



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de los
colaboradores del área de gestión humana de una empresa de
telecomunicaciones del Callao en el año 2021**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Alvarez Solano, Alessandra – Administración y Dirección de Negocios
Cruzado Vera, Mayra Alejandra – Administración y Dirección de Negocios

ASESORA:

Albarracín Aparicio, Roxana

LIMA-PERÚ

2021

ASESOR (A)

ROXANA ALBARRACIN APARCICIO

MIEMBROS DEL JURADO

JORGE CERNA

CARLOS ROMERO

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedicamos a todas aquellas personas que a raíz de la pandemia no la han pasado bien, a todos aquellos que luchan por su vida y a quienes ya no están físicamente, pero vivirán con nosotras por siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a nuestras familias por el constante apoyo y consejos brindados y a nuestros profesores por las enseñanzas a lo largo de nuestra carrera.

ÍNDICE

I. Información General	10
1.1. Título del Proyecto.....	10
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	10
1.3. Actividad en la que se aplicaría la investigación aplicada.....	10
1.4. Localización o alcance de la solución.....	11
II. Descripción de la investigación aplicada o innovación	11
2.1. Justificación.....	13
2.2. Marco referencial.....	14
2.2.1. Antecedentes	14
2.2.2. Marco teórico.....	16
2.3. Población y muestra.....	28
2.4. Técnica de recolección de datos.....	28
III. Obtención de resultados	28
IV. Estimación del costo del proyecto	37
4.1 Estimación de costos para la investigación e implementación del proyecto de innovación.....	37
V. Desarrollo de la propuesta de la investigación	38
5.1. Alcance esperado.....	38
5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del servicio o forma de comercialización innovadora.....	38
5.3. Descripción de la propuesta de innovación.....	38
5.3.1. Diagnóstico situacional.....	39
• Antecedentes de la empresa.....	39

• Información básica de la empresa.....	39
• Descripción de actividades y/o procesos.....	39
5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora.....	42
5.4.1. Planteamiento de matriz FODA.....	42
5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación.....	44
5.5. Impacto de la propuesta de investigación.....	47
• Impacto social.....	47
• Impacto económico.....	47
VI. Conclusiones y recomendaciones.....	48
Referencias.....	50
Fuentes de información.....	50
Anexos.....	53
Validación de Expertos.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las fortalezas humanas permanecen de pie en la era digital.....	12
Figura 2: Comparación de habilidades blandas entre Robles (2012), Alles (2007) y Keyclouding.....	20
Figura 3: Relación entre las habilidades blandas actuales que posee el colaborador y su vida personal.....	29
Figura 4: Reconocimiento de las propias debilidades.....	30
Figura 5: Programas de desarrollo de habilidades blandas en la organización...	31
Figura 6: Percepción de la decisión de la jefatura para el bienestar del capital humano.....	32
Figura 7: Percepción de independencia en la toma de decisiones sobre los compañeros de trabajo.....	33
Figura 8: Desarrollo de habilidades de los líderes de equipo.....	34
Figura 9: Percepción del clima laboral.....	35
Figura 10: Habilidades para el desarrollo profesional.....	36
Figura 11: Flujograma del desarrollo del proyecto de innovación.....	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Competencias de las principales 10 habilidades blandas a partir de la encuesta realizada.....	18
Tabla 2: Clasificación de las capacidades.....	19
Tabla 3: Presupuesto para la investigación.....	37
Tabla 4: Presupuesto para la implementación.....	37
Tabla 5: Matriz FODA.....	42

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación considera que las habilidades blandas en las organizaciones cumplen un rol fundamental en las mismas, es por ello que se ha considerado el análisis de estas y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones del Callao durante el año 2021 desde la perspectiva de los trabajadores. Adicionalmente, se determinará aquellas habilidades blandas cuya influencia es mayor, por lo que se planteará soluciones de mejora. Finalmente, se procederá a realizar un análisis de los resultados obtenidos con el fin de lograr un impacto económico y social en la empresa.

Esta tesis sigue un enfoque mixto, haciendo uso de herramientas cuantitativas y cualitativas. También considera una investigación de tipo aplicada estudiando la relación de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral, además de seguir un diseño descriptivo, analizando las características del personal del área de gestión humana. Finalmente, el nivel de esta investigación es descriptivo correlacional ya que se utilizaron aquellas variables planteadas en un inicio y se determinará la relación existente entre ambas.

En base a los resultados obtenidos, se pudo determinar que un 83% de los trabajadores del área de gestión humana considera que las habilidades blandas que posee actualmente le ayudan en la resolución y manejo de conflictos tanto en el trabajo como en su vida personal. Por último, se plantea como propuesta de mejora la implementación de talleres de liderazgo, trabajo en equipo y automotivación.

Palabras clave: Habilidades blandas, gestión humana, talleres, desempeño laboral, telecomunicaciones.

Abstract

This research considers that soft skills in organizations play a fundamental role in them, which is why we have considered the analysis of these skills and their influence on the performance of employees in the human resources area of a telecommunications company in Callao during the year 2021 from the perspective of the workers. Additionally, it will be determined those soft skills whose influence is greater, so that improvement solutions will be proposed. Finally, an analysis of the results obtained will be carried out in order to achieve an economic and social impact on the company.

This thesis follows a mixed approach, making use of quantitative and qualitative tools. It also considers an applied type of research studying the relationship of soft skills and their influence on job performance, in addition to following a descriptive design, analyzing the characteristics of the employees of the human management area. Finally, the level of this research is descriptive-correlational, since the variables proposed at the beginning were used and the relationship between them will be determined.

Based on the results obtained, it was determined that 83% of the workers in the area of human resources management consider that the soft skills they currently possess help them in the resolution and management of conflicts both at work and in their personal lives. Finally, the implementation of workshops on leadership, teamwork and self-motivation is suggested as a proposal for improvement.

Key words: Soft skills, human management, workshops, work performance, telecommunications.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas han ido cobrando mayor relevancia en los últimos años, siendo una de las principales características solicitadas por los empleadores en los procesos de selección en la actualidad.

En esta investigación se consideró como objetivo principal explicar de qué manera las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión humana en una empresa de telecomunicaciones del Callao. Asimismo, es una investigación de tipo aplicada, ya que investiga la relación existente entre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral. Además, considera un enfoque mixto, explicando el concepto de las habilidades, a la vez de incluir datos estadísticos obtenidos mediante la aplicación de encuestas respecto a la percepción de los colaboradores y cómo consideran que influye en su desempeño. El tipo de diseño utilizado en esta investigación es el descriptivo y el nivel es descriptivo – correlacional.

La presente investigación se encuentra esquematizada de la siguiente manera: El Capítulo I: Información General, en el cual se mencionan el título de la investigación, el área estratégica de desarrollo, la actividad en la que sería aplicada y la localización de la misma. En el Capítulo II: Descripción de la investigación aplicada o innovación, se incluyen los antecedentes de la investigación, el marco teórico, la hipótesis de la investigación, las variables, la metodología y la población y muestra del estudio. En el Capítulo III: Resultados obtenidos, los cuales fueron obtenidos mediante la realización de encuestas a los trabajadores del área de Gestión Humana de una empresa de Telecomunicaciones en el Callao. En el Capítulo IV: Estimación del costo del proyecto. Posteriormente, en el Capítulo V:

Desarrollo de la propuesta de investigación, encontraremos el alcance esperado, la descripción del mercado objetivo, así como de la propuesta, un diagnóstico situacional, el desarrollo del proyecto y el impacto del mismo. Por último, se finalizará la investigación con el Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.

I. Información General

1.1. Título del proyecto

Las Habilidades Blandas y su Influencia en el desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Humana de una empresa de Telecomunicaciones del Callao en el año 2021

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

La línea de investigación de este proyecto pertenece al Hábitat y Desarrollo Humano, debido a que se aplica al área de Gestión del Talento Humano, con la finalidad de conocer los beneficios de las habilidades blandas al momento de realizar las funciones dentro de una organización, ya que se conoce que muchas empresas las consideran como factor fundamental para el buen desarrollo empresarial. Mediante la evaluación de la empresa, se podrá determinar cuáles son las habilidades que más influyen en los distintos procesos que se realizan dentro del área, identificando su impacto e influencia en los resultados que se obtienen en el ejercicio. A través de este análisis, se le permitirá a la organización conocer cuáles son las habilidades que se deberían priorizar al momento de realizar el proceso de reclutamiento, para que puedan maximizar el beneficio y rendimiento de su personal. Además, se le brinda una herramienta importante a los trabajadores o futuros postulantes sobre cuáles son las habilidades que deberían desarrollar, ya que son las que más influyen dentro de la empresa en la que laboran o planean laborar.

1.3 Actividad que se aplicaría la investigación aplicada

La actividad aplicada es social ya que lo que se busca es conocer y determinar cuál es la influencia de la aplicación de las habilidades blandas en esta empresa y, posteriormente, permitir generar un mejor clima laboral.

1.4. Localización o alcance de la solución

La investigación se localizará en el Área de Gestión Humana de una empresa de Telecomunicaciones en el Callao con el fin de conocer la perspectiva de la empresa y los trabajadores actuales, identificando las habilidades blandas más valoradas en la organización. De esta manera, la organización se verá beneficiada ya que contará con un mejor clima laboral y podrá conocer las principales habilidades que un trabajador debe de poseer con el fin de lograr las metas trazadas.

II. Descripción de la investigación aplicada

Actualmente, destacar en el mundo laboral se ha vuelto mucho más complejo debido a la competencia del mercado, donde no solo es necesario cumplir con los conocimientos profesionales para poder formar parte de una organización, sino que también, se debe considerar la capacidad de desenvolvernosc adecuadamente dentro de la empresa con el fin de conseguir los objetivos anhelados. Por ello, a través de los años, los reclutadores han ido dando mayor importancia a las habilidades blandas que el colaborador posee.

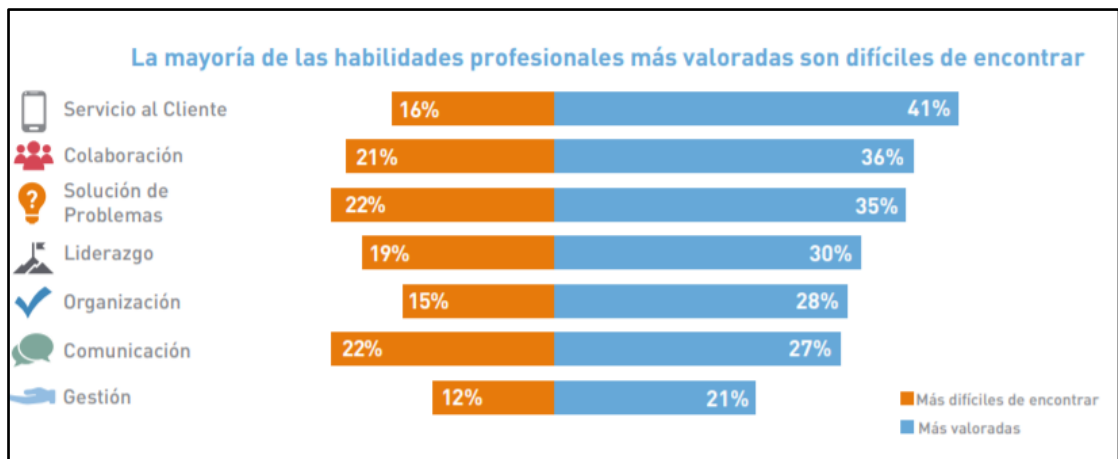
Las habilidades blandas son definidas como las capacidades que se tiene para interactuar tanto a nivel profesional como personal. La psicología organizacional la define como la combinación de destrezas sociales, rasgos de personalidad, habilidad de comunicación, sentido común y capacidad de adaptación. Estas habilidades, diferencian a las personas que, aunque tengan un alto rendimiento sobre sus conocimientos profesionales restan valor a su desempeño.

Sin embargo; no todas las personas tienen la capacidad de interactuar de la mejor manera con los demás y en muchos casos es difícil poder conseguir trabajo por este motivo. Asimismo, existen colaboradores dentro de una

organización que no poseen estas habilidades, generando incomodidad al resto del equipo y clientes externos por lo que viven con el temor de ser promovidos constantemente del área donde se encuentran por los conflictos generados y que, en el peor de los casos, pueden llegar a ser despedidos.

Por ejemplo, “según un estudio realizado por el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon y replicado por el diario Gestión, el 75% del éxito laboral depende del desarrollo de estas destrezas”. ESAN. (2020, Noviembre 24).

Figura 1: Las fortalezas humanas permanecen de pie en la era digital



Fuente: Habilidades blandas profesionales más valoradas y más difíciles de encontrar.

Tomado de *Revolución de Habilidades 2.0* (p.6), por Manpower Group, 2018.

Como se puede apreciar en la figura 1, tres de los seis principales grupos de habilidades tienen relación a las habilidades blandas, entre estos grupos el más valorado es el de la colaboración, refiriéndose a la habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, escuchar al equipo de trabajo, capacidad de seguir a un líder. En segundo lugar, se tiene al liderazgo, cuya habilidad es trazar metas y llevarlas a cabo gracias a su innovación, carisma y ser inteligente emocionalmente.

Por esta razón, se considera que las organizaciones promuevan decisiones y herramientas necesarias para los colaboradores con el fin de mejorar su desempeño.

2.1 Justificación

La presente investigación cuenta con una justificación de tipo teórica, debido a que, permitirá complementar los estudios ya existentes respecto a las habilidades blandas en el sector laboral, y, cuál es la influencia que estas tienen dentro de las organizaciones. Al inicio de esta investigación, se podrá encontrar información importante respecto a las distintas definiciones de habilidades blandas que consideran las empresas.

Cuenta también con una justificación de tipo social pues esta información permitirá realizar un análisis profundo sobre cuáles son las habilidades que más se requieren en el campo laboral, en este caso, específicamente en el rubro de las telecomunicaciones.

Cuenta finalmente con una justificación práctica pues, esto servirá como guía a las distintas personas durante un posible proceso de selección, permitiéndoles prepararse de una mejor manera, con la finalidad de garantizar procesos más exitosos.

Por otro lado, la aplicación específica al área de Gestión Humana permitirá obtener un resultado más preciso, aplicado a la realidad de una empresa, teniendo conocimiento de cuáles son las habilidades que funcionan en su círculo laboral, cómo las aplican, y de qué manera la fusión de las habilidades blandas de los colaboradores les permite realizar un buen trabajo en equipo.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Antecedentes de la investigación

Manrique, Oyarzabal y Herrera (2018), en su tesis titulada “Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección en la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social” (Perú) tuvieron como objetivo principal: “Determinar cuáles son las Habilidades Blandas requeridas en los egresados de Gestión según el punto de vista de empleadores y egresados en los ámbitos empresarial, público y social para compararlas con aquellas identificadas en el perfil del egresado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la PUCP”.

Con respecto a la metodología empleada, se pudo determinar que correspondía a una investigación exploratoria y de enfoque mixto recogiendo diversa información acerca de la evolución y situación actual del mercado laboral internacional y peruano, buscando ubicar las habilidades blandas dentro de esta problemática. También se recolectó la percepción de los distintos agentes que participaron dentro de la investigación: egresados de la FGAD, organizaciones de los distintos ámbitos profesionales y la FGAD.

El resultado principal de la investigación es que no existe una definición estándar de las habilidades blandas, siendo percibidas de diferente manera por las organizaciones. Por este motivo, esta investigación delimitó un grupo de habilidades con el fin de conocer cuál es de mayor interés por parte del Mercado Laboral Peruano, siendo la más importante la Habilidad de Adaptación, dentro del sector público y social debido a los constantes cambios internos y externos que suelen enfrentar.

Este hecho conduce a que tampoco exista un consenso sobre cuáles son las Habilidades Blandas que se deben desarrollar con más urgencia, es por esto que esta investigación delimitó un grupo de habilidades luego de realizar el análisis de las distintas definiciones presentes en la teoría relacionada al tema, para así poder conocer cuáles son las habilidades que el Mercado Laboral Peruano requiere.

Cutipa (2018). En su tesis de título “Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la empresa Aegocep Perú SAC” cuyo objetivo fue: “Determinar las causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la empresa Aegocep Perú S.A.C”. En cuanto a la metodología utilizada se utilizó “la descriptiva ya que busca especificar las propiedades importantes de las habilidades blandas en los trabajadores de la empresa”. A una población conformada por el área de comercialización de perfumería y accesorios de belleza sin considerar a los cargos directivos de la empresa. Una muestra de 54 trabajadores. Los resultados mostraron que: En cuanto a las principales habilidades blandas tales como la autoconfianza, liderazgo y gestión de equipos aún hay trabajo que realizar, puesto que hay colaboradores que no conocen sus capacidades del todo para poder aplicarlas en la empresa.

Franco (2018), en su tesis titulada “Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N°02 de la esperanza Trujillo 2018” (Perú), tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las Habilidades Blandas de los colaboradores y el Clima Organizacional en la Ugel N°02 de La Esperanza, Trujillo - 2018. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, el nivel fue descriptivo, el tipo de diseño utilizado fue no experimental y su población estuvo conformada por 36 colaboradores de la UGEL N°02.

El instrumento de investigación utilizado en esta oportunidad fue la recolección de datos mediante encuestas. Estas permitieron determinar que efectivamente, existe una relación directa entre la variable de Habilidades Blandas y la variable de Clima Organizacional, determinando que, a mayor uso de las habilidades blandas por parte de los colaboradores, mejor será el clima laboral en la empresa.

Silva (2019), en su tesis “Habilidades blandas del colaborador y fidelización del cliente en la Corporación Boticas Perú S.A.C, Los Olivos, 2019”, tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre las habilidades blandas y la fidelización del cliente en la Corporación Boticas Perú S.A.C. El enfoque utilizado fue cuantitativo, con un tipo de investigación aplicada, nivel descriptivo y el diseño fue no-experimental. La población del estudio estuvo conformada por 50 personas en el establecimiento y el tamaño de muestra fue censal. En este caso, se utilizó la encuesta como instrumento de investigación. El estudio determinó que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y la fidelización de los clientes, en el que el resultado del coeficiente de correlación de Pearson presentó una correlación positiva considerable, alcanzando un valor de 0.800.

2.2.2 Marco teórico:

- Habilidades blandas:

- Definición:

En los últimos años muchas empresas han decidido dejar en un segundo plano los conocimientos teóricos y darle más énfasis a otro tipo de características y habilidades en sus trabajadores, ya sea potenciándolas en aquellos que ya se encuentran en la empresa, o buscándolas en aquellos posibles ingresantes. Estas características y habilidades son aquellas que conocemos como “habilidades blandas”.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), “Las habilidades blandas son los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera más efectiva. Apuntan al lado emocional, interpersonal y a la interacción con el resto del personal de una empresa. Son atributos personales que mejoran la capacidad de relacionarse eficazmente con otros individuos”. (p.1)

Esto quiere decir que son características únicas de cada persona y facilitan su desarrollo e interacción con los demás individuos.

Según Yturalde (2020), estas habilidades permiten potenciar el desarrollo de futuros líderes. Son necesarias para tener una buena relación con los demás, permiten escuchar activamente a sus pares, facilitan la comunicación y el liderazgo, así como también la estimulación, la capacidad de delegar, estimular negociar y llegar a acuerdos, además de ser capaces de motivar a los demás, entre otras cualidades.

En conclusión, podemos afirmar que las habilidades blandas son un conjunto de capacidades y características que le permiten a cada individuo desenvolverse mejor en el ámbito laboral y personal, permitiéndole tener mejores relaciones con los demás.

- **Clasificación de las habilidades blandas:**

Si bien es cierto, no existe una clasificación particular de las habilidades blandas, pues esta depende de la visión de cada persona y del puesto que desee ocupar en la empresa. se puede concluir cuáles son las que más predominan en el mercado gracias a estudios y definiciones de autores que a continuación se mostrarán.

Robles (2012) por medio de una encuesta realizada a 90 ejecutivos de negocios en el cual se pedía que enumeraran 10 habilidades blandas que consideren que una persona que sea contratada dentro de su organización deba poseer, se logró crear una lista de 517 habilidades blandas (algunas repetitivas) y luego de codificarlas en temas y definiciones similares, surgieron 26 habilidades. Finalmente, se categorizaron y se priorizaron 10, estas son:

Tabla 1: Competencias de las principales 10 habilidades blandas a partir de la encuesta realizada

Comunicación	Oral, capacidad de hablar y escribir, comprensión auditiva, presentación.
Cortesía	Modales, ética, etiqueta de negocios, cortés.
Flexibilidad	Adaptabilidad, dispuesto al cambio, adaptabilidad, acepta retos.
Integridad	Honesto, ético, moral.
Habilidades interpersonales	Agradable, sentido del humor, amigable, cariñoso, empático, autocontrol, paciente, sociable, calidez.
Actitud positiva	Optimista, entusiasta, alentador.
Profesionalismo	Presentación personal, serenidad.
Responsabilidad	Autodisciplina, sentido común, ingenio.
Trabajo en equipo	Cooperativo, solidario, útil, colaborador.
Ética laboral	Leal, puntual, dispuesto a trabajar, con iniciativa.

Adaptado de Robles (2012)

Como se puede apreciar, la tabla 1 demuestra las principales habilidades blandas y sus competencias, entendiéndose estas como “aquellas características individuales que le permiten a una persona determinada desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo” (ESAN 2016). Además, luego de esta primera encuesta se realizó otra con el fin de conocer aquellas que son más importantes donde se concluyó que el 100% considera que la integridad y la comunicación son muy importantes. Seguido por la cortesía (84,2%), responsabilidad (71,9%) y las habilidades interpersonales (61,4%). Con ello, se

puede apreciar que los también llamados *Soft Skills* es altamente valorado en las organizaciones.

Para tener una idea más clara y práctica, Alles (2006) divide las capacidades en tres planos: conocimientos, destrezas y competencias. Donde considera que “los conocimientos requieren más tiempo para su desarrollo; por ejemplo, los idiomas.” Asimismo, considera que las destrezas son más fáciles de evaluar, sin embargo, no son tan fáciles de desarrollar puesto que se vincula a alguna habilidad motriz vinculada con el físico de la persona. Y, finalmente, las características que se vinculan a la personalidad las define como competencias.

Tabla 2: Clasificación de las capacidades

Conocimientos	Destrezas	Competencias o Habilidades blandas
Matemática aplicada	Manejo de vehículos	Adaptabilidad al cambio
Estadística	Manejo de ordenadores (PC)	Flexibilidad
Costos	Reparación de objetos	Aprendizaje continuo
Idiomas	Trabajo con objetos pequeños	Autocontrol
Softwares específicos	Resolución de problemas complejos	Autodirección basada en valor
Contabilidad general	Escritura o manejo de texto	Autonomía

Adaptado de Alles (2007)

Como se puede observar en la tabla 2 se muestra la clasificación de las capacidades refiriéndose como habilidades blandas las anteriormente mencionadas, y que, en la actualidad, son valoradas como atributos en los postulantes.

Por otro lado, CNN Chile publicó un estudio de Keyclouding, plataforma digital de selección online, el cual realizó una encuesta a 300 representantes del área de Recursos Humanos de distintas empresas y se pudo conocer que las habilidades

blandas más valoradas son: trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso, adaptación al cambio y comunicación. Además, consideran que cada habilidad requerida dependerá del área de trabajo, un ejemplo de ello es que en el área de Recursos Humanos una de las competencias más valorada es la empatía, mientras que en el área de Logística y Finanzas son la organización y la planificación. “El estudio destaca nuevas competencias que han tomado relevancia durante los últimos años en las búsquedas laborales, como la adaptación al cambio con un 34%, empatía reflejada con un 22% y 21% de flexibilidad. Por el contrario, habilidades como la búsqueda de información y pensamiento conceptual solo tiene un 2% y orden registro 1% han sido mencionadas como habilidades obsoletas”, concluye Carmen Peralta, Gerente Comercial de Keyclouding.

En base a estos estudios, se realizó una comparación con el fin de clasificar las principales habilidades blandas que más se repiten y que además poseen una definición parecida para luego realizar esta investigación según ello. El ejercicio se demuestra a continuación:

Figura 2: Comparación de habilidades blandas entre Robles (2012), Alles (2007) y Keyclouding

Robles (2012)	Alles (2007)	Keyclouding
Comunicación	Adaptabilidad al cambio	Trabajo en equipo
Cortesía	Flexibilidad	Orientación al cliente
Flexibilidad	Aprendizaje continuo	Compromiso
Integridad	Autocontrol	Adaptación al cambio
Habilidades Interpersonales	Autodirección basada en valor	Comunicación
Actitud positiva	Autonomía	
Profesionalismo		
Responsabilidad		
Trabajo en equipo		
Ética laboral		

	Habilidades de Gestión
	Habilidades de Comunicación
	Habilidades de Adaptación
	Habilidades Interpersonales

Elaboración propia

Como se puede observar, en la figura 2 se obtuvo 4 habilidades blandas principales siendo ellas: Habilidades de gestión, habilidades de comunicación, habilidades de adaptación y habilidades interpersonales. Y para poder entender el porqué de esta agrupación, se mostrarán el concepto de cada una:

- **Habilidad de Gestión:** Es la capacidad de poder dirigir un negocio y verificar su desempeño del grupo de trabajo a cargo y, para ello, es necesario manejar ciertas competencias tales como: trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso.
- **Habilidad de Comunicación:** Esta habilidad se refiere al saber escuchar, leer y expresarse correctamente.

- Habilidad de Adaptación: Comprende el ser flexible, adaptarse a nuevos retos, sin temor al cambio y saber afrontarlos.
- Habilidades Interpersonales: Estas habilidades demuestran la capacidad de la persona de poder relacionarse con los miembros de su entorno, manteniendo un equilibrio entre el ámbito personal y profesional. Por lo que es necesario poseer las competencias tales como: Cortesía, integridad, profesionalismo, ética laboral, actitud positiva, autocontrol, autodirección y autonomía.

Por esta razón, esta investigación se desarrollará en base a estas principales habilidades blandas encontradas por las autoras.

- **Desarrollo de las habilidades blandas**

Según Sutton (2002) las habilidades blandas “en los últimos años, se han convertido en el diferenciador número uno para los solicitantes de empleo en todo tipo de industrias”. Por esta razón, es importante y a la vez necesario desarrollar los *soft skills* desde pequeños ya que, según Signer, Guzmán y Donoso (2009) no existe una manera explícita de entrenar estas habilidades en la educación, puesto a que la mayoría de las evaluaciones previa a un ingreso escolar, se suele evaluar en base a los conocimientos cognitivos, materias tales como; ciencias, matemáticas, historia. Demostrando una grave falencia.

Pero, además, es necesario desarrollar las habilidades blandas en el trabajo, es por ello que muchas empresas recurren a tomar cursos con este fin, donde se realizan distintas dinámicas de role-play, debates, dramatizaciones, entre otros. Para poder brindar ideas de solución de manera oportuna, creativas e innovadoras. Ya que es en los momentos de crisis de la empresa, donde saldrá a relucir las

habilidades de los colaboradores y se necesitará de ello para poder afrontar los problemas organizacionales.

Finalmente, se conoce que estas competencias son propias de la personalidad de cada ser y por tal motivo, todos tenemos la capacidad de desarrollarlas.

- Desempeño laboral

- Definición:

Al referirnos a desempeño laboral, hacemos referencia al “resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa”. Faria (1995, p.119). Esto quiere decir que el desempeño laboral, podrá variar de acuerdo a la actitud que perciba un trabajador de parte de la empresa. Es probable que si la organización incentiva mediante distintas acciones a sus trabajadores, el resultado (desempeño laboral), sea mejor.

Por otro lado, Chiavenato (2000), afirma que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Mientras que Campbell (2000), lo definió como aquellas acciones o conductas relevantes para los objetivos de la organización.

En conclusión, el desempeño laboral es un conjunto de acciones, actitudes, comportamientos, de los trabajadores al momento de desarrollarse en su ámbito laboral, ya sea favorable o malo.

- Dimensiones:

Las dimensiones del desempeño laboral varían según el criterio de distintos autores, por lo que en esta oportunidad se considerarán a 3 de ellos.

Por ejemplo, Campbell (1990) afirma que “las múltiples dimensiones que constituyen el desempeño laboral se manifiestan en análisis de incidentes críticos, análisis de tareas y otros análisis analíticos de trabajo”.

Por otro lado, Murphy (1989) propuso la clasificación del desempeño laboral en cuatro dimensiones: Comportamiento en tiempo de inactividad, Desempeño de la tarea, Interpersonal y Comportamiento destructivo.

Finalmente, según Viswesvaran y Ones (2002), el desempeño laboral está dividido en 3 grandes dimensiones: Desempeño de la tarea, Comportamiento de ciudadanía organizacional y Comportamientos contraproducentes (p.218). Siendo esta última clasificación, la más mencionada por diversos autores.

Considerando estas tres definiciones, podemos afirmar que, si bien es cierto se pueden considerar distintas dimensiones del desempeño laboral, la finalidad de estas sigue siendo la misma, es decir, esquematizarlas con la finalidad de facilitar el análisis y evaluación de este.

- Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una de las herramientas más utilizadas en los últimos años por las organizaciones para evaluar a su personal, ya que les permite saber con exactitud cuál ha sido el desempeño de sus trabajadores en distintos aspectos según el criterio del elaborador. Existen diversas definiciones de este término según distintos autores.

En primer lugar, tenemos a Chiavenato (1999), quien afirma que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p.357). En base a esto, podemos afirmar que la evaluación de desempeño cumple la función de indicador, en el cual se pueden identificar tanto las cualidades como aquellos aspectos en los que cada persona debe trabajar.

Por otro lado, Sastre y Aguilar (2003) mencionan que “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321). En este caso, estos autores enfocan la evaluación por un lado más técnico, centrándose únicamente en las funciones profesionales de cada trabajador.

Ante esto, según ESAN (2016, Septiembre 22), encontramos distintos métodos de evaluación de desempeño, entre los cuales podemos encontrar:

- Método de escala gráfica
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de comparación por pares
- Evaluación en 360 grados

En conclusión, podemos afirmar que existen diversas maneras de enfocar las evaluaciones de desempeño, y cada empresa tiene la potestad de enfocarla según el criterio que desee evaluar. Para esto, podrá escoger entre distintos métodos de

evaluación, con la finalidad de obtener los resultados más precisos según sus necesidades.

- **Hipótesis y variables de la investigación**

Hipótesis principal:

Las habilidades blandas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones del Callao.

Hipótesis específica:

- Las habilidades blandas influyen positivamente en la responsabilidad laboral de los trabajadores del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones del Callao.
- Las habilidades blandas influyen positivamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones del Callao.
- Las habilidades blandas influyen positivamente en el nivel de profesionalismo de los trabajadores del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones del Callao.

- **Variables y definición operacional**

V1: Habilidades blandas

Definición conceptual

Se define como habilidades blandas al conjunto de aquellas competencias que hacen referencia a la personalidad y que permiten sobresalir en el campo laboral gracias al buen manejo de situaciones complicadas dentro de la organización.

Dimensiones:

- a) Autorrealización
- b) Plan de acción
- c) Motivación

V2: Desempeño laboral**Definición conceptual:**

Podemos definir el desempeño laboral como el rendimiento de un trabajador al realizar sus actividades en el trabajo.

Dimensiones:

- a) Responsabilidad
- b) Trabajo en equipo
- c) Profesionalismo

Metodología de la investigación

Tipo: Aplicada, investiga sobre la relación entre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal en las organizaciones.

Enfoque: Mixto, la investigación explicará el concepto de las habilidades blandas y de aquellas que predominan en las organizaciones. Además, se mostrarán bases de datos y encuestas refiriéndose a cuáles son las más utilizadas en la empresa y cuál es el impacto que tienen respecto al desempeño laboral.

Diseño: Descriptivo, debido a que analizará las características del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones en el Callao acerca de las habilidades blandas.

Nivel: Es de tipo descriptivo - correlacional, debido a que se utilizaron aquellas variables planteadas al inicio de la investigación y se determinará si existe relación directa entre ambas.

2.3 Población y muestra

Población

La población del estudio estará conformada por 40 personas de una empresa de telecomunicaciones del Callao.

Muestra

Como muestra se considerará a 18 personas del área de Gestión Humana.

2.4 Técnica de recolección de datos

La técnica aplicada en esta investigación fue la encuesta, donde se realizaron preguntas dicotómicas, preguntas abiertas y preguntas de selección. De esta forma, se conocerá de manera más detallada el pensar del colaborador.

III. Obtención de resultados

La muestra de esta investigación está conformada por 18 personas del área de Gestión Humana de una empresa de telecomunicaciones en el Callao. Los resultados fueron obtenidos mediante la realización de encuestas con preguntas de opción múltiple, de las cuales, los participantes podrían escoger alguna de las opciones propuestas, dándoles la opción a respuesta abierta en ciertas preguntas en las que se considere necesario. El contenido de la encuesta incluye aspectos de las habilidades blandas y el desempeño laboral tanto propias como de los demás compañeros. Mediante la realización de estas encuestas se espera obtener una idea más acertada de la situación de la organización en cuanto a la percepción de sus trabajadores respecto a las habilidades blandas y el desempeño laboral.

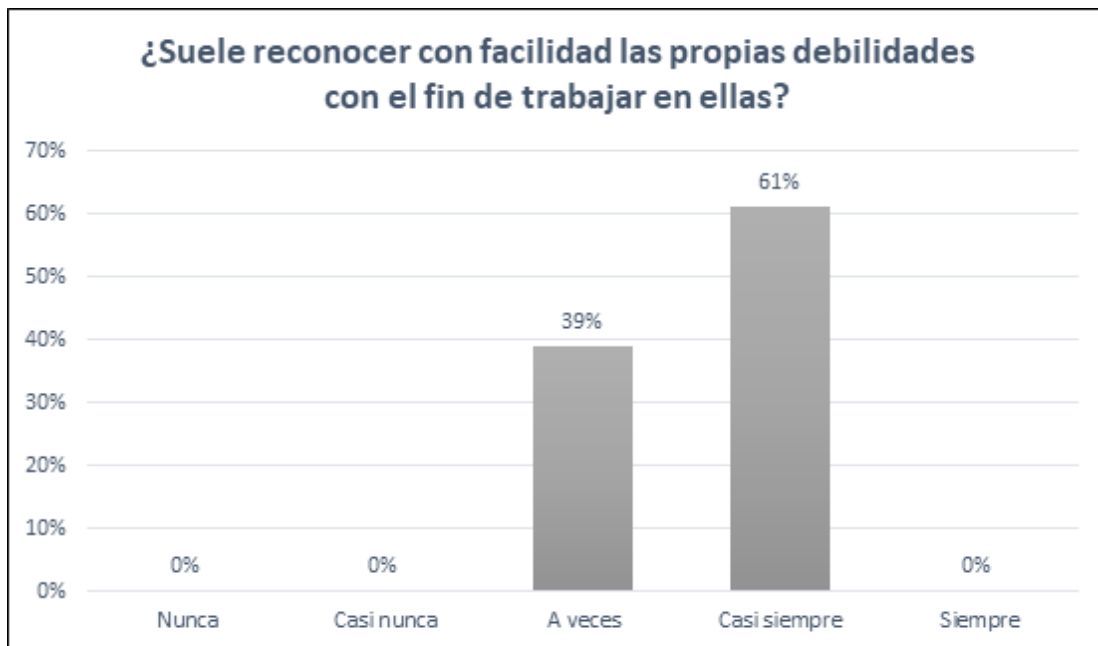
Figura 3: Relación entre las habilidades blandas actuales que posee el colaborador y su vida personal.



Elaboración propia.

En esta figura 3, se puede observar que la gran mayoría de personas, con 83% considera que las *soft skills* que posee actualmente le ayuda en la resolución y manejo de conflictos tanto para el trabajo como para su vida personal. Sin embargo; el 17% de ellas respondieron que no, por lo que aún es necesario desarrollar y/o reforzar sus competencias.

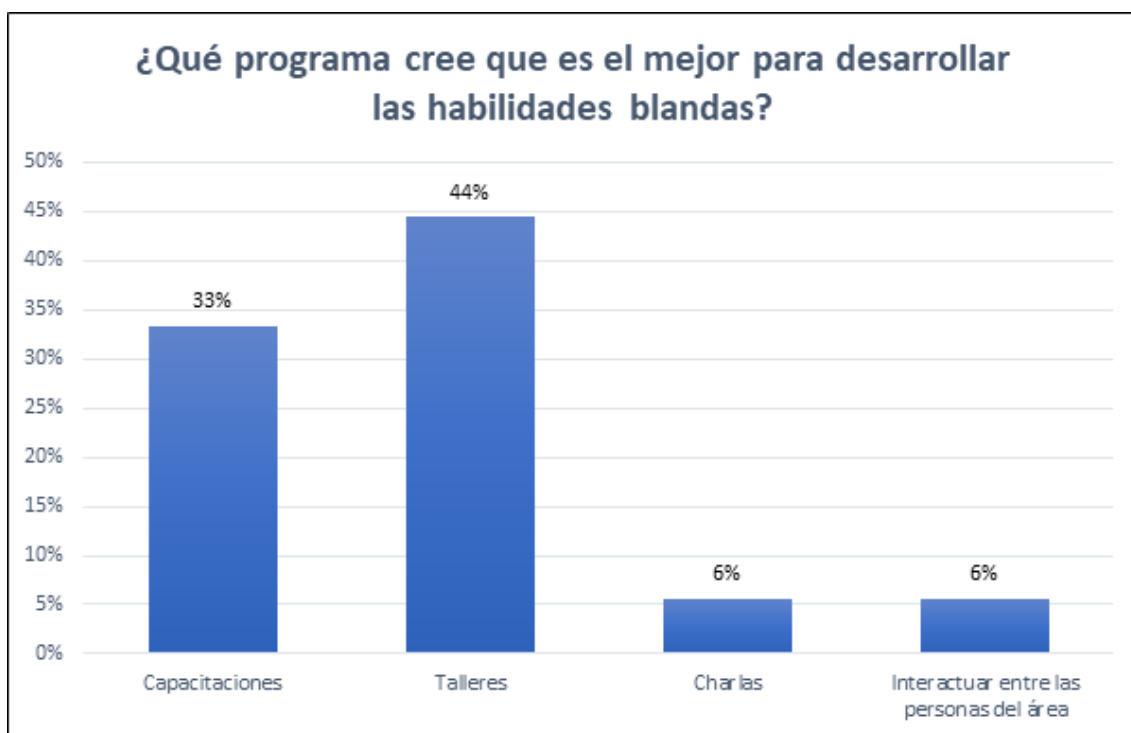
Figura 4: Reconocimiento de las propias debilidades.



Elaboración propia.

En la figura 4, se muestra que el 61% de personas respondieron que casi siempre reconocen sus debilidades siendo esto muy importante ya que para poder desarrollar sus habilidades es necesario que cada trabajador sea capaz de reconocer fácilmente cuáles son las mejoras propias que se deben de realizar. Por otro lado, el 39% de colaboradores respondieron que solo pueden hacer esto a veces, por lo que es necesario trabajar en ello, con el fin de que se conozcan más y poder resolver conflictos de manera inmediata.

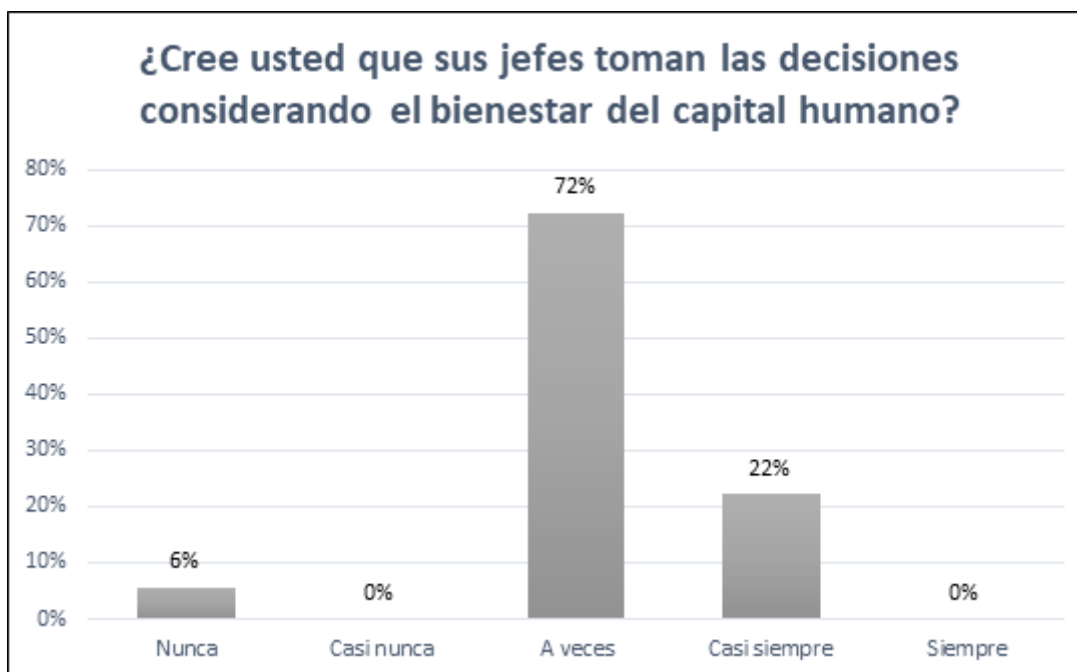
Figura 5: Programas de desarrollo de habilidades blandas en la organización.



Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 89% respondió que sí cree importante implementar programas que logren desarrollar sus habilidades blandas. Como lo demuestra la imagen, 44% de ellos consideraron que es necesario realizar talleres, por otro lado, 33% de colaboradores indicaron que sería mejor las capacitaciones, un 6% respondieron charlas y finalmente otro 6% mencionaron que es mejor para ellos interactuar entre las personas del área.

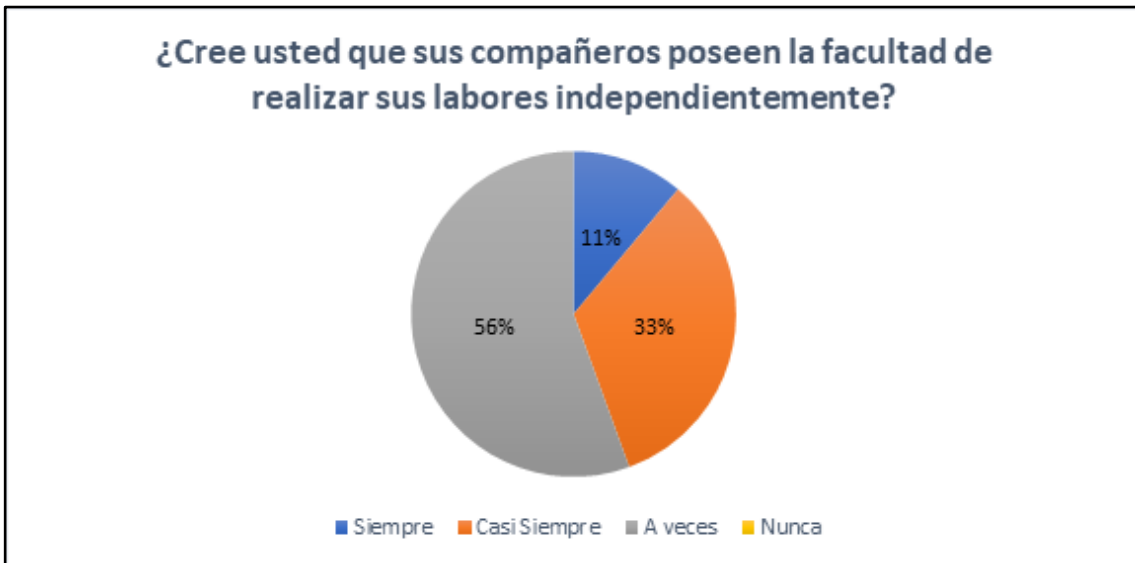
Figura 6: Percepción de la decisión de la jefatura para el bienestar del capital humano.



Elaboración propia.

La figura 6 demuestra que la percepción de los colaboradores respecto a las decisiones que toman los jefes es que, con 72% solo a veces se considera el bienestar del personal, seguido de un 22% que cree que casi siempre se les considera y un 6% que cree que nunca lo hacen, influyendo en la motivación del trabajador en la organización puesto que se cree que al no estar motivados no se involucran de la manera esperada con la organización impactando en la resolución de conflictos en la empresa.

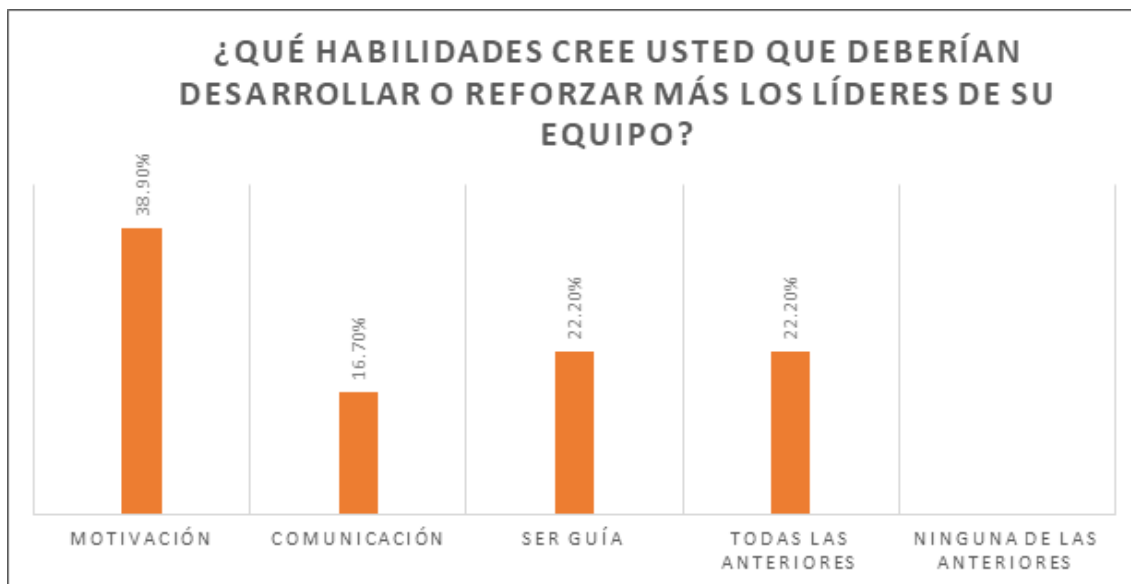
Figura 7: Percepción de independencia en la toma de decisiones sobre los compañeros de trabajo.



Elaboración propia

Tal como se puede apreciar en la Figura 7, los trabajadores de esta empresa de telecomunicaciones perciben que sus compañeros necesitan, la mayor cantidad de veces ayuda para realizar sus labores por sí mismos. Del total de encuestados, solo un 11% de los trabajadores considera que siempre pueden realizar sus actividades por sí mismos, mientras que un 33% opina que casi siempre pueden realizar sus actividades de manera independiente. Finalmente, podemos apreciar que un 56% de los encuestados afirma que sólo a veces sus compañeros pueden realizar solos sus actividades, mientras que un 0% afirma que sus compañeros nunca pueden realizarlas por sí mismos.

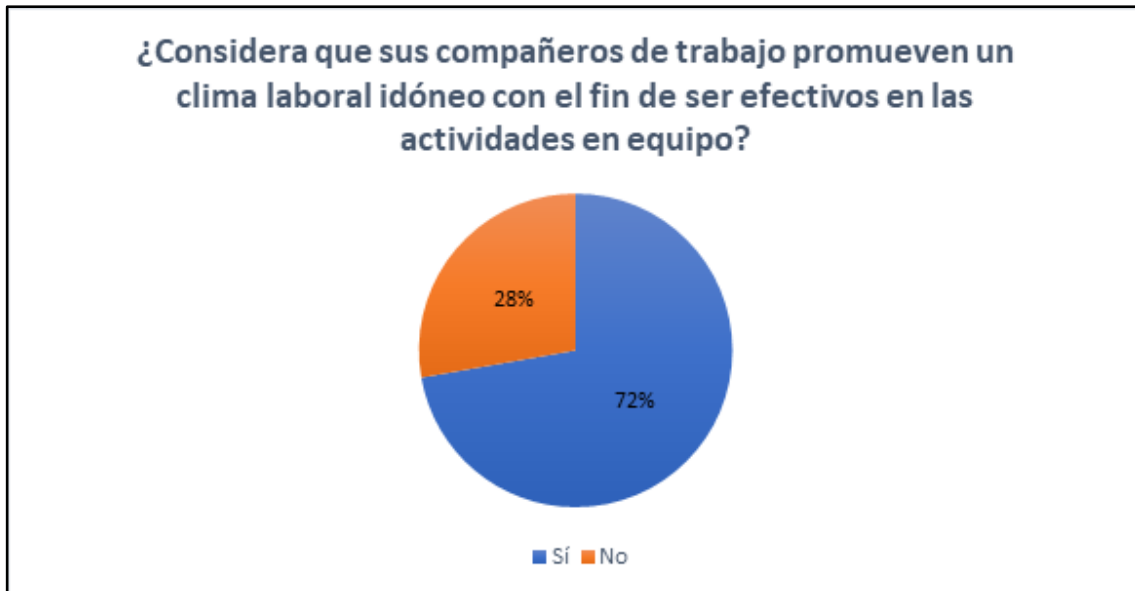
Figura 8: Desarrollo de habilidades de los líderes de equipo



Elaboración propia.

La figura 8 indica que todos los trabajadores del área de gestión humana consideran que los líderes del equipo deberían desarrollar o reforzar al menos una de las habilidades mencionadas. Entre todas las opciones, la motivación fue elegida una mayor cantidad de veces, llegando a alcanzar un 38.9%. Esta falta de motivación podría repercutir directamente en la performance del resto del equipo, afectando los resultados del área. Un 16.7% considera necesario que los líderes mejoren la comunicación con su equipo. Por otro lado, un 22.2% de los encuestados considera que se debe reforzar la habilidad de ser guía. El mismo porcentaje respondió que los líderes deberían reforzar o desarrollar todas las opciones anteriormente mencionadas.

Figura 9: Percepción del clima laboral.



Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 9, el 72% de los encuestados considera que sus compañeros sí promueven un clima laboral idóneo que facilite el desarrollo de las actividades en equipo. Esto permite concluir que la mayoría de los trabajadores del área de Gestión Humana se sienten cómodos realizando este tipo de actividades debido al clima laboral existente. Un 28% de los trabajadores indicaron que no se promueve un buen clima laboral y mencionaron que era debido a que no siempre hay buena disposición, falta de comunicación, envidia y que muchas veces cada uno ve por sí mismo sin importar el grupo en conjunto.

Figura 10: Habilidades para el desarrollo profesional.



Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 50% de los trabajadores de área de Gestión Humana consideran que la habilidad más importante en su desarrollo profesional es el compromiso, seguidamente de la opción de “todas las anteriores”, con un 27.8%; es decir que, según ellos, la integridad, lealtad y el compromiso son igual de importantes para poder desarrollarse profesionalmente. Un 11.1% indicó que la habilidad más importante es la integridad y finalmente, un 11.1% considera que lo más importante para el desarrollo profesional es la lealtad. Esto nos permite evidenciar la diferencia en cuanto a las prioridades de cada trabajador, siendo la más mencionada, el compromiso.

IV. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

4.1 Estimación de costos para la investigación e implementación del proyecto de innovación

Tabla 3: Presupuesto para la investigación

PRESUPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN	IMPORTE S/.	MESES	TOTAL
COMPUTADORA	ASUMIDO POR EL INVESTIGADOR	2	S/ -
CELULARES	ASUMIDO POR EL INVESTIGADOR	2	S/ -
INTERNET	S/ 150.00	2	S/ 300.00
LUZ	S/ 200.00	2	S/ 400.00
ASESORÍA METODOLÓGICA	OTORGADO POR LA INSTITUCIÓN	2	S/ -
TOTAL INVESTIGACIÓN	S/ 350.00	2	S/ 700.00

Elaboración propia

Tabla 4: Presupuesto para la implementación

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	IMPORTE S/.	MESES	TOTAL
ASESORÍA PROFESIONAL	S/ 500.00	2	S/ 1,000.00
REVISIÓN DE PROCESOS	ASUMIDO POR EL INVESTIGADOR	2	S/ -
PLANTEAMIENTO INTERNO	ASUMIDO POR EL INVESTIGADOR	2	S/ -
EQUIPOS	ASUMIDO POR LA EMPRESA	2	S/ -
HOJAS	S/ 11.00	2	S/ 22.00
LAPICEROS	S/ 5.00	2	S/ 10.00
MOVILIDAD	S/ 35.00	2	S/ 70.00
ALIMENTACIÓN	S/ 40.00	2	S/ 80.00
TOTAL IMPLEMENTACIÓN	S/ 591.00	2	S/ 1,182.00

Elaboración propia

V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1. Alcance esperado

Esta investigación se realizó con el fin de beneficiar al área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones, ya que se conocerá mejor aquellas habilidades blandas que deben de poseer y promover en los colaboradores y los jefes de equipo actuales, además de saber reconocer las competencias que se deben de reforzar e implementar con facilidad, necesarias para desarrollar un trabajo eficiente en la empresa.

5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora.

El mercado objetivo de nuestra investigación en una primera instancia será la empresa de telecomunicaciones del Callao, a la cual se le ofrecerá nuestra propuesta de mejora basada en su situación actual, la cual consistirá en realizar diversas actividades como capacitaciones, talleres, charlas, entre otros, con la finalidad de mejorar y potenciar el talento de los trabajadores y el desempeño laboral. En un inicio estará enfocado en el área de Gestión Humana, con la posibilidad de extenderse a toda la empresa.

5.3. Descripción de la propuesta de innovación

La propuesta de innovación es la implementación de actividades adicionales en la empresa que puedan complementar los beneficios que brinda la organización al trabajador a través del desarrollo personal. Estas actividades consisten en la implementación de talleres. Estos se llevarán a cabo por un coach una vez al mes

para luego ir midiendo su impacto, en donde se desarrollarán distintos temas que se desea reforzar. Estos serán:

-Taller de liderazgo: Cuyo objetivo será reforzar la comunicación y motivación de los jefes de equipo, así como la integración con este a través de distintas herramientas y dinámicas grupales.

- Taller de trabajo en equipo: Este permitirá mejorar la creatividad, imaginación, sentido de pertenencia y clima laboral dentro del grupo de trabajo, con el fin de aumentar la confianza entre los participantes y brindar soluciones rápidas y eficaces a través de las actividades propuestas por el coach, complementándose con *feedbacks* en equipo e individuales.

- Taller de automotivación: La idea de este taller es poder desarrollar la capacidad de automotivarse con el fin de generar un equilibrio entre la vida laboral y personal, reduciendo los niveles de estrés y aumentando el nivel de felicidad, tratando de encontrar un nuevo propósito diario.

5.3.1. Diagnóstico situacional

El área de Gestión Humana de la empresa se encuentra en una situación media, lo que significa que existen aspectos por mejorar, tales como el trabajo en equipo, la confianza en los compañeros, independencia y responsabilidad. Estos aspectos podrían estar generando que los resultados en la organización respecto al área no sean los esperados.

- **Antecedentes de la empresa**

La empresa de telecomunicaciones ubicada en el Callao, fue creada en el año 2008 (creo, voy a confirmar), en el distrito de Bellavista, Callao. Sus primeras operaciones fueron realizadas en la antigua casa del gerente general y contaba con un personal menor a 15 personas. En la actualidad cuenta con 53 colaboradores, los cuales se encuentran ubicados en 2 locales. Adicionalmente, se cuenta con un tercer local ubicado en el distrito de Ventanilla, utilizado únicamente como almacén.

- **Información básica de la empresa**

La empresa está dedicada al rubro de las telecomunicaciones, dando servicios de investigación, instalación, mantenimiento y comisionamiento a diversas empresas de telecomunicaciones en el Perú, siendo su cliente principal Telefónica del Perú S.A.

- **Descripción de actividades y/o procesos**

La empresa cuenta con tres grandes áreas, las cuales realizan diversas actividades de acuerdo a sus funciones:

- **Área de operaciones:** En esta área se realizan las operaciones de búsqueda, obras civiles e implementación, logística y compras y saneamiento de obras. En el caso de búsqueda, se evalúan posibles sitios donde se puedan realizar instalaciones de estaciones de telecomunicaciones. Para esto, se realizan visitas a sitios, estudios de suelos, coordinación con propietarios, entre otros. Posteriormente, el área de obras civiles e implementación realizará el diseño de los planos y el requerimiento de materiales, el cual será enviado al área de logística y compras. En este, se recepcionarán los requerimientos y se

harán las búsquedas pertinentes de proveedores, realizando una evaluación de los mismos para luego realizar las compras respectivas. Finalmente se realizará la implementación de la estación y el saneamiento de la misma.

- Área de Gestión Humana: Esta área se encarga de realizar las contrataciones, además de la evaluación del personal y los pagos de planillas, cajas y viáticos del personal. Además, está encargada de generar todos los permisos ante entidades para la realización de trabajos, así como también los seguros del personal de obra. Por otro lado, se encarga de la planificación de las actividades de integración y celebración de festividades (actualmente paralizadas por la coyuntura actual).
- Área de Finanzas: En esta área se realizan todas las funciones de pago a proveedores, cobranza por servicios, liquidación de obras, evaluación de la situación financiera de la empresa y la actualización de la información contable de la misma. Trabaja conjuntamente con el área de Gestión Humana en los pagos de cajas y viáticos del personal.

5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora

5.4.1. Planteamiento de matriz FODA

Tabla 5: Matriz FODA

<u>Factores internos (controlables)</u>	<u>Factores externos (no controlables)</u>
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mejora el trabajo en equipo.2. Capacidad de trabajar bajo presión.3. Buen clima laboral	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Alta demanda de talleres empresariales que permitan desarrollar las habilidades blandas.2. Usar medios digitales para la mejora de las habilidades.3. Mejora el posicionamiento de la empresa.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. La empresa no brinda herramientas de ayuda para mejorar las habilidades.2. Posible jefatura indispuesta en brindar ayuda para el desarrollo de las competencias.3. Incapacidad de comunicarse correctamente.	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mayor competencia en el mercado actual por aquellos que dominen las habilidades blandas.2. Reclamos por parte de los clientes externos.

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 6, se consideró como fortalezas la mejora de trabajo en equipo, así como de poder trabajar bajo presión y el buen clima laboral gracias al correcto uso de las habilidades blandas. Sin embargo; las debilidades son que la empresa no brinda herramientas para optimizar las competencias, una jefatura indispuesta a brindar ayuda y la falta de comunicación en la organización. Por otro lado, se observa las oportunidades siendo estas la alta demanda de talleres empresariales, generando mayor atracción, la ayuda de medios digitales, que en la actualidad se utiliza en gran proporción y finalmente, la mejora del posicionamiento de la organización. No obstante, las amenazas son la alta competencia en el mercado laboral por aquellos que ya dominan y empleen correctamente las *soft skills*, además del reclamo por parte de los clientes externos por no saber manejar situaciones de conflicto.

5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación

1. Reunión de planeación

En esta etapa se reunirá el equipo con el fin de elaborar el plan de actividades a desarrollarse en el mes. Se acuerda que se realizarán talleres de liderazgo, trabajo en equipo y automotivación, es por ello que se requerirá contratar un coach que brinde los conocimientos necesarios. Además, se define la cantidad de grupos a conformar y el número de participantes que integrarán cada uno de ellos; 6 personas en cada uno de los 3 grupos.

2. Elaboración de plan de actividades

Se define el cronograma para la realización de los talleres, los cuales se llevarán a cabo los últimos viernes de cada mes. Después de quince días de haber realizado cada taller, se elaborará y presentará un informe el cual incluirá los avances identificados en los trabajadores con el fin de conocer cuáles son aquellas habilidades que necesitan mayor énfasis para ser reforzadas en el siguiente taller. Finalmente, la presentación del informe con los resultados finales del estudio será entregados veinticinco días después de haberse llevado a cabo el último taller.

3. Presentación de la propuesta

Se realiza una reunión con la empresa de telecomunicaciones del Callao para presentarle nuestro proyecto y solicitar la autorización respectiva para el uso de sus instalaciones al momento de realizar el taller.

4. Implementación de la propuesta: Primer mes

Se lleva a cabo la primera jornada de talleres, con una duración total de 6 horas para la realización de cada taller propuesto, siendo estos un total de 18 horas considerando, además, 15 minutos de descanso, cada hora y cuarenta y cinco minutos transcurridos tras finalizado la actividad desarrollada propuesta por el coach.

5. Evaluación de resultados preliminares

Dos semanas después de la primera jornada de talleres, se realizará una encuesta a los trabajadores participantes, con la finalidad de conocer el posible impacto del proyecto en los colaboradores.

6. Implementación de la propuesta: Segundo mes

Se lleva a cabo la segunda jornada de talleres considerando los resultados obtenidos en la primera evaluación haciendo énfasis en los aspectos que según las pruebas realizadas necesitaban mayor refuerzo

7. Evaluación y elaboración de informe final

Se realiza una última evaluación de los resultados para luego elaborar el informe final donde se conocerá el verdadero impacto generado en la organización. Este informe incluirá los siguientes aspectos:

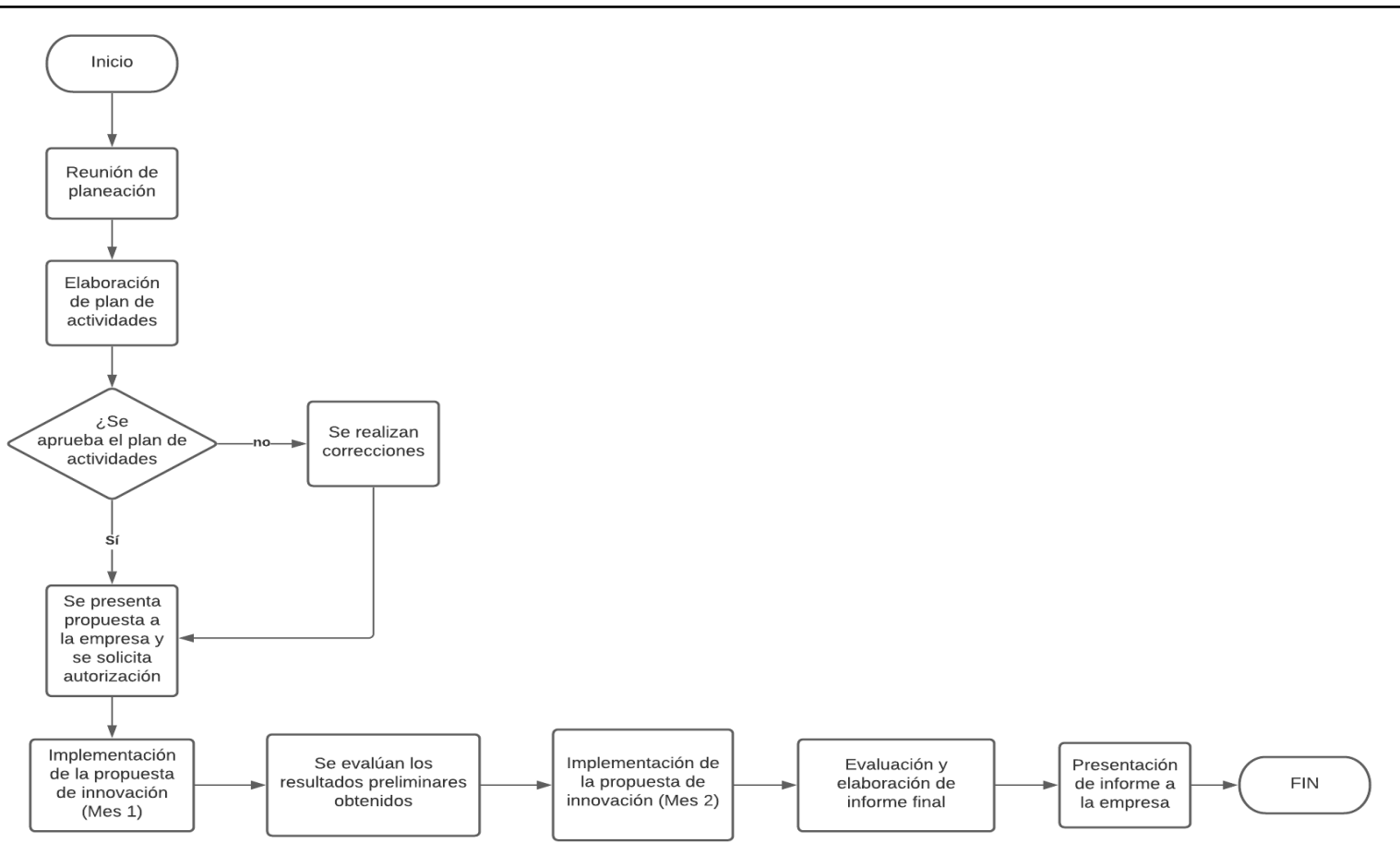
- Análisis situacional previo a la realización de talleres del área de Gestión Humana de una empresa de telecomunicaciones.
- Análisis situacional posterior a la realización de los talleres.

- Principales cambios identificados en el equipo entre la primera y segunda jornada de talleres.
- Habilidades blandas que aún se necesita reforzar.
- Recomendaciones finales.

8. Presentación de informe final a la empresa

Finalmente, se realizará la presentación final con los resultados obtenidos a la organización.

Figura 11: Flujograma del desarrollo del proyecto de innovación



Elaboración propia

5.5. Impacto de la propuesta de investigación

- Impacto Social:

La propuesta de implementación de talleres que ayuden a desarrollar las habilidades blandas en los colaboradores tendrá un impacto social tanto dentro de la empresa como para la sociedad en general. Esto debido a que el colaborador tendrá mejores herramientas a utilizar para la resolución de conflictos, se mejorará el clima laboral y aumentará el trabajo en equipo lo que hará sentir al trabajador como persona prioritaria para la compañía y éste demostrará su bienestar al cliente externo a través de las soluciones brindadas.

- Impacto Económico:

Se mejorará la productividad gracias a lo descrito anteriormente, lo que será beneficioso para la compañía ya que se podrán obtener mejores resultados, permitiendo de esta manera obtener un mayor margen de ganancias.

6. Conclusiones y Recomendaciones

- Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis en el área de Gestión Humana en la empresa de Telecomunicaciones en el Callao en el año 2021 se considera pertinente exponer las conclusiones obtenidas de la investigación, así como las oportunidades de mejora identificadas.

- Se puede afirmar que no existe un concepto único de las Habilidades Blandas, y que este puede variar de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Es por ello que se decidió agrupar las habilidades blandas según su nivel de correlatividad, siendo estas Habilidades de Gestión, Habilidades de Comunicación, Habilidades de Adaptación y Habilidades Interpersonales.
- Otro de los hallazgos obtenidos demuestra que un 83% de los encuestados consideran que las habilidades blandas los ayudan no solo en el manejo de conflictos laborales, sino también, en su vida personal, validando la hipótesis principal planteada que indica que las habilidades blandas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Gestión Humana.
- Se puede observar que la habilidad de liderazgo no se encuentra muy desarrollada en el área, especialmente en los jefes, ya que un 72% de los trabajadores considera que solo a veces los jefes toman decisiones considerando el bienestar del capital humano. Por esta razón se considera necesaria la implementación de talleres de liderazgo que permitan cambiar la percepción actual.

- Finalmente, se pudo evidenciar que un 44% de los trabajadores encuestados indicaron que consideran que la realización de talleres sería el programa que mejor podría ayudarlos a desarrollar sus habilidades. Es por ello que dentro de la propuesta de innovación se optó por la implementación de talleres con la ayuda de un coach profesional.

Recomendaciones:

- Promover un seguimiento más minucioso y constante al desempeño del colaborador con la finalidad de identificar con mayor rapidez aquellas habilidades y aspectos que no están siendo aplicados en su totalidad.
- Identificar a aquellos trabajadores que tienen un buen manejo de las *soft skills* con el fin de que sean ellos mismos quienes ayuden de manera directa a aquellos colaboradores que necesiten mayor atención.
- Fomentar el vínculo entre jefes y trabajadores con el fin de conocer de primera mano aquellos programas que consideren de mayor impacto para ellos con el objetivo de poder potenciar sus competencias.
- Finalmente, se recomienda explorar las brechas entre la priorización de las habilidades blandas entre los jefes y trabajadores, de esta manera, se podrá mejorar cada una de las habilidades ausentes en el colaborador, elevando así su desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes de Información:

- ¿Qué son competencias? (julio 15, 2016). *Conexión ESAN*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>
- Achilles de Faria, F. (1995). *Desarrollo Integral: enfoque organizacional*. Limusa Noriega Editores.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Granica.
<https://books.google.com.pe/books?id=FYxjgmxValC&printsec=frontcover&dq=Desarrollo+del+Talento+Humano:+Basado+en+competencias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizxOWf1LXwAhVcrJUCHV6HBbQQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Desarrollo%20del%20talento%20Humano%3A%20Basado%20en%20competencias&f=false>
- Apuntes empresariales. Recursos humanos (septiembre 22, 2016). Los métodos de evaluación de desempeño más usados. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- ConnectAmericas (2017). *La importancia de las habilidades blandas para las PYMes*. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>

- ESAN (2020). Habilidades blandas más demandadas post pandemia. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/11/habilidades-blandas-mas-demandadas-post-pandemia>
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. En R. F. Dillon y J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). Praeger Publishers.
- Robles, M. (October 8, 2012). Executive Perceptions of the Top 10 Toft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Sánchez, J. (agosto 7, 2019). Importancia de las competencias blandas. *Gobblers / Masticadores*.
<https://gobblersmasticadores.wordpress.com/2019/08/07/importancia-de-las-competencias-blandas/>
- Singer, M., Guzmán, R., y Donoso, P. (enero 15, 2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. *Pontificia Universidad Católica de Chile. Escuela de Administración*. 1-20.
<http://observatorio.duoc.cl/node/240>
- Trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso, comunicación y adaptación al cambio encabezan el listado de competencias más evaluadas según el estudio elaborado por KeyClouding (agosto 10, 2020). *Key Clouding. Tecnología para el talento de hoy*.

<https://www.keyclouiding.cl/evaluar-habilidades-blandas-en-sus-candidatos/>

- Viswesvaran, C. y Ones, D (2002). *Perspectives on Models of Job Performance*. Blackwell Publishers Ltd.
- Yturralde, E. (2020). Habilidades esenciales para un futuro exitoso. *Habilidades blandas*.

<https://www.habilidadesblandas.com/habilidades-blandas.html>

Anexos

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL
1.3. Título de la investigación :	Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones del Callao en el año 2021
1.4. Autor del instrumento:	Alessandra Alvarez Solano Mayra Alejandra Cruzado Vera
1.5. Herramienta para determinar:	Encuestas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.	x				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						85%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		
Ítem 16	x		
Ítem 17	x		
Ítem 18	x		
Ítem 19	x		
Ítem 20	x		
Ítem 21	x		
Ítem 22	x		
Ítem 23	x		
Ítem 24	x		
Ítem 25	x		
Ítem 26	x		
Ítem 27	x		
Ítem 28	x		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 07.07.2021

DNI N° 41981490

Firma del experto



Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracin
Aparicio

