

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**“LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
HERMILIO VALDIZÁN- 2019”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**TESISTAS:**

**Bachiller: Campos Aragon, Ela Lidia**

**Bachiller: Juan de Dios Quito, Fiorela**

**Bachiller: Reyes Bustillos, Karen Gissela**

**ASESORA:**

**Mg. Rocío Verónica Rasmuzzen Santamaría**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos con toda gratitud a nuestras familias este trabajo de investigación por su apoyo para la culminación de esta etapa de nuestras vidas, con mucho cariño y aprecio.

Las tesistas.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos principalmente a Dios, y a nuestros docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por la educación impartida en los años de formación de la carrera profesional, así mismo agradecemos a la UNHEVAL institución que nos permitió aplicar nuestra investigación en las distintas áreas y al personal administrativo que participo de manera cordial brindándonos su tiempo, también agradecemos a nuestra asesora la Mg. Rocío Verónica Rasmuzzen Santamaría por su orientación y acompañamiento en el desarrollo de la investigación y a nuestros amigos y familiares.

Muchas gracias

## ÍNDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	vi
SUMMARY	vii
INTRODUCCIÓN	viii
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>9</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	11
1.4. HIPÓTESIS	12
1.5. VARIABLES Y DIMENCIONES	13
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	14
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	15
1.8. VIABILIDAD	15
1.9. LIMITACIONES	16
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2. BASES TEÓRICAS	24
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>48</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>48</b>
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	48
3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	48
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.4. POBLACION Y MUESTRA	50
3.5. DEFICICIÓN OPE. DE LOS INSTRUMENTOS DE REC. DE DATOS	51

3.6 TEC. DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	52
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>53</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>53</b>
4.1 PRESENT. DE RESULT. DE LA ENCT. APLI. A LOS TRAB. DE LA UNHEVAL	53
4.2 PRESENT. DE LOS RESULT. DE LA GUIA DE OBS. REAL. EN LA UNHEVAL	83
4.3 PRESENT DE RESULT DE LA GUIA DE ENTR. APLI. A LOS JEFES.	84
4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS SEGÚN CORELACIÓN DE SPEARMAN	91
4.5 DISCUSIÓN DE RESULTAODOS	96
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>101</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIAS VIRTUALES</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>

## RESUMEN

Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización.

Un factor importante para lograr un desempeño laboral efectivo, sin lugar a dudas es la adecuada comunicación entre jefes y colaboradores, la designación de actividades retadoras, las relaciones interpersonales que fomenten el trabajo en equipo y las competencias genéricas del talento humano, que según Solís (2004), son el conjunto de capacidades tales como habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas interesantes, que permiten conseguir los objetivos fijados bien a nivel empresarial o a nivel de un puesto de trabajo específico o actividad, tal y como lo señala Spencer y Spencer con su Modelo del Iceberg. La Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco cuenta con más de 470 colaboradores administrativos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Esta investigación busco determinar la influencia entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL.

**Palabras claves:** habilidades, desempeño, personal, resultados.

## SUMMARY

Soft skills are a set of skills that allow them to perform better in work and personal relationships. Education specialists agree that technical skills can be taught much more easily than soft skills. Many employers, managers and experts in labor matters especially trainers argue that if you have workers with great communication, negotiation and interpersonal skills, they should be retained in your organization.

An important factor to achieve effective work performance, without a doubt is the proper communication between bosses and collaborators, the designation of challenging activities, interpersonal relationships that promote teamwork and generic skills of human talent, which according to Solís ( 2004), are the set of skills such as interesting skills, knowledge, attitudes and skills, which allow to achieve the objectives set either at the business level or at the level of a specific job or activity, as Spencer and Spencer points out with their Iceberg model. The National University Hermilio Valdizan de Huánuco has more than 470 administrative collaborators at strategic, tactical and operational levels.

This research sought to determine the influence between soft skills and work performance of administrative workers of UNHEVAL.

**Keywords:** skills, performance, staff, results.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones que brindan servicio educativo universitario están siendo evaluadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con la finalidad de verificar si cumplen con las condiciones básicas de calidad y como consecuencia otorgarle la licencia de funcionamiento, acontecimiento que ha generado que las autoridades de las Universidades se preocupen por el desempeño laboral de sus colaboradores, porque son ellos quienes tienen que reestructurar y optimizar los procesos y alcanzar los indicadores que SUNEDU exige. (Diario Peruano, 2014) Las Universidades no solo deben preocuparse por capacitar y formar a los colaboradores en competencias cognitivas como son gestión de procesos, norma ISO, planificación y organización, sino que el 90% del desempeño de un colaborador es logrado gracias a las competencias blandas como son: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflicto, negociación, relaciones interpersonales, gestión del tiempo. ALLES (2015), la problemática que presenta la UNHEVAL en cuanto a las habilidades blandas y su influencia con el desempeño laboral están relacionadas con los resultados que estas presentan en cuanto a las competencias personales, competencias sociales, habilidades sociales, responsabilidad, creatividad y productividad.

Esta investigación consta de cuatro capítulos: en el primero encontrarán el planteamiento del problema, en el segundo el marco teórico, en el tercero el marco metodológico y en el cuarto los resultados, las conclusiones y sugerencias.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones que brindan servicio educativo universitario están siendo evaluadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con la finalidad de verificar si cumplen con las condiciones básicas de calidad y como consecuencia otorgarle la licencia de funcionamiento, acontecimiento que ha generado que las autoridades de las Universidades se preocupen por el desempeño laboral de sus colaboradores, porque son ellos quienes tienen que reestructurar y optimizar los procesos y alcanzar los indicadores que SUNEDU exige. (Diario Peruano, 2014)

Las Universidades no solo deben preocuparse por capacitar y formar a los colaboradores en competencia cognitivas como son gestión de procesos, norma ISO, planificación y organización, sino que el 90% del desempeño de un colaborador es logrado gracias a las competencias blandas como son: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflicto, negociación, relaciones interpersonales, gestión del tiempo. **ALLES (2015)**, Es importante que el área de Gestión del Talento Humano, comiencen a identificar que competencias blandas falta desarrollar, a fin de establecer estrategias y un plan de mejora que permita tener un mejor desempeño laboral.

Un factor importante para lograr un desempeño laboral efectivo, sin lugar a dudas es la adecuada comunicación entre jefes y colaboradores, la designación de actividades retadoras, las relaciones

interpersonales que fomenten el trabajo en equipo y las competencias genéricas del talento humano, que según **SOLIS (2004)**, son el conjunto de capacidades tales como habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas interesantes, que permiten conseguir los objetivos fijados bien a nivel empresarial o a nivel de un puesto de trabajo específico o actividad, tal y como lo señala Spencer y Spencer con su Modelo del Iceberg. La Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco cuenta con más de 470 colaboradores administrativos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Sin embargo, en la Universidad se observan una insuficiencia en las relaciones interpersonales que se pueden resumir en las siguientes manifestaciones:

- Comparaciones inadecuadas de colaboradores con respecto a si uno trabaja más que otros.
- Insuficientes relaciones de subordinación entre jefe y colaboradores.
- Insatisfacción en los trabajadores con la remuneración recibida.
- No existe el compromiso con la Universidad
- Deficiencia en la atención a los usuarios por parte del personal administrativo.
- Poca colaboración de los trabajadores con las actividades que realiza la Universidad.
- Tensión, indiferencia, miedo por los cambios organizacionales
- Insuficiencia en las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco,

limita el desempeño laboral

- Ausencia de habilidades blandas en los jefes para gestionar el desempeño laboral.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

**PG:** ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

**PE<sub>1</sub>:** ¿De qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?

**PE<sub>2</sub>:** ¿De qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?

**PE<sub>3</sub>:** ¿De qué manera las habilidades sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

**OG:** Determinar de qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**OE<sub>1</sub>:** Describir de qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**OE<sub>2</sub>:** Analizar de qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**OE<sub>3</sub>:** Establecer de qué manera las habilidades sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

## **I.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

**HG:** Las habilidades blandas se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**HO:** Las habilidades blandas se relacionan negativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

### **1.4.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

**HE<sub>1</sub>:** Las competencias personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**HO<sub>1</sub>:** Las competencias personales se relacionan negativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**HE<sub>2</sub>:** Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**HO<sub>2</sub>:** Las competencias sociales se relacionan negativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**HE<sub>3</sub>:** Las habilidades sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**HO<sub>3</sub>:** Las habilidades sociales se relacionan negativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

## **I.5 VARIABLES Y DIMENSIONES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE (X): LAS HABILIDADES BLANDAS**

### **DIMENSIONES**

- COMPETENCIAS PERSONALES
- COMPETENCIAS SOCIALES
- HABILIDADES SOCIALES

**VARIABLE DEPENDIENTE (Y): EL DESEMPEÑO LABORAL**

### **DIMENSIONES:**

- RESPONSABILIDAD
- CREATIVIDAD

- PRODUCTIVIDAD

## I.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>VI: LAS HABILIDADES BLANDAS</b>	COMPETENCIAS PERSONALES	Autoconciencia	Guía de Observación y Cuestionario
		Autorregulación	
		Motivación	
	COMPETENCIAS SOCIALES	Empatía	
		HABILIDADES SOCIALES	
	Trabajo en equipo		
<b>VD: EL DESEMPEÑO LABORAL</b>	RESPONSABILIDAD	Compromiso	Guía de entrevista y cuestionario
		Identidad	
		Laboriosidad	
	CREATIVIDAD	Innovación	
		Mejora continua	
		Adaptación al cambio	
	PRODUCTIVIDAD	Nivel de resultados	
		Racionalización	
		Capacidad de respuesta	

## **I.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **I.7.1 Justificación e Importancia Teórica.**

Porque se utilizó enfoques de la administración científica que permitirá sistematizar y consolidar la investigación acorde a los objetivos definidos.

### **I.7.2 Justificación e Importancia Empírica.**

Se describió la realidad problemática referida a las variables en estudio analizando y describiendo sus componentes estructurales y funcionales más importantes.

### **I.7.3 Justificación e Importancia Metodológica.**

Para determinar la incidencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, se empleará la metodología investigativa en las categorías definidas y componentes establecidos.

## **I.8 VIABILIDAD**

### **I.8.1 Económica**

Se contó con los recursos económicos para sufragar los egresos previstos.

### **I.8.2 Técnica**

Se contó con los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección y procesamientos cuantitativos para la ejecución del proyecto para la sustentación posterior.

### **I.8.3 Teórica**

Se dispuso de los fundamentos teóricos, doctrinales y tecnológicos sobre las variables en estudio que permitieron

explicar y dar sentido de conocimiento a las variables en estudio.

#### **I.8.4 Metodológica**

Se conoció las categorías de investigación científica y los procedimientos operacionales para desarrollar el proceso.

#### **I.9 LIMITACIONES:**

La principal limitación fue la aplicación del cuestionario en los horarios del personal administrativo de la Institución, sin embargo, se superó la limitación coordinando las visitas para el trabajo de campo.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **A) ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL**

**BUSTOS Y OLGUÍN (2006); en su tesis titulada “Competencias y Habilidades Blandas Claves para Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile”; en la Facultad de Economía y Negocios de la Escuela de Economía y Administración, Chile; llego a la siguiente conclusión:**

1° Se determinó que no solo son las habilidades duras las que permiten a los ingenieros desarrollar sus labores con mayor eficiencia, sino también son las habilidades blandas, como, por ejemplo, empatía, responsabilidad social, voluntad de servicio, saber escuchar al usuario y capacidad para resolver problemas, los mismos que suman a las habilidades duras.

**LAGOS (2012); en su tesis titulada: “Aprendizaje Experiencial en el Desarrollo de Habilidades Blandas, desde la Visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio” de la Universidad Alberto Hurtado; de la Facultad de Ciencias Sociales; del Departamento de Trabajo Social; Chile; llego a las siguientes conclusiones:**

1° Se destaca el aprendizaje adquirido por los alumnos, la relevancia que estos atribuyen al método de educación paralela a la educación formal, donde ellos son los participantes de la

consecución de conocimiento, donde el aprendizaje no es mediante la memorización, sino por medio de la creación propia fortalecida por las habilidades blandas reconocidas el mismo que se lleva a cabo mediante un proceso interpretativo de los discursivos que proceden de procesos de construcción de conocimientos.

2° Esta complementación formativa describe la absorción de conductas y caracteres de los alumnos a partir de la práctica de las habilidades blandas.

## **B) ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL**

**BOBADILLA (2017); en su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo”; de la Universidad Nacional del Centro del Perú; Escuela de Posgrado de la Unidad de Posgrado de La Facultad de Educación; Perú, llego a las siguientes conclusiones:**

1° Se comprobó que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Esta relación se determinó con la prueba estadística de Chi cuadrada, a través de la prueba de hipótesis. La prueba confirma la existencia de la relación entre las variables, porque los datos expresan una Chi calculada (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$  y  $gl = 4$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además, se

precisó la relación existente las variables mediante el estadígrafo coeficiente de contingencia. Esta prueba expresa un resultado de 0,088; lo que atribuye que existe una relación positiva débil entre el clima organizacional y desempeño laboral en los institutos superiores de tecnológicos de Huancayo.

2° Los Institutos Superiores Tecnológicos investigados se encuentran ubicados en dos niveles del clima organizacional, de tres posibles alternativas, bueno, regular y malo. Se encuentran en el nivel bueno, los institutos Franklin Roosevelt y San Pedro; y en el nivel regular los institutos Santiago Antúnez de Mayolo y Eugenio Paccelly. El instituto con mejor clima organizacional es el instituto San Pedro, seguido del instituto Franklin Roosevelt, en tercer lugar, el instituto Santiago Antúnez de Mayolo y por último el instituto Eugenio Paccelly. Estos resultados pueden ser verificados en el cuadro 22 y gráfico 20. 109

3° Para la variable “desempeño laboral” se consideró los tres niveles de desempeño propuestos el Ministerio de Educación (MED, 2015), estos niveles son, inicio, en proceso y logrado. De manera global tres Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo presentan un nivel de desempeño laboral “logrado”, y sólo el instituto Eugenio Paccelly presenta un nivel “en proceso”. En tanto el orden de los institutos según su desempeño laboral es, en primer lugar, está el instituto

Franklin Roosevelt, seguido del instituto Santiago Antúnez de Mayolo y en tercera posición el instituto San Pedro. Estos resultados pueden ser verificados. en el cuadro 28 y gráfico 26.

**MANRIQUE, OYARZABAL Y HERRERA (2018); en su tesis titulada; “Análisis de Brechas entre las Habilidades Blandas en Egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de La PUCP y los requerimientos del Mercado Laboral según el Ámbito Empresarial, Público y Social, de la Universidad Católica del Perú; Ilego a las siguientes conclusiones:**

- 1° Luego de haber realizado el análisis de las organizaciones empresariales, públicas y sociales, así como también de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y sus egresados, consideramos pertinente mencionar las conclusiones derivadas de la investigación, así como las oportunidades de mejora que se pudieron identificar.
- 2° El resultado más evidente de la investigación realizada es que no existe una definición estándar de las Habilidades Blandas, estas son percibidas de manera distinta por las organizaciones. Este hecho conduce a que tampoco exista un consenso sobre cuáles son las Habilidades Blandas que se deben desarrollar con más urgencia, es por esto que esta investigación delimitó un grupo de habilidades luego de realizar el análisis de las distintas definiciones presentes en la

teoría relacionada al tema, para así poder conocer cuáles son las habilidades que el Mercado Laboral Peruano requiere.

3° La Habilidad de Adaptación es la considerada más importante promediando la valoración de todos los agentes involucrados en la investigación, siendo la más valorada por los sectores público y social. Esto debido a los continuos cambios que suelen enfrentar este tipo de organizaciones tanto de manera interna como en el contexto en el que se desarrollan sus proyectos y objetivos. Las Habilidades de Gestión son más apreciadas en el largo plazo dentro de una organización, ya que los comportamientos como liderazgo y toma de decisiones no son determinantes en un puesto de línea base; sin embargo, se vuelven más importantes conforme van subiendo en la escala jerárquica de la organización.

4° Es por este motivo que los egresados encuestados la consideraron como una de las habilidades más importantes al momento de su desarrollo en el ambiente laboral. Uno de los resultados más resaltantes es el referente a las Habilidades de Comunicación, ya que esta fue calificada como la más importante por los reclutadores entrevistados del sector empresarial y por los egresados encuestados de la Facultad; sin embargo, los entrevistados de la FGAD la considera la menos importante respecto a las otras.

5° Esto indica una clara brecha entre lo solicitado por gran parte del mercado laboral, lo que los egresados consideran importante y la percepción de la FGAD.

**ANICAMA Y BRITTO (2015); en su tesis “Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad privada Antenor Orrego del año 2014”. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo; Perú; llego a la siguiente conclusión:**

1° A pesar de que el personal administrativo de la UPAO ha sido capacitado, esto no es suficiente para su óptimo desempeño laboral siendo necesario complementar mediante un plan de capacitación que les permita elevar su desempeño.

### **C) ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL**

**PRIMO; (2015), en su tesis titulada “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015, de la Universidad de Huánuco, llego a la siguiente conclusión:**

1° Las habilidades gerenciales son cualidades propias de los gerentes de empresas, sin embargo, considerando los resultados efectivos que estos han tenido la gestión pública a hecho suyo poner en valor estas habilidades.

2° La Municipalidad Provincial de Huánuco, cuenta con gerentes para cada una de sus áreas, ellos han demostrado que tienen

habilidades técnicas basadas en el conocimiento de su área, en habilidades humanas basadas en la cualidad de interrelacionarse con sus trabajadores, y habilidades estratégicas, basadas en su capacidad de establecer líneas estratégicas y conocer el entorno.

- 3° Esta tesis demuestra cómo estas habilidades influyen en el desempeño laboral de sus trabajadores; para ello se ha aplicado encuestas tanto a trabajadores como funcionarios cuyos resultados se han expuesto en los ítems.
- 4° El nivel de significancia en la influencia de cada habilidad en el desempeño laboral supera el 90%. Tras haber entrevistado a funcionarios y miembros del Consejo se ha podido verificar que los gerentes usan la comunicación formal que la burocracia los obliga, así mismo, cuentan con la experiencia, la especialización y el conocimiento técnico del área en el que están laborando. Los gerentes forman equipos de trabajo para cumplir su labor. Estos resultados han sido sometidos a las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial quienes han afirmado estas condiciones como válidas para sentirse motivados.
- 5° Existen gerentes que hacen reuniones a inicios de semana y establecen como cultura el conocimiento de las líneas estratégicas de la municipalidad, otros que capacitan a sus trabajadores a inicio de semana, ellos como motivación para

que puedan cumplir sus tareas de acuerdo a las exigencias del Consejo Municipal.

6° La tesis demuestra la influencia que hay entre la variable habilidad gerencial, y desempeño laboral de los trabajadores.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 BASE TEÓRICA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:**

#### **HABILIDADES BLANDAS**

**ORTEGA (2017);** Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización.

Las habilidades cognitivas son aquellas correlacionadas con el coeficiente intelectual y las del conocimiento. Entre tanto, por habilidades socio-emocionales se entienden aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran “blandas”.



Se entenderá como habilidades blandas “a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”.

Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir como debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. Saber ser:

- a) Consiste en saberse relacionar consigo mismo, los demás y el entorno con optimismo, espíritu de reto, proyección y buen trato, está compuesto por instrumentos emocionales (responsabilidad), estrategias afectivas (delicadeza, honradez) y estrategias sociales (trabajo en equipo), de ahí se puede decir que el saber ser practica la autorreflexión para mejorar el desempeño.
- b) Son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales. Son reconocidas de mejor manera por los empleadores cuando un estudiante, joven o trabajador busca empleo. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo, entre otras.
- c) Habilidades blandas son esencialmente habilidades personales, las no técnicas, intangible, habilidades personales específicas que determina la fuerza de uno como un líder, escuchador, negociador, y mediador de conflicto. Habilidades “difíciles” por otro lado, son más a

lo largo de las líneas de que aparece en unas personas como – tu educación, experiencia y nivel de pericia.

- d) Habilidades blandas es un término que refiere a los rasgos personales, gracias sociales, facilidades de habla, hábitos personales, amabilidad, y optimismo que marca a las personas en variedad de grados.

## **2.2.2 BASE TEÓRICA DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES BLANDAS**

### **2.2.2.1 COMPETENCIAS PERSONALES**

[https://europa.eu/youth/es/article/59/12580\\_es](https://europa.eu/youth/es/article/59/12580_es)

Lo que una persona SABE (el conocimiento), lo que una persona SABE HACER (la habilidad, la práctica) y cómo la persona ES (sus actitudes, sus valores, su saber estar). Dada la importancia que las empresas, y la sociedad en general imprime en las ACTITUDES a la hora de buscar trabajo y de desarrollar una profesión, investigadores sociales han encontrado relación entre el comportamiento y el componente actitudinal de las competencias. A su vez, los han vinculado con la adecuación y el desempeño de puestos de trabajo concretos. ¿Cuáles tienes tú?

- Si eres una persona que ofrece información de manera clara y precisa, y tratas cara a cara situaciones de trabajo con otras

personas, tu capacidad de comunicación es elevada

- Trabajas en equipo cuando mantienes informadas a las demás personas, compartiendo las ideas propias y sentimientos.
- Tendrás alta resistencia a la tensión cuando permanezcas serena y tranquila, frente a otras personas que expresan desacuerdo u oposición ante sus propias ideas u opiniones
- Cuando tomas decisiones en el trabajo sin necesidad de consultar a otras personas, gozas de una elevada toma de decisiones.
- Si te adaptas fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes, o trabajas con herramientas y equipos que cambian con frecuencia, te atribuirás una gran flexibilidad.
- ¿Adquieres rápidamente conocimientos, y destrezas, y los utilizas en tus tareas habituales?, entonces, tienes fuerte capacidad de aprendizaje.
- Eres de las que ayudas a resolver conflictos y desacuerdos, explorando las diferencias e identificando los puntos comunes, entonces, utilizas una alta dosis de colaboración.

- Si buscas constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo una actividad, buscas la excelencia.
- Posees capacidad de negociación, cuando identificas necesidades propias y las de la otra parte, cuando valoras, lo más objetivamente posible, los efectos de las posiciones de ambas partes en el desarrollo de la negociación.
- Cuando planificas el propio tiempo y el de las personas que trabajan contigo para la realización de las actividades previstas, gozas de una extraordinaria capacidad de planificación y coordinación.
- Si estimulas a un equipo de trabajo, dando información sobre cómo se está realizando el trabajo, y destacando lo que hacen bien, ofreces un alto desarrollo del personal.
- ¿Apoyas y ayudas en la solución a problemas que se presentan en un equipo de trabajo? En caso afirmativo, tienes una elevada capacidad de liderazgo.
- Cuando simplificas la información para explicar de forma sencilla lo sucedido, tu fuerte es la solución de problemas.

- Si diseñas métodos de trabajo que garantizan la máxima eficacia y eficiencia del equipo o de un departamento, disfrutas de una desarrollada mejora continua.

## **INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES**

### **A) AUTOCONCIENCIA. –**

**<http://www.filosofia.org/enc/ros/autocon.htm>**

Separación que hace el hombre de sí mismo respecto al mundo objetivo, toma de conciencia de su relación con el mundo, de su propio ser como persona, de su conducta, de sus actos, pensamientos y sentimientos, de sus deseos e intereses.

- **Conciencia emocional:** Reconocer las emociones propias y sus efectos.
- **Autoevaluación emocional:** Saber las fortalezas y limitaciones propias.
- **Autoconfianza:** Un fuerte sentido de la propia valía y las capacidades.

### **B) AUTORREGULACIÓN. -**

**<https://educadamentesite.wordpress.com/2016/01/09/que-es-la-autorregulacion/>**

Es una herramienta fundamental que permitirá al alumno activar su aprendizaje y alcanzar con éxito sus propósitos educativos. Cuando hablamos de autorregulación nos referimos al control que un sujeto

realiza sobre sus pensamientos, acciones, emociones y motivación a través de estrategias personales para alcanzar los objetivos, que se ha establecido:

- El control de los pensamientos es un proceso meta cognitivo, es decir, que permite el control de los propios procesos cognitivos.
- El control de las acciones permitirá ejercer un dominio sobre la conducta tal que nos permita alcanzar nuestros objetivos.
- El control de las emociones, tanto positivas como negativas, también está vinculado con el logro de nuestras metas.
- El control de la motivación consiste en auto motivarse para una tarea y en mantener, durante la ejecución, la concentración e interés.

La autorregulación se compone por:

- **Autocontrol:** Mantener el control en situaciones críticas.
- **Confiabilidad:** Mantener los principios de honestidad e integridad.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para asumir el cambio.
- **Innovación:** Sentirse cómodos con las nuevas ideas y enfoques.

### C) MOTIVACIÓN. –

<https://www.elconfidencial.com/>

Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

La motivación se compone por:

- **Orientación al logro:** esforzarse por conseguir nuestro estándar de excelencia.
- **Compromiso:** Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** Capacidad de actuar con premura y anticipación.
- **Optimismo:** Persistencia en perseguir nuestros objetivos pese a las dificultades y obstáculos.

#### 2.2.2.2 COMPETENCIAS SOCIALES

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/competencia-social.html>

Son las capacidades para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales básicas, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro sociales, asertividad, etc.

En las competencias sociales se resalta:

- **LA EMPATÍA**

**<https://www.significados.com/empatia/>**

Es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego "*empátheia*" que significa "emocionado".

La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo - el amor y preocupación por los demás - y la capacidad de ayudar.

Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.

La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como toma las decisiones.

La empatía se compone por los siguientes factores:

- **Comprender a los demás:** Capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, prestando el interés necesario.



- **Desarrollando a los demás:** Ser sensibles a las necesidades de desarrollo de los demás y potenciar sus capacidades.
- **Orientación al servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Gestión de la diversidad:** Fomentar las oportunidades que ofrece la diversidad cultural, étnica, y diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** Ser capaces de leer las tendencias de poder y emocionales entre los miembros de un grupo.

### 2.2.2.3 HABILIDADES SOCIALES

<https://definición de habilidades sociales.com/>

Son rasgos de comportamiento y comunicación que nos hacen tener éxito en la vida. Sin embargo, más que de éxito deberíamos hablar de bienestar, de saber convivir en armonía, compartiendo experiencias, comunicando con efectividad y conformando esa cohesión social donde se llegan a acuerdos y se da forma a un bienestar que revierte de forma directa en cualquier aspecto: el profesional, personal y el de la salud.

Las habilidades sociales se componen de los siguientes factores:

- **Influencia:** Utilizar tácticas efectivas para ganar el consenso y persuadir a otros.
- **Comunicación:** Escuchar abiertamente y ser capaces de lanzar mensajes convincentes.
- **Gestión del conflicto:** La capacidad de aceptar, sostener y resolver conflictos.
- **Liderazgo:** Inspirar y guiar a otros.
- **Construir lazos:** Ser capaces de generar relaciones de confianza con otras personas o grupos.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para conseguir un objetivo común.
- **Trabajo en equipo:** Crear y aprovechar las sinergias en la persecución de objetivos colectivos.

### **2.2.3 BASE TEÓRICA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: EL DESEMPEÑO LABORAL**

**CHIAVENATO (1999)**, Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

**STONER (1994);** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

El desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Así mismo se entiende por desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado),

el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

Desde que fueron implantados los primeros modelos de organizaciones y negocios sus dueños buscaban la forma de medir el rendimiento de sus obreros y supervisores, lo que hacían con una simple relación entre la inversión y la productividad o rentabilidad de su entidad.

Hoy contamos con métodos científicamente diseñados y diversificados de forma tal que cada empresa encuentre un estilo para aplicar; y el conjunto de estos mecanismos utilizados para dar seguimiento a las personas es lo que llamamos Evaluación del Desempeño. Y para detallar de forma puntual y precisa vamos a tratar el tema desde sus orígenes citando los métodos de evaluación anteriormente utilizados con fines de determinar el momento histórico en el que se empezó a sistematizar y reconocer la evaluación del desempeño como una técnica o recurso de la administración.

## **2.2.4 BASES TEÓRICAS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: EL DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.2.4.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**<https://debitoor.es/glosario/definicion/>**

Es la conciencia sobre el impacto que nuestras decisiones tendrán en la sociedad en el futuro.

La responsabilidad social es la obligación que los miembros de una comunidad tienen para preservar las buenas condiciones de su alrededor.

Este concepto se relaciona estrechamente con la ética y la moral, dado que las decisiones que toman tanto los individuos como las sociedades o grupos en general tienen consecuencias sobre el resto y hay que desarrollar una conciencia de conjunto.

En cuanto a aspectos legales, la responsabilidad social es regulada de una forma informal por decretos, normas internas y demás regulaciones en cuanto a la hora de obrar.

Este término comenzó a hacerse muy popular hace sólo algunos años, aunque es muy antiguo y sus inicios fueron para cuidar de los derechos humanos.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS**

El rol de las compañías en nuestra sociedad tienen un gran impacto. Desde la constitución de las empresas, éstas se obligan socialmente para no

causar ningún efecto negativo, ni en el presente ni en el futuro.

Actualmente, desde el punto de vista empresarial, la obligación moral o la responsabilidad social se usa como una ventaja competitiva en el mercado.

Las empresas dedican una parte importante de su presupuesto en mejorar o desarrollar acciones relacionadas con preocupaciones sociales y medioambientales.

Por otra parte, este término trae consigo multitud de debates, dado que se cuestiona si las empresas desarrollan estas políticas sociales por el beneficio social o por desgravar impuestos y obtener publicidad y reconocimiento.

#### **2.2.4.2 CREATIVIDAD**

**<https://concepto.de/creatividad-2/>**

Es la capacidad o habilidad del ser humano para inventar o crear cosas, que pueden ser objetos físicos, ideas, representaciones o simplemente fantasías. Se trata de la posibilidad de generar lo nuevo: nuevos conceptos, nuevas ideas o nuevas asociaciones entre ellos, lo cual conduce habitualmente a nuevas soluciones a los problemas.

El pensamiento creativo está muy valorado en nuestras sociedades, en las que la innovación y el cambio juegan un rol importante. En él intervienen la memoria, la inteligencia, la imaginación y otros procesos mentales complejos que conducen al pensamiento original.

La creatividad es típica de la cognición humana, y es lo que la diferencia de las formas de inteligencia artificial. Está presente en distinta medida en numerosas formas de personalidad (llamadas personalidad creativa) y se encuentra en estado puro y libre durante la niñez, cuyo mayor ejemplo son los juegos de la imaginación. Escritores, artistas, arquitectos, científicos e inventores son cultores del aspecto creativo de su personalidad.

Por último, la creatividad es común a todos los seres humanos (e incluso algunas especies animales) pero puede ser potenciada o no, conforme a los hábitos y las preferencias de cada individuo. Los más creativos serán los que puedan dar con una forma novedosa de resolución de un problema, o una representación novedosa del mismo.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CREATIVIDAD**

La creatividad se caracteriza por algunos o varios de los siguientes elementos:

- **Espontaneidad:** La aparición de la creatividad suele ser espontánea, es decir, no planificada, y conduce a lo que muchos denominan “inspiración”, o sea, un estado de la conciencia particularmente inclinado hacia la creación.
- **Libertad:** El pensamiento creativo no suele jugar por las reglas, más bien las contradice y se ubica en perspectivas novedosas, diferentes, libres.
- **Sensibilidad:** Más que con la inteligencia o el conocimiento, la creatividad tiene que ver con la capacidad de asumir nuevas perspectivas, lo cual a menudo está vinculado con la sensibilidad y la capacidad de juego (pensamiento lúdico).
- **Excitabilidad:** La creatividad es estimulable mediante el consumo de objetos culturales complejos y novedosos: arte, literatura, juegos, actividades que permitan la exploración más libre de la subjetividad y el pensamiento original.

**¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CREATIVIDAD?**



La creatividad ha jugado un rol vital en la evolución de la especie humana, ya que le ha permitido enfrentar diversos problemas a lo largo de su historia y desarrollar para cada uno herramientas y soluciones novedosas, originales. De hecho, este talento probablemente significó la superioridad del *homo sapiens* respecto a otros homínidos contemporáneos, que le permitió reproducirse más y dominar el mundo entero.

En la cotidianidad humana la creatividad es un talento muy valorado. Las labores científicas, inventivas, artísticas o arquitectónicas dependen en gran medida de este talento, por no hablar del desarrollo de nuevos materiales, nuevas tecnologías o nuevas filosofías de pensamiento, cuyo impacto en la civilización suele ser más o menos revolucionario.

#### **2.2.4.3 PRODUCTIVIDAD**

**<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>**

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

De este modo, la productividad nos permite responder a las siguientes preguntas: ¿Cuánto produce al mes un trabajador? ¿cuánto produce una maquinaria? La respuesta bien podría ser, un trabajador produce 30 unidades por mes o 0,25 unidades por hora trabajada. Esto es a lo que llamamos productividad.

### **Fórmula de la productividad**

Teniendo esto en cuenta, la fórmula para calcular la productividad es el cociente entre producción obtenida y recursos utilizados.

Productividad = Producción obtenida / Cantidad de factor utilizado

Por ejemplo, para calcular la productividad de un país podemos dividir el PIB entre el número de horas trabajadas. El resultado será cuánto se ha

producido en el país, de media, por cada hora trabajada.

Un apunte importante, es siempre tener mucho cuidado con las unidades con las que se trabaja. La productividad no siempre es directamente observable. Por ejemplo, en el caso de un trabajador del departamento de atención al cliente, ¿cómo mides la productividad? Existen medidas para intentar aproximarse, pero no son directamente observables. ¿Quién es más productivo, un trabajador que atiende a 3 clientes de manera excepcional o uno que atiende a 20 clientes de manera pésima? Y, consecuentemente ¿cómo medimos esa buena atención? Una de las medidas es elaborar encuestas de satisfacción en el trato. Ahora bien, recuerda que a la hora de calcular la productividad no todo siempre es exacto y medible.

¿Por qué es tan importante la productividad?

El aumento de productividad es tan importante porque permite mejorar la calidad de vida de una sociedad, repercutiendo en los sueldos y la rentabilidad de los proyectos, lo que a su vez permite aumentar la inversión y el empleo.

Para una empresa, una industria o un país, la productividad es un factor determinante en el crecimiento económico. Cuando se estima la tendencia de crecimiento a largo plazo de un país se descompone en dos componentes principales: los cambios en el empleo (que dependen a su vez del crecimiento de la población y de la tasa de empleo) y la productividad (que depende sobre todo del gasto en bienes de capital y de los factores productivos que veremos más abajo).

Un análisis de lo más productivo supone:

- **Ahorro de costos:** Es posible al permitir deshacerse de aquello que es innecesario para la consecución de los objetivos.
- **Ahorro de tiempo:** Debido a que permite realizar un mayor número de tareas en menor tiempo y dedicar ese tiempo «ahorrado» a seguir creciendo a través de otras tareas.

Un buen análisis permite establecer la mejor combinación de maquinaria, trabajadores y otros recursos para conseguir maximizar la producción total de bienes y servicios.

## **TIPOS DE PRODUCTIVIDAD**

Según los factores que tengamos en cuenta, se puede clasificar en los siguientes tipos:

- **Productividad laboral:** Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.
- **Productividad total de los factores:** Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra el capital y el trabajo.
- **Productividad marginal:** Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad.

## **FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD**

Una de las formas más comunes de aumentar la productividad es invertir en bienes de

capital (maquinaria o informática por ejemplo) para hacer el trabajo más eficiente, manteniendo o incluso reduciendo el empleo.

Estos son los principales factores que afectan a la productividad de una empresa:

- **Calidad y disposición de recursos naturales; tierra (T):** Si una empresa o país tiene o se encuentra cerca de recursos naturales será más productiva. Tanto por el valor de esos recursos, por no tener que comprarlos ni transportarlos desde lejos. Este factor de producción se engloba como factor tierra (T).
- **El capital invertido en la industria (K):** La cantidad de capital es un factor directo de la productividad.
- **La cantidad y calidad de los recursos humanos; labor o trabajo (L):** El número de empleados de la industria, su nivel de educación y experiencia.
- **El nivel tecnológico (A):** Cuanto mayor sea el conocimiento y nivel tecnológico mayor será la productividad. Tecnología no solo son productos mecánicos, sino procesos productivos.

- **La configuración de la industria:** El tipo de industria afectará enormemente a la productividad de una empresa. No es lo mismo la producción de trigo que de naves espaciales. La estructura de una industria viene determinada por intensidad de la competencia, competidores potenciales, barreras de entrada, productos sustitutivos y poder de negociación. Esta estructura se puede analizar mediante las cinco fuerzas de Porter.
- **Entorno macroeconómico:** La coyuntura económica influirá tanto en la demanda de productos y servicios como en la necesidad de innovación y mejorar la eficiencia. Son las fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización.
- **Entorno microeconómico:** El micro entorno tiene un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final, como por ejemplo la regulación de la industria.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

**HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2014)**, propone que la investigación es de tipo Aplicada, ya que se utilizó referencias de investigaciones previamente ejecutadas en las variables de estudio propuestas.

El nivel de investigación es descriptiva y correlacional porque se describió la relación entre las variables en estudio dando sentido y comprensión del conocimiento en estudio.

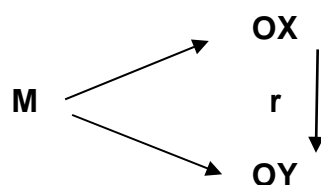
Los autores indican que estas investigaciones centran su interés en describir por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables.

#### 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Hernández, Fernández y Baptista (2014); el diseño que corresponde a esta investigación es NO experimental, de tipo transversal ya que se dio en una sola etapa de tiempo, y no se manipuló ninguna de las variables, se aplicó el instrumento en su estructura real.

**3.2.2 ESQUEMA:** Se presenta a través del siguiente diagrama:





En este esquema M es la muestra (Trabajadores de la UNHEVAL) donde se realizará el estudio, y, los sub. -índices X, Y en cada O, nos indican las informaciones que se obtuvieron por cada variable en estudio: (HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL).

Finalmente, la (r) hace mención a la relación de influencia que se estableció entre las variables en estudio.

### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

**SIERRA BRAVO (1976)**, Se utilizaron los siguientes métodos:

#### **a. Método de la Observación**

Este método se utilizó para ver de modo objetivo las relaciones de incidencia entre las variables en estudio tal como ocurren en la dinámica real.

#### **b. Método Analítico.**

Este método se utilizó con la finalidad de descomponer el todo separándole en partes y componentes, distinguiendo cada elemento importante de las variables, dimensiones, indicadores. etapas y procedimientos, en su enfoque científico y técnico.

#### **c. Método Descriptivo.**

Este método se utilizó con la finalidad de describir y precisar de manera científica y técnica la relación de incidencia entre las variables en estudio.

**d. Método Explicativo**

Este método se utilizó para explicar de manera científica y técnica la relación de incidencia entre las variables en estudio, dando sentido y comprensión del conocimiento a construirse.

**e. Método Sintético.**

Este método se utilizó con la finalidad de resumir o sintetizar el conocimiento alcanzado para su descripción y explicación.

**f. Método Inductivo - Deductivo**

Porque se realizó el enfoque de lo particular a lo general y viceversa.

**3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA:**

**3.4.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN**

Estuvo constituido por el total de personal administrativo nombrados y contratados haciendo un total de: 650 trabajadores de la UNHEVAL.

**N=650**

**3.4.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Para nuestra investigación se utilizó la muestra probabilística, ya que se aplicó la fórmula estadística, utilizando de apoyo la calculadora de muestra de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>, dado al tamaño de la población, eligiendo el sistema aleatorio simple, considerando nombrados y contratados de las distintas áreas de la UNHEVAL, como se muestra en el siguiente detalle:

**n=242**

**Calculadora de muestra**

Nivel de Confianza :  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

**Donde:**

- Población N= Número de personas que componen en su totalidad la población
- Nivel de confianza Z= Mayor nivel de confianza que requiere mayor muestra 95% (1.96)
- Margen de error E= Menor margen de error requiere mayor muestra 0.05
- Probabilidad de éxito p= Porcentaje de equidad 0.50
- Probabilidad de fracaso q= Porcentaje de equidad 0.50
- Muestra n= selección final de la aplicación de la formula estadística

### 3.5 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario que se aplicó a la muestra de los 242 trabajadores administrativos de la UNHEVAL, in situ, en sus lugares de trabajo de manera secuencial programando las visitas en el transcurso de dos semanas, con el apoyo de cinco compañeras de aula y las tesis para levantar la información correspondiente, así mismo la guía de entrevista se aplicó a las personas que se ubican en las jefaturas para recabar la información sobre las habilidades blandas y el

desempeño laboral, ya que su percepción y criterio nos permitió realizar un análisis e interpretación más concreta para la investigación.

### **3.6 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Se utilizó la encuesta con su instrumento el cuestionario; que constó de 15 preguntas con la escala de Likert con 5 alternativas en base a los indicadores que se necesitaban medir.

Se utilizó la observación con su instrumento la guía de observación, que constó con 10 ítems en base a los indicadores que necesitábamos observar.

Se utilizó la entrevista con su instrumento la guía de entrevista que constó de 15 preguntas en base a los indicadores que se necesitaba evaluar.

#### **3.6.2 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**

Se utilizó el programa SPSS para el procesamiento de datos recolectados, así como la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman en el SPSS, y se presentó los gráficos de tipo circular.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA UNHEVAL

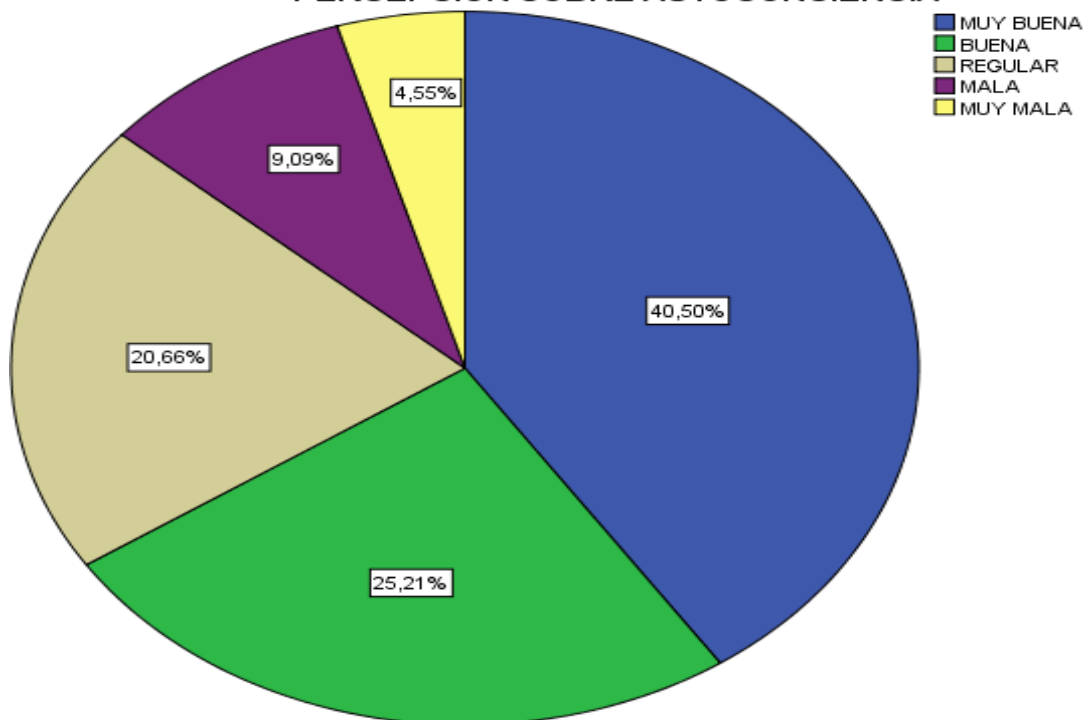
**TABLA N° 01**  
**PERCEPCIÓN SOBRE AUTOCONCIENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	98	38,0	40,5	40,5
	BUENA	61	23,6	25,2	65,7
	REGULAR	50	19,4	20,7	86,4
	MALA	22	8,5	9,1	95,5
	MUY MALA	11	4,3	4,5	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 01**

**PERCEPCIÓN SOBRE AUTOCONCIENCIA**



Fuente: Tabla N° 01  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 01 a la pregunta ¿Cómo considera usted su percepción sobre la autoconfianza?, los trabajadores encuestados indicaron en un 38.0% que es muy buena, el 23.6% buena, otro 19.4% como regular, mientras que el 8.5% mala y finalmente el 4.3% muy mala.

La autoconfianza es el convencimiento íntimo de que uno es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión. Es confiar en que en general uno va a salir airoso de una situación, por difícil que parezca. Desde luego, esto se refiere a situaciones que caen dentro de la normalidad, y no a situaciones excepcionales en las cuales no se tiene ningún manejo, lo cual sería en realidad imprudencia o temeridad.

Los trabajadores en su mayoría consideran que, si tienen autoconfianza al momento de desarrollar sus funciones, ya que consideran que, si poseen la capacidad para hacerlo, pero debemos resaltar que un porcentaje también indicaron como regular, por lo que se deduce que no todos consideran la autoconfianza como una habilidad propia que ellos manejan, a lo que la institución debiera tener consideración.

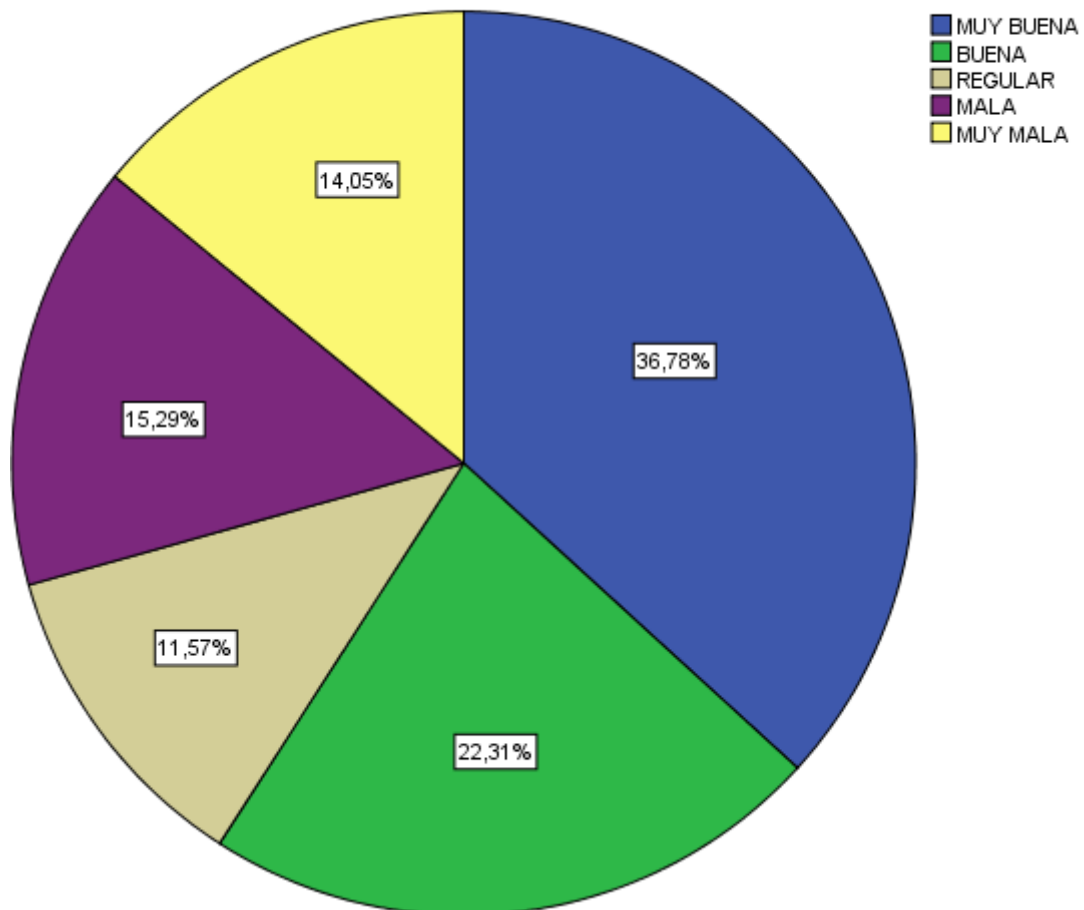
**TABLA N° 02**  
**PERCEPCIÓN SOBRE AUTOREGULACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	89	34,5	36,8	36,8
	BUENA	54	20,9	22,3	59,1
	REGULAR	28	10,9	11,6	70,7
	MALA	37	14,3	15,3	86,0
	MUY MALA	34	13,2	14,0	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 02**

**PERCEPCIÓN SOBRE AUTOREGULACIÓN**



Fuente: Tabla N° 02  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 02, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la autorregulación?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 34.5% como muy buena, el 20.9% como buena, el 10.9% como regular, el 14.3% como mala y el 13.2% como muy mala.

La autorregulación emocional es la habilidad de sentimientos emocionales por ejemplo enojo para responder a las demandas actuales de experiencia en el rango de las bellas emociones de una forma que es socialmente tolerable y suficientemente flexible para permitir reacciones espontáneas, así como también la habilidad para retrasar reacciones espontáneas cuando sea necesario. También puede ser definida como el proceso extrínseco e intrínseco, responsable de observar, evaluar y modificar las reacciones emocionales. La autorregulación emocional pertenece al amplio conjunto de los procesos de autorregulación, los cuales incluyen la regulación de nuestros propios sentimientos y la regulación de los sentimientos de las otras personas. Aquí observamos que la mayoría de los trabajadores también consideran que el manejo de la autorregulación emocional, es decir que ellos consideran que, si manejan sus emociones para realizar el trabajo encargado en sus respectivas áreas, sin embargo, en la guía de observación se muestra lo contrario, así mismo un porcentaje sumando mala y muy mala manifiestan que no tienen autorregulación emocional adecuada.



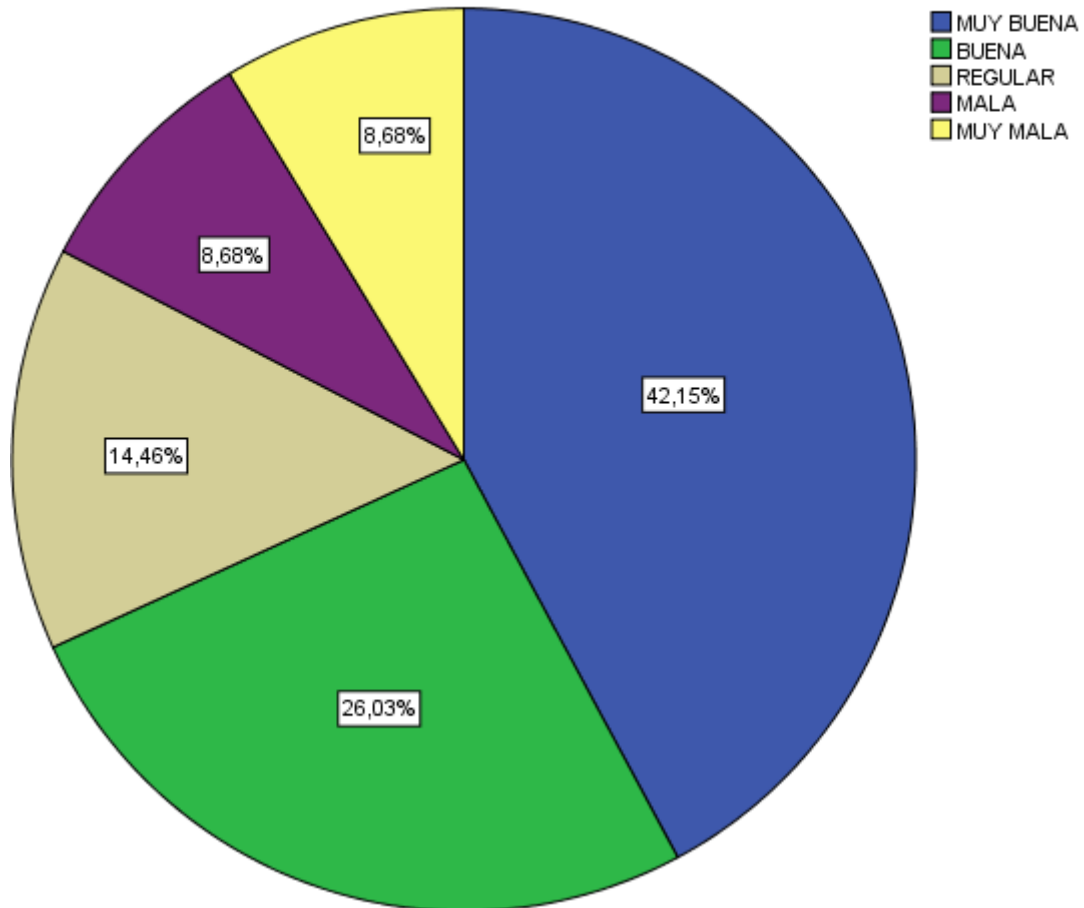
**TABLA N° 03**  
**PERCEPCIÓN SOBRE MOTIVACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	102	39,5	42,1	42,1
	BUENA	63	24,4	26,0	68,2
	REGULAR	35	13,6	14,5	82,6
	MALA	21	8,1	8,7	91,3
	MUY MALA	21	8,1	8,7	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 03**

**PERCEPCIÓN SOBRE MOTIVACIÓN**



Fuente: Tabla N° 03  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 03, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la motivación?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 39.5% como muy buena, el 24.4% como buena, el 13.6% como regular, el 8.1% como mala y el 8.1% como muy mala.

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

La mayoría de los encuestados consideran que, si se encuentran motivados en su centro de trabajo, sin embargo, la sumatoria de regular mala y muy mala nos indica un porcentaje en similares condiciones, esto se relaciona en la mayoría de casos por el tema salarial.

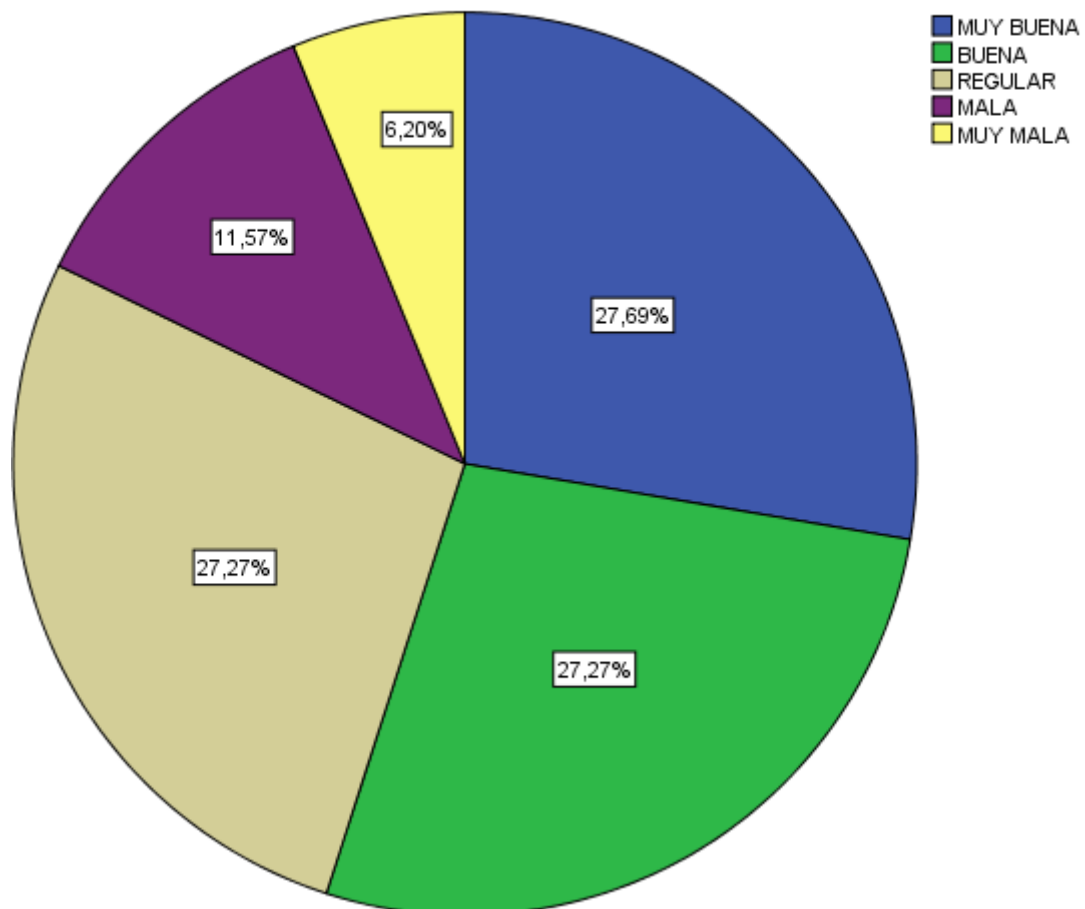
**TABLA N° 04**  
**PERCEPCIÓN SOBRE EMPATÍA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	67	26,0	27,7	27,7
	BUENA	66	25,6	27,3	55,0
	REGULAR	66	25,6	27,3	82,2
	MALA	28	10,9	11,6	93,8
	MUY MALA	15	5,8	6,2	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 04**

**PERCEPCIÓN SOBRE EMPATÍA**



Fuente: Tabla N° 04  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 04, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la empatía?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 26.0% como muy buena, el 25.6% como buena, el 25.6% como regular, el 10.9% como mala y el 5.8% como muy mala.

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo - el amor y preocupación por los demás - y la capacidad de ayudar.

La mayoría de los encuestados considera que son empáticos, pero en un porcentaje no muy diferenciado con regular, lo cual indica que no necesariamente los trabajadores son empáticos con sus compañeros y con los usuarios al momento de realizar su trabajo.

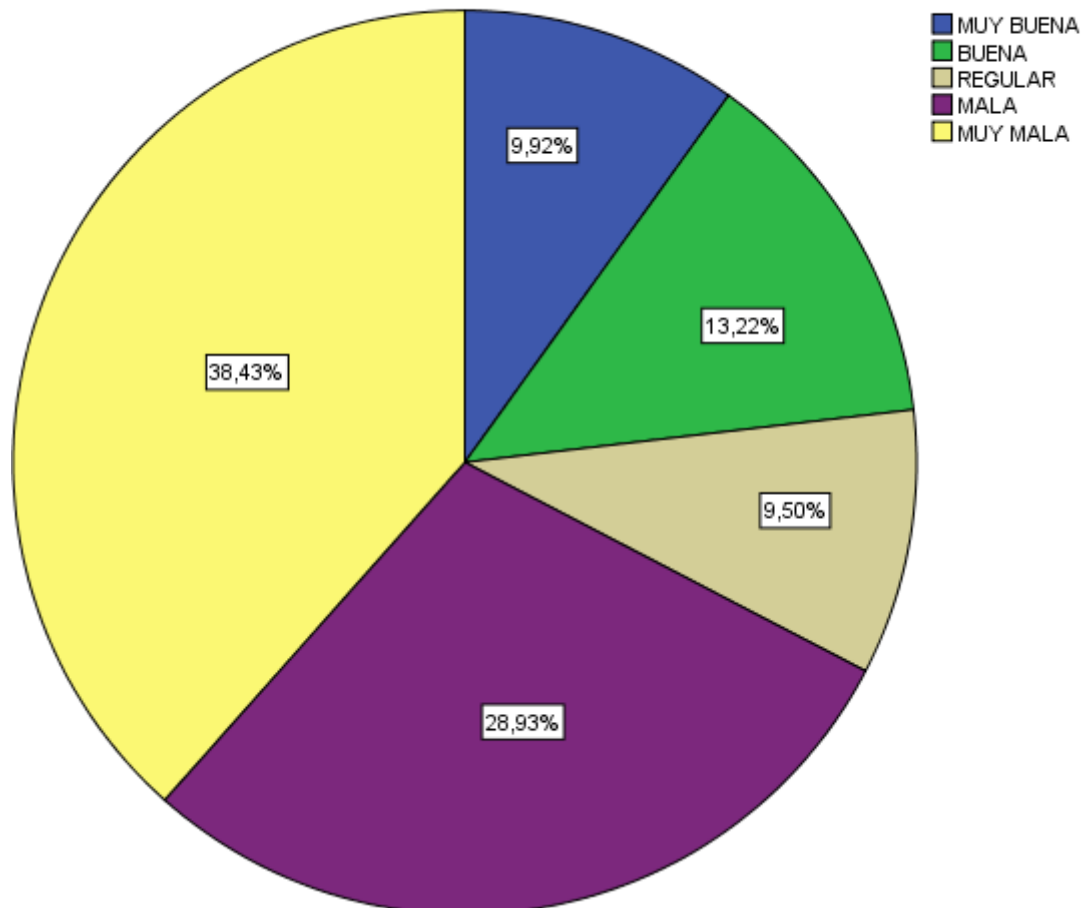
**TABLA N° 05**  
**PERCEPCIÓN SOBRE LIDERAZGO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	24	9,3	9,9	9,9
	BUENA	32	12,4	13,2	23,1
	REGULAR	23	8,9	9,5	32,6
	MALA	70	27,1	28,9	61,6
	MUY MALA	93	36,0	38,4	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 05**

**PERCEPCIÓN SOBRE LIDERAZGO**



Fuente: Tabla N° 05  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 05, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre el liderazgo en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 9.3% como muy buena, el 12.4% como buena, el 8.9% como regular, el 27.1% como mala y el 36.0% como muy mala.

El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz.

Quien es líder empresarial logra que las voluntades particulares se subordinen al interés de la empresa, sin descuidar la sensibilidad de las personas, para que lo hagan con placer y con la seguridad de que el éxito de la fuente de trabajo, es también el de ellos. Es quien, desde la cima del organigrama, con su ejemplo y dedicación, se convierte en el guía y el alma de la empresa.

La mayoría de los encuestados considera que no hay una presencia de liderazgo empresarial, percepción que tienen hacia sus jefes inmediatos incluso hacia la alta dirección, esto probablemente por las decisiones que muchas veces no son compartidas por los trabajadores, por lo que consideran que no existe un buen liderazgo en sus áreas o unidades y en la alta dirección

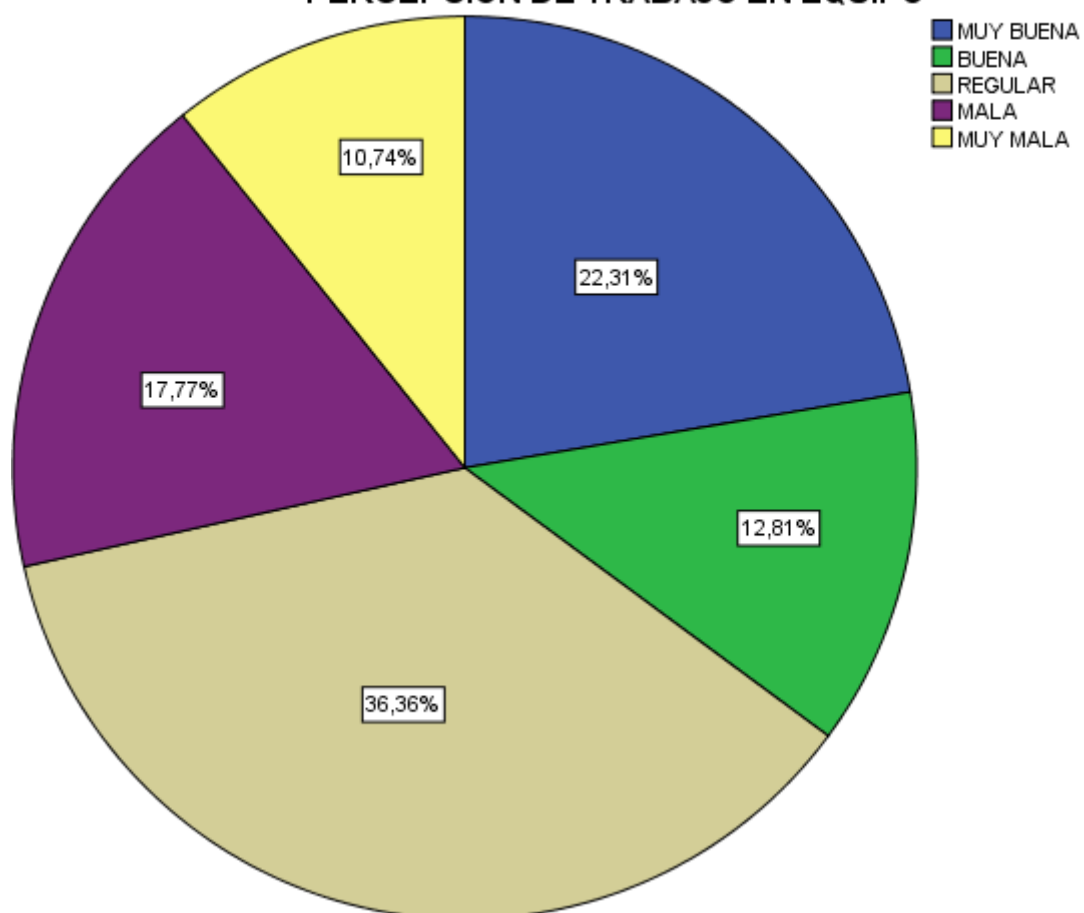
**TABLA N° 06**  
**PERCEPCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	54	20,9	22,3	22,3
	BUENA	31	12,0	12,8	35,1
	REGULAR	88	34,1	36,4	71,5
	MALA	43	16,7	17,8	89,3
	MUY MALA	26	10,1	10,7	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 06**

**PERCEPCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: Tabla N° 06  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 06, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre el trabajo en equipo en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 20.9% como muy buena, el 12.0% como buena, el 34.1% como regular, el 16.7% como mala y el 10.1% como muy mala.

El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

La interacción entre los participantes que integran un grupo o equipo de trabajo será lo que permitirá que las diferentes ideas que vayan surgiendo durante el desarrollo de la tarea mejoren y logren los objetivos de satisfacción deseados. La comprensión es un elemento clave para el correcto funcionamiento del grupo en vistas a mejorar la empatía y eficacia.

Acá vemos que la opinión mayoritaria es regular por lo que se deduce y se observa que no existe mucho compañerismo, ya que algunos manifiestan que consideran que hay compañeros que trabajan más y otros menos, por lo que aquí hay que tener un especial cuidado con las relaciones interpersonales que existen que al parecer no son las mejores, por lo que no hay un buen trabajo en equipo en las distintas áreas de la institución.



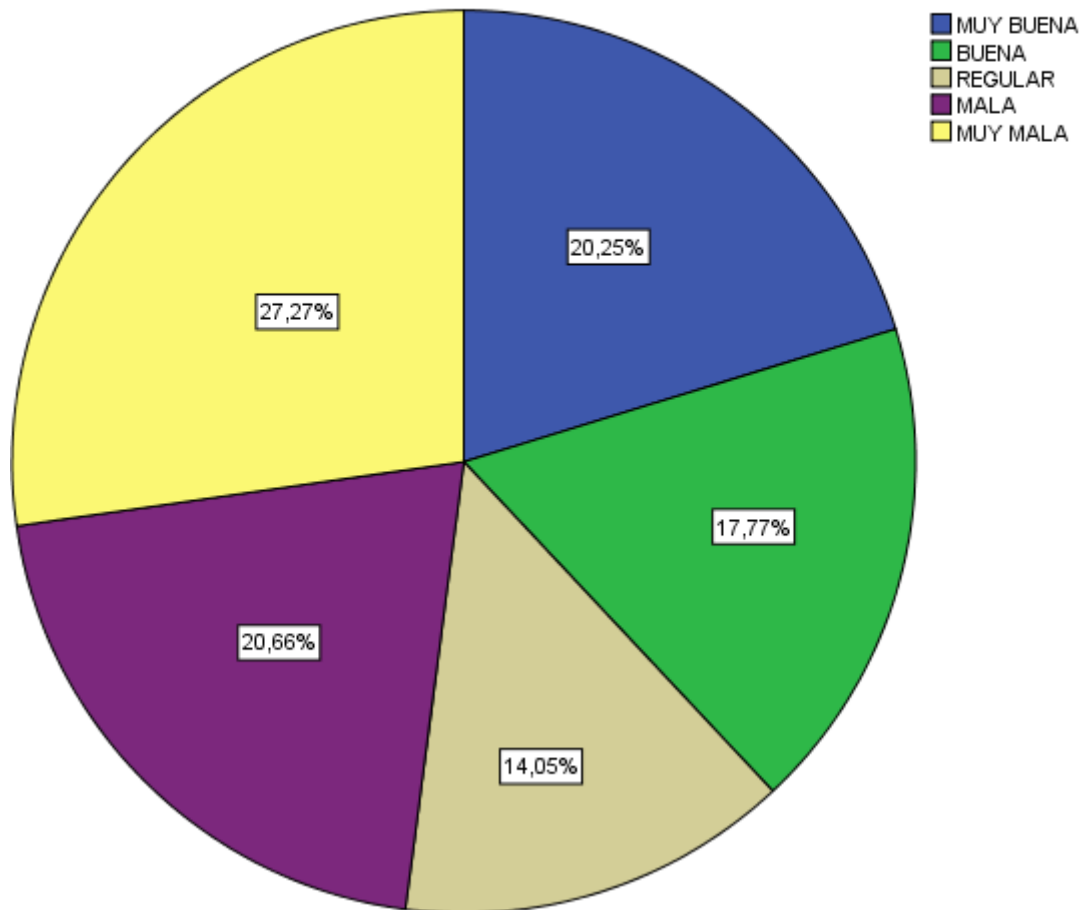
**TABLA N° 07**  
**PERCEPCIÓN DE IDENTIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	49	19,0	20,2	20,2
	BUENA	43	16,7	17,8	38,0
	REGULAR	34	13,2	14,0	52,1
	MALA	50	19,4	20,7	72,7
	MUY MALA	66	25,6	27,3	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 07**

**PERCEPCIÓN DE IDENTIDAD**



Fuente: Tabla N° 07  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 07, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la identidad en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 19.0% como muy buena, el 16.7% como buena, el 13.2% como regular, el 19.4% como mala y el 25.6% como muy mala.

La identidad institucional es un conjunto de rasgos y características atribuidos a una institución, que la define y sirve de referencia para que sus miembros se identifiquen con ella a través de su pertenencia. La identidad institucional contribuye a la identidad personal.

Se entiende por identidad institucional el conjunto de características o atributos que configuran el ser institucional, ellas son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento, no sólo los presentes sino también los acumulados, que constituyen el acervo histórico.

La identidad institucional está vinculada principalmente con su público interno.

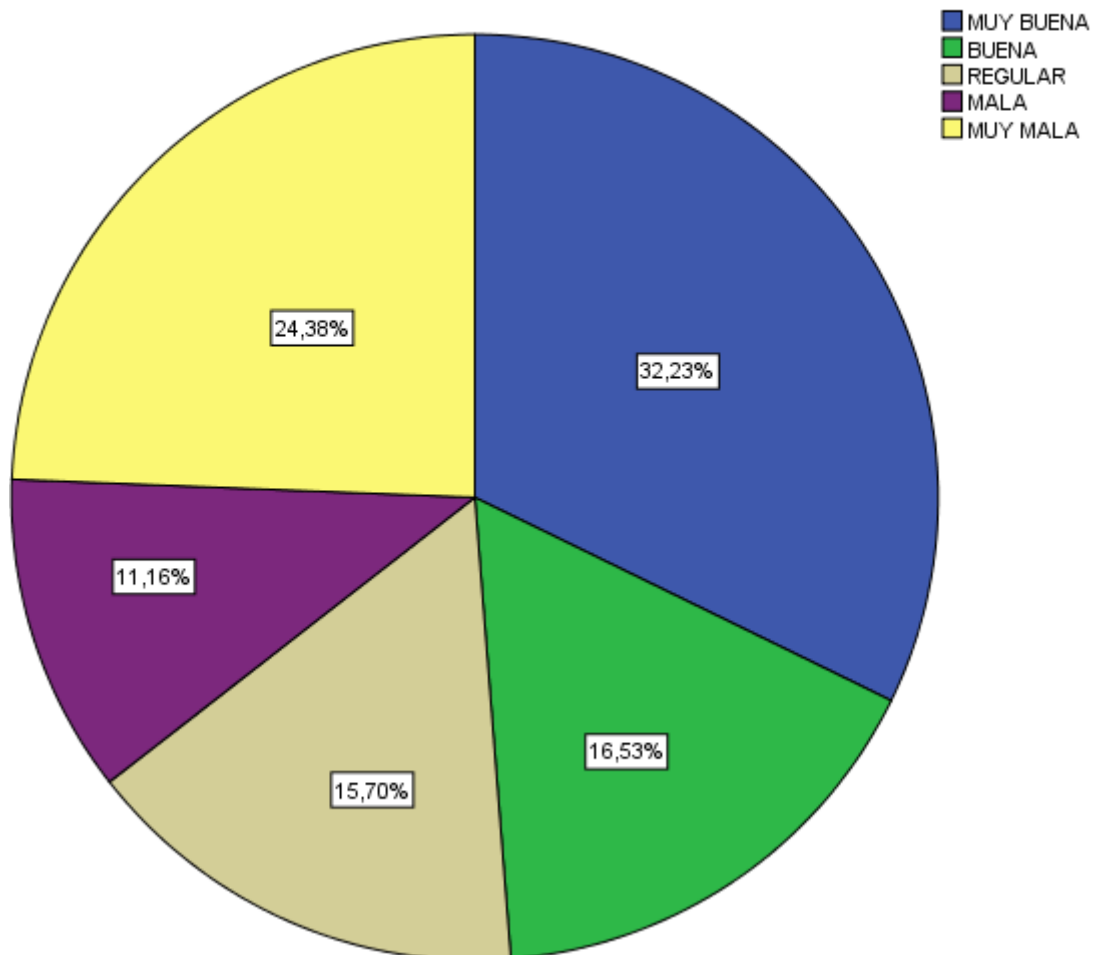
En este caso la mayoría de los encuestados considera que la identidad es muy mala dado a que no se observa una adecuada identidad con la institución, ya que en la guía de observación podemos ver que no portan el fotocheck, no utilizan el uniforme institucional, no permanecen en sus puestos de trabajo y tampoco conocen las políticas institucionales, valores, misión, visión, etc.

**TABLA N° 08**  
**PERCEPCIÓN DE LA LABORIOSIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	78	30,2	32,2	32,2
	BUENA	40	15,5	16,5	48,8
	REGULAR	38	14,7	15,7	64,5
	MALA	27	10,5	11,2	75,6
	MUY MALA	59	22,9	24,4	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 08**  
**PERCEPCIÓN DE LA LABORIOSIDAD**



Fuente: Tabla N° 08  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 08, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la laboriosidad en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 30.2% como muy buena, el 15.5% como buena, el 14.7% como regular, el 10.5% como mala y el 22.9% como muy mala.

Laboriosidad es la cualidad de laborioso.

La laboriosidad suele considerarse como un valor moral o una virtud. Gracias a la laboriosidad, la labor (el trabajo) pasa de ser algo obligatorio o necesario a un valor. Implica realizar las tareas con esmero, atendiendo los detalles y tratando de conseguir el mejor resultado posible.

La mayoría de los encuestados considera que si tienen muy Buena laboriosidad ya que indican que si están preparados y que tienen las capacidades necesarias para ejecutar su función en el puesto donde se encuentran. Sin embargo, un porcentaje muy cercano en el rango también indican que no son muy laboriosos.

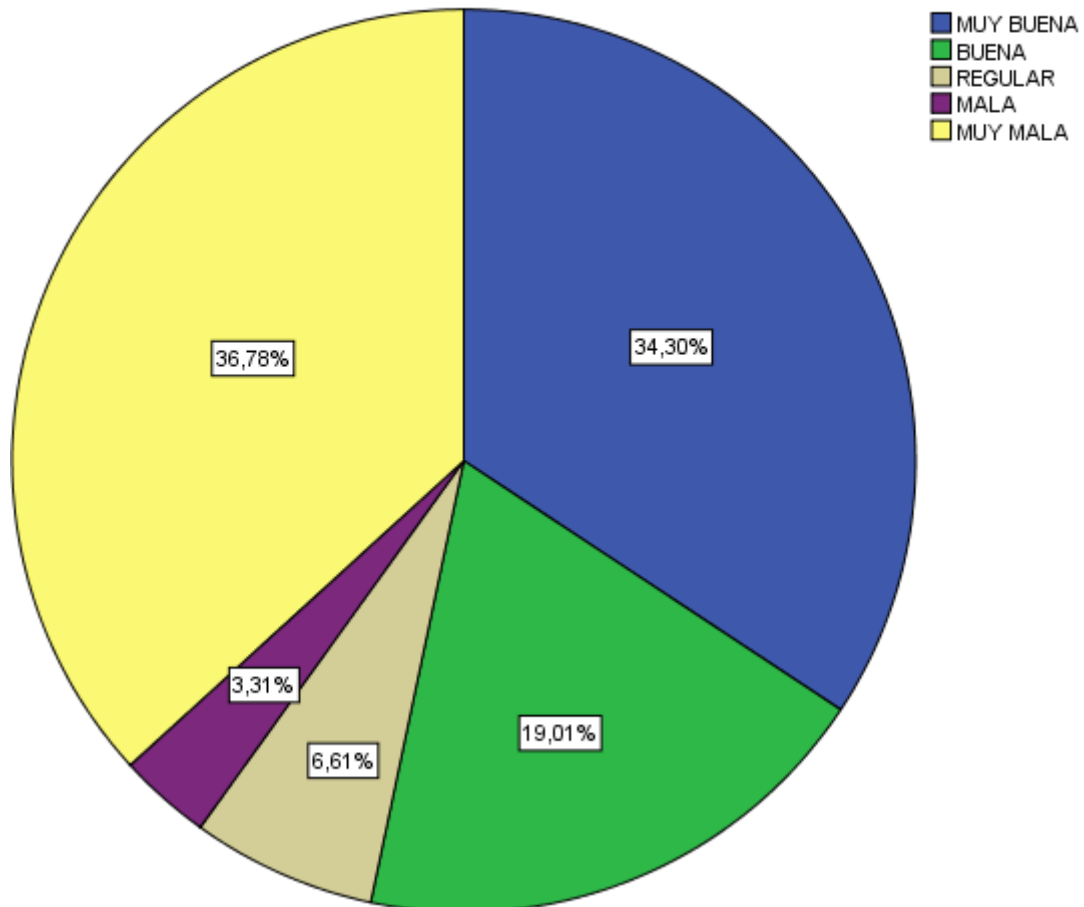
**TABLA N° 09**  
**PERCEPCIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	83	32,2	34,3	34,3
	BUENA	46	17,8	19,0	53,3
	REGULAR	16	6,2	6,6	59,9
	MALA	8	3,1	3,3	63,2
	MUY MALA	89	34,5	36,8	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 09**

**PERCEPCIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN**



Fuente: Tabla N° 09  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 09, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la innovación en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 32.2% como muy buena, el 17.8% como buena, el 6.2% como regular, el 3.1% como mala y el 34.5% como muy mala.

Cuando hablamos de Innovación habitualmente pensamos en crear o inventar nuevos productos o servicios, que aportan nueva tecnología, facilidad de uso, diseño o algún elemento que lo diferencia de otros con un avance significativo. No obstante, no es frecuente focalizarse en innovar en procesos, modelos organizativos, modelos de negocio, modelos relacionales, dentro y fuera de la organización, e incluso en cómo desarrollamos nuestra actividad profesional para que ésta sea más eficiente, productiva y potencie la creatividad, contribuyendo a ser innovadores con nuevas ideas, soluciones o mejoras.

Existen dos factores que ya están movilizandando las estructuras organizativas hacia culturas innovadoras donde se centran en empoderar a las personas para despertar su capacidad de innovar y aportar soluciones creativas, pues hay una realidad en todo esto. Aunque la tecnología avance, los robots se introduzcan en nuestras vidas y se automaticen tareas, las personas seguirán siendo necesarias en el mundo laboral. Las personas son las que aportan esa capacidad de innovar, tan necesaria ahora, y que será parte natural de las organizaciones en el futuro. Los trabajadores consideran en su mayoría que la innovación en su centro de trabajo es muy mala, dado a que a veces no cuentan con el mobiliario, equipos e infraestructura necesaria para realizar su trabajo, sin embargo, apreciamos un porcentaje bastante aproximado que indican que si son muy buenas.

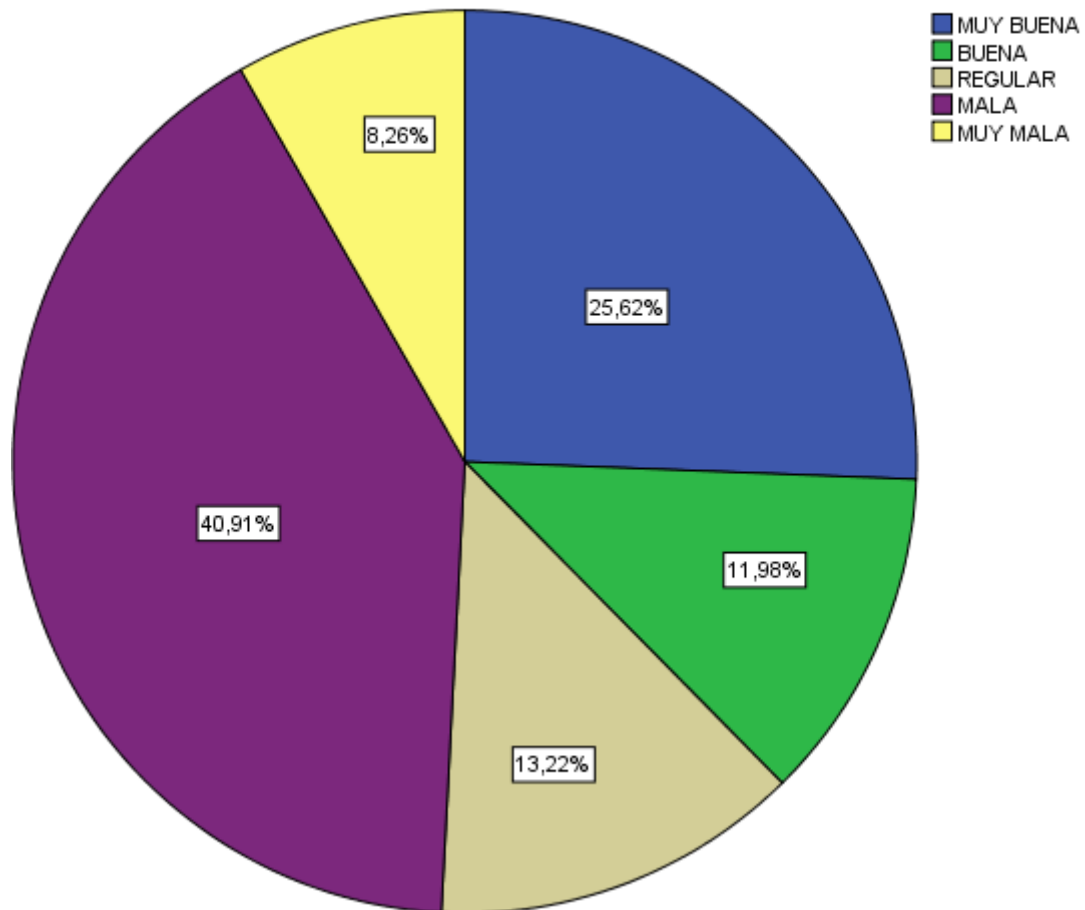
**TABLA N° 10**  
**PERCEPCIÓN SOBRE MEJORA CONTINUA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	62	24,0	25,6	25,6
	BUENA	29	11,2	12,0	37,6
	REGULAR	32	12,4	13,2	50,8
	MALA	99	38,4	40,9	91,7
	MUY MALA	20	7,8	8,3	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 10**

**PERCEPCIÓN SOBRE MEJORA CONTINUA**



Fuente: Tabla N° 10  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 10, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre la mejora continua en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 24.0% como muy buena, el 11.2% como buena, el 12.4% como regular, el 38.4% como mala y el 7.8% como muy mala.

La mejora del servicio es la acción continua de todo sistema de gestión para lograr los objetivos deseados. El proceso de mejora continua se aplica en todas las etapas de un proceso de servicios las cuales pueden ser: estrategia de servicio, diseño de servicio, transición de servicio y operación de servicio.

Acá podemos ver que la mayoría de los encuestados opino que el proceso de mejora continua es mala, dado a que no ven cambios sustanciales en el manejo de los procesos propiamente ejecutados en la Universidad.



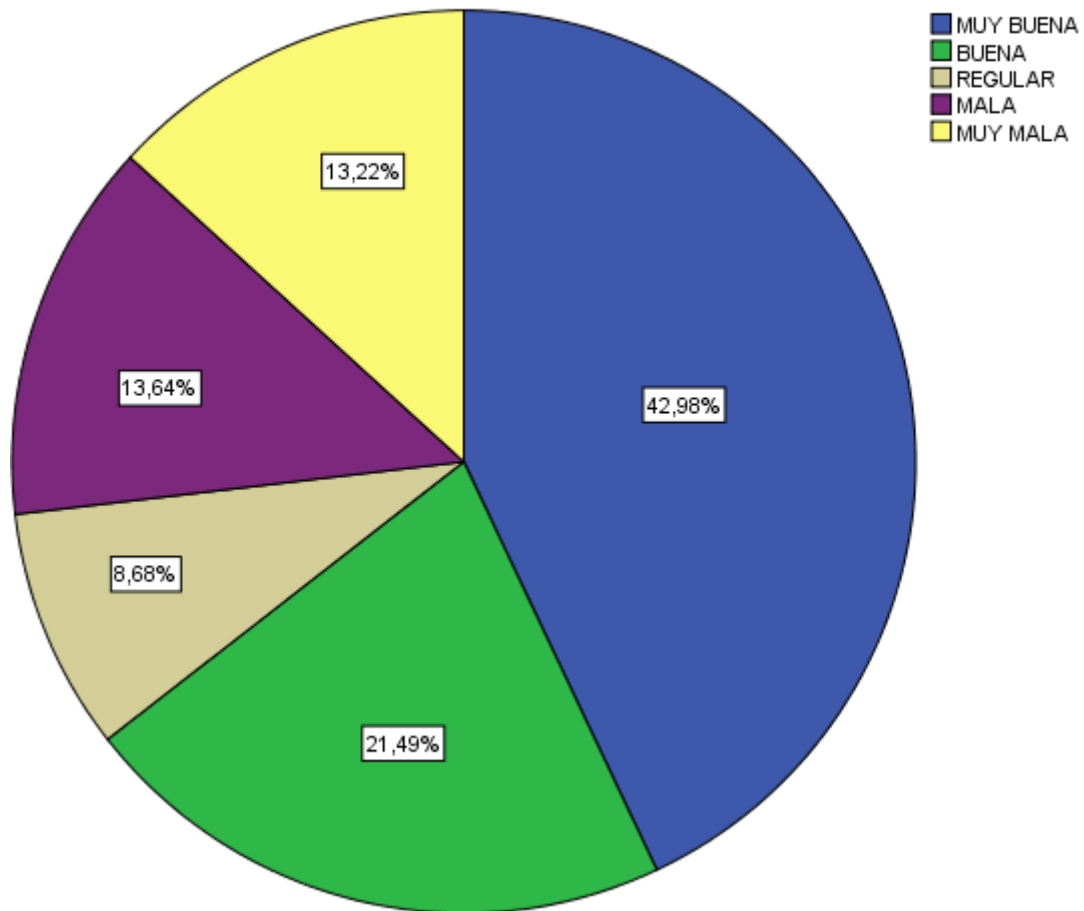
**TABLA N° 11**  
**PERCEPCIÓN SOBRE ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	104	40,3	43,0	43,0
	BUENA	52	20,2	21,5	64,5
	REGULAR	21	8,1	8,7	73,1
	MALA	33	12,8	13,6	86,8
	MUY MALA	32	12,4	13,2	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFCIO N° 11**

**PERCEPCIÓN SOBRE ADAPTACIÓN AL CAMBIO**



Fuente: Tabla N° 11  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 11, a la pregunta ¿cómo considera usted su adaptación al cambio en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 40.3% como muy buena, el 20.2% como buena, el 8.1% como regular, el 12.8% como mala y el 12.4% como muy mala.

La adaptación al cambio es una de las principales preocupaciones de los profesionales de cualquier disciplina o área, entre ellas los negocios y la gestión empresarial.

Ojo, no es que el cambio sea un elemento exclusivo de la época en que vivimos. Sin embargo, lo que resulta innegable es que el mercado laboral y profesional en el que nos movemos hoy día es mucho más exigente, competitivo, dinámico y fluctuante que el de hace unos años.

Es decir, la adaptación al cambio tiene una importancia especial en este contexto, pues más que una exigencia se ha convertido en una habilidad que deben desarrollar los profesionales para seguir avanzando hacia sus objetivos. Vamos, que solamente quien sea capaz de adaptarse estará en condiciones de llegar a lo más alto de su área.

La mayoría considera que esta adaptabilidad es muy buena, esto probablemente debido a la alta rotación de personal que existe en la UNHEVAL, y a los sistemas variados que se manejan en cada área.

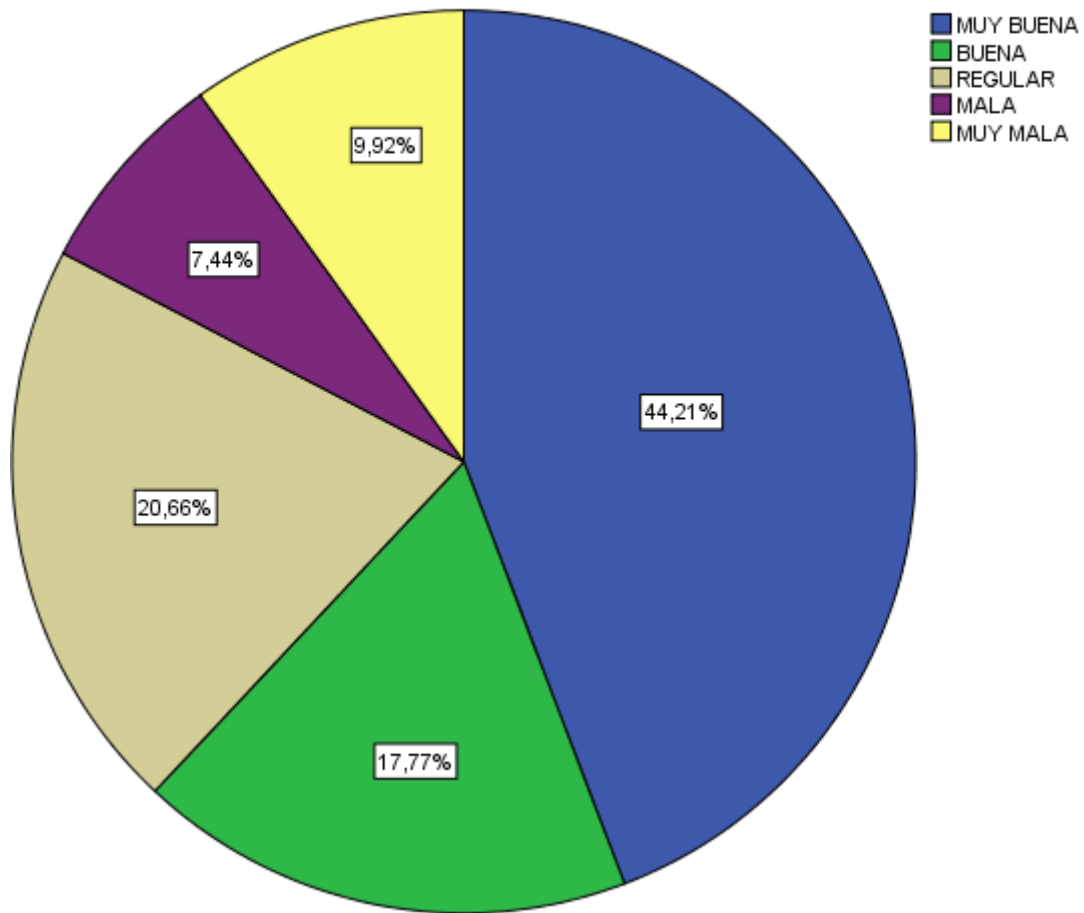
**TABLA N° 12**  
**PERCEPCIÓN SOBRE NIVEL DE RESULTADOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	107	41,5	44,2	44,2
	BUENA	43	16,7	17,8	62,0
	REGULAR	50	19,4	20,7	82,6
	MALA	18	7,0	7,4	90,1
	MUY MALA	24	9,3	9,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 12**

**PERCEPCIÓN SOBRE NIVEL DE RESULTADOS**



Fuente: Tabla N° 12  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 12, a la pregunta ¿cómo considera usted su nivel de resultados en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 41.5% como muy buena, el 16.7% como buena, el 19.4% como regular, el 7.0% como mala y el 9.3% como muy mala.

Con una gran cantidad de requerimientos que varían todo el tiempo, hoy las empresas deben lidiar con clientes que son cada vez más complejos, manejan gran cantidad de información respecto de sus preferencias, son exigentes en relación con lo que esperan obtener, el usuario de hoy en día está realmente interesado en el valor que le aportará el producto o servicio que busca. Es por ello que actualmente las organizaciones de cualquier tipo (empresas, privadas, públicas, sociales, etc.) tratan de incorporar metodologías que les ayuden a medir los niveles de satisfacción de sus clientes, ya que de esta forma se aseguran de seguir formando parte de las preferencias y más aún, buscar la forma de que estos mismos clientes recomienden los productos o servicios ofertados a otros.

Desde este punto de vista, la calidad en servicio es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de las empresas en el mercado, sin embargo, hoy nos encontramos con gran número de usuarios disconformes principalmente con los servicios que se les entrega.

Por obvias razones los trabajadores indicaron que el nivel de resultados es muy bueno pero la guía de observación nos muestra un resultado diferente.

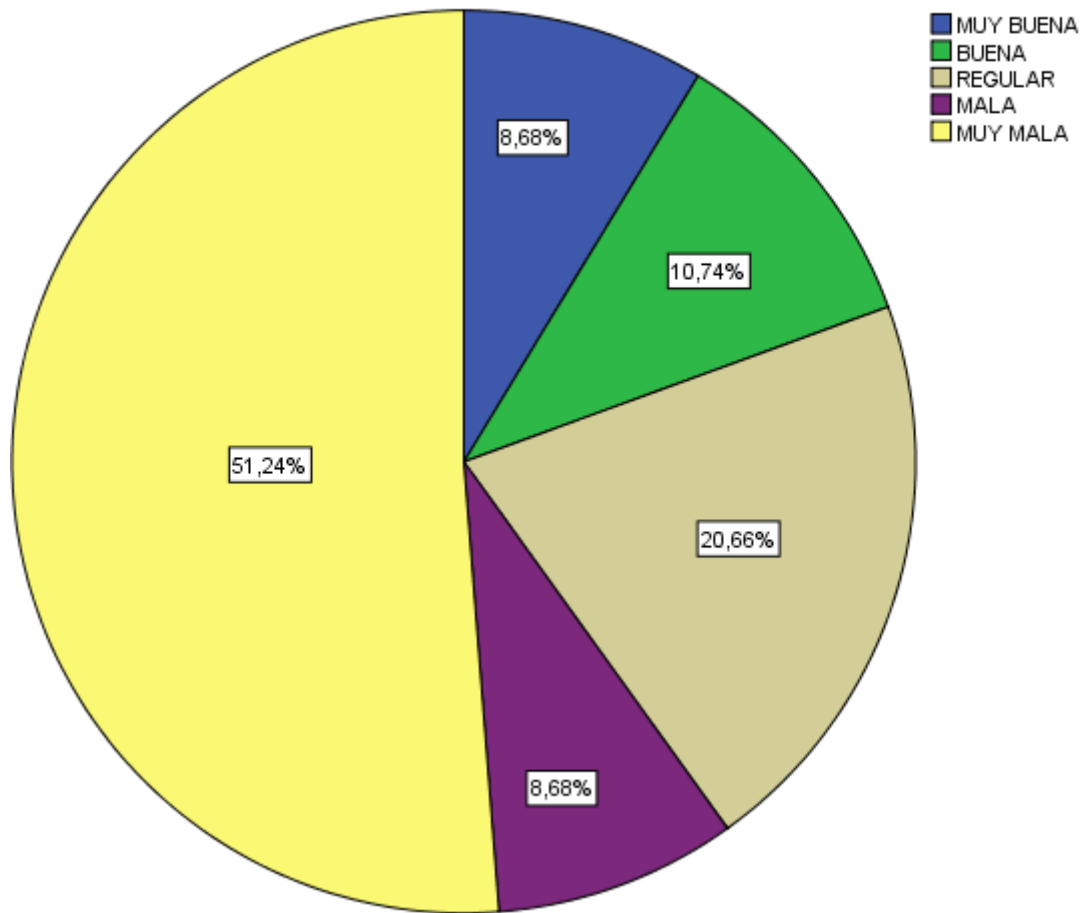
**TABLA N° 13**  
**PERCEPCIÓN SOBRE RACIONALIZACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	21	8,1	8,7	8,7
	BUENA	26	10,1	10,7	19,4
	REGULAR	50	19,4	20,7	40,1
	MALA	21	8,1	8,7	48,8
	MUY MALA	124	48,1	51,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 13**

**PERCEPCIÓN SOBRE RACIONALIZACIÓN**



Fuente: Tabla N° 13  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 13, a la pregunta ¿cómo considera usted percepción sobre la racionalización en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 8.1% como muy buena, el 10.1% como buena, el 19.4% como regular, el 8.1% como mala y el 48.1% como muy mala.

La administración Científica fue el inicio de la racionalización ya que ayudo a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración del personal, con los cuales se pudiera medir y motivar la producción del trabajador.

Racionalización es el método de producción, y ahí se incluye también la gestión y las tecnologías empleadas, que conducen a una mejor productividad y rentabilidad.

Racionalización consiste en la aplicación del criterio y del pensar lógico. El estudio de la relación causa-efecto de cada situación, permite llegar a aquel método que proporcione el resultado máximo, a un costo mínimo.

Los trabajadores en su mayoría consideran que la racionalización es muy mala, dado a que existen áreas que tienen exceso de pendientes debido a una racionalización inadecuada, versus otras áreas que no tienen estos excesos de pendientes por atender creando una equivalencia no correcta entre áreas sobrecargando algunas que no tienen personal suficiente o algunos que no están capacitados para las funciones que desempeñan.

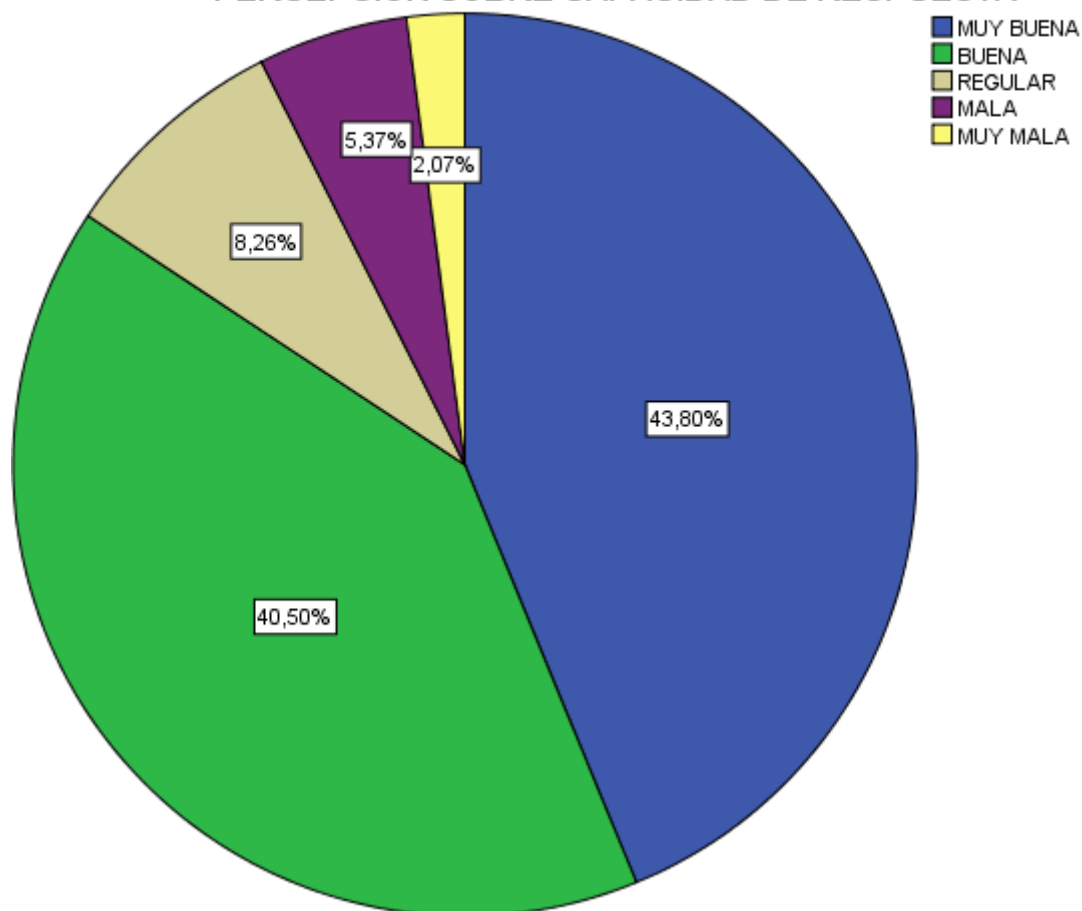
**TABLA N° 14**  
**PERCEPCIÓN SOBRE CAPACIDAD DE RESPUESTA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	106	41,1	43,8	43,8
	BUENA	98	38,0	40,5	84,3
	REGULAR	20	7,8	8,3	92,6
	MALA	13	5,0	5,4	97,9
	MUY MALA	5	1,9	2,1	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFICO N° 14**

**PERCEPCIÓN SOBRE CAPACIDAD DE RESPUESTA**



Fuente: Tabla N° 14  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 14, a la pregunta ¿cómo considera usted su percepción sobre su capacidad de respuesta en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 41.1% como muy buena, el 38.0% como buena, el 7.8% como regular, el 5.0% como mala y el 1.9% como muy mala.

La capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

En este caso la mayoría considera que es muy buena, ya que ellos consideran que, si brindan facilidades al usuario y les brindan atención inmediata y operativa, caso que se ve contrastado con la guía de observación en la cual s observo lo contrario a lo manifestado en las encuestas.



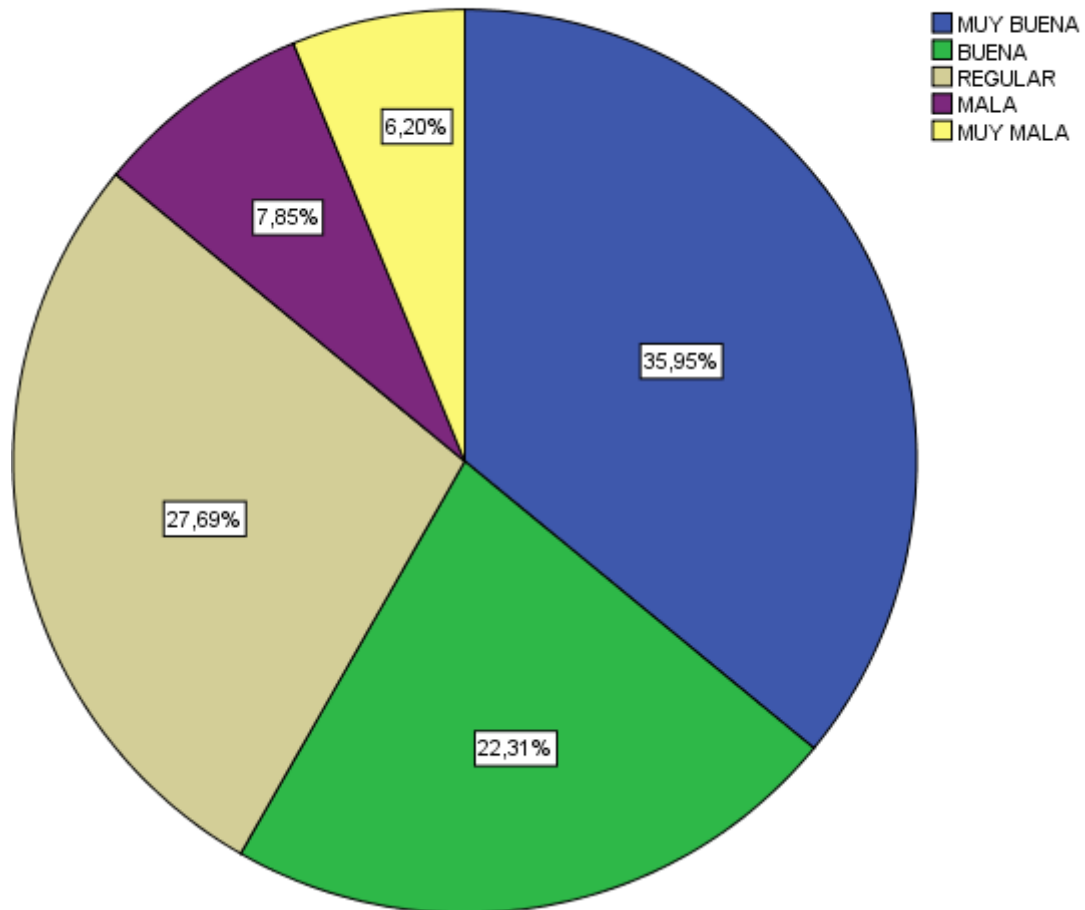
**TABLA N° 15**  
**PERCEPCIÓN SOBRE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	87	33,7	36,0	36,0
	BUENA	54	20,9	22,3	58,3
	REGULAR	67	26,0	27,7	86,0
	MALA	19	7,4	7,9	93,8
	MUY MALA	15	5,8	6,2	100,0
<b>Total</b>		<b>242</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores  
Elaboración: Tesistas

**GRÁFCIO N° 15**

**PERCEPCIÓN SOBRE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO**



Fuente: Tabla N° 15  
Elaboración: Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En la tabla y gráfico N° 15, a la pregunta ¿cómo considera usted percepción sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral en su centro de trabajo?, los trabajadores contestaron de la siguiente forma: el 33.7% como muy buena, el 20.9% como buena, el 26.0% como regular, el 7.4% como mala y el 5.8% como muy mala.

Las habilidades blandas son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras; que forjan a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Acá observamos que los trabajadores manifiestan que esta relación es muy buena ya que ellos indican que si poseen estas habilidades blandas para lograr un adecuado desempeño laboral en la institución de estudio la UNHEVAL. Sin embargo, la guía de observación muestra un resultado diferente al declarado por los trabajadores.

## 42 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN REALIZADA EN LA UNHEVAL

DIMENSIONES	SI	NO
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>		
1. Los trabajadores portan fotochecks y uniformes		X
2. Las áreas de oficinas están correctamente rotuladas	X	
3. Los trabajadores se ven animados y contentos		X
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>		
4. Los trabajadores son empáticos con el usuario		X
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>		
5. Se observa liderazgo en las áreas de trabajo		X
6. Trabajan en equipo		X
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
7. Los trabajadores se identifican con la institución		X
8. Los trabajadores son proactivos, comedidos y rápidos		X
<b>CREATIVIDAD</b>		
9. Utilizan herramientas innovadoras en su trabajo		X
10. Se observa flujogramas de trámites a la vista del usuario		X
11. Todos utilizan herramientas modernas para hacer su trabajo	X	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		
12. La atención es efectiva y óptima		X
13. Se observa poca acumulación de trabajo pendiente en los escritorios		
14. La atención es cordial y están capacitados en su área, conocen la información		X
15. Los trabajadores muestran habilidades blandas y un buen desempeño		X

### INTERPRETACIÓN:

Podemos darnos cuenta de acuerdo a la guía de observación aplicada que en su mayoría los ítems son negativos, por lo que concluimos que no existen adecuadas competencias personales, competencias sociales y habilidades sociales respecto a las habilidades blandas, así mismo en cuanto a la responsabilidad, la creatividad, y la productividad. Solo dos ítems son positivos en las competencias personales sobre la rotulación de las áreas situación que ha sido corregida en un porcentaje representativo, pero no totalitario por el tema del licenciamiento, y en cuanto a la utilización de herramientas

innovadoras dado a que se ha observado que si cuentan con equipos y herramientas básicas para realizar su trabajo en las distintas áreas

### **4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE LAS ÁREAS**

<b>DIMENSIONES</b>
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>
1. Sus trabajadores se identifican con la institución
2. Todos están ubicados de acuerdo al área donde trabajan
3. Los trabajadores se ven animados y contentos
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>
4. Los trabajadores son empáticos con el usuario
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>
5. Considera que usted tiene liderazgo en su área de trabajo
6. Sus trabajadores trabajan en equipo
<b>RESPONSABILIDAD</b>
7. Cree usted que hay compromiso por parte del trabajador
8. Los trabajadores son proactivos, acomedidos y rápidos
<b>CREATIVIDAD</b>
9. Utilizan herramientas innovadoras en su trabajo
10. Existen flujogramas de trámites para que su trabajador haga un buen trabajo
11. Todos utilizan herramientas modernas para hacer su trabajo
<b>PRODUCTIVIDAD</b>
12. La atención es efectiva y óptima
13. La racionalidad está correctamente dividida en las áreas
14. La atención es cordial y están capacitados en su área, conocen la información
15. Los trabajadores muestran habilidades blandas y un buen desempeño laboral.

#### **❖ ENTREVISTADO: LIC. HUMBERTO RIQUELME LUNA**

**AREA: JEFE DE LA UNIDAD DE SERVICIOS BIBLIOGRÁFICOS**

**HORA: 9:57 AM**

1. Si se identifican con la institución por trabajar en equipo
2. Si están ubicados de acuerdo a su nivel de acuerdo la Ley 276 es de atención obligatoria que se encuentra establecido

3. El problema es básicamente pecuniario limita los ánimos y estar contentos.
4. Si una gran mayoría
5. Si básicamente por la orientación de actividades
6. Si hay bastante integración de parte de los trabajadores
7. Si básicamente en la responsabilidad que tienen por cumplir
8. La gran mayoría si
9. En esta unidad si
10. En esta área si básicamente computadoras
11. Si computadoras
12. Si
13. Necesita retocar
14. Si
15. Si la gran mayoría

❖ **ENTREVISTADO: CPC. CESAR BAZAN JAIMES**

**AREA: JEFE DE LA SUB UNIDAD DE BIENES PATRIMONIALES**

**HORA DE ENTREVISTA: 11:30 AM**

1. Si se identifican con la institución por que proponen más acciones y activos para desenvolverse en el trabajo.
2. Si
3. Hay ciertos beneficios y descontentos con los trabajadores y desigualdad en cuanto a las remuneraciones del personal nombrado y del CAS.

4. Eso es de acuerdo a la personalidad de cada uno al hacer eso permite trabajar en equipo y si hay discrepancias habrá dificultad en el desempeño laboral de cada trabajador.
5. Se ve como equipo de trabajo y de campo yo como representante de área me involucro con los trabajadores y a la vez compartir con las tareas de cada uno de ellos el cual nos permite cumplir con las metas trazadas.
6. En esta era moderna el trabajo es en equipo nos basamos en resultados para cumplir con las metas trazadas.
7. Yo desde mi punto de vista cada uno tiene un compromiso en el trabajo si se identifican con la institución, puede haber ciertos celos de parte de los trabajadores, pero yo considero que si hay compromiso en el trabajo.
8. Si trabajan en equipo.
9. Tenemos dos tipos de herramientas de gestión el SIGA el SIAF estamos acomodándonos y vamos a la modernidad que nos exige la competencia internacional.
10. Si tenemos flujo gramas ya que tenemos actividades, metas físicas cada uno tenemos metas que cumplir de acuerdo al trabajo que realizamos.
11. Si tratamos de utilizar herramientas modernas de acuerdo al trabajo que realizamos.
12. Hay ciertos retrasos, deficiencias, pero esto vamos mejorando con el pasar del tiempo y con la experiencia de las actividades que nos permite hacer tanto para cumplir con nuestros objetivos.

13. Referente a esta área es nueva y viene funcionando casi un año, se tenía como una oficina desconocida y prácticamente al ver eso se está mejorando, distribuyendo y racionalizado efectivamente.
14. Referente a las capacitaciones se están solicitando y estamos con eso de la ley SERVIR que nos permite certificarnos y estamos con un avance de 30% y camino a la certificación.
15. Estamos aceptando profesionales con título, capacitados mayormente esta unidad se permite la competitividad profesional que son egresados de la misma institución mayormente todos tienen el nivel profesional.

❖ **ENTREVISTADO: CPC. EDID GONZALEZ ORIZANO**

❖ **AREA: ADMINISTRACIÓN PATRIMONIO Y OPERACIONES**

❖ **HORA DE ENTREVISTA: 11:50 AM**

1. La mayoría de las veces.
2. Ahora todo el mundo conoce porque son trabajadores antiguos ahora si fuera nueva si estaría perdido, eso de economía que va saber podría ser una contadora más o menos, aquí se ve todo lo que son bienes patrimoniales muebles inmuebles vehículos aparte de eso se maneja choferes, inventarios de ahí todo lo que son vigilancia, limpieza, jardines y mantenimiento.
3. Más o menos están contento. por el sueldo que se gana.
4. No porque hoy en día no nos capacitan y los trabajadores tratan al usuario como ellos quieren.
5. Por lo menos ya que todos recurren a mi persona.
6. Si.

7. En su mayoría no puedo decir que si al cien por ciento.
8. Si no quieren cumplir simplemente se les obliga.
9. En lo posible dependiendo que nos compren por ejemplo para realizar el inventario se requiere unas máquinas tipo lectora que se ha pedido hace más de un año y hasta la fecha no nos compran, si tuviéramos esa máquina se agilizaría el trabajo de 8 personas que hacen el trabajo en un año sería en dos meses.
10. Si conocen su trabajo.
11. Si.
12. No en su totalidad, pero eso es la meta de cumplir con las metas como la oficina es grande pues a veces no se logra cumplir con el trabajo establecido.
13. Eso ya es depende del jefe de personal porque a veces nos envían personas que no están capacitados pero que podemos hacer a nada ya que se quiere al personal para cumplir con nuestros objetivos y es una pérdida de tiempo porque hay que estar enseñándoles.
14. No en su totalidad la universidad es grande el personal es mínimo y no se abastece.
15. Si en su mayoría.

❖ **ENTREVISTADA: DRA. YERSELY FIGUEROA QUIÑONEZ**

**AREA: JEFA DE SECRETARIA GENERAL**

**HORA DE ENTREVISTA: 9:00 AM**

1. Si se identifican con la institución y ellos lo demuestran cumpliendo con sus labores con responsabilidad dentro del plazo que se establece para emitir las resoluciones.



2. Si en la oficina de Secretaria General tengo a mi cargo secretarias y conserjes todos ellos tienen el perfil especializado para desempeñar la labor de secretaria.
3. Si los trabajadores casi siempre se encuentran en un ánimo y una predisposición para atender al usuario de manera eficiente.
4. Si como se manifestó anteriormente los trabajadores tienen un buen trato con el usuario siempre su trato es cordial amical dentro de los parámetros que el servidor público tiene que atender.
5. A mi modesto parecer creo que si en el sentido de que siempre la idea de mi persona en esta oficina es trabajar en equipo y no ser jefe en si sino no trabajar en equipo donde hay un líder que les oriente siempre aceptando las criticas los consejos de todos para sacar adelante la oficina en los trabajos que realizamos.
6. Si efectivamente el trabajo siempre es en equipo de manera coordinada consensuada para que la labor que se realiza en secretaria general tenga resultados optimas en bienestar de la comunidad universitaria docentes personales administrativo y público en general.
7. Si definitivamente hay compromisos de parte de los trabajadores y ellos lo muestran de manera diaria no solo en la labor de la proyección de la emisión de las resoluciones, sino que ellos se vislumbran en la actitud que se demuestra hacia el usuario y a todo el personal que vienen a pedir información, consulta respecto a lo que compete a secretaria general.

8. En la medida de lo posible si ellos tratan de hacer sus labores de manera responsable cada uno de ellos de acuerdo a sus habilidades unos se desempeñan más que otros en ciertas cosas trabajando en equipo siempre se superan algunas dificultades yo no tengo ningún inconveniente hasta el momento.
9. Nosotros al ser un órgano de apoyo la oficina de secretaria general si utilizamos herramientas innovadoras cuando se tiene que emitir resoluciones urgentes o se tiene que agilizar alguna documentación lo que se requiere es atender al usuario de manera rápida y eficiente.
10. Si hay una oficina la Unidad de Organización y Métodos de la universidad que es el encargado de hacer todos los flujos gramas dentro de los procesos que están contenidos en los documentos de gestión por ejemplo el TUPA, TUSNE los MAPROS que son los mapas de procesos donde están definidos los flujos gramas y justamente ello ha sido materia de información que han solicitado en esta área ahí están establecidos de acuerdo a las unidades.
11. Si definitivamente utilizamos las computadoras impresoras escáner cuando se requiere una información urgente se coordina con las oficinas para realizar de manera eficiente.
12. Si es efectiva y óptima para dar una buena atención a los usuarios.
13. Si por ejemplo tenemos en la oficina de secretaria general una secretaria que se dedica a la elaboración de proyectos de resolución de rectorado otra de proyectos de resolución de consejo universitario y otros de asamblea y consejo universitario que redacta y está

presente juntamente con mi persona en todas las sesiones de asambleas y consejo universitario la que toma nota y otra la que se encarga de mesa de partes y dos conserjes que se encargan de distribuir las resoluciones que se emiten y toda aquella documentación que emite esta oficina.

14. Si conocen la información están delimitadas, pero cuando alguien está de permiso o licencia la otra persona supe y conoce el trabajo de las demás como se trabaja en equipo todo se conoce.
15. Si Todos trabajan de acuerdo a su perfil al margen de ello suplen a aquellos trabajadores que piden licencia y que conocen el trabajo y que se desempeñan de manera correcta.

#### **4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS SEGÚN CORRELACIÓN DE SPEARMAN**

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

El valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1,1]$ , indicando el signo el sentido de la relación:

- Si  $\rho = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*:

cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

- Si  $0 < p < 1$ , existe una correlación positiva.
- Si  $p = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $-1 < p < 0$ , existe una correlación negativa.
- Si  $p = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

#### 4.4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

**HG:** Las habilidades blandas se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**TABLA N° 16**  
**PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL**  
**(VI) HABILIDADES BLANDAS (VD) DESEMPEÑO LABORAL**

			VI	VD
Rho de Spearman	VI	Coeficiente de correlación	1,000	,995**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	242	242
	VD	Coeficiente de correlación	,995**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	242	242
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 16 se observa que se acepta la hipótesis general si existe una relación positiva entre la VI Habilidades blandas y la VD Desempeño laboral con un valor de 0.995, que se acerca más al valor de 1+, demostrándose que si

existe una relación positiva alta entre las variables de estudio. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las habilidades blandas para que el desempeño sea óptimo en la UNHEVAL.

#### 4.4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

**HE<sub>1</sub>:** Las competencias personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**TABLA N° 17**  
**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01**  
**COMPETENCIAS PERSONALES Y DESEMPEÑO LABORAL**

			CPERS	VD
Rho de Spearman	CPERS	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	242	242
	VD	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	242	242
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 17 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 01; si existe relación positiva entre la dimensión competencias personales, que incluye: autoconciencia, autorregulación y motivación y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 1.000, que es el valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva perfecta entre la dimensión 1 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las competencias laborales para que el desempeño sea óptimo en la UNHEVAL

**HE<sub>2</sub>:** Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**TABLA N° 18**  
**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02 COMPETENCIAS**  
**SOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL**

			CSOC	VD
Rho de Spearman	CSOC	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	242	242
	VD	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	242	242
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

#### **INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 18 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 02; si existe relación positiva entre la dimensión competencias sociales, que incluye: la empatía y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 1,000, que es una correlación positiva perfecta ya que es el mismo valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva perfecta entre la dimensión 2 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las competencias sociales para que el desempeño sea óptimo en la UNHEVAL

**HE<sub>3</sub>:** Las habilidades sociales se relacionan positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.

**TABLA N° 19**  
**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 03 HABILIDADES**  
**SOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL**

			HSOC	VD
Rho de Spearman	HSOC	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	242	242
	VD	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	242	242
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

### **INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 19 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 03; si existe relación positiva entre la dimensión habilidades sociales, que incluye: el liderazgo, y el trabajo en equipo y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 1.000, que es una correlación positiva perfecta ya que es el valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva perfecta entre la dimensión 3 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las habilidades sociales para que el desempeño sea óptimo en la UNHEVAL.

## **4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.5.1 CON LOS ANTECEDENTES**

**BUSTOS Y OLGUÍN (2006); en su tesis titulada “Competencias y Habilidades Blandas Claves para Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile. Indica en una de sus conclusiones:**

Que no solo son las habilidades duras las que permiten a los ingenieros desarrollar sus labores con mayor eficiencia, sino también son las habilidades blandas, como, por ejemplo, empatía, responsabilidad social, voluntad de servicio, saber escuchar al usuario y capacidad para resolver problemas, los mismos que suman a las habilidades duras.

**BOBADILLA (2017); en su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo, indica en una de sus conclusiones:**

que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Esta relación se determinó con la prueba estadística de Chi cuadrada, a través de la prueba de hipótesis. La prueba confirma la existencia de la relación entre las variables, porque los datos expresan una Chi calculada (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$  y  $gl = 4$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además, se precisó la relación existente las variables mediante el estadígrafo coeficiente de contingencia. Esta prueba expresa un resultado de 0,088; lo que atribuye que existe una relación positiva débil entre el clima organizacional y desempeño laboral en los institutos superiores de tecnológicos de Huancayo.



**MANRIQUE, OYARZABAL Y HERRERA (2018); en su tesis titulada; “Análisis de Brechas entre las Habilidades Blandas en Egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de La PUCP y los requerimientos del Mercado Laboral según el Ámbito Empresarial, Público y Social, de la Universidad Católica del Perú; indica en una de sus conclusiones:**

El resultado más evidente de la investigación realizada es que no existe una definición estándar de las Habilidades Blandas, estas son percibidas de manera distinta por las organizaciones. Este hecho conduce a que tampoco exista un consenso sobre cuáles son las Habilidades Blandas que se deben desarrollar con más urgencia, es por esto que esta investigación delimitó un grupo de habilidades luego de realizar el análisis de las distintas definiciones presentes en la teoría relacionada al tema, para así poder conocer cuáles son las habilidades que el Mercado Laboral Peruano requiere.

**PRIMO; (2015), en su tesis titulada “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015, indica en una de sus conclusiones:**

La Municipalidad Provincial de Huánuco, cuenta con gerentes para cada una de sus áreas, ellos han demostrado que tienen habilidades técnicas basadas en el conocimiento de su área, en habilidades humanas basadas en la cualidad de

interrelacionarse con sus trabajadores, y habilidades estratégicas, basadas en su capacidad de establecer líneas estratégicas y conocer el entorno.

#### **4.5.2 CON LAS BASES TEÓRICAS**

**ORTEGA (2017);** Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización.

Se entenderá como habilidades blandas “a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”.

**CHIAVENATO (1999),** Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

**STONER (1994);** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas

comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

#### **4.5.3 CON LOS RESULTADOS**

En la tabla N° 17 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 01; si existe relación positiva entre la dimensión competencias personales, que incluye: autoconciencia, autorregulación y motivación y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 0.998, que se acerca más al valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva alta entre la dimensión 1 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las competencias laborales para que el desempeño sea óptimo en la UNHEVAL

#### **4.5.4 DISCUSIÓN DE LAS TESIS:**

Por lo tanto coincidimos nuestra opinión a la relevancia que tienen las habilidades blandas respecto a la relación con un adecuado desempeño laboral ya que los indicadores medidos demuestran que cada una de ellas son necesarias para que el desempeño sea mejor o peor en la institución de estudio en este caso la UNHEVAL, por lo que las direcciones deben tener en cuenta para mejorar los niveles de satisfacción tanto de los trabajadores en su desempeño como del usuario al momento de recibir el servicio brindado por la institución, siendo los trabajadores el capital más importante con el que cuenta cualquier institución y sobre todo si es del Estado.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó qué las habilidades blandas si se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019, como se demuestra en la tabla N° 16 donde se observa que se acepta la hipótesis general si existe relación positiva entre la VI Habilidades blandas y la VD Desempeño laboral con un valor de 0.995, que se acerca más al valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva alta entre las variables de estudio. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las habilidades blandas para que el desempeño sea optimo en la UNHEVAL.
2. Se describió qué las competencias personales si se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019, como se observa en la tabla N° 17 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 01; si existe relación positiva perfecta entre la dimensión competencias personales, que incluye: autoconciencia, autorregulación y motivación y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 1.000, que es igual al valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva perfecta entre la dimensión 1 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las competencias laborales para que el desempeño sea optimo en la UNHEVAL.
3. Se analizó qué las competencias sociales si se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad

Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019, como se observa en la tabla N° 18 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 02; si existe relación positiva entre la dimensión competencias sociales, que incluye: la empatía y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 1.000, que es una correlación positiva perfecta ya que es el mismo valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva perfecta entre la dimensión 2 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las competencias sociales para que el desempeño sea optimo en la UNHEVAL.

4. Se estableció qué las habilidades sociales si se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019, como se observa en la tabla N° 19 se observa que se acepta la hipótesis específica N° 03; si existe relación positiva entre la dimensión habilidades sociales, que incluye: el liderazgo, y el trabajo en equipo y la VD Desempeño laboral que incluye: responsabilidad, creatividad y productividad, con un valor de 1.000, que es una correlación positiva perfecta ya que es el valor de 1+, demostrándose que si existe una relación positiva perfecta entre la dimensión 3 y la variable dependiente. Lo que significa que si es necesario tener en cuenta las habilidades sociales para que el desempeño sea optimo en la UNHEVAL

## SUGERENCIAS

1. Se sugiere a la UNHEVAL, a través de su área de Recursos Humanos, establecer difusión de conocimiento respecto a la importancia de la ejecución de las habilidades blandas de los trabajadores con talleres y casos situacionales para medir y evaluar quienes podrían reubicarse en puestos donde estas habilidades son mejor ejecutadas.
2. Se sugiere respecto a las competencias personales sobre todo la empatía enseñar la importancia de ser empáticos con los usuarios, ponerse en el lugar de otro para mejorar el desempeño, gracias a las competencias personales que incluye: autoconciencia, autorregulación y motivación para hacer más responsables creativos y productivos a los trabajadores.
3. Se sugiere a la UNHEVAL que las competencias sociales deben estar capacitadas en las áreas sobre todo las que tienen interacción con usuarios ya que la empatía es un indicador importante a tomar en cuenta.
4. Se sugiere que las habilidades sociales por parte de la UNHEVAL debe ser medidas con instrumentos como cuestionarios y otros cada cierto tiempo para garantizar un mejor desempeño por lo que mejorará la calidad de servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALLES, MARTHA ALICIA; (2015) “Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos”; Ediciones GRANICA, Buenos Aires- Argentina.
2. ANICAMA TORRES, MICHELLE JULIANA Y BRITTO ÑIQUE, VANIA ELIZABETH (2015); en su tesis “Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad privada Antenor Orrego del año 2014”. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo; Perú.
3. BOBADILLA MERLO, CALIFORNIA CARMEN; (2017); “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo”; de la Universidad Nacional del Centro del Perú; Escuela de Posgrado de la Unidad de Posgrado de La Facultad de Educación; Perú.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO; (1999); “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición – Noviembre– Editorial Mc Graw Hill.
5. CHIGÓ BUSTOS, GONZALO Y OLGUÍN RAMÍREZ, MANUEL;(2006); “Competencias y Habilidades Blandas Claves para Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile”; Facultad de Economía y Negocios de la Escuela de Economía y Administración, Chile.
6. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA LUCIO, PILAR; (2014), “Metodología de la investigación” Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill Education- México.

7. LAGOS GARCÍA, CATALINA (2012); “Aprendizaje Experiencial en el Desarrollo de Habilidades Blandas, desde la Visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio” de la Universidad Alberto Hurtado; de la Facultad de Ciencias Sociales; del Departamento de Trabajo Social; Chile.
8. MANRIQUE MANRIQUE, SERGIO DANILO; OYARZABAL LOZA, GIANCARLO; HERRERA CÓRDOVA, ANTHONY ENRIQUE; (2018); “Análisis de Brechas entre las Habilidades Blandas en Egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de La PUCP y los requerimientos del Mercado Laboral según el Ámbito Empresarial, Público y Social”, de la Universidad Católica del Perú.
9. ORTEGA SANTOS, CARLOS ERNESTO PH.D. (2017) “Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas”. EDICIÓN MSc. Nadia Aurora González Rodríguez Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC ISBN 978-9942-960-18-4; Guayaquil – Ecuador.
10. PRIMO VERAMENDI, RUBEN; (2015); “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015”-Huánuco- Perú.
11. SIERRA BRAVO, Restituto. (1976). Tesis Doctoral Trabajos de Investigación Científica. Thompson Editores. Quinta Edición. Madrid-España.
12. SOLÍS HURTADO, JOSÉ MANUEL; (2004). “El Manejo del Marketing en el Servicio Educativo; en la Organización Educativa Continental” Lima-Perú, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos



13. STONER, JAMES. (1994). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

### **REFERENCIAS VIRTUALES**

1. [https://europa.eu/youth/es/article/59/12580\\_es](https://europa.eu/youth/es/article/59/12580_es)
2. <http://www.filosofia.org/enc/ros/autocon.htm>
3. <https://educadamentosite.wordpress.com/2016/01/09/que-es-la-autorregulacion/>
4. <https://www.elconfidencial.com/>
5. <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/competencia-social.html>
6. <https://www.significados.com/empatia/>
7. <https://definición de habilidades sociales.com/>
8. <https://debitoor.es/glosario/definicion/>
9. <https://concepto.de/creatividad-2/>
10. <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

# ANEXOS

**ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN- 2019**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>General:</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar de qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Las habilidades blandas se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>LAS HABILIDADES BLANDAS</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; COMPETENCIAS PERSONALES</li> <li>&gt; COMPETENCIAS SOCIALES</li> <li>&gt; HABILIDADES SOCIALES</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>Enfoque:</b></p> <p>El presente trabajo es de enfoque cuantitativo.</p> <p><b>Alcance</b></p> <p>El presente trabajo es de alcance descriptivo y correlacional.</p>
<p><b>Específicos:</b></p> <p><b>PE<sub>1</sub>:</b> ¿De qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?</p> <p><b>PE<sub>2</sub>:</b> ¿De qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?</p> <p><b>PE<sub>3</sub>:</b> ¿De qué manera las habilidades sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019?</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p><b>OE<sub>1</sub>:</b> Describir de qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p> <p><b>OE<sub>2</sub>:</b> Analizar de qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p> <p><b>OE<sub>3</sub>:</b> Establecer de qué manera las habilidades sociales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p>	<p><b>Específicas:</b></p> <p>HE1: Las competencias personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p> <p>HE2: Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p> <p>HE3: Las habilidades sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco- 2019.</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>EL DESEMPEÑO LABORAL</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESPONSABILIDAD</li> <li>• CREATIVIDAD</li> <li>• PRODUCTIVIDAD</li> </ul>	<p><b>Diseño</b></p> <p>El presente trabajo es de diseño no experimental, con su variante transversal.</p> <p><b>Población:</b></p> <p>650 trabajadores</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>n=242</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Observación, Encuesta, Entrevista</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Guía de observación, Cuestionario y Guía de entrevista</p>

**ANEXO N° 02**  
**CUESTIONARIO**

Dirigido a los trabajadores seleccionados aleatoriamente de la UNHEVAL.

**Escala de Evaluación:**

**MB**=Muy Bueno(1) **B**=Bueno(2) **R**=Regular(3) **M**= Malo(4) **MM**=Muy Malo(5)

<b>DIMENSIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>					
1. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la autoconciencia?					
2. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la autorregulación?					
3. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la motivación?					
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>					
4. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la empatía?					
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>					
5. ¿Cómo considera usted su percepción sobre el liderazgo en su centro de trabajo?					
6. ¿Cómo considera usted su percepción sobre el trabajo en equipo en su centro de trabajo?					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
7. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la identidad en su centro de trabajo?					
8. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la laboriosidad en su centro de trabajo?					
<b>CREATIVIDAD</b>					
9. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la innovación en su centro de trabajo?					
10. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la mejora continua?					
11. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la adaptación al cambio en su centro de trabajo?					
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
12. ¿Cómo considera usted su percepción sobre su nivel de resultados en su centro de trabajo?					
13. ¿Cómo considera usted su percepción sobre la racionalización en su centro de trabajo?					
14. ¿Cómo considera usted su percepción sobre su capacidad de respuesta en su centro de trabajo?					
15. ¿Cómo considera usted su percepción sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral en su centro de trabajo?					

**AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO N° 03

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

FECHA:.....OBSERVACIÓN:.....  
 .....PROPÓSITO:.....  
 ÁREA OBSERVABLE:.....HORA:.....

DIMENSIONES	SI	N O
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>		
1. Los trabajadores portan fotochecks y uniformes		
2. Las áreas de oficinas están correctamente rotuladas		
3. Los trabajadores se ven animados y contentos		
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>		
4. Los trabajadores son empáticos con el usuario		
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>		
5. Se observa liderazgo en las áreas de trabajo		
6. Trabajan en equipo		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
7. Los trabajadores se identifican con la institución		
8. Los trabajadores son proactivos, acomedidos y rápidos		
<b>CREATIVIDAD</b>		
9. Utilizan herramientas innovadoras en su trabajo		
10. Se observa flujogramas de trámites a la vista del usuario		
11. Todos utilizan herramientas modernas para hacer su trabajo		
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		
12. La atención es efectiva y óptima		
13. Se observa poca acumulación de trabajo pendiente en los escritorios		
14. La atención es cordial y están capacitados en su área, conocen la información		
15. Los trabajadores muestran habilidades blandas y un buen desempeño		

**ANEXO N° 04**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

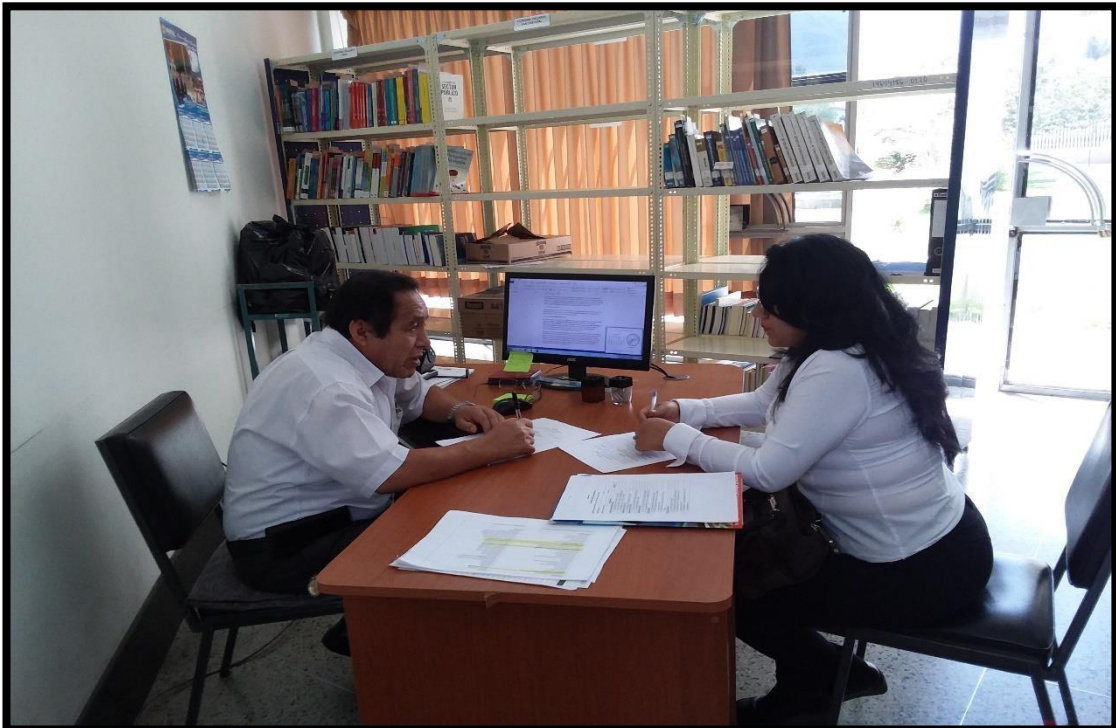
Dirigida a la alta dirección de las distintas áreas de la UNHEVAL

ENTREVISTADO:.....ÁREA:.....

HORA DE ENTREVISTA:..... APLICADOR:.....

<b>DIMENSIONES</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>	
1. Sus trabajadores se identifican con la institución	
2. Todos están ubicados de acuerdo al área donde trabajan	
3. Los trabajadores se ven animados y contentos	
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>	
4. Los trabajadores son empáticos con el usuario	
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>	
5. Considera que usted tiene liderazgo en su área de trabajo	
6. Sus trabajadores trabajan en equipo	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
7. Cree usted que hay compromiso por parte del trabajador	
8. Los trabajadores son proactivos, acomedidos y rápidos	
<b>CREATIVIDAD</b>	
9. Utilizan herramientas innovadoras en su trabajo	
10. Existen flujogramas de trámites para que su trabajador haga un buen trabajo	
11. Todos utilizan herramientas modernas para hacer su trabajo	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
12. La atención es efectiva y óptima	
13. La racionalidad está correctamente dividida en las áreas	
14. La atención es cordial y están capacitados en su área, conocen la información	
15. Los trabajadores muestran habilidades blandas y un buen desempeño laboral.	

# FOTOGRAFÍAS











**RESOLUCIÓN N° 0139-2019-UNHEVAL/FCAT-D.**

Cayhuayna, 01 de abril de 2019.

Vistos los documentos que se adjuntan en diez (10) folios;

**CONSIDERANDO:**

Que con solicitud en FUT N° 0470942, de fecha 28.MAR.2019, las ex alumnas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, solicitan designación de Asesor de Tesis Colectiva y proponen a la profesora, **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA**, quien firma en el documento aceptando tal propuesta;

Que en el Reglamento de Grados y Títulos aprobado con Resolución Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL, el 03.AGO.2017, en el Capítulo IV De la Modalidad de Tesis, en el Art. 14° señala: *"El alumno que va a obtener el Título Profesional por esta modalidad, debe presentar en el último año de estudios de su carrera profesional, el Proyecto de Tesis.... solicitando al Decano de la Facultad el nombramiento de un Asesor de Tesis, con el informe del Asesor de Tesis, será remitido a una Comisión Revisora Ad-Hoc integrado por dos docentes, uno de ellos debe ser especialista en metodología de la investigación científica (o estadística) y otro en el aspecto temático. Asimismo, en el Capítulo V Del Asesor de Tesis, en el Artículo 27° señala "El profesor Asesor de Tesis deberá ser profesor ordinario y tener experiencia en el tema de investigación..."*;

Que en el precitado Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, en la Primera Disposición Final, señala: *"Los aspectos no previstos en el presente Reglamento, serán resueltos por el Decano de la Facultad, en el marco de sus atribuciones señaladas en el presente Reglamento, en el Estatuto de la UNHEVAL y en la Ley Universitaria N° 30220 y otros dispositivos, en su defecto serán resueltos por el Vicerrector Académico y, según fuera el caso, por el Consejo Universitario"*;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad por la Nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución Asamblea Universitaria N° 0001-2018-UNHEVAL, de 29.ENE.2018, por el Reglamento General de la UNHJEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 2547-2018-UNHEVAL, de 10.JUL.2018; por la Resolución N° 052-2016-UNHEVAL-CEU de fecha 26 de agosto 2016, que reconoce la elección Dr. David Julio Martel Zevallos como Decano Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; y por la Resolución N° 2780-2016-SUNEDU de fecha 02.set.2016, que resolvió la inscripción del Decano de la FCAT de la UNHEVAL, en el Registro de Firmas de Autoridades Universitarias, Institutos y Escuelas de Educación Superior de la SUNEDU;

**SE RESUELVE:**

- 1° **DESIGNAR** a la profesora, **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA**, como Asesora de Tesis Colectiva de las ex alumnas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.
- 2° **DISPONER** a la docente Asesora de tesis designada para que apoye en la elaboración del Proyecto, desarrollo de tesis e informe final (borrador) de Tesis Colectiva de las ex alumnas precedentes.
- 3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a la docente Asesora, interesadas y quienes corresponda.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. David Julio Martel Zevallos  
**DECANO**

**Distribución:**

UIFCAT/Asesora de Tesis (1)/Interesadas (3)/Archivo.



*"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"*  
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**RESOLUCIÓN DE DECANO N° 521-2019-UNHEVAL/FCAT.**  
Cayhuayna, 01 de octubre de 2019

Visto los documentos que se acompañan en tres (3) folios, más dos (2) ejemplares del Proyecto de Tesis;

**CONSIDERANDO:**

Que con Resolución N° 0139-2019-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 01.ABR.2019, se designó a la profesora **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA** como Docente Asesora de Tesis Colectiva de las ex alumnas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con solicitud en FUT N° 0494699, de 20.SET.2019, las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, solicitan designación de los miembros del Jurado Ad Hoc para la revisión y dictamen sobre su Proyecto de Tesis Colectiva intitulado, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**"; Adjuntan INFORME N° 004-2019-RVRS-JT-EPCA-FCAT-UNHEVAL, de la Mg. Rocío Verónica Rasmuzzen Santamaria, Asesora de Tesis Colectiva de las recurrentes, copia de la Resolución de designación de Asesor de tesis y dos (2) ejemplares del proyecto de Tesis;

Que con Resolución de Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL, de fecha 03.AGO.2017, se aprobó el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, instrumento legal en el cual, en el **Artículo 14°** señala: "**El alumno que va a obtener el Título Profesional por la modalidad de tesis debe presentar, en el último año de estudios de su carrera profesional, el proyecto de Tesis, con el visto bueno del profesor de la asignatura de tesis o similar, solicitando al decano de la Facultad el nombramiento de un Asesor de Tesis. Con el informe del Asesor de Tesis, será remitido a una Comisión revisora Adhoc, integrada por dos docentes, uno de ellos debe ser especialista en metodología de la investigación científica (o estadística) y otro en el aspecto temático**";

Que en el precitado Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, en la Primera Disposición Final, señala: "**Los aspectos no previstos en el presente Reglamento, serán resueltos por el Decano de la Facultad, en el marco de sus atribuciones señaladas en el presente Reglamento, en el Estatuto de la UNHEVAL y en la Ley Universitaria N° 30220 y otros dispositivos, en su defecto serán resueltos por el Vicerrector Académico y, según fuera el caso, por el Consejo Universitario**", debiendo emitirse la respectiva resolución;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad por la Nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución Asamblea Universitaria N° 0001-2018-UNHEVAL, de 29.ENE.2018, por el Reglamento General de la UNHJEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 2547-2018-UNHEVAL, de 10.JUL.2018; por la Resolución N° 052-2016-UNHEVAL-CEU de fecha 26 de agosto 2016, que reconoce la elección Dr. David Julio Martel Zevallos como Decano Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; y por la Resolución N° 2780-2016-SUNEDU de fecha 02.set.2016, que resolvió la inscripción del Decano de la FCAT de la UNHEVAL, en el Registro de Firmas de Autoridades Universitarias, Institutos y Escuelas de Educación Superior de la SUNEDU;

**SE RESUELVE:**

1° **DESIGNAR** a los miembros del **Jurado Adhoc** para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Colectiva intitulado, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por los considerandos expuestos en la presente Resolución, conformados por los profesores siguientes:

<b>Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS</b>	<b>Metodólogo</b>
<b>Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO</b>	<b>Especialista</b>

2° **DISPONER** para que, en un plazo máximo de 15 días hábiles, sea revisado y dictaminado por los miembros del Jurado Adhoc. Caso contrario serán reemplazados automáticamente.

3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a los miembros del Jurado, Asesor de tesis e interesadas.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. David Julio Martel Zevallos  
**DECANO**

**Distribución:**

Jurados (2)/Asesor de tesis (1) **Interesadas (3)**/ Archivo.



*"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"*  
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**RESOLUCIÓN DE DECANO N° 553-2019-UNHEVAL/FCAT.**

Cayhuayna, 22 de octubre de 2019

Visto los documentos que se acompañan en dos (02) folios, más dos (2) ejemplares del proyecto de tesis;

**CONSIDERANDO:**

Que con Resolución N° 0139-2019-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 01.ABR.2019, se designó a la profesora **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA** como Docente Asesora de Tesis Colectiva de las ex alumnas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con **RESOLUCIÓN DE DECANO N° 521-2019-UNHEVAL/FCAT**, de 01.OCT.2019, se designó a los miembros del **Jurado Adhoc** para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Colectiva intitulado, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores: **Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS, Metodólogo y el Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO, Especialista;**

Que con **INFORME S/N-2019-DJMZ-JT-EPCA-FCAT-UNHEVAL**, recepcionado el 18.OCT.2019, el **Dr. David Julio Marle Zevallos, Metodólogo** y con **INFORME S/N-2019-NJSA-EPCA-FCAT-UNHEVAL**, recepcionado el 16.OCT.2019, el **Dr. Niker Jhon Salinas Alejandro, Especialista**, en condiciones de miembros del Jurado Ad Hoc, habiendo revisado el proyecto de tesis Colectiva intitulada, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, emiten informe con opinión **FAVORABLE** y sugieren su aprobación, por encontrarse de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL;

Que en concordancia al Art. 15° del Reglamento General de Grados y Títulos de la UNHEVAL, Aprobado con Resolución Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL, el 03.AGO.2017, que expone: "**Con el informe favorable de la Comisión Revisora Ad hoc el Decano emitirá la Resolución aprobando el Proyecto de Tesis (Ver Anexo N° 01). En el libro de Proyectos de Tesis de la Facultad, se registrará el Título del Proyecto de Tesis, el nombre del autor y del asesor, el número de la resolución y las observaciones. Asimismo, debe registrarse la exclusividad del tema en el Instituto de Investigación de la Facultad...**". Asimismo, el Art. 16° señala: "**Las facultades establecerán en su Reglamento Interno de Grados y Títulos el plazo mínimo para que el alumno proceda a desarrollar su Proyecto de Tesis. Si no lo desarrollara en un plazo de un año, debe presentar un nuevo Proyecto de Tesis**"; y;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad por la Nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución Asamblea Universitaria N° 0001-2018-UNHEVAL, de 29.ENE.2018, por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 2547-2018-UNHEVAL, de 10.JUL.2018; por la Resolución N° 052-2016-UNHEVAL-CEU de fecha 26 de agosto 2016, que reconoce la elección **Dr. David Julio Martel Zevallos** como Decano Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; y por la Resolución N° 2780-2016-SUNEDU de fecha 02.set.2016, que resolvió la inscripción del Decano de la FCAT de la UNHEVAL, en el Registro de Firmas de Autoridades Universitarias, Institutos y Escuelas de Educación Superior de la SUNEDU;

**SE RESUELVE:**

- 1° **APROBAR** el Proyecto de Tesis Colectiva y su estructura de desarrollo titulada, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas** de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.
- 2° **INSCRIBIR**, el presente Proyecto en el libro de Proyectos de Tesis de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo. Asimismo, debe registrarse la **exclusividad del tema en la Unidad de Investigación de la Facultad.**
- 3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a las interesadas y a quienes correspondan.



Regístrese, comuníquese, archívese.

**Dr. David Julio Martel Zevallos**  
**DECANO**

**Distribución:**

UIFCAT (1)/ Asesora de Tesis (1)/Interesadas(3)/Archivo



**RESOLUCIÓN DE DECANO N° 622-2019-UNHEVAL/FCAT.**

Cayhuayna, 29 de noviembre de 2019

Visto los documentos que se acompañan en siete (7) folios más tres (3) ejemplares del Borrador de Tesis;

**CONSIDERANDO:**

Que con Resolución N° 0139-2019-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 01.ABR.2019, se designó a la profesora **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA** como Docente Asesora de Tesis Colectiva de las ex alumnas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con **RESOLUCIÓN DE DECANO N° 521-2019-UNHEVAL/FCAT**, de 01.OCT.2019, se designó a los miembros del **Jurado Adhoc** para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Colectiva intitulado, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores: **Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS, Metodólogo y el Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO, Especialista;**

Que con Resolución de Decano N° 553 -2019-UNHEVAL/FCAT de 22.OCT.2019, se aprobó el Proyecto de Tesis Colectiva intitulado "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con solicitud en FUT N° 0450159 de fecha 27.NOV.2019, las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, solicitan designación de los miembros del Jurado de Tesis, encargados de revisión y dictamen sobre su Borrador de Tesis Colectiva intitulado "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", acompañando el INFORME N° 007-2019-AT-UNHEVAL-FCAT/EPCA de fecha 26.NOV.2019, de la profesora **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARIA**, Asesora de la tesis colectiva de las recurrentes, copia de la Resolución que aprueba el proyecto de tesis, copias del grado académico de bachiller y tres (3) ejemplares del Borrador de tesis;

Que con Resolución de Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL, de fecha 03.AGO.2017, se aprobó el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, instrumento legal en el cual, en el Artículo 17° señala: "**Una vez que el tesista ha elaborado el Borrador de Tesis, con el visto bueno de su Asesor, y obtenido el grado de bachiller, solicitará al decano, en el Formato Único de Trámite, se designe al Jurado de Tesis, adjuntando a su solicitud, la copia de la resolución que aprueba el Proyecto de Tesis y cuatro (4) ejemplares del Borrador de Tesis, un ejemplar para cada miembro del Jurado**"; Art. 18° señala: "**El Jurado de tesis es designado por el Decano, integrado por cuatro (04) profesores ordinarios, tres (03) serán titulares y uno(1) accesitario...**". Asimismo, el Artículo 19° señala: "**El Jurado de Tesis tendrá la responsabilidad de dictaminar en un plazo**



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO

Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

*que no exceda quince (15) días hábiles, acerca de la suficiencia del trabajo. Si el Trabajo fuera declarado insuficiente, lo devolverá para que el tesista lo corrija en un plazo que no exceda los treinta (30) días hábiles";*

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad por la Nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución Asamblea Universitaria N° 0001-2018-UNHEVAL, de 29.ENE.2018, por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 2547-2018-UNHEVAL, de 10.JUL.2018; por la Resolución N° 052-2016-UNHEVAL-CEU de fecha 26 de agosto 2016, que reconoce la elección Dr. David Julio Martel Zevallos como Decano Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; y por la Resolución N° 2780-2016-SUNEDU de fecha 02.set.2016, que resolvió la inscripción del Decano de la FCAT de la UNHEVAL, en el Registro de Firmas de Autoridades Universitarias, Institutos y Escuelas de Educación Superior de la SUNEDU;

### SE RESUELVE:

1° **DESIGNAR** a los miembros del Jurado de Tesis, para la revisión y dictamen del Borrador de Tesis Colectiva intitulado "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesistas de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores siguientes, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución:

**Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS**  
**Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO**  
**Mg. Jorge Luis JESÚS AQUINO**  
**Mg. Juan Carlos ROJAS MATOS**

**Presidente**  
**Secretario**  
**Vocal**  
**Accesitario**

2° **DISPONER** para que, en un plazo máximo de 15 días hábiles, sea revisado y dictaminado por los miembros del Jurado de Tesis designados, caso contrario serán cambiados automáticamente.

3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a los miembros del Jurado de tesis, Docente Asesor de tesis, a los interesados y a quienes correspondan.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. David Julio Martel Zevallos  
**DECANO**

### Distribución:

- Jurados de tesis (4)
- Asesor de tesis (1)
- **Interesadas (2)**
- Archivo



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

## UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

### RESOLUCIÓN DE DECANO N° 661-2019-UNHEVAL/FCAT.

Cayhuayna, 10 de diciembre de 2019

Visto los documentos que se acompañan en cinco (05) folios más tres ejemplares del borrador de tesis;

#### CONSIDERANDO:

Que con Resolución N° 0139-2019-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 01.ABR.2019, se designó a la profesora **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA** como Docente Asesora de Tesis Colectiva de las ex alumnas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con **RESOLUCIÓN DE DECANO N° 521-2019-UNHEVAL/FCAT**, de 01.OCT.2019, se designó a los miembros del **Jurado Adhoc** para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Colectiva intitulado, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores: **Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS, Metodólogo y el Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO, Especialista;**

Que con Resolución de Decano N° 553 -2019-UNHEVAL/FCAT de 22.OCT.2019, se aprobó el Proyecto de Tesis Colectiva intitulado "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con **RESOLUCIÓN DE DECANO N° 622-2019-UNHEVAL/FCAT.**, de 29.NOV.2019, se **DESIGNÓ** a los miembros del Jurado de Tesis, para la revisión y dictamen del Borrador de Tesis Colectiva intitulado "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores siguientes: **Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS, Presidente; Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO, Secretario; Mg. Jorge Luis JESÚS AQUINO, Vocal y el Mg. Juan Carlos ROJAS MATOS, Accesitario;**

Que con INFORME (Colegiado) S/N-2019-JT-EPCA-FCAT-UNHEVAL, recepcionado el 04.DIC.2019, del Dr. David Julio Martel Zevallos, **Presidente;** Dr. Niker Jhon Salinas Alejandro, **Secretario** y el Mg. Jorge Luis Jesús Aquino, **Vocal**, en sus condiciones de miembros titulares del jurado de tesis, habiendo revisado el borrador de tesis, han dictaminado acerca de la suficiencia del trabajo de Tesis Colectiva titulado, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas** Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con solicitud en FUT N° 0512298, de 05.DIC.2019, las tesis de pregrado, Bachilleres en Ciencias Administrativas, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela**





# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

**REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, solicitan se fije hora, lugar y fecha para la sustentación en acto público de su Tesis Colectiva titulada: "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", toda vez que los jurados han informado acerca de la suficiencia del trabajo de tesis; por lo que propone que el acto público de sustentación sea el día **Jueves 12 de diciembre de 2019, a las 09:30 a.m.**;

Que, el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, aprobado con Resolución Consejo Universitario N° 2846-2007-UNHEVAL, de fecha 03.AGO.2017, Artículo 24° que señala: "**El interesado presentará en el Formato Único de Trámite una solicitud dirigida al Decano pidiendo se fije hora, lugar y fecha para el acto de sustentación, adjuntando los documentos señalados en el Artículo 10° del presente Reglamento**". Asimismo, el Artículo 25° señala: "**Una vez que los miembros del Jurado hubieran informado al Decano acerca de la suficiencia del trabajo de tesis, el Decano emitirá la resolución fijando día, hora y lugar para la sustentación y aprobación de la tesis en acto público, dando a conocer este hecho en un lugar visible a la comunidad Valdizana en general y a la comunidad de la facultad en particular**";

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad por la Nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución Asamblea Universitaria N° 0001-2018-UNHEVAL, de 29.ENE.2018, por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 2547-2018-UNHEVAL, de 10.JUL.2018; por la Resolución N° 052-2016-UNHEVAL-CEU de fecha 26 de agosto 2016, que reconoce la elección Dr. David Julio Martel Zevallos como Decano Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; y por la Resolución N° 2780-2016-SUNEDU de fecha 02.set.2016, que resolvió la inscripción del Decano de la FCAT de la UNHEVAL, en el Registro de Firmas de Autoridades Universitarias, Institutos y Escuelas de Educación Superior de la SUNEDU;

## SE RESUELVE:

1° **FIJAR** hora, lugar y fecha, para el acto de sustentación de Tesis Colectiva titulada, "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019**", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, para el día **jueves 12 de diciembre de 2019, a las 09:30 a.m.**, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, 5to. Piso – Pabellón VB, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.

2° **RECOMENDAR** a los siguientes miembros del jurado calificador el cumplimiento del artículo 31° y 32° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL:

<b>Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS</b>	<b>Presidente</b>
<b>Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO</b>	<b>Secretario</b>
<b>Mg. Jorge Luis JESÚS AQUINO</b>	<b>Vocal</b>
<b>Mg. Juan Carlos ROJAS MATOS</b>	<b>Accesitario</b>

3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a quienes correspondan y a las interesadas.

Regístrese, comuníquese, archívese.



**Dr. David Julio Martel Zevallos**  
**DECANO**

### Distribución:

Jurados de tesis (4)  
Asesora de Tesis (1)  
Interesadas (3)  
Archivo.



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO  
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**  
**MODALIDAD DE TESIS**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los 12 días del mes de diciembre del año 2019, siendo a horas 9:30 am, en mérito a la Resolución de N° 661-2019-UNHEVAL/FCAT., de fecha 10.DIC.2019, con el cual se programó fijar hora, lugar y fecha, para el acto de sustentación de tesis Colectivo, se reunieron en la sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de Tesis Colectiva intitulado, "LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN-2019", presentada por las tesis de pregrado, **Fiorela JUAN DE DIOS QUITO, Ela Lidia CAMPOS ARAGON y Karen Gissela REYES BUSTILLOS**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, siendo Asesora de Tesis la profesora **Mg. Rocío Verónica RASMUZZEN SANTAMARÍA** designado con Resolución de Decano N°0139-2019-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 01.ABR.2019,. Procediendo a dar inicio al Acto de Sustentación de tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración; siendo los Miembros del Jurado de tesis, los siguientes Profesores, designados con RESOLUCIÓN DE DECANO N° 622-2019-UNHEVAL/FCAT. De 29.NOV. 2019 siendo:

- |   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS</b>  | <b>Presidente</b>  |
| <b>Dr. Niker Jhon SALINAS ALEJANDRO</b> | <b>Secretario</b>  |
| <b>Mg. Jorge Luis JESÚS AQUINO</b>      | <b>Vocal</b>       |
| <b>Mg. Juan Carlos ROJAS MATOS</b>      | <b>Accesitario</b> |

Finalizado el Acto de Sustentación de Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y resultados siguientes:

TESISTAS	Presidente	Secretario	Vocal	PROMEDIO FINAL	PROMEDIO EN LETRAS
Fiorela JUAN DE DIOS QUITO	17	15	17	16	dieciseis
Ela Lidia CAMPOS ARAGON	17	15	17	16	dieciseis
Karen Gissela REYES BUSTILLOS	17	15	17	16	dieciseis

**OBSERVACIONES:**

Se da por concluido el Acto de Sustentación de Tesis a horas 11:30 am, en fe de lo cual firmamos.

**Dr. David Julio Martel Zevallos**  
**PRESIDENTE**

**Dr. Niker Jhon Salinas Alejandro**  
**SECRETARIO**

**Mg. Jorge Luis Jesús Aquino**  
**VOCAL**



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN		<b>REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES</b>			
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	10 de 13

## ANEXO 2

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)

Apellidos y Nombres: JUAN DE DIOS QUITO, FIORELA  
 DNI: 40450124 Correo electrónico: fiorelajuandedios@hotmail.com  
 Teléfonos: Casa \_\_\_\_\_ Celular 987 166 187 Oficina \_\_\_\_\_

Apellidos y Nombres: CAMPOS ARAGON, ELA LIDIA  
 DNI: 7612 6485 Correo electrónico: camposaragonlidia@gmail.com  
 Teléfonos: Casa \_\_\_\_\_ Celular 931 406 466 Oficina \_\_\_\_\_

Apellidos y Nombres: REYES BUSTILLOS, KAREN GISELA  
 DNI: 71057664 Correo electrónico: Kahero04@hotmail.com  
 Teléfonos: Casa \_\_\_\_\_ Celular 925 736 847 Oficina \_\_\_\_\_

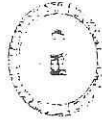
2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Pregrado	
Facultad de:	<u>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO</u>
E. P. :	<u>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</u>

Título Profesional obtenido:  
LIC. ADMINISTRACIÓN

Título de la tesis:  
"LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HER  
MILIO VALDIZÁN - 2019"

UNIVERSIDAD NACIONAL  
HERMILIO VALDIZAN



REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE  
INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS  
ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN	RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
	OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	11 de 13

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autor(es):

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción del Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más no al texto completo.

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web [repositorio.unheval.edu.pe](http://repositorio.unheval.edu.pe), por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:

Firma del autor y/o autores: