

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración

**Las habilidades blandas y su relación con la productividad humana en el personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020**

**Línea de investigación:**

Relaciones humanas laborales

**Autores:**

Br. LUNA ABANTO, Francisco Ulises

Br. SILVA GÓMEZ, Shena Mercedes

**Asesor:**

Dr. MÁRQUEZ YAURI, Heyner Yuliano

**Trujillo, Perú**

**2020**

**Fecha de sustentación:**

## PRESENTACIÓN

### Señores miembros del jurado:

Cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, ponemos a vuestra disposición la tesis titulada: **“Las habilidades blandas y su relación con la productividad humana en el personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020”**, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, mediante la modalidad de Tesis.

Producto del compromiso y dedicación, y pese a los obstáculos que se presentaron en el camino por la coyuntura que atravesamos en la actualidad, hemos culminado con la presente investigación, gracias a las habilidades y conocimientos adquiridos en esta casa de estudios durante el proceso de formación.

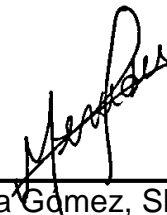
Creemos conveniente expresar nuestro sincero agradecimiento, el cual se verá reflejado en estas páginas, con la finalidad de contribuir de manera educativa e informativa a futuras investigaciones.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer su gentil atención al mismo.

Atentamente,



Br. Luna Abanto, Francisco U.



Br. Silva Gómez, Shena M.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme el milagro de la vida, porque después de todo hay una luz que siempre nos llena de calor para transformarnos en potentes modelos bajo su gracia divina.

A mis padres, quienes siempre tuvieron sus brazos extendidos para darme un abrazo y brindarme las palabras precisas, en los momentos que parecían ya vencidos, que con su amor y ejemplo me hicieron la valiente guerrera que hoy soy.

A mi hermana, que con sus cuidados en los momentos de mi enfermedad me demostró el inmenso amor que tiene hacia mí, amor que es correspondido.

### **Shena Silva**

A Dios por haberme permitido llegar a este punto y salud para lograr mis objetivos.

A mi padres, hermanos y sobrina quienes han sido y son un apoyo fundamental en mi vida, puede que no alcancen las palabras para que entiendan lo que siento por ustedes, pero significan demasiado para mí.

A mi novia por haberme encaminado a lo largo de mis estudios y su apoyo incondicional ante todas las situaciones.

Y a todas las personas con las que compartí en las aulas durante mis años de estudio.

**Francisco Luna**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme, por protegerme en todo momento y en cada etapa de mi vida, por darme luz en los momentos de debilidad y flaqueza.

A mi papá Víctor Silva quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo y a mi mamá Yojani Gómez quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

A mis hermanos Ingrid Fabiola y Fabio Junior por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento, gracias. Y a toda mi familia porque con sus oraciones, palabras de aliento y bromas lograron ayudarme en mis momentos de estrés y angustia. A todos que de una u otra forma me acompañaron en todos mis sueños y metas.

### **Shena Silva**

A mis padres Jorge y Dora por el apoyo brindado y cariño demostrado en cada año de mis estudios, sobre todo su dedicación en sacar adelante a sus hijos la cual admiro profundamente.

A las personas que me apoyaron en la elaboración de este proyecto, en especial a mis hermanos Jorge y Luciana, también a Graciela, Ivanna y Néstor quienes aportaron con su grano de arena, muchas gracias.

A Nidia Rojas, supervisora del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza por facilitar la recolección de datos para elaborar esta investigación.

### **Francisco Luna**

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020.

Se realizó un estudio transversal, descriptivo – correlacional el cual se basó en un cuestionario anónimo y autorrealizable que consistió en 3 preguntas básicas y 2 cuestionarios que permitieron categorizar los niveles de habilidades blandas y los niveles de productividad humana se basó a escalas previamente publicadas. Este cuestionario se aplicó a colaboradores del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020. La relación estadística entre estas categorías se realizó mediante la prueba de Chi – cuadrado para muestras independientes.

El total de colaboradores fue 90 de los cuales 84 aceptaron participar en el estudio. El 73.81% de colaboradores tuvo entre 18 y 29 años de edad, 66.67% fueron mujeres y el 35.71% tuvieron menos de un año como experiencia en atención al cliente. Con respecto a las habilidades blandas el 86.90% fue categorizado con un alto nivel de habilidades blandas y el 84.52% con un nivel alto en productividad humana. El alto nivel de habilidades blandas estuvo relacionado con el alto nivel de productividad humana ( $p < 0.05$ ). Las dimensiones de habilidades blandas relacionada con el alto nivel de productividad humana fueron la comunicación asertiva, flexibilidad y trabajo en equipo mientras que la integridad, actitud positiva y responsabilidad no se demostró relación estadística ( $p > 0.05$ ).

Existió relación entre un alto nivel de habilidades blandas y un alto nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020. Es necesario más estudios prospectivos que puedan determinar la magnitud de la influencia de los niveles de habilidades blandas en la productividad humana.

*Palabras claves: habilidades blandas, productividad humana, trabajo en equipo*

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between soft skills and human productivity of the cashier area staff at Plaza Vea - Real Plaza, Trujillo - 2020.

A cross-sectional, descriptive-correlational study was carried out which was based on an anonymous and self-conducting questionnaire that consisted of 3 basic questions and 2 questionnaires that allowed categorizing the levels of soft skills and the levels of human productivity, based on previously published scales. This questionnaire was applied to collaborators in the cashier area of Plaza Vea - Real Plaza, Trujillo - 2020. The statistical relationship between these categories was performed using the Chi-square test for independent samples.

The total number of collaborators was 90 of which 84 agreed to participate in the study. 73.81% of collaborators were between 18 and 29 years old, 66.67% were women and 35.71% had less than one year of experience in customer service. Regarding soft skills, 86.90% were categorized with a high level of soft skills and 84.52% with a high level of human productivity. The high level of soft skills was related to the high level of human productivity ( $p < 0.05$ ). The soft skills dimensions related to the high level of human productivity were assertive communication, flexibility and teamwork, while integrity, positive attitude and responsibility were not shown to be statistically related ( $p > 0.05$ ).

There was a relationship between a high level of soft skills and a high level of human productivity of the personnel of the cashier area of Plaza Vea - Real Plaza, Trujillo - 2020. More prospective studies are necessary that can determine the magnitude of the influence of the levels of soft skills in human productivity.

Keywords: soft skills, human productivity, teamwork

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| PRESENTACIÓN .....                         | ii  |
| DEDICATORIA.....                           | iii |
| AGRADECIMIENTO.....                        | iv  |
| RESUMEN .....                              | v   |
| ABSTRACT .....                             | vi  |
| I. INTRODUCCIÓN .....                      | 13  |
| 1.1. Realidad problemática .....           | 14  |
| 1.2. Formulación del problema .....        | 16  |
| 1.2.1. Problema general.....               | 16  |
| 1.2.2. Problemas específicos .....         | 16  |
| 1.3. Justificación .....                   | 16  |
| 1.4. Objetivos de la investigación .....   | 18  |
| 1.4.1. Objetivo general .....              | 18  |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....         | 18  |
| II. MARCO DE REFERENCIA.....               | 19  |
| 2.1. Antecedentes.....                     | 20  |
| 2.2. Marco teórico .....                   | 23  |
| 2.2.1. Habilidades blandas .....           | 23  |
| 2.2.1.1. Trabajo en equipo.....            | 25  |
| 2.2.1.2. Comunicación asertiva .....       | 27  |
| 2.2.1.3. Actitud positiva.....             | 28  |
| 2.2.1.4. Responsabilidad .....             | 29  |
| 2.2.1.5. Integridad.....                   | 30  |
| 2.2.1.6. Flexibilidad.....                 | 31  |
| 2.2.2. Productividad humana.....           | 33  |
| 2.2.2.1. Aspectos individuales .....       | 34  |
| 2.2.2.2. Aspectos grupales .....           | 36  |
| 2.2.2.3. Aspectos organizacionales .....   | 37  |
| 2.4. Hipótesis .....                       | 41  |
| 2.5. Operacionalización de variables ..... | 42  |
| III. METODOLOGÍA.....                      | 46  |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación .....   | 47  |
| 3.1.1. Tipo de investigación.....          | 47  |
| 3.1.2. Nivel de investigación.....         | 47  |

|   |    |
|---|----|
| 3.2. Población y muestra de estudio.....            | 47 |
| 3.2.1. Población .....                              | 47 |
| 3.2.2. Marco muestral.....                          | 47 |
| 3.2.3. Unidad de análisis.....                      | 47 |
| 3.2.4. Muestra .....                                | 47 |
| 3.3. Técnicas e instrumentos de investigación ..... | 48 |
| 3.4. Diseño de investigación .....                  | 49 |
| 3.5. Procesamiento y análisis de datos .....        | 50 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                    | 51 |
| 4.1. Análisis e interpretación de resultados .....  | 52 |
| 4.2. Prueba de hipótesis .....                      | 82 |
| 4.3. Discusión de resultados.....                   | 86 |
| CONCLUSIONES.....                                   | 90 |
| RECOMENDACIONES .....                               | 91 |
| REFERENCIAS.....                                    | 92 |
| ANEXOS .....  | 97 |



## Índice de tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Estructura demográfica según edad.....                           | 52 |
| Tabla 2  | Estructura demográfica según sexo .....                          | 53 |
| Tabla 3  | Tiempo total laborando en atención al cliente .....              | 54 |
| Tabla 4  | Posee un nivel de locución expresiva adecuada.....               | 55 |
| Tabla 5  | Habilidades necesarias de persuasión en el cliente .....         | 56 |
| Tabla 6  | Buena comunicación escrita persuasiva y entendible .....         | 57 |
| Tabla 7  | Dificultad de adaptación ante cambios de la organización .....   | 58 |
| Tabla 8  | Dificultad de adaptación ante cambios en el área .....           | 59 |
| Tabla 9  | Honestidad laboral.....  | 60 |
| Tabla 10 | Afectación de problemas en el desempeño laboral .....            | 61 |
| Tabla 11 | Contribución positiva frente a incidentes laborales .....        | 62 |
| Tabla 12 | La responsabilidad en el área de trabajo.....                    | 63 |
| Tabla 13 | Fallos y repercusión en el cliente .....                         | 64 |
| Tabla 14 | Fallos y repercusión en la empresa.....                          | 65 |
| Tabla 15 | Compañerismo en el área de trabajo .....                         | 66 |
| Tabla 16 | Apoyo de los compañeros en el desempeño laboral .....            | 67 |
| Tabla 17 | Grado de colaboración del entorno laboral.....                   | 68 |
| Tabla 18 | Motivación por parte de la empresa al realizar actividades ..... | 69 |
| Tabla 19 | Motivación personal al realizar actividades .....                | 70 |
| Tabla 20 | Capacitaciones para conseguir mejores resultados .....           | 71 |
| Tabla 21 | Satisfacción laboral .....                                       | 72 |
| Tabla 22 | Identificación y vínculo con sus compañeros de trabajo.....      | 73 |
| Tabla 23 | Identificación y orgullo de trabajar en la organización .....    | 74 |
| Tabla 24 | Compromiso afectivo dentro de la organización.....               | 75 |
| Tabla 25 | Mecanismos para resolución y negociación de conflictos .....     | 76 |
| Tabla 26 | Objetivos comunes con los compañeros del área .....              | 77 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 27 Aumento del rendimiento mediante técnicas.....   | 78 |
| Tabla 28 Influencia del ambiente laboral en las actividades .....   | 79 |
| Tabla 29 Conocimiento de los lineamientos de la empresa .....   | 80 |
| Tabla 30 Conductiva positiva y comunicación de los superiores.....  | 81 |
| Tabla 31 Relación entre las habilidades blandas y la productividad humana .....                                     | 82 |
| Tabla 32 Prueba de Chi - cuadrado: Relación entre nivel de habilidades blandas y nivel de productividad humana..... | 82 |
| Tabla 33 Nivel de habilidades blandas del personal del área de caja.....  | 83 |
| Tabla 34 Nivel de productividad humana del personal del área de caja .....  | 84 |
| Tabla 35 Relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el alto nivel de productividad humana .....    | 85 |

## Índice de figuras

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Figura 1.  | Estructura demográfica según edad.....                          | 52 |
| Figura 2.  | Estructura demográfica según sexo .....                         | 53 |
| Figura 3.  | Tiempo total laborando en atención al cliente .....             | 54 |
| Figura 4.  | Nivel de locución expresiva adecuada .....                      | 55 |
| Figura 5.  | Habilidades necesarias de persuasión en el cliente.....         | 56 |
| Figura 6.  | Comunicación escrita persuasiva y entendible .....              | 57 |
| Figura 7.  | Dificultad de adaptación ante cambios de la organización.....   | 58 |
| Figura 8.  | Dificultad de adaptación ante cambios en el área.....           | 59 |
| Figura 9.  | Honestidad laboral .....  | 60 |
| Figura 10. | Afectación de problemas en el desempeño laboral.....            | 61 |
| Figura 11. | Contribución positiva frente a incidentes laborales .....       | 62 |
| Figura 12. | La responsabilidad en el área de trabajo .....                  | 63 |
| Figura 13. | Fallos y repercusión en el cliente .....                        | 64 |
| Figura 14. | Fallos y repercusión en la empresa.....                         | 65 |
| Figura 15. | Compañerismo en el área de trabajo .....                        | 66 |
| Figura 16. | Apoyo de los compañeros en el desempeño laboral.....            | 67 |
| Figura 17. | Grado de colaboración del entorno laboral .....                 | 68 |
| Figura 18. | Motivación por parte de la empresa al realizar actividades..... | 69 |
| Figura 19. | Motivación personal al realizar actividades .....               | 70 |
| Figura 20. | Capacitaciones para conseguir mejores resultados.....           | 71 |
| Figura 21. | Satisfacción laboral .....                                      | 72 |
| Figura 22. | Identificación y vínculo con sus compañeros de trabajo .....    | 73 |
| Figura 23. | Identificación y orgullo de trabajar en la organización.....    | 74 |
| Figura 24. | Compromiso afectivo dentro de la organización .....             | 75 |
| Figura 25. | Mecanismos para resolución y negociación de conflictos.....     | 76 |
| Figura 26. | Objetivos comunes con los compañeros del área.....              | 77 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 27. Aumento del rendimiento mediante técnicas.....             | 78 |
| Figura 28. Influencia del ambiente laboral en las actividades .....   | 79 |
| Figura 29. Conocimiento de los lineamientos de la empresa .....       | 80 |
| Figura 30. Conductiva positiva y comunicación de los superiores ..... | 81 |

# **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

En los últimos años las compañías han comenzado a diferenciarse por su capital humano, en la actualidad, ya no basta con tener la mejor infraestructura o tecnología, sino tener un buen equipo de trabajo, pues son el pilar para que una organización sea exitosa. Existe evidencia que cada miembro de la empresa es un talento único, y que, si da lo mejor de sí, tiene como consecuencia la repotenciación de los resultados dentro de la organización.

Por ello el capital humano es calificado como indispensable y fundamental, relacionándose con temas como la productividad, solución de conflictos, satisfacción del cliente, efectividad, trabajo en equipo, entre otros.

Así mismo las habilidades blandas están tomando prioridad al momento de seleccionar al personal que formará parte de las organizaciones, pues no basta con ser el mejor teóricamente, sino debe poseer capacidades que ayuden a resolver conflictos de manera estratégica y en ocasiones de manera adaptativa, desenvolviéndose de la mejor manera dentro de las horas laborales.

Para las grandes empresas es sumamente importante que el personal cuente con ciertos caracteres que al ponerlos en práctica incrementen la productividad humana así como también la organizacional, reflejándose en los resultados de la empresa al medir sus indicadores, es decir, si el personal es empático, amable, observador, servicial, además de ser productivo y saber aprovechar los recursos, fortaleciendo los vínculos y relaciones mediante interacciones de confianza, conectando los objetivos individuales con los de la organización.

Las habilidades blandas tanto como la productividad humana, generan valor no solo para los clientes, sociedad o inversionistas, sino también entre los propios colaboradores.

Según Melguizo (2018), miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) afirmó que las habilidades blandas se han convertido en la nueva moneda mundial de las economías del siglo XXI.

Conforme la encuesta de habilidades al trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo, en el Perú el 76% de las empresas indicaron que cuentan con vacantes difíciles de llenar por la carencia de habilidades blandas (un promedio de siete postulantes por cada diez vacantes) entre los postulantes esta brecha genera desventajas, en especial para las empresas relacionadas con la atención al público.

También señaló que para potenciar en la persona las habilidades blandas, se debe dar a través de talleres, fomentando aspectos relacionados con el trabajo en equipo e incentiva la comunicación activa entre las personas, por ello el 76% de las empresas capacitan a su personal no competente.

Asimismo, reportaron que el 95% de empresas indicaron que su personal no competente carece de alguna habilidad emocional o social. Las empresas de servicios y ventas reportaron que un 57% de sus trabajadores carecen de responsabilidad y trabajo en equipo.

Si se desarrollaran las habilidades blandas que las empresas solicitan desde la formación básica, sería más factible que los jóvenes sean personas empleables y óptimamente productivos dentro de las organizaciones.

De acuerdo a los hallazgos de Duarte (2006), mencionó que un empleado satisfecho en su centro laboral es una persona con índice productivo muy alto a diferencia de otro que se encuentra insatisfecho o poco satisfecho. Por ello la recompensa se vuelve como ente motivador por su desempeño en las labores realizadas.

En la presente investigación se tomó como objeto de estudio Plaza Vea, que cuenta con un total de 37 cajas (6 cajas rápidas, 11 de autoservicio y 20 cajas convencionales). De las que se tomó sólo 26 de ellas, porque contaron con al menos un personal asignado para la atención al público; el supermercado se ubica en el centro comercial Real Plaza, en la prolongación

César Vallejo, Trujillo. Se observó que los trabajadores del área de caja presentaron ciertas dificultades al momento de realizar sus funciones; tales como: deficiencia en el tiempo de atención, desde el momento de escaneo del código para el registro de la compra, locución y del cobro por los productos que los clientes adquieren en el supermercado; la carencia de estas habilidades blandas del personal influyeron en la productividad personal, lo que genera malestar al público que acude a realizar sus compras.

Por esta razón la investigación tomó en cuenta los puntos clave de las habilidades blandas y cómo estas influyeron en la productividad humana de los trabajadores del área de cajas de Plaza Vea Real Plaza y su vez cómo es que ambas variables guardaron relación entre sí.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Existe relación entre las habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es el nivel de habilidades blandas que posee el personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2020?
- ¿Cuál es el nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2020?
- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2020?

## **1.3. Justificación**

El mundo de los negocios cada vez se vuelve más competitivo, se observó a lo largo del tiempo los cambios que se generó en la historia administrativa en especial en el campo de las relaciones humanas laborales.



## Teórica

El desarrollo de esta investigación se basó en la teoría de las habilidades blandas de Robles y la teoría de Robbins y Judge sobre la productividad humana, dando a conocer de manera más panorámica los conceptos y la importancia que tienen estas dos variables en la actualidad, las que a su vez se pretendió poner en evidencia la relación que estas tuvieron sobre trabajadores del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza en la ciudad de Trujillo en el año 2020.

Se mostró también desde la perspectiva de distintos autores y de nuestra investigación, la relación existente entre las habilidades blandas y cómo estas influyen positivamente en la productividad humana.

## Práctica

Tras realizar esta investigación se esperó que sirva de guía para analizar la brecha existente entre las habilidades blandas y la productividad humana de las diferentes organizaciones y rubros, así mismo se pueda reducir dicha brecha a partir de las diferentes conclusiones y recomendaciones que se brindó en la investigación.

## Metodológica

Tuvo como base una metodología de investigación de carácter descriptivo correlacional para el análisis de relación entre las habilidades blandas y la productividad humana, recolectando los datos mediante un cuestionario de actitudes de tipo Likert.

## Social

Se realizó esta investigación también, porque en el Perú existen pocas investigaciones en que se toque el tema de habilidades blandas y su relación con la productividad humana, se quiso nutrir estos conceptos dándolos a conocer y a su vez orientar a los jóvenes que carecen de dichas habilidades a manera de que sean personas más productivas.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar y categorizar el nivel de habilidades blandas del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.
- Identificar y categorizar el nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.
- Describir la relación entre dimensiones de las habilidades blandas (comunicación asertiva, flexibilidad, integridad, actitud positiva, responsabilidad y trabajo en equipo) y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1. Antecedentes

Internacionales

Cequea y Núñez (2011), en su artículo *Factores humanos y su influencia en la productividad*, publicado por la Universidad de Zulia de Venezuela llegaron a la conclusión:

Existen 4 factores predominantes en la productividad humana que son los aspectos individuales, grupales, organizacionales y de resultados; de los cuales los tres primeros son de carácter humano y solo el cuarto enfoca la productividad económica.

Este antecedente sirvió para comparar los resultados obtenidos en la investigación, además de servir de referente para entender la variable de la productividad humana.

Cárdenas (2019), en su monografía *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última, década* publicado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para obtener el título de magister en Administración de Organizaciones concluyó:

Las habilidades blandas influyeron de distintas perspectivas en la productividad debido al sentido de pertenencia que tienen los trabajadores y el clima laboral con el que cuentan las compañías desde el liderazgo hasta la seguridad dándole importancia al entorno en el que se labora y los resultados obtenidos.

La utilidad del presente antecedente sirvió para precisar mejor la importancia que tienen las habilidades blandas en la productividad humana de la población en estudio.

Según Gómez (2006), en su artículo *Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana* publicado, por la Escuela de Ingeniería de Antioquia en Colombia llegó a la conclusión:

El aspecto más importante de la productividad es la efectividad en los términos de integración y resolución de conflictos, los cuales construyen valores y toma un significado particular para con la organización.

La finalidad de este antecedente fue para entender mejor la relación que existió en el manejo de habilidades blandas en cuanto a la parte social se refiere, entendiéndose en la relación del trabajo en equipo y compañerismo con respecto a la armonía en el ambiente laboral, al resolver conflictos y trabajar en pro de un mismo objetivo, se puede lograr la eficiencia y productividad humana de calidad.

Nacional

Según Llauri (2018), en su tesis *Clima laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Tottus, Chimbote – 2018* con una muestra de 155 colaboradores encuestados presentado en la Universidad César Vallejo para la obtención de su título profesional de licenciado en Administración concluyó:

La relación entre el clima laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Tottus utilizando el método estadístico Rho de Spearman que obtuvo un nivel alto de significancia (0.000) y un alto coeficiente de correlación de (0.668), la relación que existe en el clima laboral fue positiva y moderadamente productiva en los colaboradores de la empresa Tottus.

Este antecedente sirvió de guía para identificar factores influyentes externos que también tienen implicancia al momento de medir la productividad de los colaboradores.

Vallejos (2019), en su tesis *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte S.A.C. filial Chiclayo*, con una muestra de 39 colaboradores que trabajaron a tiempo completo presentado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para la obtener el título profesional de licenciado en Administración, concluyó:

La productividad laboral de los trabajadores tuvo un alto nivel con las relaciones interpersonales tales como trabajo en equipo, organización, calidad, orientación de resultados e iniciativa; también determinó que las

habilidades blandas influyeron en el desempeño, pero solamente los aspectos sociales.

Este antecedente sirvió de base para comparar con nuestro objetivo general demostrando la relación que puede existir en las habilidades blandas y la productividad humana, mostrando cuales son los aspectos más influyentes.

Jiménez (2019), en su tesis denominada *Análisis de la productividad desde la perspectiva humana y su relación con el rendimiento laboral en las UDR que conformaron la gerencia macro regional norte del SIS 2017*, con una prueba piloto de 10 trabajadores de la UDR la cual representó el 20% de la población total del estudio presentado en la Universidad Nacional de Piura concluyó:

La productividad desde la perspectiva humana de los trabajadores en las UDR que fueron parte de la macro región norte del SIS son 60.40% alto y solo el 3.8% tiene un nivel mínimo, es debido a los niveles de las dimensiones individuales (56.60%), grupal (43.40%) y organizacional (43.40%).

La utilidad de este antecedente sirvió para precisar mejor la relación que puede existir entre las diferentes dimensiones de la productividad y como estas se complementaron entre sí para tener un personal altamente productivo.

Local

Para Barreto e Izquierdo (2017), en su tesis *La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa MARCIMEX en la ciudad de Trujillo año 2016*, con una muestra conformada por 100 trabajadores de carácter censal presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego, para obtener el título de licenciado en Administración llegó a la conclusión:

Es importante desarrollar las habilidades blandas, en este caso con el coaching considerando la adaptabilidad al cambio por parte de los trabajadores un aspecto fundamental seguido de la facilidad al comunicarse y la asignación de tareas.

El presente antecedente ayudó para entender mejor la importancia de la adaptación y la retroalimentación, como estas repercuten en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas, si bien es cierto la mayoría de habilidades blandas son propias base a experiencias, algunas de ellas pueden fortalecerse y moldearse.

Bustamante y Anticona (2018), en su tesis *Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Vea, Trujillo 2017*, con muestra de 15 trabajadores presentado en la Universidad Privada del Norte para obtener el título profesional de licenciado en Administración concluyeron:

Los factores que tuvieron relación con el compromiso organizacional que a la vez influyeron en el clima laboral, fue el compromiso y trabajo en equipo, los cuales mejoraron la satisfacción laboral y las recompensas que pueden obtener los trabajadores.

La utilidad del presente antecedente sirvió para entender mejor los aspectos organizacionales que influyen en la productividad humana, además de que estos generan compromiso no solo con el lugar donde se labora, sino también en términos de compañerismo y consigo mismo, volviéndose de esta manera un colaborador mucho más productivo.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Habilidades blandas**

Las habilidades blandas son un indicador poderoso que motiva el potencial, por lo que el individuo probablemente tendrá éxito. (...) Así como Goleman (2006), dijo “A medida que evolucionan las estructuras organizacionales y la globalización se acelera desarrollando las habilidades sociales y van a ser más importante que nunca antes”

Las habilidades blandas son consideradas en la actualidad importantes en distintos lugares de trabajo, sirven de crítica para que una organización alcance el éxito; a su vez elegir un mal trabajador en una organización puede generar costos innecesarios.

Las personas son ricas en recursos y en su mayoría cuentan con características que las empresas buscan para cubrir un puesto de trabajo, estos recursos pueden ser natos y en otros casos los puede adquirir con el tiempo a través de capacitaciones, experiencias y de tomar “modelos” al relacionarse con otras personas, de las que acoge las capacidades importantes que le sumen para hacer más fuerte su personalidad.

Según Cinque (2015), las habilidades blandas no sólo son importantes para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida. Además, las habilidades blandas son intrapersonales e interpersonales; ayudan a fortalecer la actitud, con el fin de tener una relación adecuada con la sociedad.

Por otro lado, el Instituto Ayrton Senna (s.f.), definió a las habilidades blandas o no cognitivas, como “la habilidad de relacionarse con otros individuos, a la vez de saber manejar sus emociones, y de cumplir objetivos al tomar decisiones donde ponen a prueba su creatividad y juicio”.

Las habilidades blandas son muy importantes, además fortalecen nuestra resiliencia ante coyunturas complejas como las que se vive en un mundo globalizado.

Vera (2016), catalogó a las habilidades blandas como las capacidades que podrían optimizar el desempeño obteniendo como resultado el éxito laboral.

Además, Mujica (2015), definió a las habilidades blandas como los atributos que posee una persona para lograr la interacción efectiva con otras. En el ámbito laboral es uno de los ingredientes principales, asociados a otros factores como las habilidades sociales, las aptitudes, la empatía, el manejo de emociones.



Las habilidades blandas se encuentran ligadas con la personalidad, por ello para poder aprenderlas se debe desarrollar distintas actividades que ayuden a obtenerlas o mejorarlas sin descuidar el lado de las “habilidades duras”.

Finalmente, Robles (2012), consideró a las habilidades como los atributos que forman el carácter y la fortaleza de una persona, contribuyendo en su formación como un buen líder, negociador y mediador. Estas habilidades son intangibles, difíciles de medir y específicas de la personalidad del individuo.

#### Habilidades blandas y habilidades duras

Vargas y Vargas (2015), mencionaron que estos dos tipos de habilidades se complementan una de la otra, las habilidades duras se refieren a los conocimientos necesarios para el trabajo mientras que las habilidades blandas introducen el “saber ser” y actitudes personales frente a distintas situaciones.

En estos tiempos el eje principal de cualquier organización gira en torno a su capital humano es por ello que la demanda de buenos profesionales con actitudes positivas va en aumento, a su vez las instituciones que brindan servicios como talleres para poder desarrollarlas.

#### Dimensiones de las habilidades blandas

Robles (2012), describió 6 dimensiones que potencian las habilidades blandas dentro de las organizaciones.

##### **2.2.1.1. Trabajo en equipo**

Implica un trabajo en conjunto con varias personas para un bien común, cumpliendo los objetivos y metas que se trazaron al inicio, utilizando las herramientas y medios adecuados para conseguirlo.

Trabajar en equipo implica compromiso, estrategia, tener visión, si bien es cierto trabajar en equipo requiere de un trabajo conjunto también es necesario un guía, un líder que de luz y los oriente para el cumplimiento de las metas.

Se resaltó dos claves para enfatizar el trabajo en equipo, estas son:

- La empatía

Es una conducta adaptativa y es parte de nuestra naturaleza humana, Yerro (2020), mencionó que la empatía puede añadir valor al perfil profesional y hacer a la persona más valorada por la organización, porque tiene una visión amplia de sus funciones, aceptando o analizando los distintos puntos de vista de sus compañeros, el sentir o malestar de un cliente, y puede proyectarse en diferentes escenarios o situaciones y se capaz de tomar decisiones asertivas.

Biológicamente está relacionada con las neuronas espejo, estas neuronas se activan cuando sienten la necesidad de imitar situaciones o acciones de otras personas, comúnmente sucede con la risa, el llanto y los sentimientos entre otros.

- Habilidades sociales

Las habilidades sociales son tan importantes como el conocimiento. Tener habilidad social implica como relacionarse en un grupo y que técnicas personales utilizar al momento de interactuar con otra persona al momento de solucionar conflictos existentes en el grupo.

El trabajar en equipo muchas veces puede ser dificultoso, ya que cada persona es “un mundo” con diferentes temperamentos y cualidades que pueden no agrandar a los demás integrantes de la familia corporativa, es necesario no solo tener muchos conocimientos, sino también, como conectamos emocionalmente

con los demás, y de esta manera fomentar la buena convivencia dentro de las organizaciones.

Raffino (2020), afirmó que las habilidades sociales permiten a los seres humanos cumplir sus objetivos grupales, es decir, manejar correctamente sus relaciones interpersonales. Estas habilidades también repercuten en otras áreas de la vida, ayudando a la persona a ser estable emocionalmente.

Por otro lado, Montejano (s.f.), en su blog personal mencionó que las personas pueden presentar déficit en las habilidades sociales al momento de interactuar en un grupo. Estas fueron algunas de las deficiencias de las que hace mención:

- No saber decir “no”, cuando no se desea acceder algún pedido que pueda ir en contra de los principios o perjudicar a los demás.
- Expresar eficazmente sus opiniones y deseos.
- Emitir o recibir elogios.
- Emitir o aceptar críticas.
- Gestionar conflictos interpersonales.

#### **2.2.1.2. Comunicación asertiva**

Al tener una correcta comunicación asertiva facilita la correcta expresión de los sentimientos y pensamientos sin necesidad de “dañar” a nuestro receptor.

Además, se cree que ser asertivo es más una habilidad social, es decir, es parte propia de la conducta de la persona, y no una característica de la personalidad. Por lo que se puede decir que pertenece al campo de las habilidades sociales.

Riso (2002), rescató que las personas que desarrollan de manera adecuada la comunicación asertiva, poseen seguridad en sí mismas y tienen mayor fluidez.

Por otro lado, Pérez y Gardey (2017), Señalaron además que es una de las habilidades que ayudan a la persona a saber escuchar lo que otros dicen de él, de su trabajo o del ambiente donde se desenvuelva, para posteriormente corregir dichas deficiencias y potenciar su talento humano.

- Opinar y escuchar de forma asertiva

La asertividad es una de las habilidades que el empleador busca en sus colaboradores, sobre todo en las áreas comerciales, donde la comunicación es el pilar fundamental de la tarea laboral, donde la comunicación asertiva forma parte de un clima propicio para la representación de ideas, opiniones y respeto que optimiza las relaciones dentro del contexto laboral.

Adler (1977), señaló que existen tres componentes esenciales de la comunicación asertiva: lo visual, lo vocal y lo verbal. Raffino (2020), actualizó estos conceptos y los categorizó en: verbal, no verbal y paraverbal, este último es un intermedio entre los dos anteriores, en el que se transmite en “el cómo se dice lo que se dice”, involucrando el tono, de voz los gestos, los movimientos, etc.

### **2.2.1.3. Actitud positiva**

Es la capacidad que tienen las personas para sacar lo mejor de sí, utilizando sus mejores estrategias para afrontar situaciones adversas.

Existen estudios que demuestran que a las personas optimistas les va mucho mejor en el ámbito personal como en el laboral y pueden ser frente a cualquier situación adversa que se les presente, obteniendo resultados favorables en comparación a las personas que no lo son.

Según Pico (2018), hizo mención en su blog sobre algunos recursos que una persona deben tener para contar o fortalecer su actitud positiva, estas son.

- Buscar el lado positivo
- Concentrarse en la solución
- Cultivar emociones positivas
- Visualizar el éxito
- Sonreír
- Rodearse de personas positivas
- Compartir con generosidad

#### Optimismo y entusiasmo

Optimismo es una postura positiva frente a los retos constantes que se presentan en el diario vivir, tanto en lo personal como en lo laboral, es ver las cosas de la mejor manera posible.

El entusiasmo por otro lado, es lo que te mueve internamente sobre “algo” que te inspira a realizar hacia lo que se desea alcanzar. Según Russo (2020), explicó que el entusiasmo no es una cualidad que se construye o que se desarrolla, es un estado de afirmación de sí mismo.

Se suele confundir los términos optimismo con el entusiasmo, pero poseen dos conceptos totalmente diferentes. Optimismo alude a tener certeza de que algo positivo va ocurrir, en cambio el entusiasmo es acción y transformación.

#### **2.2.1.4. Responsabilidad**

La responsabilidad es la mayor cualidad de la persona, pues es esencial y de suma importancia en las organizaciones, de esta depende cuan eficiente y productivo resulten ser los colaboradores en sus tareas. Gandhi solía decir que un minuto perdido conscientemente es irrecuperable; la persona que posee esta característica, considera al tiempo como un recurso preciado para el cumplimiento de sus tareas y objetivos tanto en su vida personal como en el ámbito laboral.

Además, la responsabilidad se asocia directamente con los hábitos, los cuales influyen en todos los ámbitos de manera directa en la formación, y también repercuten positivamente en las funciones que se realizan en el centro de trabajo, también en la capacidad de concentración, en la relación del equipo y en la entrega a tiempo de las tareas delegadas.

- **Disciplina**

Alache (2017), hizo mención que la disciplina genera las buenas prácticas en la empresa, llevando esta al éxito y cumplimiento de las metas.

No obstante, en las organizaciones existen personas que no aceptan las responsabilidades que conlleva la disciplina y que infringen las normas de empresa violándolas. Con estas personas, se debe tomar medidas correctivas con el fin de que el resto de los empleados no cometa los mismos errores.

#### **2.2.1.5. Integridad**

Ser sinceros con uno mismo es fundamental, se debe reconocer cuando no se sabe algo o se comete un error, es por ello que se debe mejorar las competencias sociales para que generen más valor.

Es importante que, al elegir a los miembros de nuestra organización, estos sean éticos, ya que fortalecen los valores de la empresa, además de la imagen institucional frente de la competencia. Si las organizaciones demuestran integridad es probable que sus clientes internos y externos se muestran felices y conformes en un ambiente laboral sano. No sirve tener a una persona con grandes capacidades, si esta es incapaz de respetar a sus compañeros.

Se tomaron como principales valores dos de ellos, los cuales son de importancia, para una convivencia sana en el ámbito laboral.

- Reconocer errores

Las personas cometen errores a diario y frente a ello se reacciona de diferentes maneras, hay quienes asocian el error con el fracaso, sin embargo, este es un pensamiento erróneo.

Nadal (2019), señaló que en las organizaciones se debe inculcar una cultura de la equivocación, pero del punto de vista positivo, al realizar esta acción se fortalecerá no solo la autoestima del colaborador, sino además fortalecerá el bien colectivo. Por ende, se le asignan roles de importancia y responsabilidad, con la posibilidad que cometan errores pero que a su vez tendrán la capacidad de saber resolverlos; así el empleado es más seguro y emocionalmente estable, conllevando a que la empresa gane más productividad.

En Hays Consultora, afirmaron que “Las empresas que sepan fomentar esta aceptación de los errores se posicionarán como las más prestigiosas”.

- Valores

Los valores se van adquiriendo en diferentes etapas de nuestra vida, y son de gran importancia para poder adaptarse en cualquier grupo, situación o lugar. En el trabajo, por ejemplo, generan orden y a su vez hace que funcione de manera adecuada y en consecuencia proporcionan un excelente clima laboral y una mayor productividad del trabajador.

Vilariño (2017), aseguró que, si no hay una relación armónica entre los valores que la empresa requiere y los que los trabajadores brindan, existirán dificultades y malestares que ocasionen problemas y pérdidas en la productividad de la empresa.

#### **2.2.1.6. Flexibilidad**

La R.A.E. (2019), la definió como la Capacidad de adaptabilidad ante diversas situaciones, o utilizar adecuadamente los recursos ante diferentes episodios o necesidades.

Así mismo la concepción a la que hizo referencia Fina (2001), fue la capacidad competente que tiene la organización para delegar a sus colaboradores tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa, de tal manera que ellos mediante sus capacidades y habilidades puedan adaptarse a las exigencias requeridas por el empleador, o en escenarios en los que puedan encontrarse.

La mayoría de empresas mantienen el “trabajo bajo presión” generando que en ocasiones las decisiones que se tomen ante un problema no sea la mejor, creando frustración y malestar. Ante esta situación lo mejor que se debe hacer es proyectar serenidad, controlando las emociones que fluyen en el momento de crisis para así poder brindar una nueva solución evitando posibles pérdidas.

Entonces el estrés y su control están relacionados con las emociones y cómo estas influyen al momento de calmarse ante situaciones que generan desequilibrio en el ámbito laboral, generando muchas veces pérdidas significativas.

- Estrés

El estrés se está considerando como la epidemia del siglo XXI. En el mundo laboral, las personas están siendo afectadas por este “mal”, pues a diario viven situaciones que los agobian por la vida agitada que llevan, la mala alimentación y la falta de actividad física, esto puede traer consigo problemas de salud e inestabilidad emocional si es que no se maneja adecuadamente.

- Emociones

Las emociones permiten expresarse ante diferentes episodios que se presentan día con día, son las habilidades psicológicas que guían nuestro comportamiento y además ayudo a entender a los demás.



Contar con inteligencia emocional permite tener control de nosotros mismos para poder solucionar las dificultades que se presentan, además esto lleva a un estado de confort y mejora la convivencia con las personas que están a nuestro alrededor.

### **2.2.2. Productividad humana**

#### Productividad

Para el programa IMESUN (2016), la productividad es usar eficazmente los recursos que tienen las organizaciones para aumentar los servicios y productos. Analizando la productividad desde este punto, existen diversos enfoques desde el siglo XVIII con Adams Smith hasta la actualidad tratando de explicarlo desde un punto de vista cuantitativo.

#### Productividad desde la perspectiva humana

Las organizaciones cada vez requieren que los encargados tengan visión del futuro lo que permite tener una mayor ventaja competitiva además de asegurar la permanencia en el mercado en este mundo globalizado tan cambiante, para lograr una productividad mayor cada miembro de la organización debe pensar que es importante en la organización, de esta manera estarán motivados e incluso podrían recibir incentivos por su trabajo.

Para Robbins y Judge (2009), la productividad humana es cuando los individuos o grupos que pertenecen a una organización aportan en los índices productivos de la empresa, esto quiere decir que los aspectos cualitativos de los trabajadores son importantes para aumentar la productividad.

#### Factores humanos en la productividad

Existen dos factores que participan en la productividad desde el punto de vista humano dentro de las organizaciones:

- Psicológicos: involucra los aspectos personales de los trabajadores como satisfacción, expectativas, bienestar, motivación, etc.

- Psicosociales: Refleja el interactuar del personal dentro de los grupos de interés en la organización, como el clima laboral, políticas, cultura, etc.

#### Aspectos humanos que afectan en la productividad

Los factores intra e interpersonal pueden contribuir con la productividad, los cuales principalmente serían la motivación, satisfacción laboral, competencias, capacitación, comunicación, trabajo en equipo, entre otros aspectos cualitativos de las personas.

##### **2.2.2.1. Aspectos individuales**

###### Motivación

Existe una relación e influencia de la motivación en la productividad y resultados de las empresas, esta motivación es diferente en cada persona, debido a las diferentes expectativas que cada uno posee.

Un estudio sobre motivación, actitudes y productividad realizado por Duarte (2006), confirmó que al percibir que todo el esfuerzo será recompensado, este conlleva a una actitud positiva para los trabajadores y a la satisfacción de sus necesidades.

Es por ello que cada persona tiene diferentes motivaciones que lo impulsa a ser el mejor en su campo de desarrollo, simplemente por destacar y lograr su realización personal o laboral.

###### Competencias

Son características únicas de los individuos, así como la personalidad, las aptitudes, los conocimientos, que ayudan a que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos mediante un trabajo eficiente.

Para Venutolo (2009), las competencias son desarrolladas durante toda la vida laboral, las cuales son individuales, intransferibles y únicas, esto quiere decir que pueden ser usadas como recurso estratégico para las organizaciones.

El valor que las empresas otorgan está en las personas, debido a que conforman el capital humano e intelectual de las mismas, por eso es necesario la actualización de estas habilidades y conocimiento con el fin de tener un personal más eficiente, logrando potenciar la ventaja competitiva dentro del mercado.

#### Satisfacción laboral

Según Schermerhorn (2005), la satisfacción laboral y el desempeño se relacionan dando como resultado tres postulados:

- 1) La satisfacción es causa del desempeño.
- 2) El desempeño es causa de la satisfacción.
- 3) La recompensa es causa del desempeño y la satisfacción.

Esto quiere decir que, la satisfacción laboral aumenta la productividad dentro de las organizaciones, aunque existen otras teorías sobre que la relación entre estas dos variables no es significativa, pero en la actualidad se está tomando con mayor importancia debido a las recientes investigaciones sobre que la productividad genera mayor satisfacción laboral.

#### Compromiso

Para Guerrero y Puerto (2007), las actitudes que las personas demuestran en las organizaciones al cumplir con sus funciones influyen tanto en la conducta personal, desempeño y productividad de las organizaciones.

Cuando una persona se encuentra identificada con sus actividades aumenta la valoración que este le da a su trabajo lo que genera implicancia, aumentando de esta manera su rendimiento.

Si las personas se encuentran identificadas e implicadas con las actividades y objetivos de la organización, incrementará su estadía dentro de la empresa, de esta manera las capacidades colectivas aumentan, elevando el grado de desempeño, aumentando la productividad laboral.

### **2.2.2.2. Aspectos grupales**

#### **Conflicto**

Esta situación no guarda relación con los procesos dentro de las áreas de trabajo, pero pueden afectar las actividades si llegasen a existir, es por ello que las organizaciones deben contar con mecanismos para poder solucionarlos, ya que un mal manejo de este problema puede generar incluso costos innecesarios, esto quiere decir, una disminución en la productividad y desempeño, y en el peor de los casos volver a contratar personal e incurrir en costos de capacitación.

Mantener un conflicto puede generar desde estrés hasta incluso desencadenar complicaciones psicosomáticas causando un mal clima laboral afectando al desempeño del personal y el empresarial, es por ello que las organizaciones deben conocer cómo encarrilar los posibles conflictos y cómo resolverlos.

El término conflicto no siempre será relacionado con la disminución del desempeño ya que puede ser constructivo, siempre y cuando se sepan llevar. Un conflicto mal enfocado puede ser destructivo para el grupo de trabajo, conocer términos sobre negociación puede ser muy importantes para sobrellevarlos.

#### **Cohesión**

Es una fuerza que impulsa a los miembros de un grupo en permanecer juntos al realizar las tareas asignadas, esta sinergia entre individuos se ha demostrado que aumenta la productividad en los equipos de trabajo y contar con este vínculo ayuda a mejorar la toma de decisiones siendo más asertivas.

Según Picazo, Zornoza y Peiró (2009), la cohesión tiene que ser siempre enfocada desde una perspectiva grupal y no individual resaltando siempre los objetivos y logros grupales. Esto puede generar un vínculo más estrecho entre los trabajadores aumentando el desarrollo del grupo siendo más productivos y eficientes.

## Participación

Peña y Hernández (2007), señalaron que las mejores tomas de decisiones dentro de los grupos de trabajo resaltan cuando todos se encuentran involucrados y participan activamente generando un incremento en la satisfacción y productividad.

Los procesos grupales pueden contribuir al logro de objetivos mediante buenas opiniones y toma de decisiones, por ello es que se debe mejorar la participación de los colaboradores en las actividades, para sacar de esta manera el potencial en los equipos de trabajo.

### **2.2.2.3. Aspectos organizacionales**

#### Ambiente laboral

El ambiente laboral es la personalidad de una organización, lo que la convierte en algo único y diferente de las demás, todas poseen un clima distinto y notoriamente diferenciado a las demás empresas.

Es el reflejo de la percepción de una persona hacia la organización a la que pertenece, siendo un conjunto de características únicas que los empleados perciben sobre sus organizaciones, lo que puede servir para influenciar en el comportamiento, mejorando el entorno social dentro de la organización.

#### Cultura organizacional

La cultura organizacional son las expectativas, políticas, normas, etc. de una organización, así como los valores sirven de guía para que los miembros tengan un mejor comportamiento. La cultura tiene como base las actitudes, costumbres, creencias y reglas que se han desarrollado con la vida de una organización.

Se encuentra fuertemente ligada a los incentivos. La mejor forma de predecir lo que harán las personas es lo que los motiva a hacer. Las recompensas monetarias o no monetarias ayudan a mejorar la cultura que posee cada organización.

## Liderazgo

En los negocios, el liderazgo está vinculado al desempeño, y cualquier definición de liderazgo debe tenerlo en cuenta. Si bien no se trata únicamente de ganancias, quienes son vistos como líderes efectivos son los que aumentan los resultados de la empresa.

La influencia del comportamiento de los líderes puede afectar en la conducta del personal dentro de las organizaciones de igual manera en el clima laboral, y este en la productividad del grupo y organización.

Para Robbins y Judge (2009), un liderazgo eficiente ayuda a promover mecanismos en mejora de la calidad, productividad y mejor distribución de los recursos tanto materiales como humano.

### Factor humano como llave en la productividad laboral

Según Torres (2015), mencionó que toda organización requiere personas que aporten significativamente, que cuenten con niveles altos de habilidades y conocimientos. Para alcanzar las metas se necesita que todos mantengan una inteligencia emocional adecuada frente a cualquier situación dentro del trabajo, de lo contrario será complicado mejorar la productividad del personal y el logro de metas.

Para Grandas (2010), sostuvo que la productividad de la organización guarda relación con los factores humanos, siendo estos una característica mucho más completa debido a los procesos psicológicos y psicosociales que debe tenerse en cuenta, el factor humano es constante en todos los procesos productivos de cualquier organización.

## 2.3. Marco conceptual

### Habilidades duras

Yturalde (2018), hizo referencia a las habilidades duras o a las también llamadas *Hard Skills*, como destrezas técnicas que pueden ser requeridas o adquiridas para cumplir con determinadas tareas o funciones las cuales se logran a través de capacitación, entrenamiento y en ocasiones por el mismo desempeño de las funciones que son necesarias.

### Retroalimentación

Para Veliz (2016), se enfocó en el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores de distintas áreas, organizaciones o industrias, el cual se implementa mediante la supervisión y evaluación continua, los cuales solo buscan un mejoramiento gradual en los resultados.

### Competencias sociales

Según el artículo publicado en Randstad (2016), las competencias sociales forman parte de la naturaleza de cualquier persona y se encuentran presentes tanto en la vida personal como laboral del individuo, por tanto, se consideran importantes para las organizaciones al momento de seleccionar al personal que formará parte de su equipo, teniendo en cuenta como se relacionan.

### Capital humano

Para Boisier (2002), conceptualizó capital humano “Como el *stock* de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos”.

### Motivación

Para Woolfolk (2010), en su texto de psicología educativa, la conceptualizó como “un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta”, en un nivel administrativo se puede decir que es lo que hace que las personas funcionen.

## Competencias

La R.A.E. (2019), definió las competencias como la “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Se pudo afirmar que las competencias no solo se dan entre empresas, también pueden originarse entre los trabajadores que tengan un alto grado de conocimientos y habilidades, garantizando que la productividad de la organización sea mayor.

## Satisfacción laboral

Para Morillo (2006), la satisfacción laboral la conceptualizó como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Por otro lado “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Wright y Bonett, 2007).

## Compromiso

Chiavenato (2009), conceptualizó el término compromiso laboral como “el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes”.

## Conflicto

Según la R.A.E. (2019), en las relaciones laborales, el conflicto que enfrentan a los trabajadores entre ellos o con los empresarios afecta a una empresa y cuando se solucionan tienen efectos positivos”.

Por otro lado, Según Vinyamata (2003), el conflicto fue definido como “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes”



## Participación

La R.A.E. (2019), definió como la acción de compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc. con otra persona. El actuar de los miembros dentro de la organización toma un papel fundamental al momento de incrementar el desempeño debido a que cada uno es una pieza importante.

## 2.4. Hipótesis

### Hipótesis nula

No existe relación entre el nivel de habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

### Hipótesis alternativa

Existe relación entre el nivel de habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

### Hipótesis específicas

- El personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020 poseen un nivel alto de habilidades blandas.
- El personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020 poseen un nivel alto de productividad humana.
- Las dimensiones de las habilidades blandas están relacionadas con la productividad humana que posee el personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

## 2.5. Operacionalización de variables

| Variable                   | Definición conceptual  | Definición operacional  | Dimensiones           | Indicadores                                  | Ítems  | Escala de medición |
|----------------------------|--|---|-----------------------|--|--|--------------------|
| <b>Habilidades blandas</b> | Es un conjunto de destrezas que debe poseer un trabajador en su centro de labores de tal manera que aporte al logro de los objetivos de la organización y a la buena marcha de la empresa. Estas destrezas son:<br>Trabajo en equipo, comunicación asertiva, actitud positiva, responsabilidad, integridad y flexibilidad. | Conjunto de habilidades intra e interpersonales que ayudan a la persona a desenvolverse con capacidades que la diferencian de otras personas conduciéndolo de manera óptima en su entorno.<br>Se utilizó como instrumento el cuestionario de Yelitza Silvestre el que fue adaptado de para categorizar el nivel y | Trabajo en equipo     | Cooperación entre los compañeros de trabajo  | <p>¿Considera que recibe el apoyo que necesita de parte de sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Considera que ha mejorado su desempeño laboral con la ayuda de sus compañeros de área de trabajo?</p> <p>¿Considera que hay un alto grado de colaboración en su entorno laboral?</p> | Ordinal            |
|                            |  |   | Comunicación asertiva | Facilidad para expresarse de manera adecuada | <p>¿Considera que su nivel de locución (modo de hablar) expresiva es la adecuada?</p> <p>¿Considera Ud. que tiene la habilidad necesaria de persuasión en el cliente?</p> <p>¿Considera que sus comunicaciones escritas son persuasivas y entendibles?</p>                         |                    |
|                            |  |   | Actitud positiva      | Optimismo y entusiasmo                       | <p>¿Consideras que los problemas familiares o</p>  |                    |

|   |   |                 |   |   |
|---|---|-----------------|---|---|
| <p>Mujica (2015), afirma que es el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, y de habilidades interpersonales que fortifican el acercamiento entre otras personas con la finalidad de relacionarse y comunicarse de manera efectiva.</p> | <p>la importancia de las habilidades blandas.</p> |                 |   | <p>personales afectan tu desempeño laboral?</p> <p>¿Frente a algún incidente negativo en el área de cajas, contribuye Ud. de manera alentadora para solucionarlo?</p>   |
|   |   | Responsabilidad | <p>Disciplina y responsabilidad laboral</p> | <p>¿Considera que su trabajo implica mucha responsabilidad?</p> <p>¿Considera que el fallar en algún aspecto del trabajo puede perjudicar en gran medida al cliente?</p> <p>¿Considera que el fallar en algún aspecto del trabajo puede perjudicar en gran medida a la empresa?</p> |
|   |   | Integridad      | Ética                                       | <p>¿Considera Ud. que es lo suficientemente honesto y correcto en su trabajo?</p>   |
|   |   | Flexibilidad    | Facilidad para adaptarse a los cambios      | <p>¿Considera que le cuesta adaptarse ante algún cambio o ajustes inmediatos de la empresa?</p> <p>Si le cambian de área, o quizás de cargo, ¿le costaría adaptarte?</p>  |

| Variable                    | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones  | Indicadores          | Ítems   | Escala de medición |
|-----------------------------|---|---|--------------|----------------------|---|--------------------|
| <b>Productividad humana</b> | Para que la persona pueda ser productiva tiene que desarrollar capacidades en tres aspectos, individuales, grupales y organizacional, según Robbins y Judge (2009), La productividad humana es cuando los individuos o grupos que pertenecen una organización aportan en la | Son los factores intrínsecos y extrínsecos que poseen las personas como la motivación, satisfacción, compromiso, clima organización, etc. Los cuales permiten el funcionamiento más eficiente de la organización. Se utilizó como instrumento el cuestionario de Rosa Jiménez | Individuales | Motivación           | <p>¿Se siente motivado por parte de la empresa al realizar sus actividades? (condiciones laborales, políticas, salario, etc.)</p> <p>¿Se encuentra motivado personalmente al realizar sus actividades? (satisfacción, logros, reconocimientos, metas, etc.)</p> | Ordinal            |
|                             |   |   |              | Competencias         | ¿Se realizan capacitación a los miembros para conseguir resultados en el trabajo diario?  |                    |
|                             |   |   |              | Satisfacción laboral | ¿Está satisfecho con su trabajo, sueldos, oportunidades, supervisión y compañeros?  |                    |
|                             |   |   |              | Compromiso           | <p>¿Se identifica con el grupo de trabajo o siente un vínculo con sus compañeros?</p> <p>¿Se identifica con la empresa, sintiéndose orgulloso y quiere seguir en ella?</p> <p>¿Existe compromiso afectivo y continuo en la organización?</p>                    |                    |

|  |   |   |                  |                           |  |
|--|---|---|------------------|---------------------------|--|
|  | productividad<br>propriadamente dicha<br>de la empresa. | quien diseñó para<br>analizar y<br>categorizar la<br>productividad<br>humana y su<br>relación con el<br>rendimiento laboral | Grupales         | Conflicto                 | ¿Realizan mecanismos de<br>resolución de conflictos y<br>negociación?          |
|  |   |   |                  | Cohesión                  | ¿Comparte objetivos comunes<br>con sus compañeros de trabajo?                  |
|  |   |   |                  | Participación             | ¿Utilizan técnicas para aumentar<br>el rendimiento?                            |
|  |   |   | Organizacionales | Ambiente<br>laboral       | ¿El ambiente laboral influye al<br>momento de realizar sus<br>actividades?     |
|  |   |   |                  | Cultura<br>organizacional | ¿Conoce las políticas,<br>procedimientos, valores, etc. de<br>la organización? |
|  |   |   |                  | Liderazgo                 | ¿Sus superiores muestran una<br>conducta positiva y buena<br>comunicación?     |

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

Transversal, aplicada, según Murillo (2008), la investigación aplicada se caracteriza porque utiliza conocimientos ya existentes que a su vez son comparados.

#### **3.1.2. Nivel de investigación**

Descriptivo - correlacional

### **3.2. Población y muestra de estudio**

#### **3.2.1. Población**

La población estuvo conformada por todos los colaboradores del área de caja del supermercado Plaza Vea – Real Plaza Trujillo, 2020, los cuales sumaron un total de 90 colaboradores que laboraban en distintas modalidades (part, full y peak time).

#### **3.2.2. Marco muestral**

Los colaboradores del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza ubicado en la ciudad de Trujillo, la información fue brindada por Nidia Abigail Rojas Barreto supervisora del área de caja.

#### **3.2.3. Unidad de análisis**

Cada uno de los colaboradores del área de cajas de Plaza Vea – Real Plaza ubicado en la ciudad de Trujillo.

#### **3.2.4. Muestra**

La muestra fue no probabilística por conveniencia y estuvo constituida por 84 colaboradores que laboraron en el área de cajas de Plaza Vea – Real Plaza en el año 2020.

Criterios de inclusión

- Colaboradores de Plaza Vea – Real Plaza, que durante el periodo de estudio se encontraban contratados realizando sus actividades en la sección de cajas del establecimiento.

- Se incluyeron a todos los colaboradores sin distinguir entre varones y mujeres, así como tampoco por el tiempo de experticia previo en Plaza Vea – Real Plaza.

#### Criterios de exclusión

- Colaboradores que no aceptaron participar del estudio.
- Se excluyeron del análisis las encuestas deterioradas o con datos incompletos.
- Colaboradores no pertenecientes al área de cajas del establecimiento Plaza vea – Real Plaza.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

Previa aprobación del protocolo de investigación por la facultad de ciencias económicas y el visto bueno por parte de la supervisora de cajas de Plaza Vea – Real Plaza.

El instrumento de investigación constó de 3 preguntas generales referentes a edad, sexo y tiempo trabajando en atención al cliente, y 2 encuestas, la primera fue un cuestionario previamente validado por Yelitza Daybellis Silvestre Hilario con un alfa de Cronbach de 0.86 para 29 elementos evaluados. Este instrumento fue diseñado para demostrar la importancia de las habilidades blandas en un grupo de trabajadores de una entidad financiera local.

El instrumento de investigación fue adaptado y por constructo, posteriormente mediante un test de validación con 15 participantes, el que demostró la validez del test con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.804, el que demostró un nivel de fiabilidad bueno ( $>0.8$ ) para este instrumento. (Anexo N.º 04). Esta encuesta constó de 14 ítems en diferentes aspectos relativos al nivel de habilidades blandas de los participantes, cada ítem tuvo una puntuación máxima de 5 puntos y mínima de 1. La suma de las puntuaciones obtenidas se empleó para clasificar a los participantes en 3 grupos de acuerdo al nivel de habilidades blandas, según lo propuesto por Silvestre: nivel bajo (0-37 puntos), nivel medio (38-59 puntos), y nivel alto (60 <a más puntos).



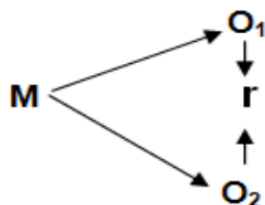
Asimismo, se analizaron las habilidades blandas en función de sus dimensiones: comunicación asertiva, flexibilidad, Integridad, actitud positiva, responsabilidad y trabajo en equipo las cuales fueron clasificadas en 3 categorías de acuerdo a las respuestas: alta, media y baja.

La segunda parte de la encuesta, se centró en evaluar el nivel de productividad humana, este se basó en la publicación de Rosa Milagros Jiménez Ludeña quien diseñó su instrumento para analizar la productividad humana y su relación con el rendimiento laboral.

Este instrumento de investigación fue adaptado y por constructo, posteriormente mediante un test de validación con 15 participantes, demostró la validez del test con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.894, se demostró un nivel de fiabilidad bueno ( $>0.8$ ) para este instrumento. (Anexo N.º 05) Esta sección del cuestionario consta de 13 ítems que evaluaron aspectos relacionados a la productividad y se dividió en 3 subsecciones las cuales fueron las relacionadas a la productividad individual, grupal y organizacional. Cada ítem tuvo una puntuación máxima de 5 puntos y mínima de 1, la sumatoria del puntaje permitió categorizar a los colaboradores según la propuesta de Jiménez en: baja (0 - 25 puntos), media (26 – 49 puntos) y alta (50 – 65 puntos).

### 3.4. Diseño de investigación

El diseño fue descriptivo – correlacional lo que significa que se estudiaron las variables y verificaron si existe coincidencia de aumento o disminución entre ellas, la que se representó con la siguiente figura:



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2

r = Correlación entre dichas variables

### 3.5. Procesamiento y análisis de datos

Las encuestas realizadas mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos fueron realizadas al personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza Trujillo entre el 15 al 31 de julio del año 2020. Las encuestas se hicieron llegar a los colaboradores a través de la supervisora del área, quien administró el cuestionario al personal de su área, los que cumplieron con los criterios de inclusión de la investigación. Luego de su aplicación, se construyó una base de datos utilizando una hoja de cálculo del programa EXCEL y el programa SPSS ver. 25 se empleó para la estadística avanzada. (Anexo N.º 02 y N.º. 03). Los resultados de esta encuesta se representaron en tablas, y gráficos de barras. Los cuales representaron la frecuencia de la característica evaluada para las variables cualitativas.

Debido a la coyuntura por la que estamos atravesando por el covid-19 previa coordinación con la supervisora de caja, se envió en un sobre las encuestas impresas las cuales días después se concretó un punto de encuentro para recibir el mismo sobre ya con los cuestionarios resueltos.

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva en un primer momento y luego la estadística inferencial. Teniendo en cuenta que las variables a evaluar (Nivel de habilidades blandas y productividad humana) fueron cualitativas, ordinales y evalúan datos independientes, se empleó el test de Chi - cuadrado para establecer si existe relación entre el nivel de habilidades blandas y la productividad humana en el grupo de colaboradores encuestados. Se empleó el test de Chi - cuadrado con un grado de confianza del 95%, los resultados fueron significativos si  $p < 0.05$ . Para establecer la existencia de relación entre las dimensiones de las habilidades blandas evaluadas y un nivel alto de productividad se empleó el test de Chi - cuadrado con un grado de confianza del 95%, los resultados fueron significativos si  $p < 0.05$ , se elaboraron tablas comparativas para demostrar las relaciones demostradas.

Después de la interpretación de los resultados, se procedió a dar recomendaciones que permitan a la empresa tomar decisiones que cumplan con los objetivos trazados.

# **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

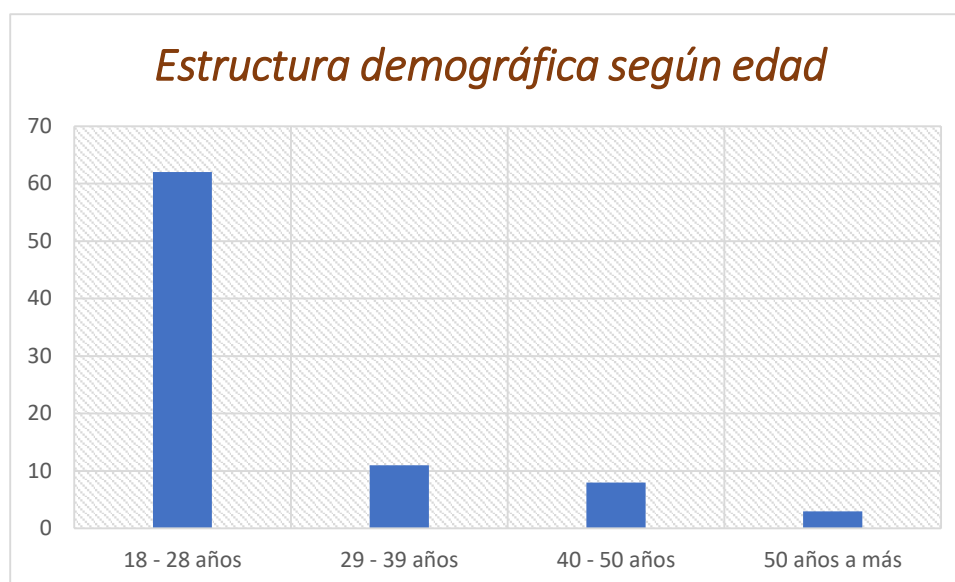
#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 1

##### *Estructura demográfica según edad*

| <b>Alternativa</b> | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-----------|-------------------|
| 18 - 28 años       | 62        | 73.81%            |
| 29 - 39 años       | 11        | 13.10%            |
| 40 - 50 años       | 8         | 9.52%             |
| 50 años a más      | 3         | 3.57%             |
| <b>Total</b>       | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
Elaboración: Los autores

*Figura 1. Estructura demográfica según edad*

#### **Interpretación**

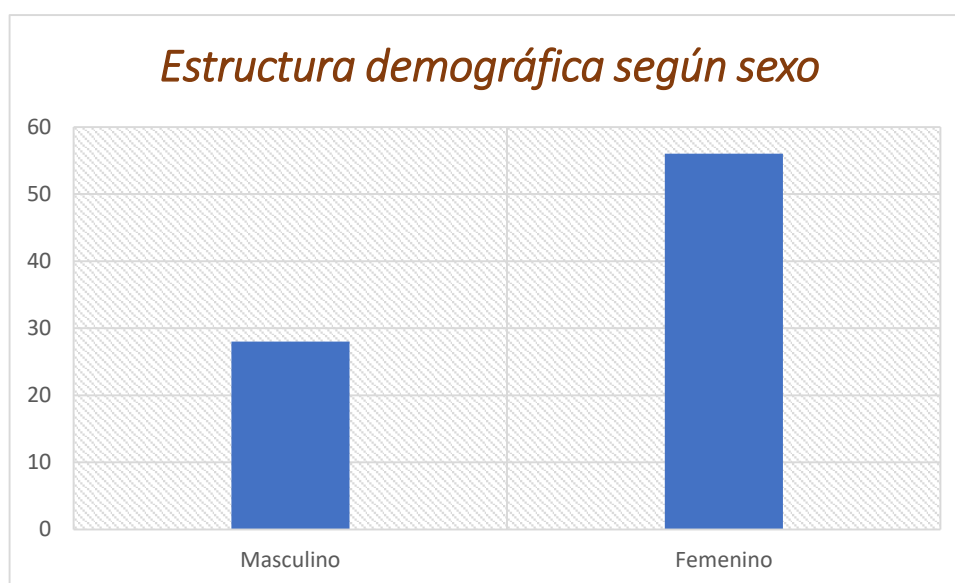
Se observó en la tabla 1, que el 73.81% de colaboradores del área de caja estuvo conformado entre los 18 a 28 años de edad, constituyendo casi un cuarto de la muestra, mientras que solo el 3.57% tenía más de 50 años.

Tabla 2

*Estructura demográfica según sexo*

| <b>Alternativa</b> | <b>f</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|----------|-------------------|
| Masculino          | 28       | 33.33%            |
| Femenino           | 56       | 66.67%            |
| Total              | 84       | 100%              |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
Elaboración: Los autores

*Figura 2.* Estructura demográfica según sexo

**Interpretación**

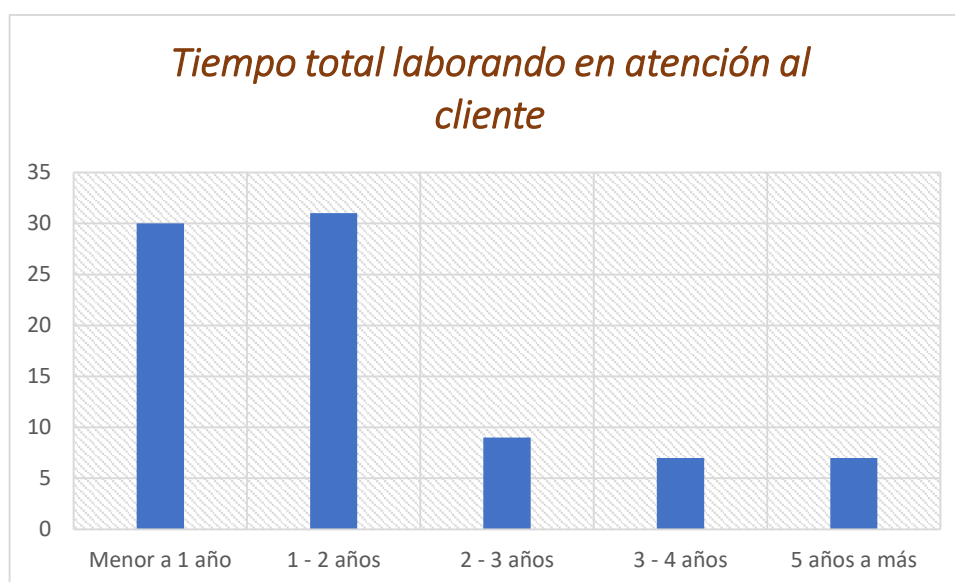
Se observó en la tabla número 2, que el 66.67% de colaboradores fueron conformados por el sexo femenino representando un total de 56 mujeres, mientras que el saldo de colaboradores fue del sexo masculino, obteniendo un 33.33% del total encuestado.

Tabla 3

*Tiempo total laborando en atención al cliente*

| <b>Alternativa</b> | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-----------|-------------------|
| Menor a 1 año      | 30        | 35.71%            |
| 1 – 2 años         | 31        | 36.90%            |
| 2 – 3 años         | 9         | 10.71%            |
| 3 – 4 años         | 7         | 8.33%             |
| 5 años a más       | 7         | 8.33%             |
| <b>Total</b>       | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 3.* Tiempo total laborando en atención al cliente

**Interpretación**

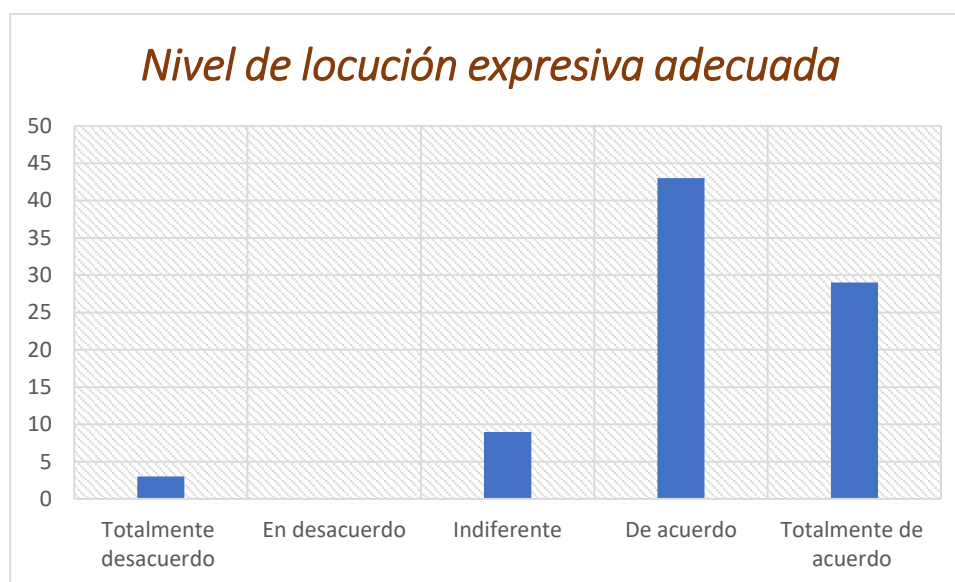
En la tabla 3 se observó que tan solo el 8.33% de colaboradores encuestados contaba con más de 5 años laborando en atención al cliente, mientras que cerca del 70% tenía menos de 2 años de experiencia en esta área.

Tabla 4

*Posee un nivel de locución expresiva adecuada*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3         | 3.57%             |
| En desacuerdo            | 0         | 0%                |
| Indiferente              | 9         | 10.71%            |
| De acuerdo               | 43        | 51.19%            |
| Totalmente de acuerdo    | 29        | 34.52%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 4. Nivel de locución expresiva adecuada

### Interpretación

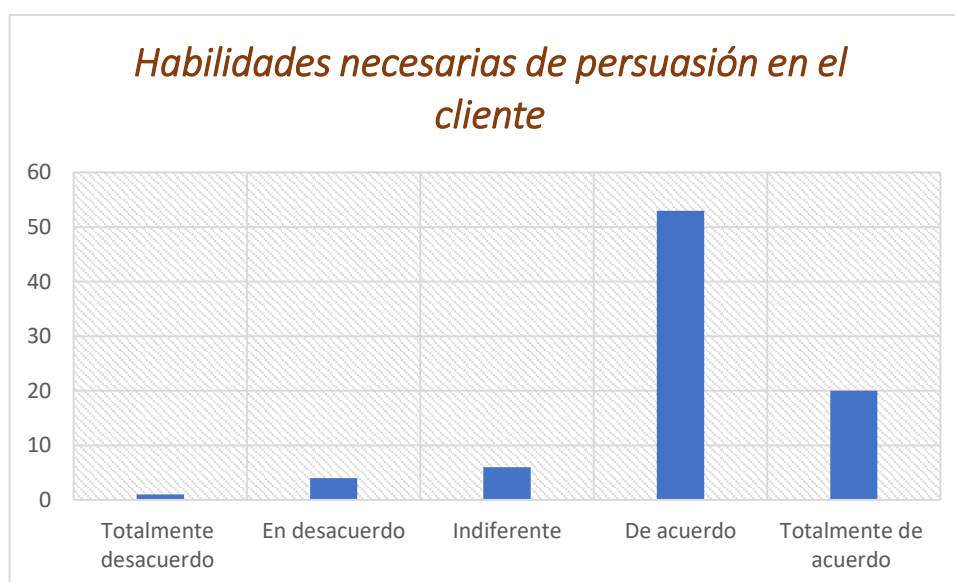
Se observó en la figura número 4, que solo 3 colaboradores que representan el 3.57% de encuestados consideró estar totalmente en desacuerdo con su nivel de locución expresiva, mientras que el 51.19% consideró estar de acuerdo con su nivel de locución.

Tabla 5

*Habilidades necesarias de persuasión en el cliente*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1         | 1.19%             |
| En desacuerdo            | 4         | 4.76%             |
| Indiferente              | 6         | 7.14%             |
| De acuerdo               | 53        | 63.10%            |
| Totalmente de acuerdo    | 20        | 23.81%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Ve a – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Ve a – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 5. Habilidades necesarias de persuasión en el cliente

**Interpretación**

En la tabla número 5 que el 63.10% de encuestados estuvo de acuerdo con sus habilidades de persuasión en el cliente al realizar sus actividades, 23.81% estuvo totalmente de acuerdo con sus habilidades que poseen, mientras que solo 1 persona se encontró totalmente en desacuerdo con las habilidades de persuasión que tienen.

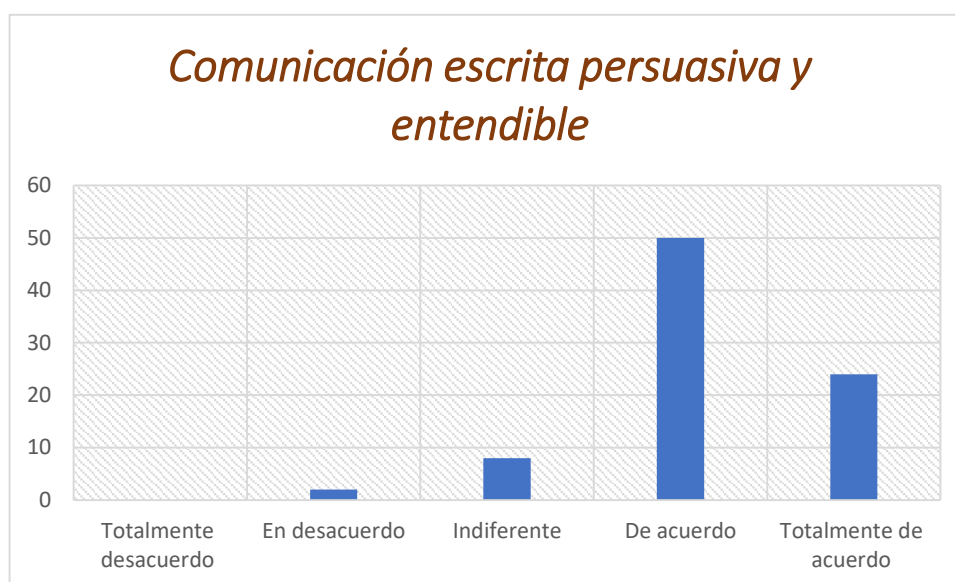


Tabla 6

*Buena comunicación escrita persuasiva y entendible*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 8         | 9.52%             |
| De acuerdo               | 50        | 59.52%            |
| Totalmente de acuerdo    | 24        | 28.57%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 6. Comunicación escrita persuasiva y entendible

**Interpretación**

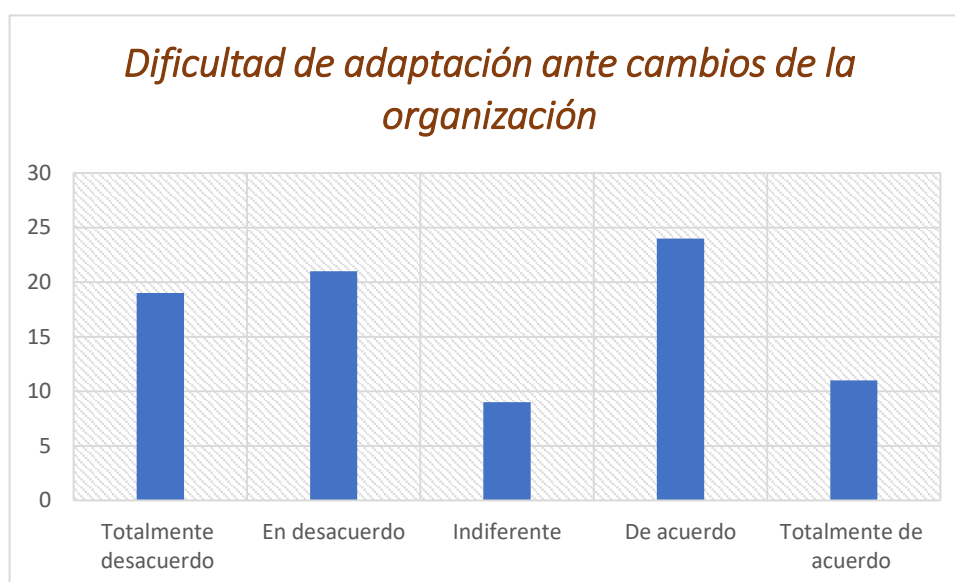
En la figura 6 se observó que cerca del 88% de encuestados estuvo de acuerdo o completamente de acuerdo con su comunicación escrita persuasiva y entendible, mientras que tan solo 2 colaboradores (2.38%) se encontró en desacuerdo.

Tabla 7

*Dificultad de adaptación ante cambios de la organización*

| <b>Alternativa</b>       | <b>F</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 19        | 22.62%            |
| En desacuerdo            | 21        | 25%               |
| Indiferente              | 9         | 10.71%            |
| De acuerdo               | 24        | 28.57%            |
| Totalmente de acuerdo    | 11        | 13.10%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 7. Dificultad de adaptación ante cambios de la organización*

**Interpretación**

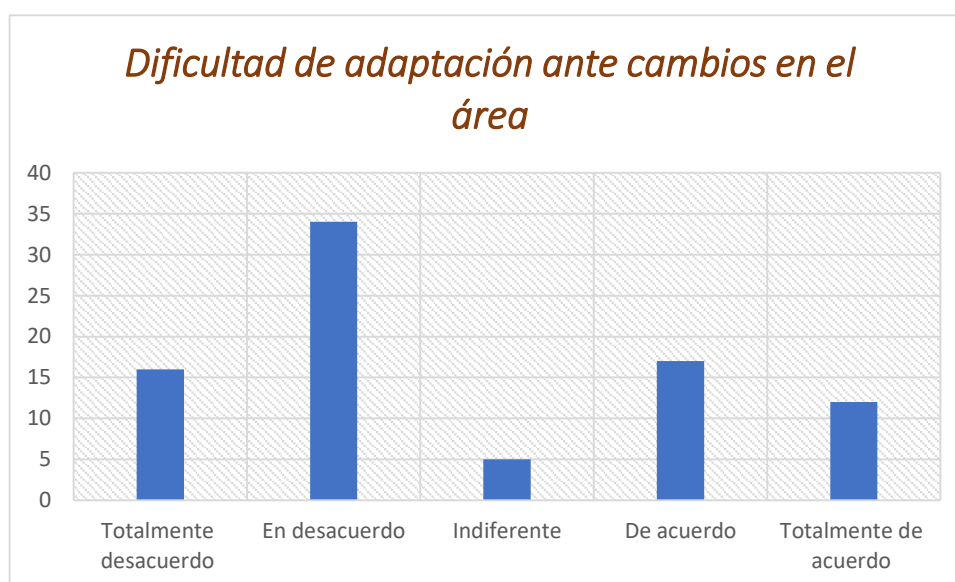
Se observó en la tabla número 7, que el 22.62% de los colaboradores no tendría dificultad al adaptarse ante algún cambio inmediato de la organización, mientras que el 13.10% si le costaría adaptarse, y tan solo el 10.71% le es indiferente este proceso.

Tabla 8

*Dificultad de adaptación ante cambios en el área*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 16        | 19.05%            |
| En desacuerdo            | 34        | 40.48%            |
| Indiferente              | 5         | 5.95%             |
| De acuerdo               | 17        | 20.24%            |
| Totalmente de acuerdo    | 12        | 14.29%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 8. Dificultad de adaptación ante cambios en el área*

**Interpretación**

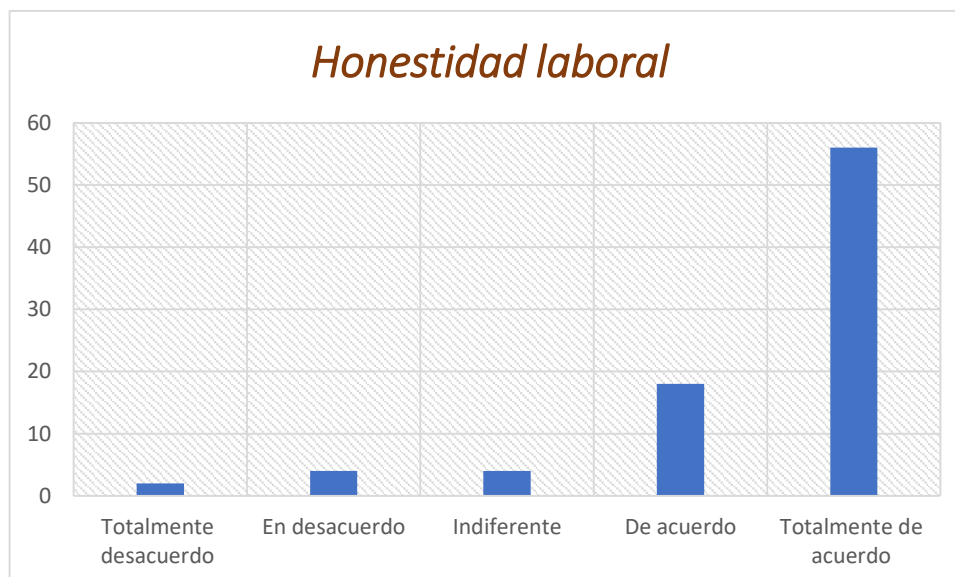
En la tabla 8 se observó que, el 40.48% y un 19.05% de los encuestados no les costaría adaptarse ante algún cambio en el área. En cambio, solo el 20.24% de las personas sí les costaría adaptarse.

Tabla 9

*Honestidad laboral*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 4         | 4.76%             |
| Indiferente              | 4         | 4.76%             |
| De acuerdo               | 18        | 21.43%            |
| Totalmente de acuerdo    | 56        | 66.67%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 9. Honestidad laboral*

**Interpretación**

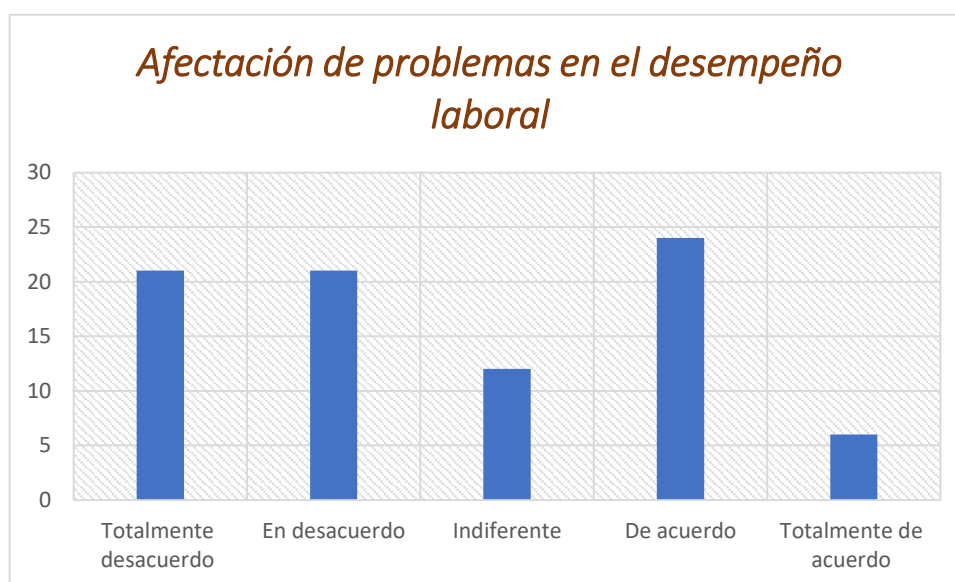
Se observó en la tabla 9, que el 66.67% y el 21.43% de los encuestados fueron lo suficientemente honestos en su entorno laboral, frente a un 2.38% que consideraron no ser lo suficientemente honestos y correctos en su trabajo.

Tabla 10

*Afectación de problemas en el desempeño laboral*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 21        | 25%               |
| En desacuerdo            | 21        | 25%               |
| Indiferente              | 12        | 14.29%            |
| De acuerdo               | 24        | 28.57%            |
| Totalmente de acuerdo    | 6         | 7.14%             |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 10. Afectación de problemas en el desempeño laboral

**Interpretación**

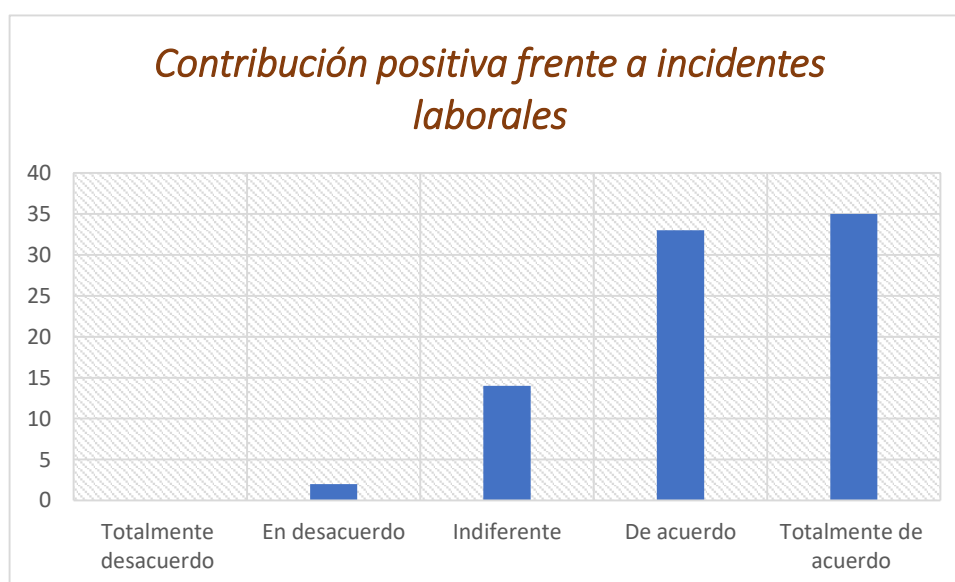
Se observó en la tabla número 10, que los porcentajes estuvieron casi parejos, un 28.57% de las personas sí les afecta los problemas personales en su desempeño laboral, frente a un 25% de los encuestados, que no les afectaría presentar este tipo de problemas.

Tabla 11

*Contribución positiva frente a incidentes laborales*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 14        | 16.67%            |
| De acuerdo               | 33        | 39.29%            |
| Totalmente de acuerdo    | 35        | 41.67%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 11. Contribución positiva frente a incidentes laborales*

**Interpretación**

En la figura 11, se observó que ante a algún incidente negativo en el área, el 41.67% de los encuestados contribuye en solucionar los problemas. En cambio, un 2.38% no hizo o no haría nada y 16.67% le es indiferente los problemas que ocurran en su entorno laboral.

Tabla 12

*La responsabilidad en el área de trabajo*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 5         | 5.95%             |
| Indiferente              | 3         | 3.57%             |
| De acuerdo               | 27        | 32.14%            |
| Totalmente de acuerdo    | 47        | 55.95%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 12. La responsabilidad en el área de trabajo

**Interpretación**

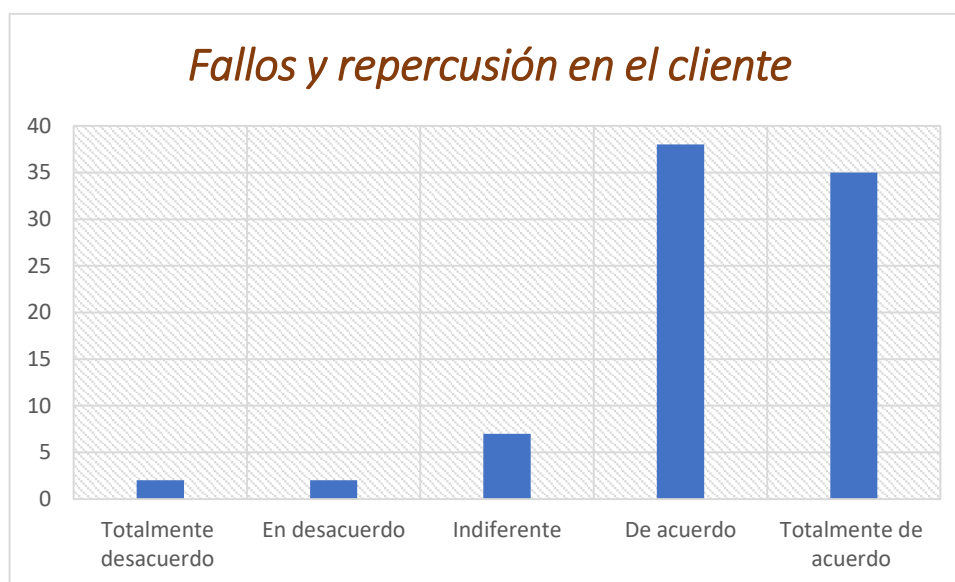
En la tabla 11, se observó que el 55.95% de los encuestados quienes conformaron la mayoría de los encuestados, consideraron que su trabajo implica mucha responsabilidad. Sin embargo, muy pocas personas piensan lo contrario, el 2.38% de los encuestados creyó que su trabajo no implicaría tanta responsabilidad y el 3.57% piensan de forma neutral.

Tabla 13

*Fallos y repercusión en el cliente*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 7         | 8.33%             |
| De acuerdo               | 38        | 45.24%            |
| Totalmente de acuerdo    | 35        | 41.67%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 13. Fallos y repercusión en el cliente

**Interpretación**

Se observó en la tabla 13 que el 45.24% y el 41.67% del personal encuestado, consideró que los fallos en el trabajo si repercuten en el cliente mientras que tan solo el 2.38% opinaron lo contrario.

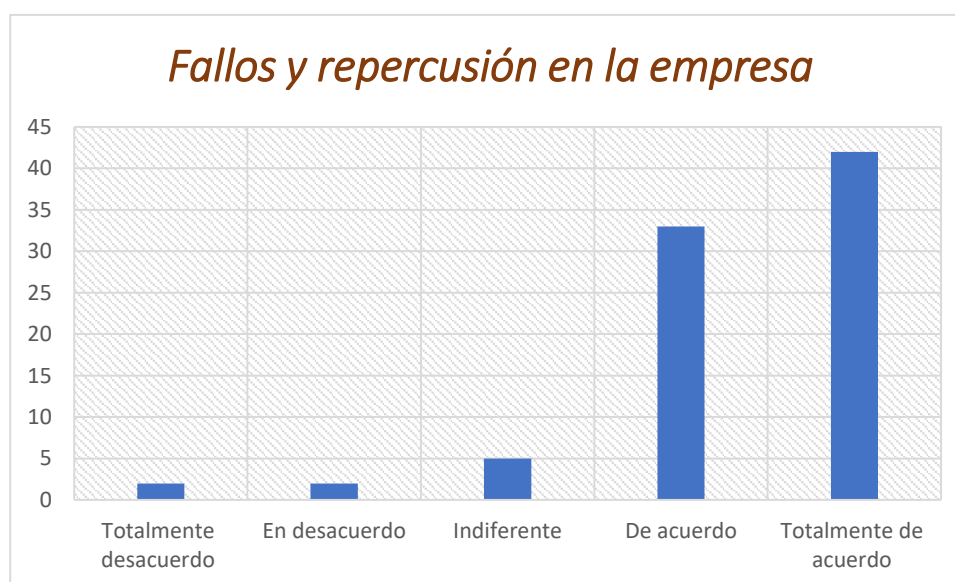


Tabla 14

*Fallos y repercusión en la empresa*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 5         | 5.95%             |
| De acuerdo               | 33        | 39.29%            |
| Totalmente de acuerdo    | 42        | 50%               |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 14. Fallos y repercusión en la empresa

**Interpretación**

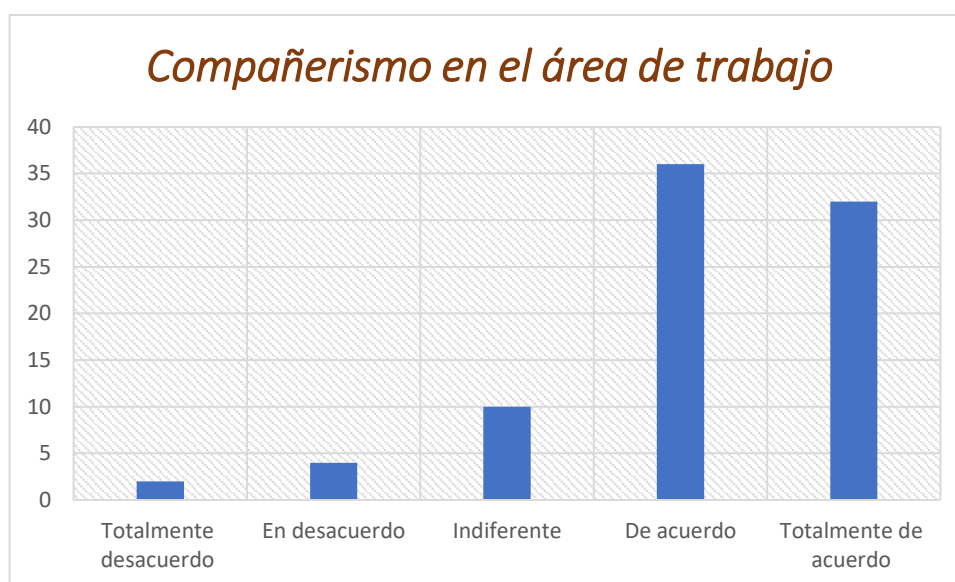
En la tabla 14 se observó, que los fallos en el trabajo si repercute en la empresa, un 50% de los encuestados estuvo de acuerdo en ello. En cambio, el 2.38% pensó que estos problemas no afectarían en el funcionamiento de la empresa y el 5.95% opino de manera indiferente.

Tabla 15

*Compañerismo en el área de trabajo*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 4         | 4.76%             |
| Indiferente              | 10        | 11.90%            |
| De acuerdo               | 36        | 42.86%            |
| Totalmente de acuerdo    | 32        | 38.10%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 15. Compañerismo en el área de trabajo

**Interpretación**

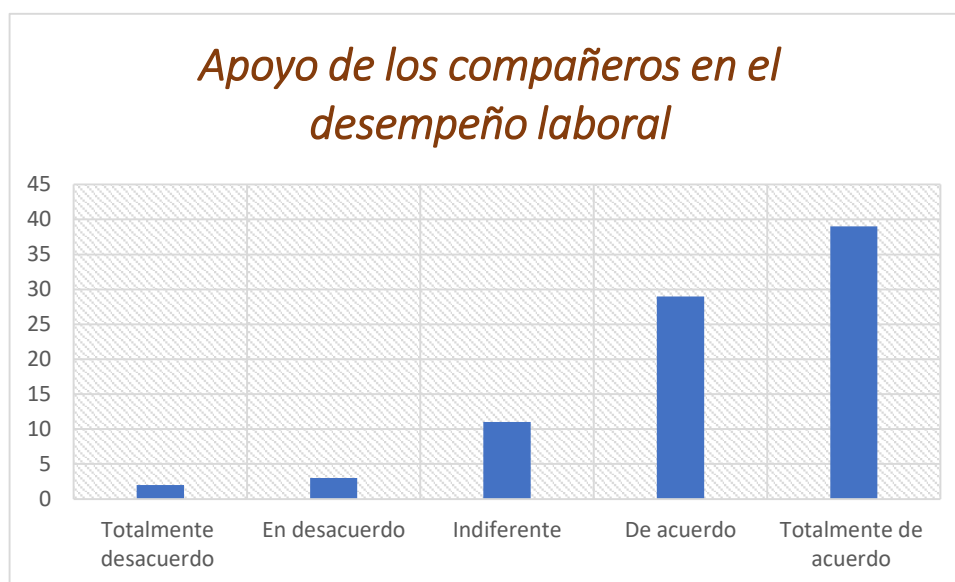
En la tabla 15 se observó que el 42.86% de los encuestados opinan que sí recibieron apoyo por parte de sus compañeros de trabajo. Mientras que el 4.76% consideró no tenerlo en los momentos de necesidad.

Tabla 16

*Apoyo de los compañeros en el desempeño laboral*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 3         | 3.57%             |
| Indiferente              | 11        | 13.10%            |
| De acuerdo               | 29        | 34.52%            |
| Totalmente de acuerdo    | 39        | 46.43%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 16. Apoyo de los compañeros en el desempeño laboral

**Interpretación**

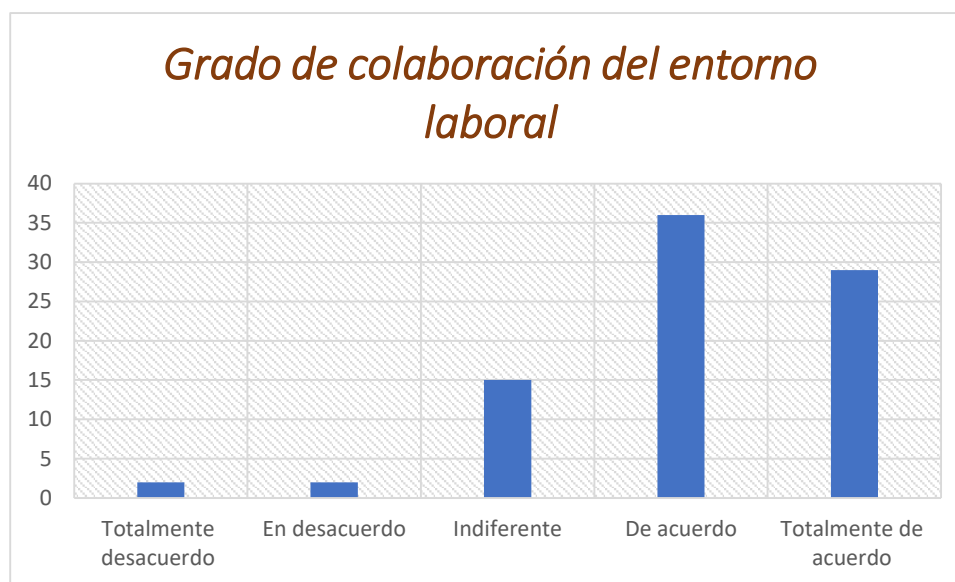
Se observó en la tabla 16, que el 46.43% de los encuestados recibieron apoyo de sus compañeros de trabajo para mejorar su rendimiento laboral. Solo una minoría el conformada por el 3.57% no recibieron ese apoyo y el 13.10% opinó de manera neutral.

Tabla 17

*Grado de colaboración del entorno laboral*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2.38%             |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 15        | 17.86%            |
| De acuerdo               | 36        | 42.86%            |
| Totalmente de acuerdo    | 29        | 34.52%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 17. Grado de colaboración del entorno laboral*

**Interpretación**

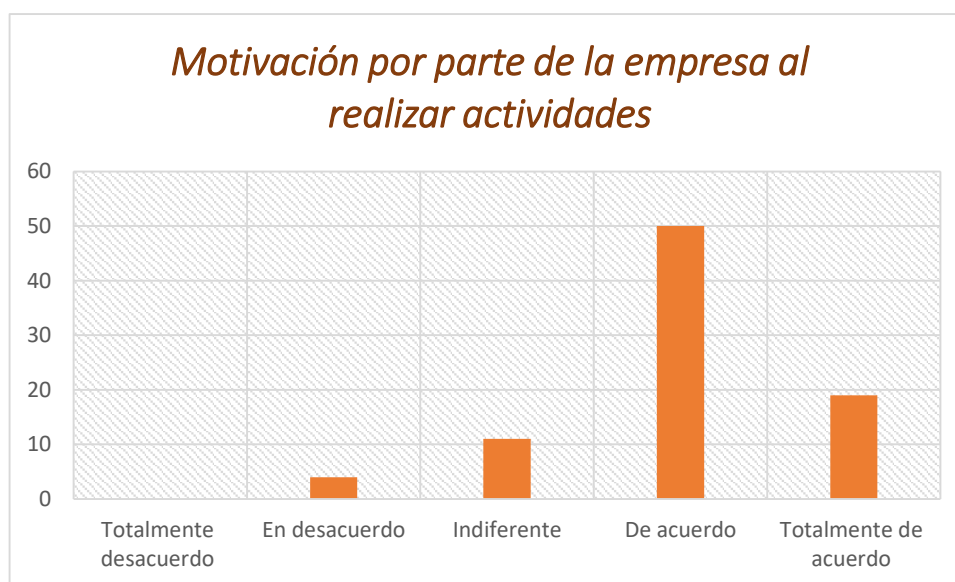
En la tabla 17 Se observó que el 42.86% de los encuestados consideró que hay un alto grado de colaboración en su entorno laboral. En cambio, un 2.38% de los encuestados pensó que no existe dicha colaboración en su trabajo.

Tabla 18

*Motivación por parte de la empresa al realizar actividades*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 4         | 4.76%             |
| Indiferente              | 11        | 13.10%            |
| De acuerdo               | 50        | 59.52%            |
| Totalmente de acuerdo    | 19        | 22.62%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 18. Motivación por parte de la empresa al realizar actividades

**Interpretación**

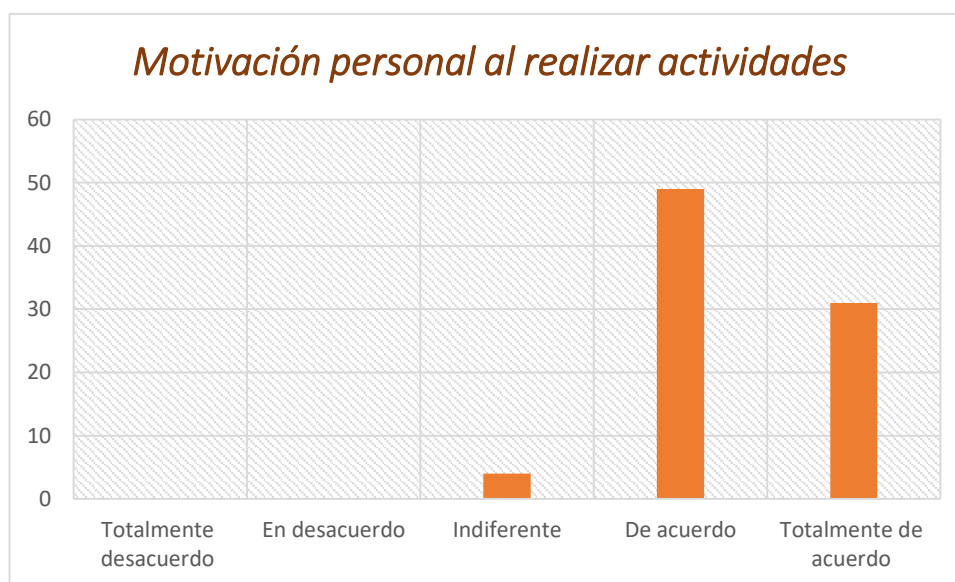
Se observó en la tabla 18, que la mayoría de los encuestados se siente motivado personalmente con respecto a su puesto de trabajo, un 59.52%. Sin embargo, solo el 4.76% no se siente motivado en su entorno laboral y el 13.10% pensó de forma neutral.

Tabla 19

*Motivación personal al realizar actividades*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 0         | 0%                |
| Indiferente              | 4         | 4.76%             |
| De acuerdo               | 49        | 58.33%            |
| Totalmente de acuerdo    | 31        | 36.90%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 19. Motivación personal al realizar actividades

**Interpretación**

En la tabla 19, se observó que el 58.33% de los encuestados se encontraron motivados al realizar sus actividades en su puesto de trabajo. No existe ninguna persona que no se encuentre motivada y solo un 4.76% pensó de forma indiferente.

Tabla 20

*Capacitaciones para conseguir mejores resultados*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 5         | 5.95%             |
| De acuerdo               | 41        | 48.81%            |
| Totalmente de acuerdo    | 36        | 42.86%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 20. Capacitaciones para conseguir mejores resultados

**Interpretación**

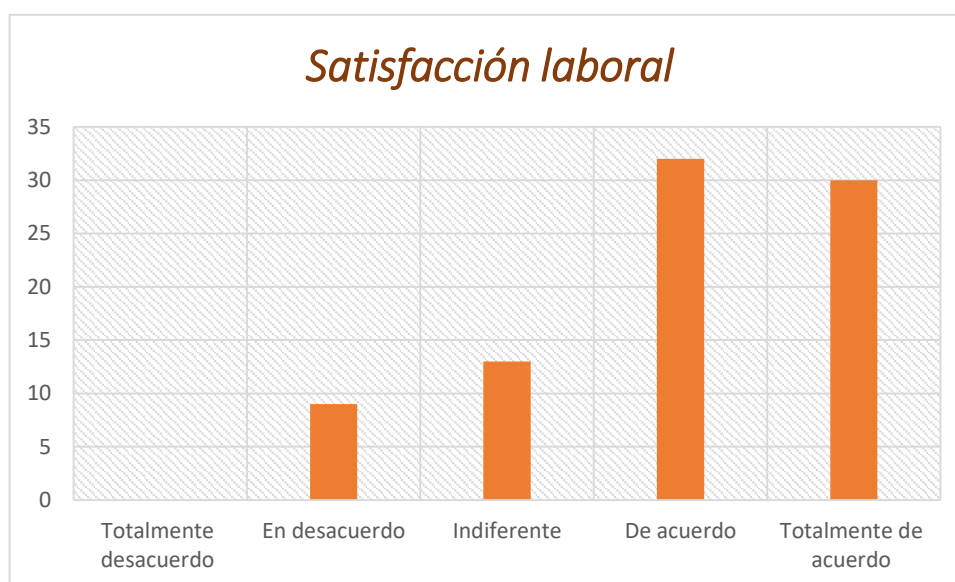
Se observó en la tabla 20, que el 48.81% de los encuestados consideraron que realizar capacitaciones pueden mejorar el desempeño de los trabajadores. Solo un 2.38% afirmaron no haber recibido ninguna capacitación para mejorar y conseguir así mejores resultados en el trabajo diario.

Tabla 21

*Satisfacción laboral*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 9         | 10.71%            |
| Indiferente              | 13        | 15.48%            |
| De acuerdo               | 32        | 38.10%            |
| Totalmente de acuerdo    | 30        | 35.71%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 21. Satisfacción laboral

**Interpretación**

Se observó en la tabla 21, que el 38.10% de los encuestados se siente satisfecho, pero sin embargo, el 10.71% no está satisfecho en respecto a su puesto y un solo el 15.48% pensó de forma neutral.

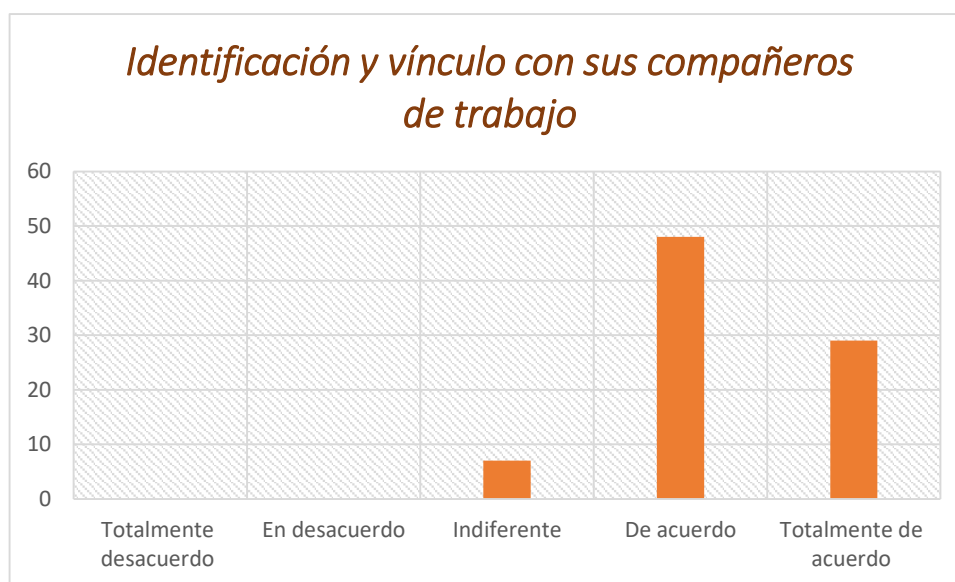


Tabla 22

*Identificación y vínculo con sus compañeros de trabajo*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 0         | 0%                |
| Indiferente              | 7         | 8.33%             |
| De acuerdo               | 48        | 57.14%            |
| Totalmente de acuerdo    | 29        | 34.52%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 22. Identificación y vínculo con sus compañeros de trabajo

**Interpretación**

En la tabla 22 se observó que, en la mayoría de los encuestados con un 57.14%, consideraron que tuvieron un vínculo con sus compañeros de trabajo, mientras que el 8.33% actuaron de manera indiferente.

Tabla 23

*Identificación y orgullo de trabajar en la organización*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 1         | 1.19%             |
| Indiferente              | 5         | 5.95%             |
| De acuerdo               | 38        | 45.24%            |
| Totalmente de acuerdo    | 40        | 47.62%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 23. Identificación y orgullo de trabajar en la organización

**Interpretación**

Se observó en la tabla 23 que, solo un 1.19% no se sintió identificado con su empresa, el 5.95% le fue indiferente y en cambio, el 47.62% se sintió orgulloso de pertenecer al centro donde labora.

Tabla 24

*Compromiso afectivo dentro de la organización*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 0         | 0%                |
| Indiferente              | 6         | 7.14%             |
| De acuerdo               | 52        | 61.90%            |
| Totalmente de acuerdo    | 26        | 30.95%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 24. Compromiso afectivo dentro de la organización*

**Interpretación**

En la tabla 24 se observó un alto porcentaje de encuestados que sintieron un compromiso afectivo con respecto a su empresa representando por un 61.90% cabe resaltar que no hay ningún encuestado que sintiera lo contrario.

Tabla 25

*Mecanismos para resolución y negociación de conflictos*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3         | 3.57%             |
| En desacuerdo            | 4         | 4.76%             |
| Indiferente              | 9         | 10.71%            |
| De acuerdo               | 49        | 58.33%            |
| Totalmente de acuerdo    | 19        | 22.62%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 25. Mecanismos para resolución y negociación de conflictos

**Interpretación**

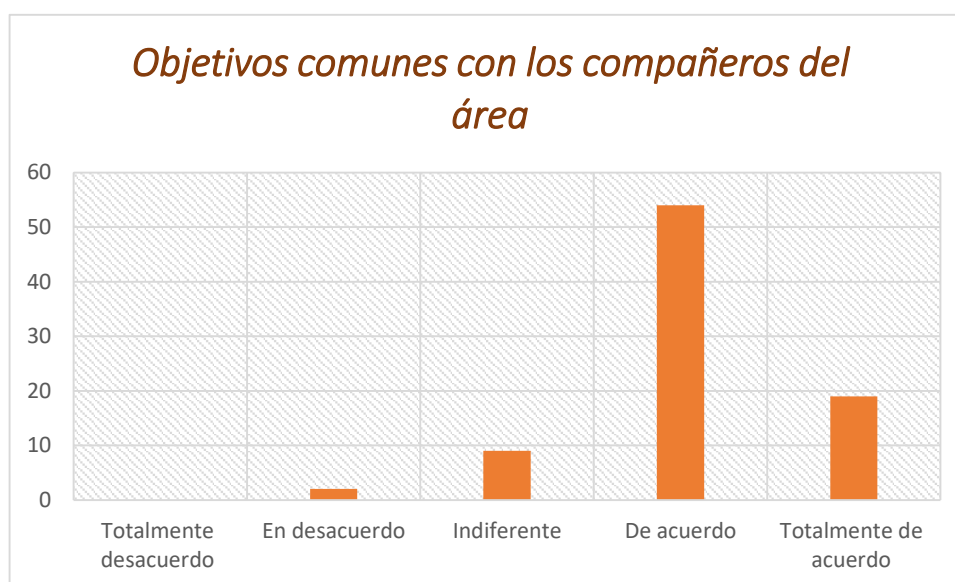
Se observó en la tabla 25, que el 58.33% encuestados si realizaron mecanismos para la resolución de conflictos en su entorno laboral y tan solo un 3.57% no participaron en la resolución de los mismos.

Tabla 26

*Objetivos comunes con los compañeros del área*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 9         | 10.71%            |
| De acuerdo               | 54        | 64.29%            |
| Totalmente de acuerdo    | 19        | 22.62%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 26. Objetivos comunes con los compañeros del área

**Interpretación**

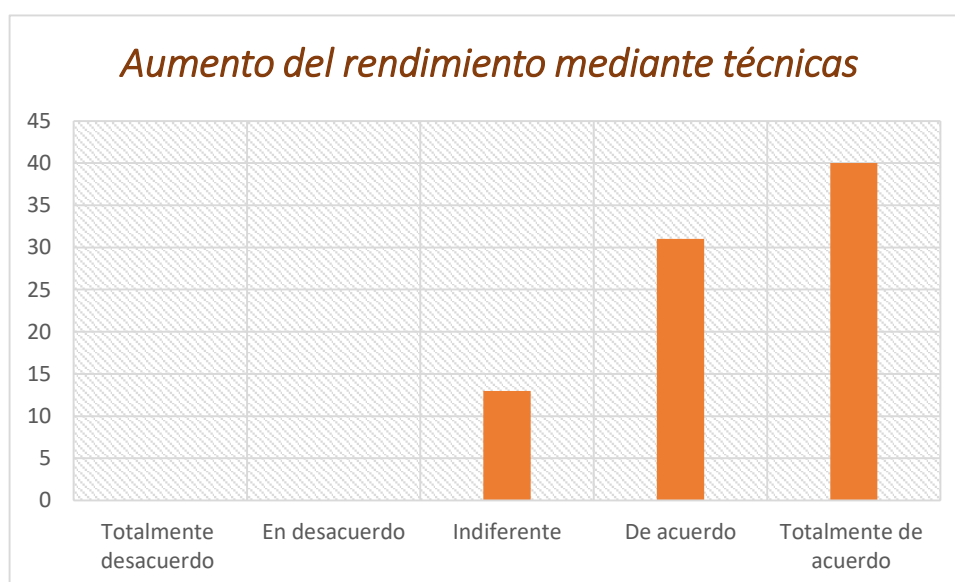
Se observó en la tabla número 26, que el 64.29% comparten objetivos comunes con los compañeros del área, solo un 2.38% no tuvieron esos objetivos en común y 10.71% opinaron de manera neutral.

Tabla 27

*Aumento del rendimiento mediante técnicas*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 0         | 0%                |
| Indiferente              | 13        | 15.48%            |
| De acuerdo               | 31        | 36.90%            |
| Totalmente de acuerdo    | 40        | 47.62%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 27. Aumento del rendimiento mediante técnicas

**Interpretación**

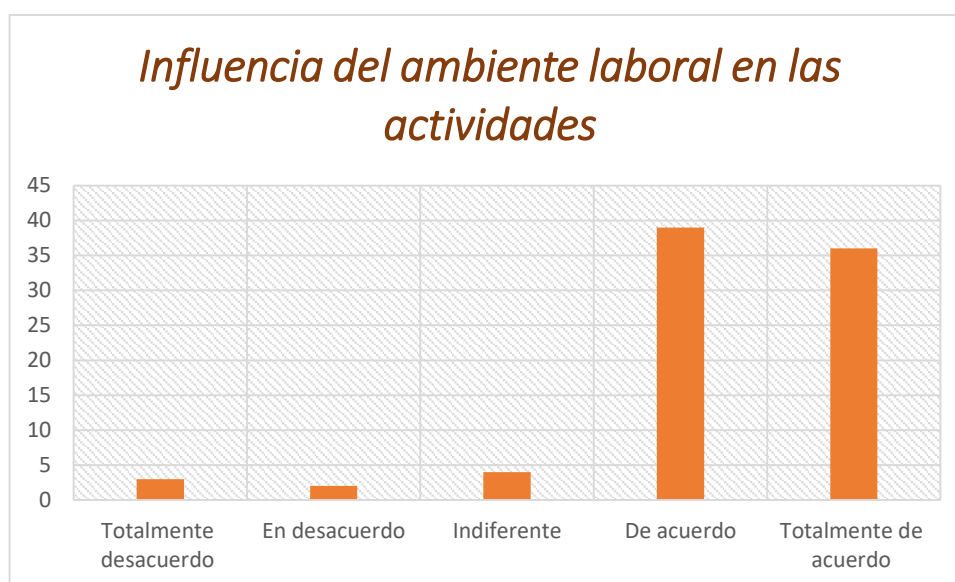
En la tabla 27, se observó que el 47.62% de los encuestados utilizaron técnicas para mejorar el rendimiento en su puesto de trabajo. Sin embargo, un 15.48% se mantuvieron indiferente al pensar que el rendimiento se pueda aumentar mediante el uso de técnicas.

Tabla 28

*Influencia del ambiente laboral en las actividades*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3         | 3.57%             |
| En desacuerdo            | 2         | 2.38%             |
| Indiferente              | 4         | 4.76%             |
| De acuerdo               | 39        | 46.43%            |
| Totalmente de acuerdo    | 36        | 42.86%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 28. Influencia del ambiente laboral en las actividades

**Interpretación**

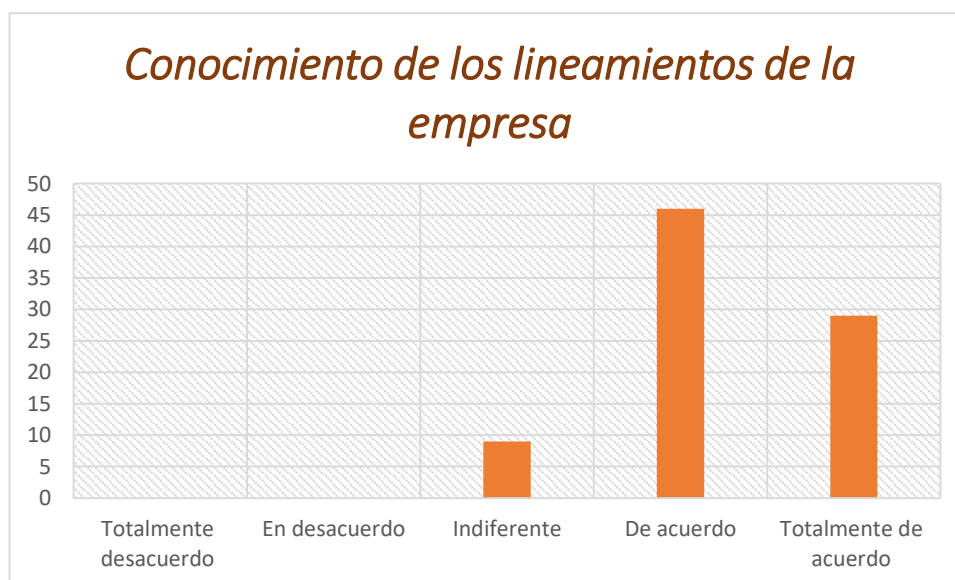
Se observó en la tabla 28, que el 46.43% de los encuestados estuvieron de acuerdo que el ambiente laboral si influye en el entorno laboral. En cambio, solo el 2.38% pensó lo contrario y el 4.76% se mantuvo de forma neutral.

Tabla 29

*Conocimiento de los lineamientos de la empresa*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0         | 0%                |
| En desacuerdo            | 0         | 0%                |
| Indiferente              | 9         | 10.71%            |
| De acuerdo               | 46        | 54.76%            |
| Totalmente de acuerdo    | 29        | 34.52%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

*Figura 29. Conocimiento de los lineamientos de la empresa*

**Interpretación**

Se observó en la tabla 29, que el 54.76% de los encuestados tuvo los conocimientos sobre los lineamientos de su empresa, no se refleja ninguno que no posea ese conocimiento y el 10.71% le fue indiferente dichos lineamientos.



Tabla 30

*Conductiva positiva y comunicación de los superiores*

| <b>Alternativa</b>       | <b>f</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-----------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 5         | 5.95%             |
| En desacuerdo            | 1         | 1.19%             |
| Indiferente              | 9         | 10.71%            |
| De acuerdo               | 40        | 47.62%            |
| Totalmente de acuerdo    | 29        | 34.52%            |
| <b>Total</b>             | <b>84</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores



Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020  
 Elaboración: Los autores

Figura 30. Conductiva positiva y comunicación de los superiores

**Interpretación**

Se observó que el 47.62% de los encuestados pensaron que sus superiores mostraron una conducta positiva con referencia a los colaboradores, sin embargo, el 5.95% no vieron esa conducta positiva; mientras que el 10.72% pensó de manera neutral.

## 4.2. Prueba de hipótesis

**Relación entre las habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Ve a – Real Plaza, Trujillo – 2020.**

Tabla 31

*Relación entre las habilidades blandas y la productividad humana*

|                     |       | Productividad humana |       |      |
|---------------------|-------|----------------------|-------|------|
|                     |       | Bajo                 | Medio | Alto |
| Habilidades blandas | Bajo  | -                    | -     | -    |
|                     | Medio | -                    | 7     | 6    |
|                     | Alto  | -                    | 8     | 65   |
| Total               |       | -                    | 13    | 71   |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Ve a – Real Plaza, julio 2020

Elaboración: Los autores

Acorde al a tabla 31 creada para un análisis preliminar se pudo inferir que un alto nivel de habilidades blandas se relacionó con un alto nivel de productividad humana.

Tabla 32

*Prueba de Chi-cuadrado: Relación entre nivel de habilidades blandas y nivel de productividad humana*

|                                  | Valor | Significación asintótica (bilateral) |
|----------------------------------|-------|--------------------------------------|
| <b>Chi-cuadrado de Pearson</b>   | 8,696 | ,003                                 |
| <b>Corrección de continuidad</b> | 6,259 | ,012                                 |
| <b>Razón de verosimilitud</b>    | 6,764 | ,009                                 |
| <b>N de casos válidos</b>        | 84    |                                      |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Ve a – Real Plaza, julio 2020

Elaboración: Los autores

Se realizó un análisis de Chi - cuadrado entre el nivel de habilidades blandas y nivel de productividad humana y se encontró que la mayoría de personas con productividad humana alta tuvo un alto nivel de habilidades blandas. Al realizar la prueba de Chi - cuadrado se evidenció que esta diferencia era significativa ( $p: 0.003$ ) con lo cual se concluyó que el alto nivel de habilidades blandas estuvo relacionada a una alta productividad humana de personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo 2020.

### **Hipótesis nula**

No existe relación entre el nivel de habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

### **Hipótesis alternativa**

Existe relación entre el nivel de habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.

Para probar las hipótesis con un nivel de confianza del 95% utilizamos la prueba de Chi - cuadrado con un valor de ( $p: 0.003$ ) el cual es menor al alfa de ( $p < 0.05$ ), por lo cual se rechazó la hipótesis nula y aceptó la alternativa.

### **Determinación y categorización del nivel de habilidades blandas del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.**

Tabla 33

*Nivel de habilidades blandas del personal del área de caja*

| <b>Habilidades blandas</b> | <b>F</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------|----------|-------------------|
| Bajo                       | -        | -                 |
| Medio                      | 11       | 13.10%            |
| Alto                       | 73       | 86.90%            |
| Total                      | 84       | 100%              |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, julio 2020  
Elaboración: Los autores

## Interpretación

Según la tabla 33 acorde a la calificación realizada, la mayoría de los colaboradores del área de caja que representaron el 86.90% tuvieron un nivel alto de habilidades blandas.

## Determinación y categorización del nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020.

Tabla 34

*Nivel de productividad humana del personal del área de caja*

| <b>Productividad humana</b> | <b>F</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------|----------|-------------------|
| Bajo                        | -        | -                 |
| Medio                       | 13       | 15.48%            |
| Alto                        | 71       | 84.52%            |
| Total                       | 84       | 100%              |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020

Elaboración: Los autores

## Interpretación

Se observó en la tabla 34 que la mayoría de los colaboradores del área de caja los que representan el 84.52% demostraron un alto nivel de productividad humana.

**Relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el alto nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020.**

Tabla 35

*Relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el alto nivel de productividad humana*

|                              | <b>Productividad humana</b> |      |
|------------------------------|-----------------------------|------|
| <b>Comunicación asertiva</b> | Chi cuadrado de             | .013 |
|                              | Pearson                     |      |
|                              | Razón de verosimilitud      | .038 |
|                              | N                           | 84   |
| <b>Flexibilidad</b>          | Chi cuadrado de             | .024 |
|                              | Pearson                     |      |
|                              | Razón de verosimilitud      | .007 |
|                              | N                           | 84   |
| <b>Integridad</b>            | Chi cuadrado de             | .354 |
|                              | Pearson                     |      |
|                              | Razón de verosimilitud      | .165 |
|                              | N                           | 84   |
| <b>Actitud positiva</b>      | Chi cuadrado de             | .753 |
|                              | Pearson                     |      |
|                              | Razón de verosimilitud      | .645 |
|                              | N                           | 84   |
| <b>Responsabilidad</b>       | Chi cuadrado de             | .793 |
|                              | Pearson                     |      |
|                              | Razón de verosimilitud      | .680 |
|                              | N                           | 84   |
| <b>Trabajo en equipo</b>     | Chi cuadrado de             | .037 |
|                              | Pearson                     |      |
|                              | Razón de verosimilitud      | .078 |
|                              | N                           | 84   |

Fuente: Encuesta aplicada al área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, julio 2020

Elaboración: Los autores

## **Interpretación**

La prueba de Chi - cuadrado para las dimensiones de las habilidades blandas demostró que existe relación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) para un alto nivel de comunicación asertiva, flexibilidad y trabajo en equipo con un alto nivel de productividad humana para el personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020. Por otra parte, no se demostró relación estadística ( $p > 0.05$ ) para un alto nivel de integridad, actitud positiva y responsabilidad.

### **4.3. Discusión de resultados**

**Respecto al objetivo general: “Determinar la relación entre las habilidades blandas y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020”.**

La mayoría de personas con productividad humana alta tenían un alto nivel de habilidades blandas. Se determinó mediante la prueba estadística Chi - cuadrado de Pearson con un nivel de confianza del 95% utilizando la prueba de Chi - cuadrado con un valor de ( $p: 0.003$ ) el cual es menor al alfa de  $p < 0.05$ . Al realizar la prueba de Chi - cuadrado se evidenció que esta diferencia era significativa con lo cual se concluyó que el alto nivel de habilidades blandas está relacionado a una alta productividad humana de personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo 2020.

Los resultados tuvieron una coincidencia con la conclusión de Vallejos (2019), en que la productividad laboral de los trabajadores tenía relación con las relaciones interpersonales tales como trabajo en equipo, organización, calidad, orientación de resultados e iniciativa; así también se determinó que las habilidades blandas influyen en el desempeño, esta conclusión coincide con la información que fue recolectada del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza Trujillo.

**Con relación al primer objetivo específico: “Identificar y categorizar el nivel de habilidades blandas del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020”.**

En la tabla 33 y de acuerdo a la información tomada de los colaboradores del área de cajas plaza Veá – Real Plaza, Trujillo 2020, el 86.90% consideró tener un alto nivel de habilidades blandas, y solo un 13.10% en un nivel medio de las mismas, cabe resaltar que ninguno consideró tener un nivel bajo de dichas habilidades.

Los resultados obtenidos tienen una coincidencia con la descripción que hace Raffino (2020), acerca de las habilidades blandas, afirmó que permiten a los seres humanos cumplir sus objetivos grupales, a su vez estas habilidades también repercuten en otras áreas de la vida, ayudando a las personas a ser estables emocionalmente.

**Con relación al segundo objetivo específico: “Identificar y categorizar el nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020”.**

Según la tabla 34, los colaboradores consideraron tener un alto nivel de productividad en un 84.52%, y ninguno se consideró no productivo.

Para Cequea y Núñez (2011), en su artículo Factores humanos y su influencia en la productividad, llegaron a la conclusión, que existen 4 factores predominantes en la productividad humana que fueron los aspectos individuales, grupales, organizacionales y de resultados; de los cuales los tres primeros son de carácter humano y solo el cuarto enfoca la productividad económica.

Los resultados obtenidos tuvieron una coincidencia con la conceptualización que sostiene Grandas (2010), a cerca de la productividad de la organización, aseguró que guardan relación con los factores humanos, debido a los procesos psicológicos y psicosociales que deben tenerse en cuenta. El factor humano es importante en todos los procesos productivos de cualquier organización.

**Con respecto al tercer objetivo específico: “Describir la relación entre dimensiones de las habilidades blandas (comunicación asertiva, flexibilidad, integridad, actitud positiva, responsabilidad y trabajo en equipo) y la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020”.**

En la prueba de Chi - cuadrado se observó en la tabla 35 que las dimensiones de las habilidades blandas demostraron que existe relación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) para un alto nivel de comunicación asertiva, flexibilidad y trabajo en equipo con un alto nivel de productividad humana para el personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020. Por otra parte, no se demostró relación estadística ( $p > 0.05$ ) para un alto nivel de integridad, actitud positiva y responsabilidad.

Afirmó Venutolo (2009), que las habilidades blandas son desarrolladas durante toda la vida incluso la laboral, las cuales pueden ser individuales, además de intransferibles y únicas, esto quiere decir que pueden ser usadas como recurso estratégico para que las organizaciones a su vez sean más productivas.

Guerrero y Puerto (2007), coincidieron en su conceptualización, con los resultados obtenidos, ellos mencionaron que las actitudes que las personas demuestran en las organizaciones al cumplir con sus funciones, influyen tanto en la conducta personal, desempeño y productividad de las mismas.

### **Aspectos no abordados**

Consideramos además pertinente señalar que no se profundizó en los aspectos relacionados con la emergencia sanitaria y el covid-19. Se creyó que este también sería un indicador, pues está afectando a muchas organizaciones, debido al estrés y preocupación que este nuevo virus genera en las personas.

Algunas de las empresas en el Perú tomaron diferentes medidas de prevención, tanto en sus protocolos de bio seguridad como en la seguridad ocupacional de sus colaboradores, también cambiaron la modalidad del contrato con algunos miembros de su personal de full a part time o el cese del mismo.



Este estudio al ser transversal tiene las limitantes del mismo, el cual al estudiar una población de forma puntual en el tiempo solo permite establecer relación en las variables más no causalidad, lo que motivaría a más investigaciones en este tema que busquen la magnitud de la relación positiva demostrada en el presente trabajo.

## CONCLUSIONES

1. En la presente tesis se determinó que, existe relación entre un alto nivel de habilidades blandas y un alto nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020.
2. Se identificó un alto nivel de habilidades blandas del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020, un 86.90% fue categorizado como alto y el 13.10% como un nivel medio.
3. Se identificó un alto nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020, el 84.52% fue categorizado con un nivel alto y el 15.48% con un nivel medio.
4. Las dimensiones (comunicación asertiva, flexibilidad y trabajo equipo) de las habilidades blandas están relacionadas a un alto nivel de productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020, probablemente son las que tienen más desarrolladas.
5. Este estudio demostró relación entre las habilidades blandas y sus dimensiones con la productividad humana del personal del área de caja de Plaza Veá – Real Plaza, Trujillo – 2020; sin embargo, son necesarios más estudios prospectivos que puedan determinar la magnitud de la influencia de los niveles de habilidades blandas en la productividad humana.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la empresa contar con un plan de capacitación continua para fomentar el desarrollo de las habilidades blandas y para la adquisición de nuevas, enfocándose en las principales dimensiones con baja prevalencia en sus colaboradores como la integridad, actitud positiva y responsabilidad.
2. Se recomienda a la empresa considerar estos resultados para identificar nuevas habilidades blandas que puedan impactar en la productividad humana de sus colaboradores y por ende aumente la satisfacción de sus clientes al recibir un mejor trato al ser atendidos.
3. Se propone ampliar la muestra a diferentes áreas dentro de la empresa para determinar el verdadero impacto de estas variables y su interrelación para el resultado final de la empresa.
4. Se recomienda realizar mayores estudios que busquen las causas de una alta productividad humana en los aspectos individuales, grupales y organizacionales de sus colaboradores incluyendo la perspectiva cuantitativa para de esta manera tener un conocimiento más profundo y aplicativo.

## REFERENCIAS

1. Alache, P. (2017). *“La gestión de la disciplina laboral: un reflejo del éxito de una empresa”* Profesor del PAE de Recursos Humanos. Perú.
2. AYRTON SENNA INSTITUTE/UNESCO. *Competencias Socioemocionais. Material de discussão*. Brazil.
3. Barreto, J. e Izquierdo, C. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo del as habilidades blandas del personal de la empresa MARCIMEX en la ciudad de Trujillo año 2016* (tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
4. Boisier, S (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional*. Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.
5. Bustamante, M. y Anticono, D. (2018). *Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Vea, Trujillo 2017* (tesis pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
6. Cárdenas, J. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, Colombia.
7. Cequea, M. y Núñez, M. (2011). *Factores humanos y su influencia en la productividad*. Universidad de Zulia, Zulia, Venezuela.
8. Chiavenato, I (2009) *“Administración de recursos humanos”* México.
9. Chiavenato, I. (2002). *“Gestión del Talento Humano”*, Bogotá, p. 368.
10. Cinque, M. (2015). *Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identi-fication and training in Europe and some Third Countries*. Speech at *“Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”*, workshop in Bertino-ro, FC. Italia.
11. Duarte, E. (2006). *Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector Maquilador del Noroeste de México* (tesis doctoral). Doctorado en Administración de Negocios Internacionales. CETYS Universidad, Mexicali, Baja California.
12. Fina, S. (2001). *El reto del empleo*. Madrid: Mc Graw Hill. España.
13. Gamboa, E. J. (2010, 04 de septiembre). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologíaCientifica.com*, 12(16).

Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>.

14. Goleman, D. (2006) *"Inteligencia socioial"* Editorial: Kairós
15. Gómez, J. (2006). *Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana*. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín, Colombia.
16. Grandas, N. (2010). *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones*. Universidad de los andes. Bogotá, Colombia.
17. Grupo planeta (s.f.). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas*. Universidad de Barcelona. España.
18. Guerrero, J. y Puerto, Y. (2007). *Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva psicosocial*. Revista Colombiana de Psicología, Bogotá, Colombia.
19. IMESUN (2016) *"El recurso humano y la productividad"* Ginebra. Primera edición.
20. Jiménez, R. (2019). *Análisis de la productividad desde la perspectiva humana y su relación con el rendimiento laboral en las UDR que conforman la gerencia macro regional norte del SIS, 2017* (tesis postgrado). Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú.
21. Lee, Y. y Chang, H. (2008) *"Relaciones entre el trabajo en equipo y la innovación en las organizaciones y la satisfacción laboral de los empleados: un estudio analítico de factores"*.
22. Llauri, J. (2018). *Clima laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Tottus, Chimbote – 2018* (tesis pregrado). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
23. Melguizo, A. (2018). *América latina tiene la mayor brecha de habilidades del mundo*. Foro Económico Mundial sobre América Latina.
24. Mileman, M. y Sibanda, S. (2016). *El recurso humano y la productividad, inicie y mejore su negocio*. Ginebra, Suiza: Creative Commons.
25. Montejano S. (s.f.) *"Problema de las habilidades sociales", profesional en Psicóloga general sanitaria*. España.
26. Morillo I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional*.

27. Mujica, J. (2015). *En el nombre de las ventas*. Chile.
28. Murillo, W. (2008). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.
29. Nadal, V. (2019). “*Reconocer los errores aumenta la credibilidad, también en el trabajo*”, Madrid.
30. Novella, A.; Alvarado, A.; Rosas, D. y González, C. (2019). *Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Perú.
31. Peña, I. y Hernández, F. (2007). *La integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*. *Universia Business Review*. Madrid, España.
32. Pérez, J. y Gardey, A. (2017). *Definición de empatía*. Recuperado de <https://definicion.de/empatia/>.
33. Picazo, C; Zornoza, A y Peiró, J (2009) *Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal*. Universidad de Valencia, España.
34. Pico, P. (2018). *Actitud positiva*. España. Recuperado de <https://www.psicologaonline.org/articulos/actitud-positiva/>.
35. Prada, M y Rucci, G (2016). *Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo*. División de Mercados Laborales y Seguridad Social Banco Interamericano de Desarrollo.
36. Raffino, M. (2020) *"Habilidades Sociales"*. Cuarta edición. Argentina.
37. Randstad (2016). *Cómo influyen las habilidades sociales en el trabajo*. Madrid, España.
38. Real academia española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es/competencia>> [1 de agosto del 2020].
39. Real academia española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. < <https://dpej.rae.es/lema/conflicto-colectivo>> [1 de agosto del 2020].
40. Real academia española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. < <https://dle.rae.es/flexibilidad>> [1 de agosto del 2020].
41. Real academia española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. < <https://dle.rae.es/participar>> [1 de agosto del 2020].
42. Ribas J. (2017). *Los diez hábitos más productivos en el ámbito laboral*. España.

43. Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Norma. Bogotá, Colombia.
44. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
45. Robles, M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Eastern Kentucky University, Estados Unidos.
46. Russo, M. (2020). *Qué es el entusiasmo*. Argentina. Recuperado de <https://www.vidapositiva.com/que-es-el-entusiasmo>
47. Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
48. Torres, R (2015). *Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Yarinacocha - Pucallpa (tesis postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
49. Vallejos, A (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte S.A.C. filial Chiclayo (tesis pregrado)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque, Perú.
50. Vargas, M y Vargas, M (2015). *Indicadores y metodología para la medición de competencias blandas*. Colombia.
51. Veliz, D (2016). *Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo (tesis de grado)*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Escuintla.
52. Venutolo, E (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de buenos Aires (tesis doctoral)*. Universidad Politécnica de Valencia, España.
53. Vera, F. (2016). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. Universidad de Aconcagua. Chile.
54. Vilariño, A. (2017). *Empresas, trabajadores y valores*. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2017/08/empresas-trabajadores-y-valores/>. Barcelona, España.
55. Vinyamata, E. (2003) "*La Conflictología: Un Aprendizaje Positivo de los Conflictos*" Barcelona.

56. Wright, T. y Bonett, D. (2007) *"La satisfacción laboral y el bienestar psicológico como predictores no aditivos de la rotación laboral"*.
57. Yerro, E. (2020). *Qué es la empatía y por qué es importante en el trabajo*. Recuperado de su blog <http://blog.infoempleo.com/a/que-es-la-empatia-por-que-es-importante-en-el-trabajo/>.
58. Yturralde, E (2018). *Habilidades para un futuro exitoso*. Ecuador.



## ANEXOS

### Anexo Nº 01

#### Cuestionario

#### Habilidades blandas en la productividad humana

##### Instrucción

Lee cada pregunta y maque con una "x" la opción que considere conveniente.

##### Datos generales

##### 1. Edad

18 – 28       29 – 39       40 – 50       50 a más

##### 2. Sexo

Masculino       Femenino

##### 3. Tiempo laborando en atención al cliente (total)

Menor a 1 año     1 – 2 años     2 – 3 años     3 – 4 años     5 a más

| Habilidades blandas |  |                          |               |             |            |                       |
|---------------------|--|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| N.º                 | Ítems  | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 01                  | ¿Considera que su nivel de locución (modo de hablar) expresiva es la adecuada?           |                          |               |             |            |                       |
| 02                  | ¿Considera Ud. que tiene la habilidad necesaria de persuasión en el cliente?             |                          |               |             |            |                       |
| 03                  | ¿Considera que sus comunicaciones escritas son persuasivas y entendibles?                |                          |               |             |            |                       |
| 04                  | ¿Considera que le cuesta adaptarse ante algún cambio o ajustes inmediatos de la empresa? |                          |               |             |            |                       |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 05 | Si le cambian de área, o quizás de cargo, ¿le costaría adaptarte?  |  |  |  |  |  |
| 06 | ¿Considera Ud. que es lo suficientemente honesto y correcto en su trabajo?                                     |  |  |  |  |  |
| 07 | ¿Consideras que los problemas familiares o personales afectan tu desempeño laboral?                            |  |  |  |  |  |
| 08 | ¿Frente a algún incidente negativo en el área de cajas, contribuye Ud. de manera alentadora para solucionarlo? |  |  |  |  |  |
| 09 | ¿Considera que su trabajo implica mucha responsabilidad?   |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿Considera que el fallar en algún aspecto del trabajo puede perjudicar en gran medida al <b>cliente</b> ?      |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿Considera que el fallar en algún aspecto del trabajo puede perjudicar en gran medida a la <b>empresa</b> ?    |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿Considera que recibe el apoyo que necesita de parte de sus compañeros de trabajo?                             |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿Considera que ha mejorado su desempeño laboral con la ayuda de sus compañeros de área de trabajo?             |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿Considera que hay un alto grado de colaboración en su entorno laboral?  |  |  |  |  |  |

| Productividad humana |   |                          |               |             |            |                       |
|----------------------|---|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| N.º                  | Ítems   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 01                   | ¿Se siente motivado por parte de la <b>empresa</b> al realizar sus actividades? (condiciones laborales, políticas, salario, etc.) |                          |               |             |            |                       |
| 02                   | ¿Se encuentra motivado <b>personalmente</b> al realizar sus actividades? (satisfacción, logros, reconocimientos, metas, etc.)     |                          |               |             |            |                       |
| 03                   | ¿Se realizan capacitación a los miembros para conseguir resultados en el trabajo diario?  |                          |               |             |            |                       |
| 04                   | ¿Está satisfecho con su trabajo, sueldos, oportunidades, supervisión y compañeros?  |                          |               |             |            |                       |
| 05                   | ¿Se identifica con el grupo de trabajo o siente un vínculo con sus compañeros?  |                          |               |             |            |                       |
| 06                   | ¿Se identifica con la empresa, sintiéndose orgulloso y quiere seguir en ella?   |                          |               |             |            |                       |
| 07                   | ¿Existe compromiso afectivo y continuo en la organización?  |                          |               |             |            |                       |
| 08                   | ¿Realizan mecanismos de resolución de conflictos y negociación?   |                          |               |             |            |                       |
| 09                   | ¿Comparte objetivos comunes con sus compañeros de trabajo?  |                          |               |             |            |                       |
| 10                   | ¿Utilizan técnicas para aumentar el rendimiento?  |                          |               |             |            |                       |
| 11                   | ¿El ambiente laboral influye al momento de realizar sus actividades?  |                          |               |             |            |                       |
| 12                   | ¿Conoce las políticas, procedimientos, valores, etc. de la organización?  |                          |               |             |            |                       |
| 13                   | ¿Sus superiores muestran una conducta positiva y buena comunicación?  |                          |               |             |            |                       |

Anexo Nº 02

Resultados de habilidades blandas

| Nº Colaborador | Habilidades blandas   |    |    |              |    |            |                  |    |                 |     |     |                   |     |     | Total |
|----------------|-----------------------|----|----|--------------|----|------------|------------------|----|-----------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|-------|
|                | Comunicación asertiva |    |    | Flexibilidad |    | Integridad | Actitud positiva |    | Responsabilidad |     |     | Trabajo en equipo |     |     |       |
|                | P1                    | P2 | P3 | P4           | P5 | P6         | P7               | P8 | P9              | P10 | P11 | P12               | P13 | P14 |       |
| 1              | 5                     | 5  | 4  | 5            | 4  | 5          | 5                | 5  | 5               | 4   | 3   | 4                 | 5   | 5   | 64    |
| 2              | 4                     | 4  | 4  | 4            | 5  | 5          | 4                | 5  | 4               | 5   | 4   | 5                 | 4   | 4   | 61    |
| 3              | 4                     | 5  | 5  | 5            | 4  | 5          | 4                | 5  | 5               | 5   | 4   | 5                 | 4   | 5   | 65    |
| 4              | 5                     | 4  | 5  | 5            | 5  | 5          | 5                | 4  | 5               | 4   | 5   | 4                 | 5   | 3   | 64    |
| 5              | 3                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 4  | 4               | 3   | 2   | 4                 | 5   | 3   | 47    |
| 6              | 3                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 3                | 4  | 4               | 3   | 2   | 4                 | 5   | 3   | 48    |
| 7              | 4                     | 5  | 5  | 5            | 5  | 5          | 4                | 2  | 5               | 5   | 4   | 4                 | 5   | 5   | 63    |
| 8              | 4                     | 4  | 4  | 1            | 1  | 5          | 1                | 3  | 5               | 4   | 4   | 5                 | 5   | 5   | 51    |
| 9              | 5                     | 5  | 5  | 1            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 58    |
| 10             | 5                     | 5  | 5  | 1            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 58    |
| 11             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 5  | 4               | 4   | 5   | 5                 | 5   | 4   | 55    |
| 12             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 5  | 4               | 4   | 4   | 5                 | 5   | 4   | 54    |
| 13             | 4                     | 4  | 5  | 2            | 2  | 4          | 1                | 4  | 5               | 5   | 5   | 4                 | 4   | 4   | 53    |
| 14             | 4                     | 4  | 5  | 2            | 2  | 4          | 1                | 4  | 5               | 5   | 5   | 4                 | 4   | 4   | 53    |
| 15             | 4                     | 3  | 5  | 4            | 4  | 5          | 4                | 3  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 4   | 61    |
| 16             | 4                     | 3  | 5  | 4            | 4  | 5          | 4                | 3  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 4   | 61    |
| 17             | 4                     | 5  | 5  | 5            | 5  | 5          | 4                | 2  | 5               | 4   | 4   | 4                 | 5   | 5   | 62    |
| 18             | 3                     | 4  | 4  | 4            | 3  | 4          | 1                | 5  | 4               | 4   | 3   | 3                 | 5   | 5   | 52    |
| 19             | 4                     | 4  | 4  | 4            | 2  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 4                 | 5   | 5   | 58    |
| 20             | 4                     | 4  | 4  | 4            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 4                 | 5   | 5   | 57    |
| 21             | 4                     | 4  | 4  | 3            | 2  | 4          | 2                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 4   | 4   | 56    |
| 22             | 4                     | 4  | 4  | 3            | 2  | 4          | 2                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 58    |
| 23             | 4                     | 4  | 4  | 1            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 50    |
| 24             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 2          | 1                | 5  | 5               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 49    |
| 25             | 4                     | 4  | 4  | 3            | 4  | 4          | 4                | 4  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 55    |
| 26             | 4                     | 4  | 3  | 3            | 4  | 3          | 4                | 4  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 53    |
| 27             | 4                     | 4  | 4  | 1            | 1  | 1          | 1                | 5  | 2               | 4   | 5   | 4                 | 5   | 2   | 43    |
| 28             | 4                     | 5  | 5  | 4            | 4  | 5          | 5                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 67    |
| 29             | 4                     | 4  | 4  | 1            | 4  | 1          | 1                | 3  | 5               | 4   | 4   | 5                 | 5   | 5   | 50    |
| 30             | 4                     | 5  | 5  | 4            | 4  | 5          | 5                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 67    |
| 31             | 3                     | 4  | 4  | 3            | 4  | 4          | 2                | 4  | 4               | 3   | 3   | 4                 | 4   | 4   | 50    |
| 32             | 3                     | 4  | 4  | 3            | 4  | 4          | 2                | 4  | 3               | 3   | 3   | 4                 | 4   | 4   | 49    |
| 33             | 5                     | 4  | 4  | 4            | 5  | 5          | 4                | 4  | 5               | 4   | 5   | 4                 | 3   | 5   | 61    |
| 34             | 5                     | 4  | 4  | 4            | 5  | 5          | 4                | 4  | 5               | 4   | 5   | 3                 | 2   | 4   | 58    |
| 35             | 5                     | 4  | 4  | 3            | 3  | 3          | 3                | 3  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 5   | 4   | 53    |
| 36             | 5                     | 4  | 4  | 3            | 2  | 2          | 2                | 4  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 5   | 4   | 51    |
| 37             | 1                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 3                | 4  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 4   | 5   | 54    |
| 38             | 5                     | 2  | 3  | 1            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 53    |
| 39             | 4                     | 4  | 4  | 1            | 1  | 5          | 2                | 4  | 5               | 4   | 5   | 4                 | 3   | 2   | 48    |
| 40             | 5                     | 5  | 5  | 1            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 1   | 1   | 5                 | 5   | 5   | 50    |
| 41             | 4                     | 4  | 5  | 1            | 2  | 5          | 4                | 3  | 4               | 4   | 5   | 2                 | 2   | 3   | 48    |
| 42             | 5                     | 4  | 5  | 4            | 4  | 5          | 4                | 4  | 5               | 5   | 5   | 4                 | 5   | 4   | 63    |
| 43             | 5                     | 5  | 4  | 4            | 1  | 5          | 3                | 4  | 5               | 5   | 5   | 3                 | 3   | 3   | 55    |
| 44             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 1                | 4  | 1               | 5   | 5   | 5                 | 3   | 3   | 48    |
| 45             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 1                | 4  | 1               | 5   | 5   | 5                 | 3   | 4   | 49    |
| 46             | 4                     | 5  | 4  | 3            | 2  | 5          | 4                | 5  | 5               | 4   | 4   | 4                 | 5   | 4   | 58    |
| 47             | 5                     | 5  | 5  | 1            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 1   | 1   | 5                 | 5   | 5   | 50    |
| 48             | 5                     | 2  | 3  | 1            | 1  | 5          | 3                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 4   | 4   | 53    |
| 49             | 5                     | 5  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 5  | 5               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 55    |
| 50             | 4                     | 4  | 4  | 4            | 2  | 5          | 3                | 4  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 60    |
| 51             | 5                     | 5  | 4  | 5            | 5  | 5          | 2                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 4   | 65    |
| 52             | 5                     | 5  | 4  | 5            | 5  | 2          | 5                | 5  | 5               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 66    |
| 53             | 5                     | 4  | 4  | 1            | 2  | 5          | 1                | 5  | 4               | 4   | 4   | 5                 | 4   | 4   | 52    |
| 54             | 5                     | 4  | 4  | 1            | 4  | 5          | 1                | 5  | 4               | 4   | 4   | 5                 | 4   | 4   | 54    |
| 55             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 4  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 51    |
| 56             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 4  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 51    |
| 57             | 5                     | 5  | 5  | 5            | 4  | 4          | 4                | 3  | 3               | 3   | 4   | 3                 | 3   | 4   | 55    |
| 58             | 5                     | 4  | 5  | 4            | 4  | 5          | 4                | 4  | 5               | 5   | 5   | 4                 | 5   | 4   | 63    |
| 59             | 5                     | 5  | 5  | 4            | 2  | 4          | 3                | 3  | 3               | 3   | 4   | 3                 | 3   | 4   | 51    |
| 60             | 5                     | 4  | 5  | 4            | 2  | 4          | 2                | 3  | 2               | 4   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 55    |
| 61             | 5                     | 5  | 4  | 4            | 1  | 5          | 3                | 4  | 5               | 5   | 5   | 3                 | 3   | 3   | 55    |
| 62             | 4                     | 4  | 5  | 1            | 2  | 5          | 4                | 3  | 5               | 4   | 5   | 2                 | 2   | 3   | 49    |
| 63             | 5                     | 4  | 5  | 4            | 2  | 4          | 2                | 3  | 2               | 4   | 4   | 5                 | 5   | 5   | 54    |
| 64             | 4                     | 4  | 4  | 5            | 5  | 5          | 4                | 5  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 60    |
| 65             | 4                     | 4  | 4  | 5            | 5  | 5          | 3                | 4  | 5               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 59    |
| 66             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 5          | 2                | 4  | 2               | 2   | 4   | 4                 | 3   | 4   | 46    |
| 67             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 5  | 2          | 4                | 5  | 2               | 2   | 4   | 3                 | 3   | 4   | 48    |
| 68             | 4                     | 4  | 3  | 2            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 3                 | 4   | 3   | 50    |
| 69             | 4                     | 4  | 3  | 2            | 1  | 5          | 1                | 5  | 5               | 5   | 5   | 3                 | 4   | 3   | 50    |
| 70             | 3                     | 2  | 2  | 4            | 3  | 4          | 4                | 4  | 5               | 5   | 5   | 3                 | 4   | 3   | 51    |
| 71             | 3                     | 2  | 2  | 4            | 3  | 4          | 4                | 5  | 5               | 5   | 3   | 4                 | 4   | 3   | 51    |
| 72             | 3                     | 3  | 3  | 1            | 4  | 5          | 2                | 3  | 4               | 4   | 4   | 1                 | 1   | 3   | 41    |
| 73             | 3                     | 3  | 3  | 1            | 3  | 5          | 2                | 3  | 4               | 4   | 4   | 1                 | 1   | 3   | 40    |
| 74             | 5                     | 5  | 5  | 5            | 4  | 4          | 5                | 4  | 4               | 5   | 5   | 4                 | 3   | 4   | 62    |
| 75             | 5                     | 3  | 4  | 1            | 2  | 5          | 3                | 5  | 5               | 4   | 4   | 2                 | 4   | 1   | 48    |
| 76             | 5                     | 3  | 4  | 1            | 2  | 5          | 3                | 5  | 5               | 4   | 4   | 2                 | 4   | 1   | 48    |
| 77             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 3          | 2                | 4  | 4               | 5   | 5   | 5                 | 4   | 3   | 51    |
| 78             | 1                     | 4  | 4  | 2            | 5  | 3          | 4                | 5  | 5               | 4   | 5   | 4                 | 5   | 5   | 56    |
| 79             | 1                     | 1  | 4  | 4            | 1  | 4          | 2                | 4  | 4               | 5   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 50    |
| 80             | 4                     | 4  | 4  | 2            | 2  | 4          | 2                | 4  | 4               | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 50    |
| 81             | 4                     | 4  | 4  | 4            | 2  | 5          | 4                | 4  | 4               | 4   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 59    |
| 82             | 4                     | 4  | 4  | 4            | 2  | 5          | 4                | 4  | 4               | 4   | 5   | 5                 | 5   | 5   | 59    |
| 83             | 5                     | 5  | 5  | 2            | 2  | 5          | 4                | 3  | 4               | 3   | 4   | 4                 | 5   | 5   | 56    |
| 84             | 4                     | 4  | 3  | 4            | 2  | 4          | 3                | 4  | 4               | 5   | 4   | 4                 | 4   | 5   | 54    |

Anexo N° 03

Resultados de productividad humana

| Nº Colaborador | Productividad humana |    |    |    |    |    |    |          |    |     |                  |     |     | Total |
|----------------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----------|----|-----|------------------|-----|-----|-------|
|                | Individuales         |    |    |    |    |    |    | Grupales |    |     | Organizacionales |     |     |       |
|                | P1                   | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8       | P9 | P10 | P11              | P12 | P13 |       |
| 1              | 4                    | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5        | 5  | 5   | 5                | 4   | 3   | 56    |
| 2              | 4                    | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5        | 4  | 5   | 5                | 4   | 5   | 53    |
| 3              | 5                    | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 5   | 4   | 57    |
| 4              | 4                    | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5        | 4  | 5   | 4                | 4   | 5   | 56    |
| 5              | 4                    | 5  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 5   | 51    |
| 6              | 4                    | 5  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3        | 4  | 5   | 4                | 4   | 5   | 50    |
| 7              | 4                    | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5        | 2  | 5   | 5                | 3   | 5   | 57    |
| 8              | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4        | 5  | 3   | 5                | 5   | 5   | 62    |
| 9              | 4                    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4        | 5  | 5   | 5                | 5   | 4   | 60    |
| 10             | 3                    | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3        | 4  | 4   | 4                | 4   | 3   | 48    |
| 11             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 3   | 50    |
| 12             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3        | 4  | 4   | 3                | 4   | 4   | 49    |
| 13             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 4   | 4   | 54    |
| 14             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 4   | 4   | 54    |
| 15             | 3                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 4   | 4   | 54    |
| 16             | 3                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3        | 4  | 4   | 5                | 4   | 4   | 53    |
| 17             | 4                    | 5  | 5  | 3  | 5  | 2  | 5  | 5        | 4  | 5   | 5                | 3   | 5   | 56    |
| 18             | 3                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4        | 5  | 4   | 4                | 4   | 5   | 52    |
| 19             | 5                    | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4        | 4  | 3   | 5                | 5   | 5   | 59    |
| 20             | 5                    | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4        | 4  | 3   | 5                | 5   | 5   | 58    |
| 21             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4        | 5  | 5   | 5                | 5   | 4   | 59    |
| 22             | 4                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4        | 5  | 5   | 5                | 5   | 4   | 59    |
| 23             | 3                    | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 4        | 3  | 4   | 5                | 5   | 4   | 53    |
| 24             | 3                    | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 4  | 4        | 3  | 4   | 5                | 5   | 4   | 52    |
| 25             | 4                    | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 51    |
| 26             | 4                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 51    |
| 27             | 4                    | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 4   | 57    |
| 28             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 52    |
| 29             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4        | 5  | 3   | 5                | 5   | 5   | 62    |
| 30             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 52    |
| 31             | 3                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 4  | 3   | 4                | 4   | 4   | 44    |
| 32             | 3                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 4  | 3   | 3                | 3   | 4   | 42    |
| 33             | 4                    | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 2        | 4  | 3   | 4                | 5   | 3   | 52    |
| 34             | 4                    | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 2        | 4  | 3   | 4                | 5   | 4   | 52    |
| 35             | 4                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 53    |
| 36             | 4                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 53    |
| 37             | 5                    | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4        | 5  | 5   | 4                | 4   | 5   | 60    |
| 38             | 4                    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 5   | 5                | 5   | 5   | 63    |
| 39             | 3                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4        | 5  | 4   | 4                | 4   | 5   | 52    |
| 40             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 5   | 5                | 5   | 5   | 65    |
| 41             | 4                    | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4        | 3  | 5   | 1                | 4   | 3   | 50    |
| 42             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4        | 4  | 5   | 5                | 3   | 4   | 54    |
| 43             | 4                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 4   | 1   | 52    |
| 44             | 4                    | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4        | 3  | 4   | 4                | 5   | 5   | 56    |
| 45             | 4                    | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5        | 4  | 3   | 4                | 4   | 5   | 56    |
| 46             | 4                    | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5        | 5  | 5   | 4                | 5   | 4   | 58    |
| 47             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 4  | 5   | 5                | 5   | 5   | 64    |
| 48             | 4                    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 5   | 4                | 4   | 1   | 57    |
| 49             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 5   | 5   | 57    |
| 50             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 5   | 5                | 3   | 5   | 63    |
| 51             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 5   | 59    |
| 52             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5        | 5  | 5   | 5                | 5   | 5   | 63    |
| 53             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 4   | 58    |
| 54             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 4   | 58    |
| 55             | 4                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 51    |
| 56             | 4                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 4   | 51    |
| 57             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4        | 4  | 5   | 4                | 5   | 4   | 56    |
| 58             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4        | 4  | 4   | 5                | 3   | 4   | 53    |
| 59             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3        | 4  | 5   | 4                | 5   | 4   | 55    |
| 60             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 4  | 5   | 4                | 5   | 4   | 62    |
| 61             | 4                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5        | 4  | 5   | 4                | 4   | 1   | 53    |
| 62             | 4                    | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5        | 3  | 5   | 1                | 4   | 3   | 51    |
| 63             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 4  | 5   | 5                | 5   | 5   | 64    |
| 64             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4        | 5  | 3   | 4                | 4   | 5   | 55    |
| 65             | 4                    | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4        | 4  | 4   | 4                | 4   | 5   | 55    |
| 66             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 4   | 53    |
| 67             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 5   | 4                | 4   | 4   | 53    |
| 68             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4        | 2  | 4   | 3                | 4   | 4   | 49    |
| 69             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4        | 4  | 3   | 4                | 4   | 4   | 52    |
| 70             | 2                    | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4        | 3  | 4   | 3                | 3   | 1   | 41    |
| 71             | 2                    | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4        | 3  | 3   | 4                | 3   | 3   | 43    |
| 72             | 3                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3        | 4  | 5   | 4                | 5   | 3   | 51    |
| 73             | 3                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3        | 3  | 4   | 5                | 4   | 3   | 49    |
| 74             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4        | 4  | 5   | 5                | 5   | 4   | 57    |
| 75             | 2                    | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 1        | 4  | 4   | 5                | 3   | 1   | 45    |
| 76             | 2                    | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 1        | 3  | 3   | 5                | 5   | 2   | 46    |
| 77             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5        | 5  | 5   | 5                | 5   | 5   | 64    |
| 78             | 5                    | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4        | 4  | 5   | 5                | 4   | 5   | 60    |
| 79             | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 5   | 5                | 5   | 5   | 65    |
| 80             | 4                    | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 2        | 4  | 5   | 2                | 4   | 4   | 48    |
| 81             | 4                    | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 2        | 4  | 5   | 2                | 4   | 4   | 48    |
| 82             | 4                    | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 1        | 4  | 5   | 1                | 5   | 4   | 46    |
| 83             | 5                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4        | 5  | 4   | 4                | 4   | 4   | 54    |
| 84             | 4                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4        | 4  | 4   | 5                | 4   | 5   | 56    |

## Anexo N.º 04

### Alfa de Cronbach (Habilidades blandas)

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,804             | 14             |

#### Estadísticas de total de elemento

|        | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--------|--|---|--|---|
| Item1  | 58,33  | 14,381  | ,851                                     | ,760  |
| Item2  | 58,27  | 14,924  | ,902                                     | ,765  |
| Item3  | 58,13  | 15,410  | ,609                                     | ,780  |
| Item4  | 58,13  | 15,267  | ,484                                     | ,787  |
| Item5  | 58,20  | 14,457  | ,703                                     | ,769  |
| Item6  | 57,80  | 16,029  | ,318                                     | ,801  |
| Item7  | 57,80  | 16,600  | ,199                                     | ,811  |
| Item8  | 57,87  | 17,124  | ,087                                     | ,821  |
| Item9  | 57,87  | 15,838  | ,467                                     | ,790  |
| Item10 | 58,00  | 15,714  | ,489                                     | ,788  |
| Item11 | 57,87  | 16,124  | ,287                                     | ,804  |
| Item12 | 57,87  | 16,695  | ,248                                     | ,805  |
| Item13 | 57,87  | 16,267  | ,258                                     | ,807  |
| Item14 | 58,07  | 15,495  | ,419                                     | ,793  |

## Anexo N.º 05

### Alfa Cronbach (Productividad humana)

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,894             | 13             |

#### Estadísticas de total de elemento

|        | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--------|--|---|--|---|
| Item1  | 49,87  | 42,552  | ,648                                     | ,885  |
| Item3  | 50,00  | 42,143  | ,389                                     | ,898  |
| Item4  | 50,00  | 46,286  | ,092                                     | ,908  |
| Item5  | 49,60  | 40,971  | ,832                                     | ,878  |
| Item6  | 49,80  | 38,600  | ,833                                     | ,874  |
| Item7  | 49,80  | 37,743  | ,695                                     | ,881  |
| Item8  | 49,93  | 40,210  | ,653                                     | ,883  |
| Item11 | 49,53  | 40,838  | ,695                                     | ,882  |
| Item12 | 49,80  | 38,886  | ,915                                     | ,871  |
| Item9  | 49,80  | 46,314  | ,191                                     | ,900  |
| Item13 | 49,67  | 38,524  | ,650                                     | ,884  |
| Item2  | 49,93  | 40,495  | ,624                                     | ,884  |
| Item10 | 49,47  | 41,981  | ,667                                     | ,884  |

## Anexo N.º 06

### Evidencias

