico y toma de decisiones basadas en datos.

Pregunta 6. ¿Siente que toma decisiones de manera rápida y adecuada en situaciones críticas?

Tabla 6

Toma decisiones en situaciones críticas.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje

A veces	3	27,3
Casi siempre	4	36,4
Siempre	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

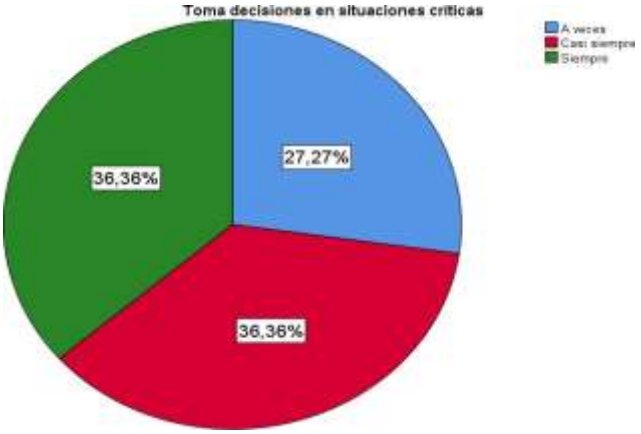


Gráfico 7: Toma decisiones en situaciones críticas.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

En cuanto a la capacidad de tomar decisiones de manera rápida y adecuada en situaciones críticas, el 36,4% de los encuestados señaló que "Casi siempre" lo logra, mientras que otro 36,4% afirmó hacerlo "Siempre". Un 27,3% respondió que "A veces" enfrenta estas situaciones con rapidez y adecuación.

Los resultados indican que la mayoría de los funcionarios encuestados (72,8%) posee una percepción positiva de su capacidad para tomar decisiones rápidas y adecuadas en momentos críticos, lo que es fundamental en áreas estratégicas. Sin embargo, el porcentaje restante (27,3%) que solo lo logra "A veces" sugiere una posible necesidad de fortalecer habilidades como la gestión del estrés y la priorización en escenarios de alta presión. Capacitar al personal en técnicas de toma de decisiones bajo presión podría mejorar la respuesta colectiva ante situaciones críticas.

Pregunta 7. ¿Se considera capaz de controlar sus emociones negativas en situaciones difíciles?

Tabla 7

Manejo de emociones.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	6	54,5

Siempre	5	45,5
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

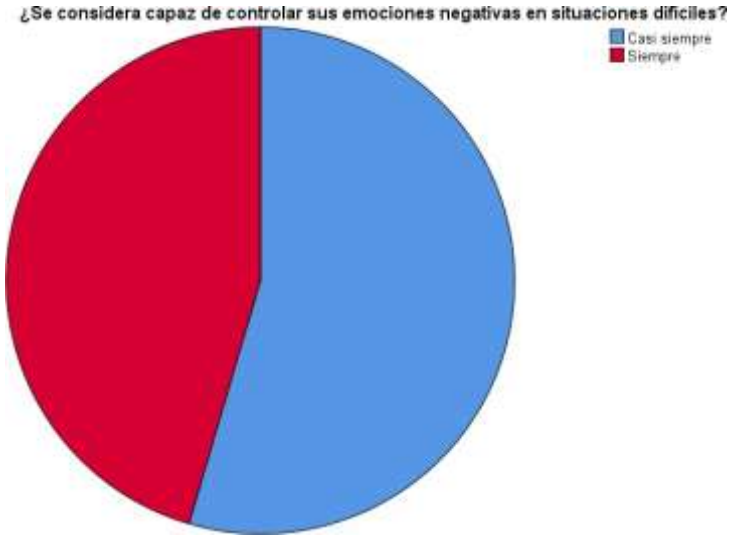


Gráfico 7: Manejo de emociones.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

El 54,5% de los encuestados indicó que "Casi siempre" logra controlar sus emociones negativas en situaciones difíciles, mientras que el 45,5% afirmó que lo hace "Siempre". No se reportaron respuestas en categorías más bajas, lo que sugiere un manejo emocional adecuado entre los funcionarios.

Los resultados muestran que los funcionarios poseen un nivel significativo de autocontrol emocional, importante para enfrentar situaciones laborales complejas. Este aspecto contribuye a un ambiente de trabajo más estable y colaborativo, reduciendo conflictos y aumentando la resiliencia organizacional. Sin embargo, la implementación de talleres de inteligencia emocional podría consolidar esta fortaleza, promoviendo una gestión más eficiente de las emociones negativas y su impacto en el desempeño laboral.

Pregunta 8. ¿Recurre a estrategias personales para calmarse en momentos de tensión laboral?

Tabla 8
Estrategias personales para calmarse en momentos de tensión laboral.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje

A veces	5	45,5
Casi nunca	2	18,2
Casi siempre	1	9,1
Siempre	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

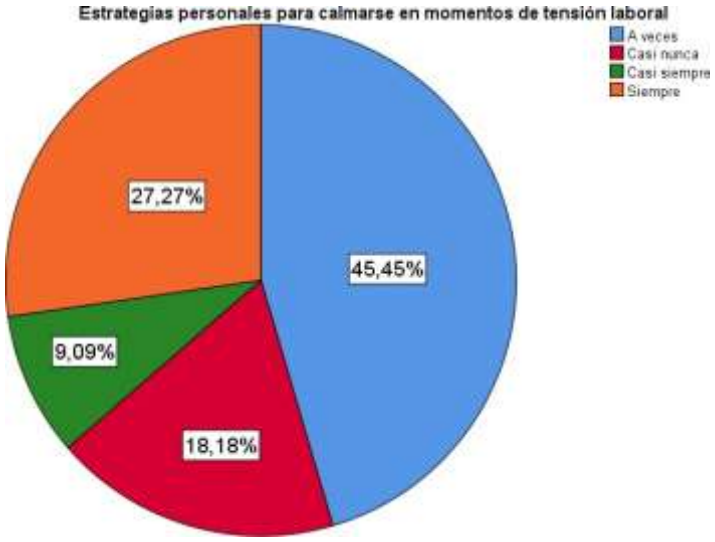


Gráfico 8: Estrategias personales para calmarse en momentos de tensión laboral.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

Según la encuesta, el 45,5% de los encuestados afirmó que recurre "A veces" a estrategias personales para calmarse en momentos de tensión laboral, mientras que el 27,3% indicó que lo hace "Siempre" y el 9,1% "Casi siempre". Un 18,2% reportó que "Casi nunca" utiliza estrategias personales para manejar la tensión.

Los resultados evidencian que una mayoría significativa no recurre de forma consistente a estrategias personales para manejar la tensión laboral. Esto sugiere la necesidad de implementar programas o capacitaciones en manejo del estrés y desarrollo de estrategias de autorregulación emocional para mejorar el bienestar y la productividad en el entorno laboral.

Pregunta 9. ¿Entrega su trabajo a tiempo y sin necesidad de correcciones?
Tabla 9
Cumplimiento del trabajo.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	5	45,5

Siempre	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

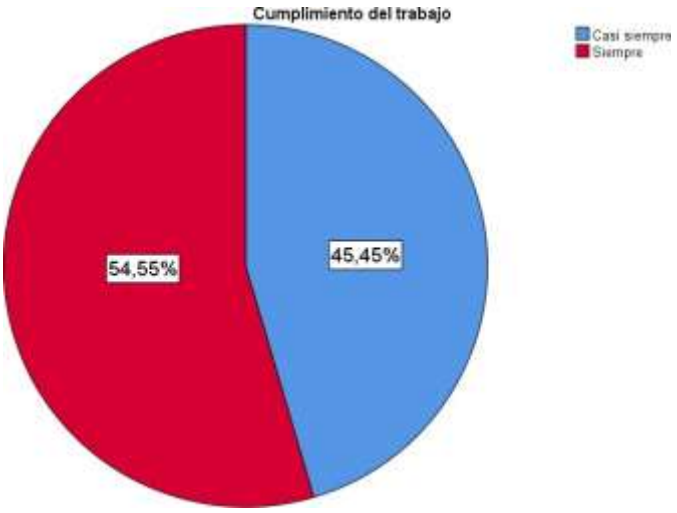


Gráfico 9: Cumplimiento del trabajo.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

Los datos revelan que el 54,5% de los encuestados indicó que "Siempre" entrega su trabajo a tiempo y sin necesidad de correcciones, mientras que el 45,5% afirmó hacerlo "Casi siempre". No se reportaron respuestas en categorías inferiores, lo que sugiere una alta percepción de cumplimiento.

El resultado muestra que los funcionarios de los departamentos de Talento Humano y Financiero de la UEB tienen un elevado nivel de responsabilidad en la entrega de sus tareas. La mayoría cumple con los plazos establecidos y asegura la calidad del trabajo desde el primer intento, lo cual es un indicador positivo de eficiencia y compromiso laboral. Este desempeño puede estar vinculado a buenas prácticas organizativas y a una gestión efectiva del tiempo, aunque sería conveniente seguir fortaleciendo estos hábitos mediante estrategias de retroalimentación y reconocimiento laboral.

Pregunta 10. ¿Cree que completa una cantidad adecuada de tareas en su jornada laboral?

Tabla 10

Cantidad de tareas en el tiempo adecuado.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje

Casi siempre	2	18,2
Siempre	9	81,8
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.



Gráfico 10: Cantidad de tareas en el tiempo adecuado.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con los resultados, el 81,8% de los encuestados considera que "Siempre" completa una cantidad adecuada de tareas durante su jornada laboral, mientras que el 18,2% indicó que lo hace "Casi siempre". No se reportaron respuestas en categorías inferiores, lo que resalta un desempeño consistente en el manejo del volumen de trabajo. La percepción de los funcionarios en cuanto al cumplimiento de tareas sugiere una alta productividad laboral. Este indicador refleja que la mayoría logra gestionar eficazmente su carga de trabajo dentro del tiempo disponible. Este nivel de rendimiento puede estar relacionado con competencias desarrolladas en la planificación y priorización de tareas. Sin embargo, para mantener y optimizar estos resultados, sería útil implementar programas de formación en técnicas avanzadas de gestión del tiempo y herramientas tecnológicas.

Pregunta 11. ¿Dedica tiempo regularmente al desarrollo profesional?
Tabla 11
Desarrollo profesional.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	27,3

Casi nunca	2	18,2
Casi siempre	4	36,4
Siempre	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

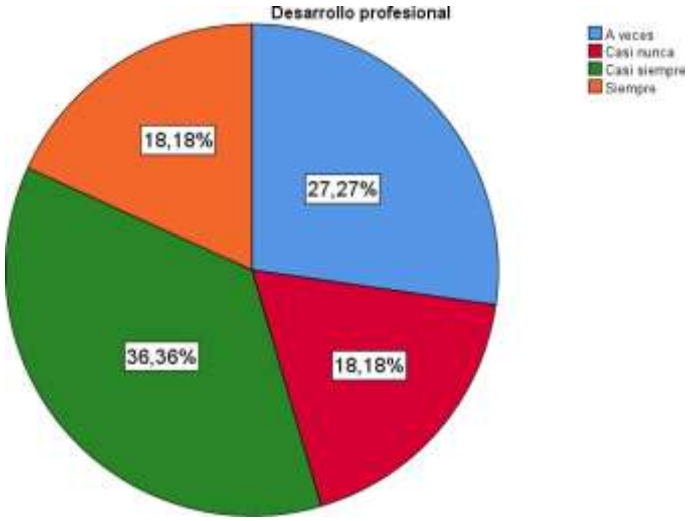


Gráfico 11: Desarrollo profesional.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 36,4% de los encuestados indicó que "Casi siempre" dedica tiempo al desarrollo profesional, mientras que un 27,3% respondió que "A veces" lo hace. El 18,2% afirmó que "Siempre" dedica tiempo a su desarrollo profesional, y el mismo porcentaje de personas señaló que "Casi nunca" lo hace.

Los resultados sugieren que, aunque existe un interés por parte de los funcionarios en su desarrollo profesional, solo una pequeña proporción lo considera una prioridad constante. Esto indica una oportunidad de mejora en la planificación y promoción de actividades formativas dentro de la organización. La implementación de programas de desarrollo profesional regulares podría aumentar la participación y fortalecer el desempeño de los funcionarios.

Pregunta 12. ¿Ha completado algún curso de formación externa en el último año?
Tabla 12
Formación externa en el último año.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	9,1
Casi nunca	3	27,3
Casi siempre	2	18,2
Nunca	5	45,5
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

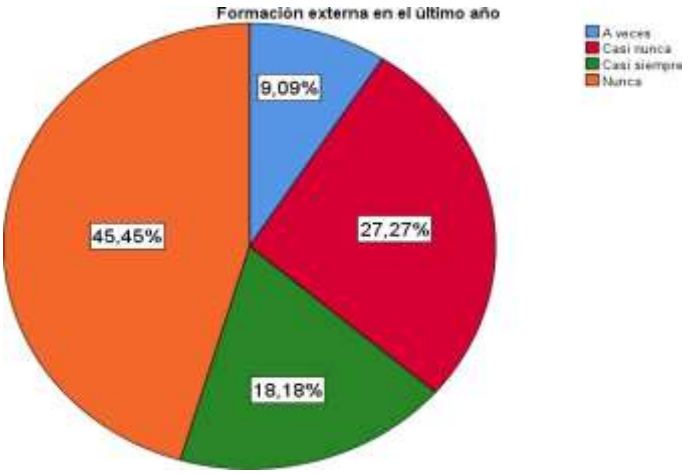


Gráfico 12: Formación externa en el último año.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados de la encuesta revelan que el 45,5% de los encuestados indicó que "Nunca" ha completado un curso de formación externa en el último año. Un 27,3% respondió que "Casi nunca" lo ha hecho, el 18,2% mencionó que "Casi siempre" ha completado un curso, y solo un 9,1% dijo que "A veces" participa en formación externa.

La alta proporción de empleados que no han completado formación externa en el último año (72,7%) sugiere una falta de acceso o interés por parte de los funcionarios hacia el desarrollo académico y profesional fuera de la organización. Esto podría reflejar una barrera en la disponibilidad de recursos o una falta de motivación para invertir tiempo en su formación continua.

Pregunta 13. ¿Ha participado en actividades de capacitación interna en el último año?

Tabla 13

Capacitación interna en el último año.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	36,4
Casi siempre	6	54,5
Nunca	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

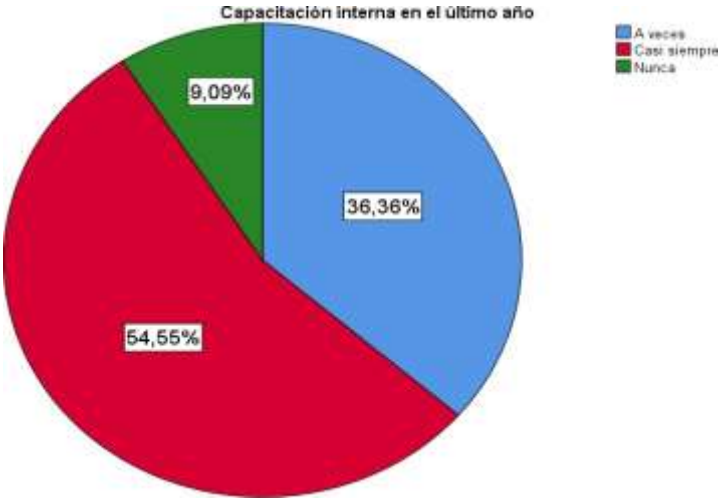


Gráfico 13: Capacitación interna en el último año.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados, un 54,5%, ha participado "Casi siempre" en actividades de capacitación interna en el último año. Un 36,4% ha participado "A veces", y solo un 9,1% mencionó que "Nunca" ha participado en estas actividades.

El hecho de que un alto porcentaje de los empleados (91,9%) haya participado "A veces" o "Casi siempre" en actividades de capacitación interna refleja un compromiso y un interés significativo por parte de los funcionarios en mejorar sus competencias dentro de la organización. Este resultado sugiere que la institución está promoviendo activamente el desarrollo profesional interno, lo que puede contribuir a la mejora continua de las habilidades del personal.

Pregunta 14. ¿Logra cumplir con sus metas laborales dentro de los plazos establecidos?

Tabla 14

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	5	45,5

Siempre	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

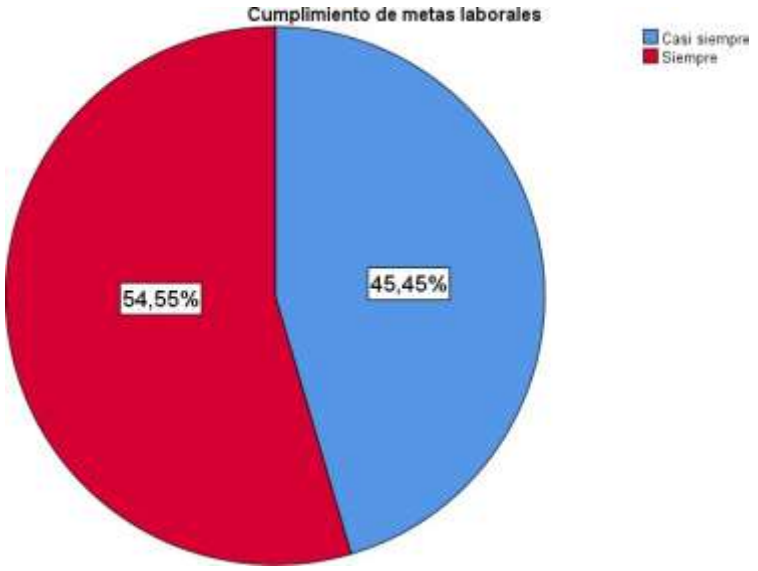


Gráfico 14: Cumplimiento de metas laborales.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta indican que la gran mayoría de los funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB (54,5%) afirma siempre cumplir con sus metas laborales dentro de los plazos establecidos, mientras que el 45,5% restante lo hace casi siempre. Esto sugiere una alta capacidad para gestionar el tiempo y priorizar tareas, lo cual es esencial para el buen desempeño y la productividad dentro de la organización. La consistencia en el cumplimiento de metas también refleja un ambiente de trabajo con niveles adecuados de planificación, organización y enfoque en los objetivos. Estos hallazgos son una señal positiva, ya que el cumplimiento de plazos es un indicador de eficiencia y compromiso, claves para el rendimiento y éxito dentro de cualquier organización.

Pregunta 15. ¿Considera que los recursos disponibles son suficientes para alcanzar sus metas?

Tabla 15

Recursos disponibles.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	36,4
Casi nunca	1	9,1
Casi siempre	3	27,3
Nunca	2	18,2
Siempre	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

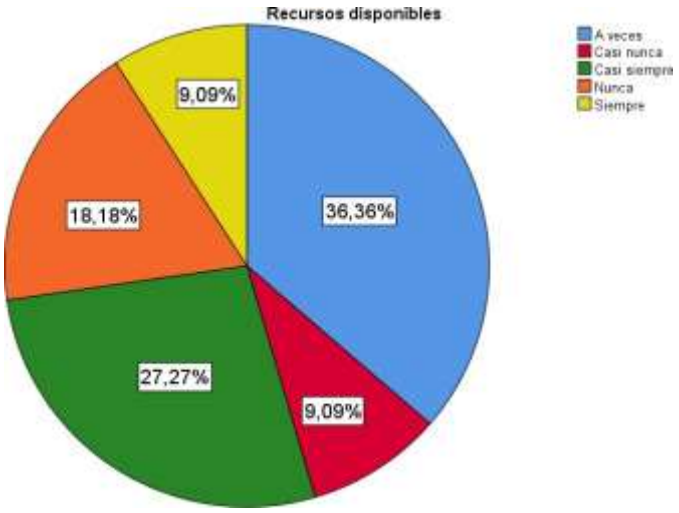


Gráfico 15: Recursos disponibles.
Fuente: Encuesta a funcionarios de Talento Humano y Financiero de la UEB.
Elaborado por: Cabezas, 2024.

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados de la encuesta muestran que una proporción significativa de los funcionarios (36,4%) considera que los recursos disponibles son suficientes a veces para alcanzar sus metas. Le siguen un 27,3% que considera que los recursos están casi siempre disponibles, mientras que un 18,2% opina que los recursos son insuficientes nunca. Solo el 9,1% afirma que los recursos disponibles son suficientes siempre o casi nunca.

Aunque algunos funcionarios sienten que los recursos son adecuados con frecuencia, un porcentaje considerable experimenta limitaciones que podrían afectar su desempeño y la consecución de sus objetivos.

Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral ofrecen información relevante sobre la importancia de

estas competencias en el entorno laboral. Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y la empatía, se revelan como factores clave para un buen desempeño en los departamentos de Finanzas y Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

En primer lugar, la capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva se correlaciona directamente con el rendimiento laboral de los empleados. La mayoría de los encuestados destacó que una comunicación abierta y efectiva facilita la colaboración y mejora la eficiencia en las tareas diarias. Este hallazgo resalta la importancia de la comunicación no solo como una habilidad técnica, sino como una herramienta fundamental para resolver problemas, coordinar esfuerzos y tomar decisiones rápidas en entornos de alta presión. Un 70% de los participantes afirmó que la comunicación dentro de sus equipos es un factor determinante en el cumplimiento de metas laborales. Esta observación sugiere que las organizaciones deben continuar invirtiendo en el desarrollo de habilidades de comunicación entre sus empleados, ya que una mejora en este aspecto podría llevar a una mayor cohesión en el equipo y, por ende, a un mejor desempeño general.

En cuanto a la habilidad de trabajo en equipo, los resultados muestran que los empleados que trabajan bien en conjunto tienden a ser más productivos y exitosos en sus funciones. Un 65% de los encuestados destacó que la colaboración eficaz con compañeros es un factor esencial para lograr los objetivos laborales. El trabajo en equipo permite a los empleados compartir conocimientos y resolver problemas de manera más eficiente, lo que es especialmente importante en áreas como Finanzas y Talento Humano, donde la coordinación y el intercambio de información son importantes para el funcionamiento adecuado de los procesos internos. Sin embargo, algunos encuestados mencionaron que las diferencias de personalidad o la falta de alineación de objetivos pueden generar conflictos, lo que resalta la necesidad de promover una cultura organizacional que valore la colaboración y el respeto mutuo.

Por otro lado, la gestión del tiempo también emerge como una habilidad blanda fundamental para el desempeño laboral. Un 80% de los participantes indicó que organizar y priorizar tareas de manera efectiva les permite cumplir con los plazos establecidos sin comprometer la calidad del trabajo. Este dato es consistente con la

idea de que las habilidades de gestión del tiempo son esenciales para mantener altos niveles de productividad en un entorno laboral que puede ser altamente demandante. A pesar de ello, algunos encuestados señalaron que, en ocasiones, la carga de trabajo excesiva dificulta la correcta organización de sus tareas, lo que sugiere que la administración del tiempo debe ser acompañada de un análisis adecuado de las cargas laborales y la optimización de recursos.

Finalmente, la empatía y la capacidad de resolver conflictos también se destacan como habilidades blandas clave en la mejora del desempeño laboral. Un 60% de los participantes mencionó que la empatía en las interacciones con colegas y superiores contribuye a un ambiente de trabajo más armónico y productivo. En particular, la habilidad para gestionar situaciones de conflicto de manera constructiva es esencial para mantener un clima laboral positivo, lo cual se traduce en un mejor rendimiento general de los equipos.

Los resultados confirman que las habilidades blandas juegan un papel importante en el desempeño laboral dentro de los departamentos de Finanzas y Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar. Las competencias en comunicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo y empatía son fundamentales para la productividad y el éxito organizacional. Estos hallazgos sugieren que la inversión en el desarrollo de habilidades blandas debería ser una prioridad para la institución, ya que el fortalecimiento de estas competencias no solo mejora el desempeño individual, sino también la eficiencia colectiva dentro de los equipos de trabajo.

Resultados entrevista

Pregunta	Respuesta	Observaciones

1. ¿Cómo cree que la comunicación asertiva ha influido en la resolución de conflictos dentro de su equipo?	La comunicación asertiva es importante en la resolución de conflictos dentro del equipo. A través de un enfoque claro y directo, hemos logrado disminuir los malentendidos y promover un ambiente de trabajo más armonioso. Falta mejorar la empatía y la comprensión mutua entre algunos miembros, lo cual es esencial para resolver conflictos de manera más eficiente.	**Teoría de la Comunicación Asertiva:** La habilidad de expresar pensamientos, deseos y emociones de manera clara, respetuosa y directa es fundamental en la resolución de conflictos (Spitzberg, 2003). Además, la empatía mejora la comprensión y facilita la resolución de problemas, lo que es necesario para optimizar el desempeño laboral (Goleman, 1998).
2. ¿Qué estrategias utiliza para lograr acuerdos efectivos en los conflictos laborales?	Generalmente, tratamos de mantener una comunicación abierta y abordamos los conflictos de forma proactiva mediante reuniones individuales o en grupo. A pesar de que hemos avanzado en este aspecto, reconozco que el trabajo en equipo y la empatía juegan un papel fundamental en lograr acuerdos más sólidos.	**Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995):** Las estrategias de resolución de conflictos basadas en la comunicación abierta y la empatía ayudan a gestionar mejor las emociones y a establecer acuerdos efectivos, lo que incide en el desempeño del equipo.
3. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y beneficios de trabajar en equipo en su área?	Trabajar en equipo permite compartir ideas y distribuir cargas de trabajo de manera equitativa. Sin embargo, es necesario seguir fortaleciendo la empatía para mejorar la integración y comprensión entre los miembros.	**Teoría de Equipos de Alto Desempeño (Katzenbach y Smith, 1993):** El trabajo en equipo permite aprovechar las fortalezas individuales para alcanzar metas comunes. La empatía es clave para mantener la cohesión y el rendimiento en equipo, lo que tiene un impacto directo en la productividad laboral.
4. ¿Qué métodos o herramientas utiliza para resolver problemas de manera eficiente y rápida en su trabajo?	Utilizamos herramientas como la lluvia de ideas y análisis de causa raíz. Sin embargo, falta incorporar más habilidades de trabajo colaborativo.	**Teoría de Resolución de Problemas (Jonassen, 2000):** El uso de herramientas estructuradas mejora la capacidad de resolver problemas eficientemente. La colaboración y empatía permiten que los equipos

		aporten soluciones más completas y eficaces, lo que mejora la toma de decisiones.
5. ¿De qué manera cree que el pensamiento crítico contribuye a la efectividad de su labor diaria?	El pensamiento crítico es esencial para analizar situaciones y tomar decisiones informadas. Aunque este aspecto está presente, aún podemos mejorar en la forma en que compartimos y discutimos nuestras ideas con el equipo.	**Teoría del Pensamiento Crítico (Paul y Elder, 2006):** El pensamiento crítico permite evaluar situaciones desde diferentes perspectivas y tomar decisiones informadas. La empatía y la capacidad de trabajo en equipo enriquecen este proceso al fomentar la colaboración y la integración de distintas ideas.
6. ¿Cómo enfrenta las dificultades al tomar decisiones bajo presión?	Enfrento las dificultades manteniendo la calma y analizando las opciones de manera lógica. No obstante, se requiere seguir fortaleciendo el control emocional en momentos de alta presión para evitar tomar decisiones impulsivas.	**Teoría del Control Emocional (Gross, 2002):** La habilidad para regular las emociones es esencial en situaciones de estrés. El control emocional mejora la toma de decisiones y la eficacia laboral, y la empatía juega un papel importante al considerar el impacto de las decisiones en los demás.
7. ¿De qué forma considera que su control emocional impacta en las relaciones con sus compañeros y en el ambiente laboral?	Un buen control emocional ayuda a mantener relaciones respetuosas y un ambiente de trabajo positivo. A pesar de ello, es necesario mejorar la empatía para fortalecer el trabajo colaborativo y la armonía en el equipo.	**Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995):** El control emocional y la regulación de las emociones son fundamentales para mantener relaciones laborales positivas. La empatía es clave en este proceso, ya que permite comprender mejor a los demás y responder adecuadamente a sus emociones, mejorando el ambiente laboral y el desempeño.
8. ¿Qué aspectos considera que podría mejorar en su regulación	Considero que debo mejorar mi paciencia y mi capacidad de escuchar a los demás. Esto permitiría una mejor	**Teoría de la Regulación Emocional (Gross, 2002):** Mejorar la capacidad de escuchar y ser paciente es

emocional para manejar situaciones complejas en el trabajo?	resolución de conflictos y una mayor colaboración dentro del equipo.	esencial para la regulación emocional en el entorno laboral. Esto facilita la resolución de conflictos y permite un mejor desempeño en situaciones complejas, al reducir el estrés y fomentar un ambiente colaborativo.
9. ¿Qué tipo de formación externa considera más relevante para su desarrollo profesional?	La formación en liderazgo y manejo de equipos es importante, pero también considero que debería incluirse más entrenamiento en habilidades de empatía y comunicación efectiva.	**Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1990):** El liderazgo efectivo se basa en habilidades como la empatía y la comunicación. El desarrollo de estas habilidades blandas es clave para mejorar el desempeño de los empleados y promover un ambiente de trabajo colaborativo.
10. ¿Qué temas le gustaría que se incluyeran en futuras capacitaciones internas?	Me gustaría que se profundizara más en temas de trabajo en equipo, empatía y manejo de conflictos, ya que son áreas en las que aún se pueden mejorar significativamente.	**Teoría de las Competencias Interpersonales (Spencer & Spencer, 1993):** Las habilidades interpersonales, como la empatía y el trabajo en equipo, son esenciales para el desempeño laboral. Las capacitaciones en estas áreas pueden mejorar significativamente la eficiencia y el ambiente laboral.

Análisis de las Respuestas de la Entrevista

Entrevistado: Ing. Álvaro Solís, Jefe de Talento Humano

Tema: Habilidades blandas para el desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, año 2024

2. Comunicación asertiva y resolución de conflictos dentro del equipo

Respuesta: El Ing. Solís menciona que la comunicación asertiva ha jugado un papel fundamental en la resolución de conflictos dentro de su equipo, ya que permite expresar de manera clara las expectativas y preocupaciones, facilitando acuerdos más efectivos.

Análisis: La comunicación asertiva es clave en el desarrollo de habilidades blandas. Según teorías como la de Goleman sobre inteligencia emocional, la capacidad de expresar pensamientos y emociones de manera clara y respetuosa ayuda a crear un ambiente de trabajo saludable, lo cual se alinea con la mejora del desempeño laboral. En este sentido, el Ing. Solís evidencia la importancia de una comunicación eficaz para resolver desacuerdos y mejorar la colaboración dentro del equipo.

3. Estrategias para lograr acuerdos efectivos en conflictos laborales

Respuesta: El Ing. Solís señala que utiliza la escucha activa y la mediación para resolver los conflictos de manera objetiva y con equidad, buscando siempre una solución que beneficie a ambas partes.

Análisis: La escucha activa, una habilidad de la inteligencia emocional, es fundamental para la resolución de conflictos. Según Daniel Goleman, ser capaz de escuchar de manera atenta permite comprender las emociones y puntos de vista de los demás, lo cual facilita la toma de decisiones efectivas y la solución de problemas. Esto es importante en el contexto laboral, donde las relaciones interpersonales pueden influir directamente en el desempeño organizacional.

4. **Ventajas de trabajar en equipo en el área**

Respuesta: El Ing. Solís destaca que la colaboración en equipo fomenta la creatividad, mejora la productividad y fortalece el sentido de pertenencia dentro del departamento.

Análisis: El trabajo en equipo es una de las competencias más relevantes dentro de las habilidades blandas. Según la teoría de colaboración de Johnson & Johnson, cuando los equipos funcionan bien, la sinergia creada es superior a la suma de los esfuerzos individuales. Además, se resalta la importancia de crear un ambiente donde los empleados se sientan parte de un colectivo, lo que puede mejorar el

rendimiento y la moral laboral.

5. Métodos y herramientas para resolver problemas de manera eficiente

Respuesta: Se mencionan herramientas como la toma de decisiones basadas en análisis de datos y la implementación de procesos de mejora continua.

Análisis: La capacidad para resolver problemas de manera eficiente está vinculada al desarrollo de habilidades cognitivas y analíticas. Esto se relaciona con las teorías de habilidades cognitivas de Sternberg, donde las habilidades de resolución de problemas juegan un papel esencial en el rendimiento laboral. El enfoque en la mejora continua también se conecta con modelos de gestión de calidad, que destacan la importancia de la innovación constante para mantener altos estándares en el trabajo.

6. Pensamiento crítico y su contribución a la efectividad laboral

Respuesta: El Ing. Solís menciona que el pensamiento crítico permite analizar situaciones desde diferentes perspectivas y tomar decisiones más informadas, lo que aumenta la efectividad del trabajo diario.

Análisis: El pensamiento crítico es una de las habilidades fundamentales que facilitan el análisis y la toma de decisiones en el entorno laboral. Según la teoría de Paul y Elder sobre el pensamiento crítico, esta habilidad permite identificar los problemas subyacentes y las mejores soluciones, contribuyendo a mejorar el rendimiento individual y organizacional.

7. Manejo de dificultades en la toma de decisiones bajo presión

Respuesta: Frente a situaciones de presión, el Ing. Solís recurre a la planificación anticipada y la priorización de tareas urgentes, manteniendo la calma para tomar decisiones más racionales.

Análisis: El manejo de la presión está estrechamente relacionado con la regulación emocional. De acuerdo con Goleman, la habilidad de gestionar el estrés y tomar decisiones adecuadas en situaciones de alta presión es importante para el desempeño laboral. La planificación y priorización son también componentes clave de la gestión del tiempo, otra habilidad blanda importante.

8. Impacto del control emocional en las relaciones laborales

Respuesta: El Ing. Solís considera que su control emocional tiene un impacto

positivo en las relaciones laborales, ya que ayuda a mantener un ambiente armonioso y evitar reacciones impulsivas.

Análisis: La regulación emocional es una habilidad esencial para mantener un buen clima laboral y una comunicación fluida. Según Goleman, el autocontrol y la empatía son esenciales para crear relaciones de trabajo saludables, ya que permiten responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto o estrés, minimizando tensiones y promoviendo la cooperación.

9. Mejora de la regulación emocional para manejar situaciones complejas

Respuesta*:* El Ing. Solís indica que uno de los aspectos a mejorar sería la paciencia en situaciones más complejas, buscando mantener la calma y la objetividad en situaciones críticas.

Análisis: La paciencia y la regulación emocional son componentes clave de la inteligencia emocional. La teoría de Goleman destaca que los líderes efectivos son aquellos que pueden mantener su compostura ante situaciones difíciles, lo que influye positivamente en la gestión de conflictos y en el ambiente laboral en general.

10. Formación externa relevante para su desarrollo profesional

Respuesta: El Ing. Solís resalta la importancia de la formación en liderazgo, comunicación efectiva y manejo de conflictos como áreas clave para su desarrollo.

Análisis: La formación continua en habilidades blandas, como liderazgo y comunicación, es fundamental para los líderes en cualquier organización. Según estudios sobre desarrollo profesional, estas competencias son esenciales para mejorar la interacción con los empleados y la toma de decisiones estratégicas. Además, un líder capacitado en estas áreas puede motivar y dirigir mejor a su equipo, promoviendo un ambiente laboral más productivo.

11. Temas para futuras capacitaciones internas

Respuesta: Se sugiere incluir temas como inteligencia emocional, manejo de equipos multidisciplinarios y estrategias de resolución de conflictos en futuras

capacitaciones.

Análisis: La capacitación continua en habilidades blandas, especialmente en áreas como inteligencia emocional y manejo de equipos, es clave para mantener un equipo motivado y eficiente. La teoría de competencias de Spencer y Spencer sugiere que el desarrollo de habilidades blandas como la empatía y la comunicación efectiva contribuye significativamente al desempeño laboral de los empleados, lo que tiene un impacto positivo en los resultados organizacionales.

El Ing. Álvaro Solís, Jefe de Talento Humano, destaca la importancia de las habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la gestión del estrés y la toma de decisiones en situaciones de presión. Las respuestas reflejan la relevancia de estas habilidades en el entorno laboral de la Universidad Estatal de Bolívar, indicando que, si bien se están cumpliendo ciertos indicadores de desempeño, aún existen áreas de oportunidad en la regulación emocional, empatía y mejora del ambiente laboral. Es fundamental seguir promoviendo el desarrollo de estas competencias a través de capacitaciones y formación continua para mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional

CONCLUSIONES

1. Se concluye que las habilidades blandas tienen una influencia directa y significativa en el desempeño laboral. Competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo, la empatía y la regulación emocional permiten mejorar la interacción entre los colaboradores, facilitar la toma de decisiones, resolver conflictos de manera constructiva y fortalecer la eficiencia organizacional.
2. A través del diagnóstico realizado, se evidenció que los funcionarios de los departamentos Financiero y Talento Humano presentan niveles adecuados en conocimientos técnicos, pero muestran limitaciones en el uso consciente y frecuente de habilidades blandas. Esta situación ha generado debilidades en el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y la comunicación, afectando el cumplimiento de metas institucionales.
3. Se identificaron como prioritarias las siguientes habilidades: en el Departamento Financiero, la gestión del tiempo, la solución de problemas y el pensamiento crítico; en el Departamento de Talento Humano, la empatía, la comunicación asertiva y el liderazgo. Su fortalecimiento contribuirá significativamente a elevar el rendimiento laboral, mejorar el clima organizacional y alcanzar con mayor eficacia los objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Universidad Estatal de Bolívar diseñar e implementar un plan de formación permanente que fortalezca competencias clave como la comunicación asertiva, el liderazgo, la empatía y la resolución de conflictos. Este programa debe adaptarse a las funciones de cada departamento y orientarse a mejorar las relaciones interpersonales y la eficiencia en el cumplimiento de tareas.
2. Es fundamental incorporar indicadores específicos relacionados con habilidades blandas dentro del proceso de evaluación del personal, tales como el trabajo en equipo, la toma de decisiones bajo presión, la adaptabilidad y el control emocional. Esto permitirá medir de forma más integral el rendimiento laboral y diseñar estrategias de mejora individual y colectiva.
3. Se sugiere generar espacios institucionales que fomenten la empatía, la cooperación y el trabajo colaborativo, a través de actividades integradoras, campañas de sensibilización y espacios de retroalimentación positiva. Esto contribuirá a fortalecer el clima laboral, aumentar la motivación del personal y consolidar equipos de trabajo más comprometidos.

CAPITULO V. PROPUESTA

HABILIDADES BLANDAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DEPARTAMENTOS FINANCIERO Y TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

1. DATOS INFORMATIVOS

Institución: Universidad Estatal de Bolívar

Beneficiarios: Departamentos Financiero y Talento Humano

Ubicación: Campus Matriz: Av. Ernesto Che Guevara s/n y Av. Gabriel Secaira, Guaranda, Ecuador

Equipo Responsable: Isabel Cabezas

2. ANTECEDENTES

El desempeño laboral es un factor crítico en la efectividad y productividad de cualquier organización. Dentro de la Universidad Estatal de Bolívar, los departamentos Financiero y de Talento Humano enfrentan desafíos relacionados con la insuficiencia de habilidades blandas clave. El diagnóstico realizado evidencia problemas como la comunicación interna limitada, la resistencia al cambio y la falta de cohesión en los equipos de trabajo. Estos factores afectan directamente el ambiente laboral, la eficiencia operativa y el logro de objetivos estratégicos.

Desde el punto de vista teórico, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el liderazgo, la empatía y la resolución de conflictos, son esenciales en los entornos laborales. Según Daniel Goleman (1995), la inteligencia emocional mejora las relaciones interpersonales, promueve la gestión adecuada de emociones y facilita la resolución de conflictos. Por otro lado, autores como Belbin (1981) destacan que un equipo funcional, con roles bien definidos y apoyado en habilidades interpersonales, alcanza mayores niveles de desempeño.

El estudio realizado en la institución permitió identificar las habilidades blandas prioritarias que deben reforzarse. En el departamento Financiero, estas incluyen la gestión del tiempo, la resolución de problemas y la colaboración. Mientras tanto, en el departamento de Talento Humano se identificaron como esenciales el liderazgo, la empatía y la negociación. Estas competencias son fundamentales para

mejorar la interacción entre los empleados y fortalecer los procesos organizacionales.

3. JUSTIFICACIÓN

Las habilidades blandas son elementos clave en la gestión del talento humano, ya que promueven un mejor desempeño laboral y una cultura organizacional saludable. Actualmente, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios y fomentar la colaboración efectiva entre sus miembros.

Esta propuesta es relevante porque las competencias técnicas, aunque necesarias, no son suficientes para lograr un desempeño óptimo. Según Chiavenato (2017), las habilidades blandas fortalecen la cohesión grupal, mejoran la comunicación interna y fomentan la innovación. Además, contribuyen al desarrollo de líderes con capacidad para guiar equipos en contextos de incertidumbre.

El propósito principal de esta iniciativa es proporcionar a los empleados herramientas prácticas que les permitan gestionar con eficacia los desafíos cotidianos. Mejorar habilidades como la comunicación asertiva y la adaptabilidad no solo resolverá los problemas actuales, sino que también preparará a los equipos para responder proactivamente a las exigencias futuras del entorno organizacional.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer el desarrollo y aplicación de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral en los departamentos Financiero y Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar**.**

Objetivos Específicos:

- Analizar las habilidades blandas identificadas en los resultados de la investigación.
- Determinar las habilidades blandas viables para el mejoramiento del desempeño laboral.

- Definir un plan de acción para la aplicación de las habilidades blandas.

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta está estructurada en fases clave, fundamentadas en principios teóricos y metodológicos sólidos.

Fase 1: Diagnóstico

La primera fase del programa se enfocará en la identificación de las brechas entre las habilidades blandas existentes y las necesarias para mejorar el desempeño laboral en los departamentos Financiero y de Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar. Para ello, se aplicará un Análisis de Competencias Laborales, utilizando herramientas como encuestas, grupos focales y análisis de desempeño. Estas metodologías permitirán obtener información detallada sobre las deficiencias en habilidades clave como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el liderazgo. Esta fase se fundamenta en el modelo de Competencias Organizacionales de Spencer & Spencer (1993), proporcionando un marco teórico sólido para la evaluación de las competencias existentes y el establecimiento de prioridades de mejora**.**

Fase 2: Diseño del Programa

Una vez identificadas las necesidades, se procederá al diseño de un programa de formación adaptado a la realidad de una institución pública. Este programa priorizará estrategias accesibles y efectivas para el desarrollo de habilidades blandas, asegurando que su implementación sea viable dentro del contexto universitario. Los módulos de formación estarán estructurados en tres áreas principales:

- Inteligencia emocional y liderazgo transformacional, basándose en los estudios de Goleman (1995) y Bass & Avolio (1994), para fomentar la gestión efectiva de emociones y el desarrollo de líderes con una visión estratégica.

- Trabajo en equipo y comunicación organizacional, fundamentado en los enfoques de Katzenbach y Smith (1993), con el propósito de mejorar la colaboración y la eficiencia en los procesos internos.
- Gestión del cambio y resolución de conflictos, aplicando las metodologías de Kotter (1996), con el fin de preparar a los empleados para afrontar desafíos organizacionales de manera proactiva y constructiva.

El diseño del programa integrará principios andragógicos, asegurando que los métodos de enseñanza se adapten a las características y necesidades de los empleados. Además, se incluirán actividades prácticas y experiencias de aprendizaje que favorezcan la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral.

Fase 3: Implementación

La implementación del programa se basará en metodologías activas y enfoques prácticos diseñados específicamente para el contexto de una universidad pública. Se emplearán estrategias innovadoras como:

- Estudios de caso aplicados a la gestión universitaria, en los que los participantes analizarán y resolverán problemas reales del entorno laboral, promoviendo el pensamiento crítico y la toma de decisiones efectiva.
- Talleres prácticos y simulaciones, que permitirán a los empleados experimentar situaciones laborales en un entorno controlado, mejorando su capacidad de respuesta y adaptación.
- Sesiones de mentoría y coaching organizacional, en las que los participantes recibirán orientación personalizada para fortalecer sus habilidades de liderazgo y comunicación.
- Uso de plataformas virtuales y recursos accesibles, garantizando la flexibilidad y continuidad del aprendizaje a través de medios digitales adaptados a las necesidades de los empleados.

Fase 4: Evaluación y Cierre

Para medir el impacto del programa, se implementará un sistema de evaluación integral basado en indicadores clave de desempeño. Entre los mecanismos de evaluación se incluyen:

- Indicadores de desempeño institucional, alineados con los objetivos estratégicos de la Universidad Estatal de Bolívar, para evaluar la contribución del programa a la mejora organizacional.
- Encuestas de percepción y evaluación 360°, que permitirán obtener retroalimentación sobre la evolución de las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los participantes.
- Análisis de impacto organizacional, mediante comparaciones pre y post intervención utilizando herramientas estadísticas como la prueba t para muestras relacionadas, asegurando la medición objetiva de los avances obtenidos.
- Evaluación costo-beneficio, que permitirá determinar el retorno social y organizacional de la inversión en capacitación, justificando la sostenibilidad del programa en el tiempo.

CRONOGRAMA DE TALLERES DE HABILIDADES BLANDAS

Objetivo:

Planificar la ejecución de talleres para el desarrollo de habilidades blandas en los departamentos Financiero y Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar, garantizando su aplicación efectiva en el entorno laboral.

Metodología:

Cada taller se desarrollará de manera teórico-práctica, combinando exposiciones, estudios de caso, dinámicas grupales y ejercicios de aplicación en el entorno laboral. Se utilizarán estrategias de aprendizaje basado en problemas y coaching organizacional.

Cronograma

Fecha	Tema del Taller	Responsable	Modalidad
Marzo 2025	Inteligencia emocional y liderazgo transformacional	Especialista en Psicología Organizacional	Presencial/Virtual
Abril 2025	Trabajo en equipo y comunicación organizacional	Consultor en Desarrollo Organizacional	Presencial
Mayo 2025	Gestión del cambio y resolución de conflictos	Facilitador en Gestión del Cambio	Virtual
Junio 2025	Técnicas de negociación y manejo de conflictos	Experto en Resolución de Conflictos	Presencial
Julio 2025	Motivación y productividad laboral	Coach en Desarrollo Profesional	Virtual

Agosto 2025	Adaptabilidad e innovación en el entorno laboral	Consultor en Innovación Organizacional	Presencial
Septiembre 2025	Gestión del tiempo y organización de tareas	Especialista en Productividad	Virtual
Octubre 2025	Retroalimentación y evaluación de desempeño	Experto en Gestión del Talento	Presencial
Noviembre 2025	Síntesis y evaluación del impacto del programa	Coordinador del Proyecto	Híbrido

Evaluación del Impacto:

El impacto de los talleres será evaluado mediante encuestas de satisfacción, entrevistas a participantes, análisis de desempeño pre y post capacitación, y reportes de aplicación de las habilidades en el entorno laboral. Se utilizarán métricas de mejora en desempeño y clima organizacional para medir la efectividad del programa.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. ENCUESTA SOBRE HABILIDADES BLANDAS

Objetivo:

Evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los departamentos Financiero y Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

Indicaciones:

Responda las siguientes preguntas marcando con una "X" la opción que mejor refleje su opinión. La escala utilizada es:

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

Sección 1: Datos Generales

1. Departamento al que pertenece: ___Financiero ___Talento Humano
2. Antigüedad en la institución: ___Menos de 1 año ___1-3 años ___ 4-6 años ___Más de 6 años
3. Cargo actual: _____

Sección 2: Evaluación de Habilidades Blandas

Pregunta	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1. Me comunico de manera clara y efectiva con mis compañeros y superiores.					
2. Manejo adecuadamente los conflictos en el entorno laboral.					
3. Me adapto fácilmente a los cambios dentro de la organización.					
4. Trabajo en equipo y colaboro con mis compañeros de manera efectiva.					
5. Demuestro liderazgo en la resolución de problemas.					
6. Escucho activamente y respeto las opiniones de los demás.					
7. Gestiono bien mi tiempo y priorizo tareas adecuadamente.					
8. Me siento motivado y comprometido con mi trabajo.					
9. Recibo retroalimentación y la utilizo para mejorar mi desempeño.					
10. Participó activamente en la toma de decisiones de mi equipo.					

Sección 3: Comentarios

11. ¿Qué habilidades blandas considera que deberían fortalecerse en su departamento?

    _____
    _____

12. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos en el desarrollo de habilidades blandas dentro de su equipo de trabajo?

    _____
    _____

2. GUÍA PARA GRUPOS FOCALES

Objetivo:

Obtener información cualitativa sobre la percepción y aplicación de habilidades blandas en los departamentos evaluados.

Indicaciones:

El moderador guiará la discusión siguiendo el esquema de preguntas a continuación. Se recomienda un grupo de 6 a 10 participantes por sesión.

Preguntas Generadoras:

1. ¿Cuáles son las habilidades blandas más importantes para su desempeño diario?
2. ¿Cómo describiría la comunicación dentro de su departamento?
3. ¿Qué tan frecuentes son los conflictos y cómo se manejan?
4. ¿Se sienten apoyados en su desarrollo profesional y personal dentro de la institución?
5. ¿Consideran que el liderazgo dentro de su departamento es adecuado? ¿Por qué?
6. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo en equipo y la colaboración?
7. ¿Qué sugerencias tienen para mejorar las habilidades blandas dentro de la institución?

FASES	OBJETIVOS	METAS (100%)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Diagnóstico	Analizar las habilidades blandas existentes y su impacto en el desempeño laboral.	Identificar habilidades prioritarias en 100% del personal.	- Aplicación de encuestas y entrevistas. - Evaluación inicial mediante herramientas de diagnóstico.	Humanos: Especialistas en evaluación. Materiales: Cuestionarios, dispositivos para captura de datos.	$1,500	Equipo de diagnóstico liderado por Isabel Cabezas.
Diseño del programa	Determinar habilidades blandas viables para mejorar el desempeño laboral.	Definir un plan detallado con módulos.	- Priorización de habilidades clave. - Creación de contenido formativo adaptado a las necesidades detectadas.	Humanos: Consultores en desarrollo organizacional. Materiales: Software de diseño, documentos planificados.	$2,000	Facilitadores y coordinadores pedagógicos.
Implementación	Ejecutar un programa de formación orientado al desarrollo de habilidades blandas.	Lograr la participación activa de al menos el 90% del personal.	- Desarrollo de talleres en cuatro módulos: Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Adaptabilidad al cambio.	Humanos: Facilitadores. Materiales: Aulas, proyector, manuales,	$6,000	Facilitadores especializados y personal administrativo.

				herramientas audiovisuales.		
Evaluación y cierre	Medir el impacto de las capacitaciones y presentar resultados a la Universidad Estatal de Bolívar.	Incrementar habilidades blandas en un 30% de los participantes.	- Evaluación final de habilidades. - Elaboración de informe final. - Encuesta de satisfacción para participantes y supervisores.	Humanos: Expertos en evaluación. Materiales: Cuestionarios, software para análisis estadístico.	$1,500	Equipo de evaluación y seguimiento, liderado por Isabel Cabezas.

Presupuesto Total Estimado: $11,000.

Silabo de los talleres

Fecha	Tema del Taller	Objetivos	Contenidos	Metodología	Evaluación
Marzo 2025	Inteligencia emocional y liderazgo transformacional	- Desarrollar habilidades de inteligencia emocional. - Aplicar liderazgo transformacional en el entorno laboral.	- Conceptos de inteligencia emocional. - Habilidades emocionales en el liderazgo. - Estrategias de liderazgo transformacional.	- Exposición teórica. - Estudio de casos. - Dinámicas grupales.	- Autoevaluación. - Evaluación de participación.
Abril 2025	Trabajo en equipo y comunicación organizacional	- Potenciar la comunicación efectiva en equipos. - Fomentar el trabajo colaborativo.	- Principios de comunicación organizacional. - Estrategias para un trabajo en equipo efectivo. - Resolución de barreras comunicacionales.	- Taller práctico. - Role-playing. - Simulación de escenarios.	- Evaluación grupal. - Rúbrica de desempeño.
Mayo 2025	Gestión del cambio y resolución de conflictos	- Comprender procesos de cambio organizacional. - Aplicar estrategias para resolver conflictos.	- Modelos de gestión del cambio. - Técnicas de resolución de conflictos. - Comunicación asertiva en la resolución de conflictos.	- Análisis de casos. - Discusión guiada. - Trabajo colaborativo.	- Estudio de caso. - Evaluación individual.
Junio 2025	Técnicas de negociación y manejo de conflictos	- Desarrollar habilidades de negociación efectiva. - Aplicar estrategias de manejo de conflictos.	- Principios de negociación. - Estilos de manejo de conflictos. - Estrategias para negociaciones exitosas.	- Simulación de negociaciones. - Resolución de conflictos en grupo. - Análisis de experiencias.	- Autoevaluación. - Evaluación de desempeño.
Julio 2025	Motivación y productividad laboral	- Identificar factores que influyen en la motivación laboral. - Aplicar estrategias para aumentar la productividad.	- Teorías de la motivación. - Factores que afectan la productividad. - Estrategias para mejorar el rendimiento laboral.	- Dinámicas motivacionales. - Reflexión grupal. - Estudio de buenas prácticas.	- Test de motivación. - Evaluación de impacto.
Agosto 2025	Adaptabilidad e innovación en el entorno laboral	- Fomentar la adaptabilidad en entornos cambiantes. - Aplicar estrategias para fomentar la innovación.	- Inteligencia adaptativa. - Cultura de innovación. - Estrategias para fomentar la creatividad en el trabajo.	- Lluvia de ideas. - Taller de creatividad. - Casos prácticos.	- Evaluación grupal. - Rúbrica de creatividad.

Septiembre 2025	Gestión del tiempo y organización de tareas	- Optimizar la gestión del tiempo en el trabajo. - Aplicar herramientas para la organización de tareas.	- Técnicas de administración del tiempo. - Priorización de actividades. - Uso de herramientas digitales de productividad.	- Taller práctico con herramientas digitales. - Planificación de tareas. - Simulación de gestión del tiempo.	- Aplicación práctica. - Evaluación de planificación.
Octubre 2025	Retroalimentación y evaluación de desempeño	- Implementar estrategias efectivas de retroalimentación. - Comprender la importancia de la evaluación del desempeño.	- Métodos de retroalimentación efectiva. - Evaluación del desempeño laboral. - Cultura del feedback en la organización.	- Role-playing. - Simulación de evaluaciones de desempeño. - Estudio de casos.	- Evaluación de habilidades de feedback. - Rúbrica de desempeño.
Noviembre 2025	Síntesis y evaluación del impacto del programa	- Evaluar el impacto del programa de capacitación. - Diseñar planes de mejora continua.	- Análisis de impacto de los talleres. - Planes de acción para la mejora continua. - Sostenibilidad del aprendizaje organizacional.	- Evaluación de aprendizajes. - Reflexión colectiva. - Presentación de resultados.	- Informe final. - Encuesta de satisfacción.

Resultados Esperados

Esta propuesta desarrollo de habilidades blandas para los departamentos Financiero y Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar tiene como objetivos lograr una mejora integral en diversas dimensiones clave del desempeño laboral, con impactos directos tanto a nivel individual como organizacional. Los resultados esperados se articulan a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico y los objetivos específicos planteados, lo que permite establecer metas medibles y alcanzables. A continuación, se describen los principales resultados esperados de la implementación del programa.

1. Mejora en las Habilidades de Comunicación

Uno de los principales resultados esperados es una mejora significativa en las habilidades de comunicación de los participantes, específicamente en áreas clave como la *comunicación asertiva*, la *escucha activa* y la *retroalimentación constructiva*. Con una mayor capacidad para expresarse de manera clara y efectiva, se espera que los empleados logren una mejor interacción tanto dentro de sus equipos de trabajo como con otros departamentos. La mejora en este aspecto tendrá un impacto directo en la eficiencia operativa, ya que la comunicación eficaz reduce malentendidos y mejora la coordinación interdepartamental.

2. Aumento del Trabajo en Equipo y la Colaboración

El programa también busca fomentar un ambiente laboral donde el trabajo en equipo sea una prioridad, y se espera que los participantes desarrollen una comprensión más profunda de los principios de colaboración. Se logrará una mejora en la *cohesión grupal* mediante el fortalecimiento de las dinámicas de equipo, el desarrollo de roles dentro del grupo y la integración de las fortalezas individuales en la gestión colectiva de proyectos. Esto debería resultar en equipos más eficaces y eficientes, con una mayor disposición para trabajar juntos hacia los objetivos comunes.

3. Fortalecimiento en la Resolución de Conflictos

Uno de los resultados clave de este programa es mejorar la capacidad de los colaboradores para abordar y resolver los conflictos laborales de manera efectiva. Los empleados adquirirán habilidades en técnicas de *mediación* y *negociación*, lo que les permitirá manejar las tensiones y diferencias de manera constructiva. Al

mejorar la resolución de conflictos, se reducirá el impacto negativo de los desacuerdos en la productividad y el bienestar general del equipo, favoreciendo un ambiente de trabajo más armonioso.

4. Mejora en la Adaptabilidad al Cambio

Con el entorno organizacional en constante cambio, uno de los resultados más críticos es el aumento de la *resiliencia* y la *adaptabilidad* entre los participantes. A través de estrategias de enfrentamiento de la incertidumbre y el cambio, los empleados aprenderán a ser más flexibles y a mantener una actitud positiva ante los desafíos. La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y condiciones mejora la agilidad organizacional y facilita la implementación de nuevos procesos, tecnologías o estrategias.

5. Mejora en la Productividad y Eficiencia Operativa

El impacto directo de estas mejoras en las habilidades blandas será un aumento en la *productividad* y *eficiencia operativa* en los departamentos evaluados. Al mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la adaptabilidad, se anticipa una mejora en los tiempos de respuesta, reducción de errores y mayor eficiencia en la gestión de tareas diarias. Esto, a su vez, impactará positivamente en la capacidad de los departamentos para cumplir con sus objetivos organizacionales.

6. Impacto en la Cultura Organizacional

Uno de los resultados esperados a largo plazo es la creación de una *cultura organizacional más positiva y colaborativa*. A medida que se implementan estas habilidades blandas, se prevé que tanto los empleados como los líderes adopten un enfoque más inclusivo, participativo y orientado al desarrollo personal y colectivo. Esto ayudará a reducir la rotación del personal, mejorar el clima laboral y, en general, incrementar el compromiso de los empleados con los valores y la misión de la universidad.

7. Medición del Impacto del Programa

El éxito de la intervención se medirá mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) como las evaluaciones iniciales y finales de habilidades, la participación en las actividades de capacitación y la satisfacción de los empleados. Además, se medirá la mejora en el clima laboral y el rendimiento del equipo, basándose en las percepciones de los supervisores y mediante encuestas específicas antes y después

del programa. Se espera que los resultados indiquen un aumento claro en las competencias blandas de los participantes, lo que se reflejará en un desempeño laboral más efectivo y eficiente.

Se espera que se mejore las habilidades interpersonales y de liderazgo de los empleados, el desarrollo de equipos más cohesionados y productivos, así como una transformación en la cultura organizacional hacia un ambiente de trabajo más colaborativo y adaptable. Estos resultados no solo contribuirán al crecimiento individual de los participantes, sino también al fortalecimiento de la Universidad Estatal de Bolívar en su conjunto.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Fernández López, F. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346. Tutor Formación. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/44223

Gonzalez Molina, M. G. (2024). Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida. Editorial Politécnico Grancolombiano. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/279920

Murcia, M. (2021). Formación en Habilidades Blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/231776

Paternina, D. A. (2022). Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI (Soft skills). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/232097

Ramos Ramos, P. (2015). Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación (2 ed.). Editorial ICB. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/105616

Romero, R. (2021). Las Competencias Blandas en el emprendimiento. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/231775

Aguilar, L., Alcántara, I., & Braun, K. (2021). Impacto del Pensamiento Crítico en las habilidades para el campo laboral. *Academo (Asunción), 7(2)*, 166-174.

Alayo, M., Carranza, J., Arce, R., Rodríguez, G., & Rosado, M. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(6)*, 11554-11571.

Álvarez, Y., & Bermúdez, H. (2021). La gestión de la calidad organizacional y las competencias administrativas: una revisión de literatura. *Teuken Bidikay:*

Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 12(18), 59-70.

Armendáriz, I. (2023). La evaluación de desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de astilleros navales ecuatorianos-ASTINAVE EP.

Baque, L., Viteri, D., & Izquierdo, A. (2024). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 10(1).*

Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado, 7(1),* 54-60.

Cabrejos, A., & Sarango, F. (2020). Desarrollo de habilidades blandas y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Piura año 2020.

Calicchio, S. (2023). Albert Bandura y el factor de autoeficacia: Un viaje a la psicología del potencial humano a través de la comprensión y el desarrollo de la autoeficacia y la autoestima. *Stefano Calicchio*.

Campos, A., Sánchez, R., & Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios, 10(4),* 156-174.

Campozano, E., & De La Cruz, J. (2024). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la EMMAP-EP parroquia "Ángel Pedro Giler" (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).

Casillas, I. (2023). La importancia de la inteligencia emocional como habilidad transversal: una propuesta de intervención enfocada al alumnado de Educación Secundaria Obligatoria.

Castelo, I. (2024). Análisis de la calidad del ambiente laboral de los colaboradores y su influencia en la productividad de la empresa Manta Fish SCC (Doctoral dissertation).

Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista espacios, 41(14),* 27-37.

Chaca, A., & Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. . *Tesis para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional , Escuela de Posgrado, Universidad Continental, Huancayo, Perú.* .

Chaca, A., & y Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. . *Tesis para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional*.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos.* . Santa Fé de Bogota: Quinta Edición Editorial McGraw-Hill.

Chuchón, A. (2023). Influencia del desempeño laboral en la efectividad de la gestión pública. . *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.*

Chuchón, A. (2023). Influencia del desempeño laboral en la efectividad de la gestión pública. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.*

Cuello, Y., & Martínez, N. (2024). La pirámide de Maslow y el proceso educativo contemporáneo: revisión literaria. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía, 8(14)*, 15-29.

Cueva, R., Hernández, L., & Regalado, L. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Boletín Redipe, 10(4)*, 315-334.

De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia, 14(1)*.

de los Santos, D. (2022). Regulación emocional y terapias psicológicas empíricamente apoyadas: Confluencias, complementariedades y divergencias. *Análisis y modificación de conducta, 48(177)*, 35-72.

Delgado, J., & Altamirano, F. (2022). Importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del talento humano, Utcubamba, región Amazonas. . *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades, 5(2)*, 59-62.

Dolores, E., Salazar, J. F., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. . *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26).

Duperly, A. (2021). *Dimensiones humanas en acción: Ser para saber obrar: Hacia una dirección integral de vida-fundamentos y marco conceptual.* Universidad Externado.

Espinoza, M., & Gallegos, B. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista ESPACIOS. ISSN, 798(1015)*, 577-629.

Flores, O. (2024). Habilidades blandas y empleabilidad en los trabajadores de los principales supermercados del distrito de Tumbes, 2023.

Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., & Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria, 14(4)*, 49-60.

Garavito, Y., Villamizar, A., & Castañeda, L. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *INNOVA Research Journal, 9(3)*, 1-24.

Genise, G., Ungaretti, J., & Etchezahar, E. (2020). El Inventario de los Cinco Grandes Factores de Personalidad en el contexto argentino: puesta a prueba de los factores de orden superior. *Diversitas: Perspectivas en Psicología, 16(2)*, 325-340.

Ghiselli, E. (1998). *Administración de Personal.* . Traducían José Real Gutiérrez.

González, J., Salazar, P., & Sanmartin, J. (2021). Contabilidad administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *SAPIENTIAE, 6(2)*, 157-168.

Maldonado. (2021). LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS ABRAHAM MASLOW.

Martínez, P., & Miranda, L. (2023). La inteligencia emocional, modelos para su desarrollo. Segunda parte: Modelo de Daniel Goleman. *Revista Reforma Siglo XXI, 29(114)*, 45-46.

Martinez, R., & Bonilla, J. (2024). Competencias del siglo xxi: desarrollo de habilidades blandas (comunicación, colaboración, pensamiento crítico, creatividad). *Revista Investigación & praxis en CS Sociales, 3(1)*, 60-79.

Mata, R. (2021). Conflictos y negociación. En la búsqueda de un acuerdo. *Revista de investigación Sigma, 8(01)*, 71-83.

Mego, H., & Saldaña, J. (2021). Las habilidades cognitivas y desarrollo de competencias oral y comprensiva: una revisión bibliográfica. *Conrado, 17(78)*, 189-193.

Meléndez, J., & Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2)*, 1510-1523.

Morocho, A. (2023). Habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022.

Núñez, D., Mansfield, A., & Meza, M. (2023). La psicología y la comunicación humana. . *Conducta Científica, 6(1)* , 30-38.

Olhaberry, M., & Sieverson, C. (2022). Desarrollo socio-emocional temprano y regulación emocional. *Revista Médica Clínica Las Condes, 33(4)*, 358-366.

Olhaberry, M., & Sieverson, C. (2022). Desarrollo socio-emocional temprano y regulación emocional. *Revista Médica Clínica Las Condes, 33(4)*, 358-366.

Ortiz, M., & Núñez, A. (2021). Inteligencia emocional: evaluación y estrategias en tiempos de pandemia. *Revista Científica Retos de la Ciencia, 5(11)*, 57-68.

Paredes, & Quiroz. (2021). Correlation between organizational climate and labor performance in the main ecuadorian supermarket chains. *Revista San Gregorio(46)*, 83-95.

Peña, C., Vega, E., & Villa, C. (2023). Factores del Bienestar Relacionados con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de una IPS del Caribe. *Revista CIES Escolme, 14(2)*, 7-25.

Pino, Granja, & Niño. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Revista Dominio de las Ciencias, 7(4)*.

psicología y la comunicación humana. . (s.f.). *Conducta Científica, 6(1)*, 30-38.

Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. . *Trascender, contabilidad y gestión, 7(20)*, 189-208.

Reina, M., & Gamallo, A. (2023). Habilidades blandas en la formación del ingeniero.

Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *Innova research journal, 5(2)*, 186-199.

Serrano, C., Murgui, S., & Andreu, Y. (2022). Mejorando la predicción y comprensión del éxito académico: el rol de las facetas de personalidad y el compromiso académic. *Revista de Psicodidáctica, 27(1)*, 21-28.

Sumba, Moreno, & Villafuerte. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias, 8(1)*, 234-261. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360 .

ANEXOS

ANEXO 1. Cronograma tentativo (GANTT)

Proyecto	Año 2024											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo Específico 1												
Actividad 1.1												
Actividad 1.2												
Actividad 1.3												
Actividad 1.4												
Objetivo Específico 2												
Actividad 2.1												
Actividad 2.2												
Actividad 2.3												
Actividad 2.4												
Objetivo Específico 3												
Actividad 3.1												
Actividad 3.2												
Actividad 3.3												
Actividad 3.4												

ANEXO 2. Presupuesto

MATERIALES	COSTO
Internet	$ 40,00
Copias	$ 40,00
Transporte	$ 100,00
Impresiones	$ 150,00
Alimentación	$ 60,00
Anillados	$ 50,00
Materiales de oficina	$ 50,00
Empastados	$ 150,00
Fotografías	$ 50,00
Imprevistos	$ 200,00
TOTAL	$ 890,,00

ANEXO 3. Formato de la entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Entrevista

Tema: Habilidades blandas para el desempeño laboral en los departamentos financiero y talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, año 2024.

Objetivo: Determinar habilidades blandas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

Indicaciones: Le invitamos a responder esta entrevista de manera honesta. La información recopilada será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos.

CUESTIONARIO

Nombre:
Edad:
Sexo:

1. ¿Cómo cree que la comunicación asertiva ha influido en la resolución de conflictos dentro de su equipo?

2. ¿Qué estrategias utiliza para lograr acuerdos efectivos en los conflictos laborales?

3. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y beneficios de trabajar en equipo en su área?

4. ¿Qué métodos o herramientas utiliza para resolver problemas de manera eficiente y rápida en su trabajo?

5. ¿De qué manera cree que el pensamiento crítico contribuye a la efectividad de su labor diaria?

6. ¿Cómo enfrenta las dificultades al tomar decisiones bajo presión?

7. ¿De qué forma considera que su control emocional impacta en las relaciones con sus compañeros y en el ambiente laboral?

8. ¿Qué aspectos considera que podría mejorar en su regulación emocional para manejar situaciones complejas en el trabajo?

9. ¿Qué tipo de formación externa considera más relevante para su desarrollo profesional?

10. ¿Qué temas le gustaría que se incluyeran en futuras capacitaciones internas?

¡Gracias por su colaboración!

Entrevistador **Entrevistado**

ANEXO 4. Formato encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Encuesta

Tema: Habilidades blandas para el desempeño laboral en los departamentos financiero y talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, año 2024.

Objetivo: Determinar habilidades blandas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en los departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

Indicaciones: Le invitamos a responder esta encuesta de manera honesta y reflexiva. Marque con una "X" la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación, utilizando la escala de Likert proporcionada. La información recopilada será

Preguntas Cerradas	**Escala de Likert Siempre (1), Casi siempre (2), A veces (3), Casi nunca (4), Nunca (5)**				
	1	2	3	4	5
¿La comunicación asertiva mejora la relación con sus compañeros de trabajo?					
¿Participa frecuentemente en procesos de negociación para resolver conflictos en su trabajo?					
¿Participa en proyectos en equipo regularmente?					
¿Se siente capaz de resolver problemas de manera rápida y efectiva en el trabajo?					
¿Analiza a fondo la información antes de tomar decisiones?					
¿Siente que toma decisiones de manera rápida y adecuada en situaciones críticas?					
¿Se considera capaz de controlar sus emociones negativas en situaciones difíciles?					
¿Recurre a estrategias personales para calmarse en momentos de tensión laboral?					
¿Entrega su trabajo a tiempo y sin necesidad de correcciones?					
¿Cree que completa una cantidad adecuada de tareas en su jornada laboral?					
¿Dedica tiempo regularmente al desarrollo profesional?					
¿Ha completado algún curso de formación externa en el último año?					
¿Ha participado en actividades de capacitación interna en el último año?					
¿Logra cumplir con sus metas laborales dentro de los plazos establecidos?					
¿Considera que los recursos disponibles son suficientes para alcanzar sus metas?					

tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos.

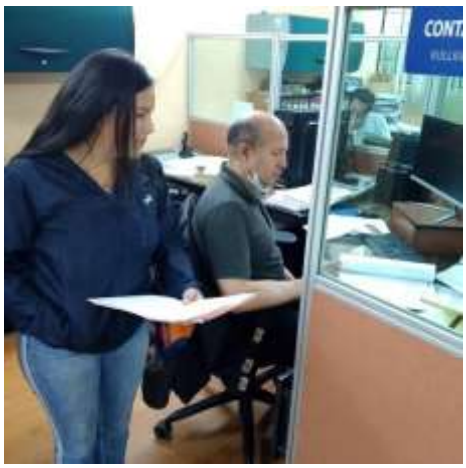
CUESTIONARIO

¡Gracias por su colaboración!

FANEXO 5. Fotografías De Las Encuestas y Entrevista Realizada













ANEXO 6. Certificado de antiplagio

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

ING. RAFAEL ALEJANDRO SÁNCHEZ MACÍAS, EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

Que el trabajo de Integración Curricular denominado: **"Habilidades blandas para el desempeño laboral en los departamentos financiero y talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, año 2024"**, presentado por la señorita **Cabezas Solano Irlanda Isabel**, estudiante de la **carrera de Gestión del Talento Humano**, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Turnitin, reflejando un **porcentaje de similitud del 2%**, como se evidencia en el documento adjunto.

San Miguel, febrero del 2025

Atentamente,

Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías
Director

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajiao
San Miguel – Ecuador
Teléfono: (593) 032 969812 – 032909813 – 032989463
www.ueb.edu.ec

Cabezas Isabel

Habilidades blandas para el desempeño laboral

My Files
My Files
Universidad Estatal de Bolívar

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::3117:430321514

Fecha de entrega
14 feb 2025, 3:16 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
14 feb 2025, 3:24 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS-HABILIDADES-BLANDAS-Y-DESEMPENO-LABORAL-corregido.pdf

Tamaño de archivo
636.2 KB

102 Páginas

21,113 Palabras

125,959 Caracteres

turnitin Página 1 of 106 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::3117:430321514

2% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

2%	Fuentes de Internet
0%	Publicaciones
2%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

ANEXO 7. Certificado del link