

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**“Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa
Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.”**

Línea de Investigación:

Relaciones Humanas Laborales

Autor (es):

Br. Quispe Mendoza, Lucio Fernando

Br. Vega Bazán, Renato Joaquín

Asesor:

Dra. Herbias Figueroa, Margot Isabel

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1546-7223>

TRUJILLO - PERÚ

2021

Fecha de sustentación: 2022/07/27

La presente tesis ha sido revisada y aprobada por el siguiente jurado:

Presidente : Dra. Uceda Dávila, Lucero de los Remedios

Secretario : Mg. Vidalón Moreno, Rosa Beatriz

Vocal : Mg. Fiestas Dejo, Iris Paola

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grafos y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, exponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.

Desarrollado con el fin de obtener el título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.

A ustedes miembros del jurado, mostramos nuestro especial y mayor reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor y correspondiente del presente trabajo.



Br. Quispe Mendoza, Lucio
Fernando



Br. Vega Bazán, Renato
Joaquín

DEDICATORIA

A Dios, por su incondicional bendición y compañía.

A mi familia, por su infinito cariño e inapreciable apoyo todo lo que me propongo.

Vega Bazán, Renato Joaquín

A Dios, por permitirme cumplir mis metas trazadas y guiarme en todo momento. A mis padres Lucio y María por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida.

Quispe Mendoza, Lucio Fernando

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminarme en todo momento de mi vida y ser mi bastón en los momentos más importantes.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por abrirme las puertas de esta prestigiosa casa de estudios e inculcarme buenos valores y los conocimientos necesarios para poder desarrollarme de manera competitiva en el mundo laboral.

A nuestra querida asesora Dra. Margot Herbias Figueroa por su paciencia para poder enseñarnos y ayudarnos con nuestra tesis.

A nuestros padres por habernos apoyado a lo largo de estos años de estudio, siendo nuestra principal motivación en todo momento.

Los autores

RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021” tuvo como objetivo general: Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. El diseño de investigación fue descriptivo de corte transversal no experimental; para la recopilación de datos se empleó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario como instrumento y contrastando los resultados con una entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos de la empresa. El cuestionario utilizado estuvo conformado por una serie de preguntas cerradas basadas en las dimensiones e indicadores de los conceptos trabajados. La población estuvo compuesta por 37 colaboradores que laboraban en la empresa Home Safety S.A.C. en el momento que se realizaba el trabajo de investigación. Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento dejaron ver la necesidad relativa de fortalecimiento de habilidades blandas en cierto porcentaje del total los colaboradores encuestados, por lo que se determinó factible la elaboración de un programa de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.

Palabras clave: *habilidades, habilidades blandas, organización.*

ABSTRACT

The present investigation titled "Proposal of a program for the strengthening of soft skills for the company Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021" had the general objective: Prepare a proposal for a program to strengthen soft skills for the company Home Safety S.A.C. The research design was descriptive, non-experimental, cross-sectional; the survey technique was used for data collection, applying a questionnaire as an instrument and contrasting the results with an interview with the company's Human Resources manager. The questionnaire used was made up of a series of closed questions based on the dimensions and indicators of the concepts studied. The population was made up of 37 collaborators who worked in the company Home Safety S.A.C. at the time the research work was being carried out. The results obtained through the application of the instrument revealed the relative need to strengthen soft skills in a certain percentage of the total employees surveyed, so it was determined feasible to develop a soft skills program for the company Home Safety S.A.C.

Keywords: *skills, soft skills, organization.*

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Formulación del Problema	13
1.1.1. Realidad problemática	13
1.1.2. Enunciado del problema	16
1.2. Justificación.....	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
II. MARCO DE REFERENCIA	18
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. A nivel internacional.....	18
2.1.2. A nivel nacional.....	18
2.1.3. A nivel local.....	20
2.2. Marco teórico.....	22
2.2.1. Definición de habilidades blandas	22
2.2.2. Importancia de las Habilidades Blandas	22
2.2.3. Habilidades Blandas en las organizaciones.....	23
2.2.4. Modelos Teóricos de las Habilidades Blandas.....	24
2.2.5. Técnicas para el desarrollo de Habilidades Blandas	25
2.2.5.1. Conocer los puntos de personalidad	25
2.2.5.2. Observar el resto	25
2.2.5.3. Pedir feedback al equipo	25
2.2.5.4. Buscar un coach.....	25
2.2.5.5. Ver las habilidades personales como parte de uno	25
2.2.6. Dimensiones de las Habilidades Blandas	26
2.2.6.1. Habilidades Intrapersonales	26

2.2.6.2.	Habilidades Interpersonales	27
2.2.6.3.	Habilidades Cognitivas	27
2.2.7.	Definición de un programa	27
2.2.8.	Importancia de la elaboración de un programa	27
2.2.9.	Paso a seguir para la elaboración de un programa.....	28
2.2.9.1.	Identificar el área a mejorar	28
2.2.9.2.	Detectar las principales causas del problema.....	29
2.2.9.3.	Formular el objetivo	29
2.2.9.4.	Seleccionar las acciones a mejorar	30
2.2.9.5.	Realizar una planificación.....	30
2.2.9.6.	Seguimiento del Programa	31
2.3.	Marco conceptual	33
2.4.	Hipótesis	34
2.5.	Variables	35
III.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	37
3.1.	Material	37
3.1.1.	Población.....	37
3.1.2.	Marco muestral	37
3.1.3.	Unidad de análisis	37
3.1.4.	Muestra.....	37
3.2.	Métodos	37
3.2.1.	Diseño de contrastación	37
3.2.2.	Técnicas e instrumentos de colecta de datos	38
3.2.3.	Procesamiento y análisis de datos	38
IV.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
4.1.	Presentación de resultados	39
4.2.	Propuesta de programa de Habilidades Blandas	54
4.3.	Discusión de resultados	70
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	REFERENCIAS.....	76
	ANEXOS	80
	ANEXO 1: “Encuesta para obtener información acerca de las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.”	80

ANEXO 2: Guía de entrevista para personal administrativo de la empresa “Home Safety S.A.C”	81
ANEXO N° 3: Relación de personal a encuestar de la empresa home safety S.A.C	83
ANEXO N° 4: Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach.....	84
Anexo 5: Matriz de Consistencia	85
Anexo 6: Ficha de validación de expertos	86
Anexo 7: Carta de aceptación para la realización del proyecto	94
Anexo 8: Evidencia de aplicación de encuestas.....	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i>	35
Tabla 2: <i>El colaborador mantiene la serenidad en todo momento</i>	39
Tabla 3: <i>Es consciente de sus reacciones en todo momento</i>	40
Tabla 4: <i>Organización de quehaceres de manera adecuada</i>	41
Tabla 5: <i>Dificultad para respetar la planificación horaria con determinadas actividades</i>	42
Tabla 6: <i>Carácter proactivo Frente a la organización</i>	43
Tabla 7: <i>Muestra descontento con los cambios alrededor</i>	44
Tabla 8: <i>Carece de iniciativa para resolver conflictos</i>	45
Tabla 9: <i>Espera que los problemas se solucionen solos</i>	46
Tabla 10: <i>Reflexiona antes de tomar decisiones y no actúa de impulso</i>	47
Tabla 11: <i>Expresa su opinión sin agredir al resto</i>	48
Tabla 12: <i>Practica una comunicación asertiva con su entorno</i>	49
Tabla 13: <i>Tiene descontentos para comunicar descontentos</i>	50
Tabla 14: <i>Se identifica con los objetivos organizacionales</i>	51
Tabla 15: <i>Promueve un clima de cooperación grupal</i>	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>El colaborador mantiene la serenidad en todo momento</i>	39
Figura 2: <i>Es consciente de sus reacciones en todo momento</i>	40
Figura 3: <i>Organización de quehaceres de manera adecuada</i>	41
Figura 4: <i>Dificultad para respetar la planificación horaria con determinadas actividades</i>	42
Figura 5: <i>Carácter proactivo Frente a la organización</i>	43
Figura 6: <i>Muestra descontento con los cambios alrededor</i>	44
Figura 7: <i>Carece de iniciativa para resolver conflictos</i>	45
Figura 8: <i>Espera que los problemas se solucionen solos</i>	46
Figura 9: <i>Reflexiona antes de tomar decisiones y no actúa de impulso</i>	47
Figura 10: <i>Expresa su opinión sin agredir al resto</i>	48
Figura 11: <i>Practica una comunicación asertiva con su entorno</i>	49
Figura 12: <i>Tiene descontentos para comunicar descontentos.</i>	50
Figura 13: <i>Se identifica con los objetivos organizacionales.</i>	51
Figura 14: <i>Promueve un clima de cooperación grupal.</i>	52

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad problemática

Para el año 2021, la gestión del talento humano en las organizaciones se ha posicionado como un aspecto determinante en el ideal desarrollo de las actividades empresariales. De esta manera, se considera ya imprescindible contar con el manejo de distintas métricas que nos permitan identificar mejor el nivel de rendimiento individual de los colaboradores. Si este último se identifica como óptimo, eventualmente, la capacidad laboral de los colaboradores quedará evidenciada en la canalización de una clara ventaja competitiva, independientemente del sector del que se esté hablando. No obstante, gran parte de esta capacidad ideal queda identificada potencialmente como dominio de las habilidades blandas y, a menudo, este hecho tiende a generar controversia cuando se intenta definir el perfil del trabajador, puesto que no son necesariamente aceptadas a nivel global. Es así como la valoración del capital humano queda en contraste con la tradicional manera de evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores, dando cabida a que, en un contexto cambiante y altamente dinámico como el presente, no solo se priorice el conocimiento objetivo, sino que también se tome en cuenta la tendencia a perfeccionar el dominio de las habilidades blandas, las cuales deberían quedar sustentadas en la toma de mejores decisiones a nivel organizacional.

El meollo del interés por este tipo de habilidad tiene su origen en aquella necesidad constante de poder formar profesionales para afrontar la congestión de la competencia, de manera que logren dominar todo aspecto laboral de orden transversal. Estas habilidades socioemocionales, mejor conocidas como “habilidades blandas”, van mucho más allá del contenido académico de carácter teórico que tradicionalmente forma parte de la instrucción convencional, siendo a la vez sumamente útiles para la vida cotidiana. Se considera, en algunos casos, tan importante la incidencia del dominio de habilidades socioafectivas en el desempeño profesional de una persona en el plano laboral, que existen situaciones en las que estas mismas llegan a ser

tan determinantes como las competencias cognitivas, e incluso, más determinantes. Hay que tener en consideración que el conocimiento cognitivo va cambiando vertiginosamente, en cambio las habilidades interpersonales son eternas.

Mundialmente, más de la mitad de los empleadores consideran que las habilidades socioafectivas, como las son las de comunicación interpersonal, son las fortalezas humanas más valoradas a la fecha, seguidas de algunas otras como la colaboración y propuestas de solución a problemas (Manpower Group, 2018). Randstad, es una empresa de servicios de Recursos Humanos, la cual, en su momento, logró reconocer a las competencias blandas como aquellas más demandadas por la gran mayoría de empresas alrededor del mundo para formar parte del desarrollo de cualquier posición laboral. Se habla de habilidades tales como el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, capacidad de propuesta de solución de problemas y de organización de tiempos, son algunas de las reconocidas como atractivo principal. La empresa de recursos humanos Randstad, relaciona las habilidades blandas con la inteligencia emocional y la importancia que estas tienen para poder tener una correcta interacción con los compañeros, jefes y clientes. De esta manera le da mayor relevancia e importancia a las habilidades que un colaborador puede tener sobre los títulos y diplomas con los que este pueda contar (Infobae, 2020). Un estudio realizado por la Universidad de Harvard reveló que el 85% del éxito de la carrera profesional depende de las habilidades blandas. Por otro lado, aseguran que solo un 15% corresponde a habilidades duras. Asimismo, un estudio a nivel internacional indica que las organizaciones han detectado que una combinación adecuada de habilidades blandas y duras es la mejor mezcla para el crecimiento de la organización, es por ello que el 74% de empleadores se encuentran mejorando las competencias laborales de sus colaboradores en habilidades duras y un 56% lo realiza en habilidades blandas (Manpower, 2018).

La pandemia Covid-19 estableció condiciones extremas para el funcionamiento normal de actividades cotidianas, tanto a nivel

individual, como a nivel de familia y organizaciones. Muchísima gente se halló comprometida con situaciones de elevado nivel de estrés, tanto en el plano personal como en el laboral; lo que llevó, de cierto punto en adelante, a demostrar la relevancia de las habilidades blandas para contribuir no solo al éxito de las organizaciones, sino también a su supervivencia. El ex ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Alfonso Grados, llegó a plantear la necesidad de mejorar la empleabilidad y productividad del campo laboral a través del desarrollo de habilidades blandas. Además, señaló que, según el Banco mundial, el Perú se encuentra entre los primeros 35 países que reportan mayor porcentaje de dificultades para el desarrollo de habilidades socioafectivas. Esta carencia en el desarrollo de habilidades socioemocionales causa restricciones de acceso a un sector de las organizaciones y pelagra la permanencia en las mismas y, cada vez, se suman muchas organizaciones que consideran el mismo nivel de relevancia para las habilidades blandas. Asimismo, Alfonso Grados logró informar que el Perú está buscando estructurar una red de conocimientos enfocados en el desarrollo de estas habilidades para elevar el pico de empleabilidad, logrando así que esta iniciativa se convierta en un referente a nivel universal (Andina, 2021).

En cuanto a lo observado en la empresa Home Safety S.A.C. de la ciudad de Trujillo, presenta una carencia de habilidades blandas en los colaboradores lo cual ha generado problemas de ampliación en los plazos de entrega de resultados, consecuencias negativas en la gestión de procesos en el ofrecimiento de sus distintos servicios, falta de manejo de estrés en los colaboradores los cuales han prolongado sus problemas eventuales en los mismos, esto como consecuencia de la inestabilidad temporal, fallas en las comunicaciones interpersonales, incorrecta gestión del tiempo, todo esto por falta del desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores.

Aunque sea casi evidente el consenso existente respecto de la acentuada necesidad de diferenciar entre habilidades duras y blandas, cognitivas y no cognitivas; existe muchísimo menos interés en definir y categorizar las habilidades socioafectivas para poder informar al

entorno sociolaboral y que sirva como iniciativa para una posible instrucción y reforzamiento de estas habilidades. La falta de atención a esta problemática genera cada vez más dificultades para los profesionales hoy en día y, evidentemente, la necesidad de dominar estas habilidades irá ganando cada vez más relevancia preponderante y hará falta demostrar qué tan capaz es un profesional de hacer uso de ellas.

Por tanto, habiéndose mencionado la problemática encontrada y con la finalidad de poder identificar las habilidades que permitan mejorar la condición actual de la empresa; se propone elaborar una propuesta de programa de fortalecimiento de habilidades blandas en los trabajadores de la empresa Home Safety S.A.C.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Cuáles son las estrategias de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C?

1.2. Justificación

- Teórica

Como tal, la presente investigación aportó, a nivel teórico, una nueva perspectiva para la definición de las habilidades blandas y, a su vez, puso en evidencia la relevancia de reconocer lo que estas significan en el desenvolvimiento óptimo del personal colaborador de la empresa Home Safety S.A.C.

- Práctica

Desde el punto de vista práctico, se busca que la investigación sirva de base para poder fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C., buscando mejorar la comunicación interpersonal, estabilidad temperamental y gestión de tiempo de los mismos.

- Metodológica

En favor del alcance de nuestro objetivo, se tomó en cuenta el uso de instrumentos útiles para la identificación de habilidades blandas que caracterizan, a nivel individual, a cada uno de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C. De igual manera, la utilización de estos instrumentos llevó a reconocer aquellas habilidades de gran relevancia, según el punto de vista de los directivos, para ejecutar de mejor manera el diseño de las estrategias de la propuesta.

- Social

El presente trabajo de investigación se justifica socialmente pues refleja un compromiso social con las organizaciones, esperando sea beneficioso tanto para entidades públicas como privadas, buscando mejorar las habilidades blandas de los colaboradores en la organización.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.
- Identificar las habilidades blandas de mayor relevancia para la empresa Home Safety S.A.C.
- Diseñar estrategias idóneas para el fortalecimiento de habilidades blandas de la empresa Home Safety S.A.C.
- Validar la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas de la empresa Home Safety S.A.C.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

Méndez (2020), en su investigación titulada *“Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestión de las Pymes: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora, 2020”* la cual fue presentada para obtener el grado de Maestro en Dirección y administración de empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, de dicha ciudad, tuvo como objetivo diseñar un plan para la creación de una empresa consultora dedicada al asesoramiento en el fortalecimiento de las habilidades blandas como herramientas para mejorar la gestión de las compañías de la ciudad. El estudio se realizó mediante el enfoque cuantitativo de diseño descriptivo, además se usó como instrumento de recolección de datos una encuesta de 14 ítems, los cuales permitieron analizar una muestra de 229 empresas con un nivel de confianza de 95% y un error muestral del 5%. Su conclusión principal fue que las cinco habilidades blandas más requeridas por las empresas son: liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, gestión del tiempo y comunicación.

Esta tesis resulta de mucha utilidad para el presente trabajo, puesto que permite conocer cuáles son algunas de las principales habilidades blandas y como estas habilidades hoy en día son requeridas para los trabajos, poniéndolas en muchos casos como prioridad sobre las habilidades duras.

2.1.2. A nivel nacional

Cáceres et al. (2019) en su trabajo de investigación (tesis) *“Las habilidades blandas y el desempeño laboral impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas de servicios en Perú”*, la cual fue presentada para obtener el grado de Maestro en Dirección de Personas, tuvo como objetivo identificar y analizar qué efecto existen entre la inteligencia emocional y el aprendizaje formal e informal, así como el desempeño individual del colaborador en el trabajo. El estudio

se realizó mediante un enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario, el cual sirvió para analizar una muestra de 75 colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios. Su conclusión principal permitió conocer como a mayor inteligencia emocional, los resultados del desempeño mejoran de manera significativa.

Esta tesis trabaja algunos de los factores que permiten demostrar como a mayor inteligencia emocional, mejor es el desempeño del colaborador dentro de la organización, lo cual nos confirma que un programa que fortalezca habilidades blandas resultaría sumamente útil.

Acosta y Ñiquen (2019) en su tesis *“Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C, 2018”* la cual presentada para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología en la ciudad de Chiclayo, tuvo como objetivo demostrar que un programa de habilidades blandas mejorara el desempeño de los colaboradores de la empresa mencionada. El estudio pertenece al diseño de investigación experimental de corte transversal; además se usó como instrumento de recolección de datos un cuestionario aplicado a una muestra de 23 colaboradores con un nivel de confiabilidad de 0.755% y un nivel de significancia de 0.05%. Se obtuvo como conclusión principal que el programa de habilidades blandas mejoro el desempeño laboral en la empresa.

Este trabajo demuestra que la aplicación de un programa de habilidades blandas mejora el desempeño de los colaboradores de una empresa, logrando elevar el nivel de competitividad tanto del colaborador como de la organización en busca de lograr sus objetivos. Esto nos confirma, una vez más, lo recomendable que resulta la aplicación de un programa que se enfoque en el fortalecimiento de habilidades blandas.

2.1.3. A nivel local

Benites et al. (2020), en su trabajo de investigación titulada “Habilidades blandas y la calidad de servicio de los colaboradores en una entidad financiera transnacional en Trujillo en el 2019”, presentada para obtener el título de Bachiller en administración, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas. El estudio se realizó mediante el enfoque cuantitativo no experimental de diseño descriptivo correlacional – corte transversal; además utilizaron como instrumento de recolección de datos una encuesta de 18 ítems, los cuales sirvieron para analizar una muestra de 49 clientes de la empresa. Su conclusión principal fue que las habilidades blandas y la calidad de servicio tienen relación de manera significativa. La tesis en mención considera como la calidad de servicio de una empresa mejora a medida que sus colaboradores poseen habilidades blandas y cuál es la relación que existe entre ellos.

Castillo (2019), en su tesis titulada “*Relación de las habilidades blandas y el proceso de venta de los promotores de una empresa operadora de telefonía móvil en la ciudad de Trujillo, 2019*” la cual fue presentada para obtener el grado de Licenciado en administración en la ciudad de Trujillo, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre las habilidades blandas y el proceso de venta de los promotores de una empresa de telefonía móvil. El estudio se realizó mediante el enfoque cuantitativo no experimental de diseño descriptivo correlacional – corte transversal; además se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario que consta de 64 ítems, los cuales sirvieron para analizar una muestra de 30 promotores de venta de la empresa de telefonía, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. Se obtuvo como principal conclusión que la relación entre las habilidades blandas y el proceso de ventas es altamente positivo y significativo.

De acuerdo con la tesis presentada anteriormente, describe la relación que existe entre las habilidades blandas y el proceso de

ventas de una empresa como positiva, además de ello enseña cómo las habilidades blandas mejoran este proceso de ventas de significativamente.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Definición de habilidades blandas

Las habilidades blandas comprenden todas las aptitudes particulares que, de alguna manera u otra, podrían mejorar el rendimiento a nivel individual y colectivo, facilitando la fluidez de las relaciones interpersonales e incrementando exponencialmente las posibilidades de éxito en el campo personal y laboral (Cordero et al., 2020).

Estas también son consideradas combinación de diversas habilidades, tales como las sociales, comunicativas, propias del ser humano, etcétera; todas estas están en capacidad de construir a la persona de manera que esté en facultad de construir relaciones con los demás de una manera más sana y efectiva. No está de más resaltar lo relevante y atractivo que es este componente para el mercado actual (Gestión, 2020).

Existe una concepción que engloba al total de las habilidades antes mencionadas. Goleman (2001, citado en Javier, 2020) se refiere a este total como inteligencia emocional, de manera que este conjunto de habilidades le permite a la persona estar en capacidad de ser consciente de sí misma la mayor parte del tiempo, tanto de sus propias emociones y sentimientos, como de las del resto; asimismo, tiene facilidad de motivarse y de poder construir relaciones prósperas.

Por otro lado, las habilidades sociales son también definidas como cualidades personales que, de manera similar con lo mencionado anteriormente, poseen relación directa con la inteligencia emocional y, de la misma forma, con el plano social en el que se desarrollan. Se

afirma que estas habilidades pueden verse potenciadas en la interacción con las demás personas y es de esta misma manera como se cultivan y cosechan, sin que haga falta alguna intervención de tono académico o instructivo (Vidal, 2018).

2.2.2. Importancia de las Habilidades Blandas

Según la Fundación Carnegie realizó un estudio que permitió establecer un cambio de perspectiva en el enfoque respecto del

proceso de transformación constante por el que atraviesa la sociedad con el pasar de los años. Estas variaciones se presentan con naturalidad en los círculos sociales de interacción cotidiana, como lo son el trabajo y el hogar. En lo que va del siglo XXI, las empresas han logrado expresar, de manera paulatina, su interés por un personal que se encuentre en capacidad total de poder manejar conflictos, de hacer fácil uso de su crítica e iniciativa, de estar predispuesto al trabajo en grupo, de hacer uso de una comunicación asertiva y efectiva, de manera que constantemente se esté alimentando la motivación a nivel individual como del resto del grupo corporativo (Javier, 2020).

Teniendo en cuenta las condiciones descritas, notamos que el contexto es cada vez más transparente y claro y que, de alguna manera, fuerza a las organizaciones a hacerle frente a la necesidad de aplicar nuevos modelos internos de operación y funcionamiento del capital humano, a expresar cada vez más y un mayor interés por las competencias blandas que puedan dominar sus colaboradores (Madrid & Muñoz, 2017). El desenvolvimiento individual de los colaboradores en una organización depende directamente del manejo de habilidades, conocimientos en el control de herramientas y las destrezas de todo tipo que, en conjunto, reflejen notablemente un trabajo de calidad superior que pueda ofrecer seguridad y confianza para los directivos. Por otro lado, para Cordero et al. (2020) las competencias blandas no solo demuestran especial relevancia en el campo laboral, sino que también son importantes para el éxito en la vida personal, para prolongar la permanencia de la transitoria felicidad.

2.2.3. Habilidades Blandas en las organizaciones

En un mercado laboral tan competitivo las habilidades académicas son importante pero no son suficientes, estas deben ir acompañadas de habilidades blandas, que son tan importantes como los conocimientos para las organizaciones, debido a que ayudan a potenciar la eficiencia-productividad del colaborador y de la empresa. Las organizaciones requieren diferentes capacidades para poder hacerse sostenibles en el

tiempo, el logro de esto no solo depende de las capacidades técnicas que pueda tener sino también de las competencias personales que pueda tener su capital humano, pues estas serán la base que le permitirá conseguir los logros como organización (Chávez, 2016).

Asimismo (Riaño, 2019), indica que se ha suscitado cambios en las organizaciones producto de la globalización, teniendo como consecuencia cambios en los procesos de selección de personal debido a que las empresas no solo buscan capital humano con habilidades técnicas, si no que buscan que éstas se complementen con habilidades interpersonales como las habilidades blandas, considerando que con dichas habilidades pueden adaptarse más rápido a los cambios que puedan existir y a la vez estar mejor preparados para afrontar situaciones en el entorno laboral.

2.2.4. Modelos Teóricos de las Habilidades Blandas

Para Ortega (2016), las habilidades blandas o no cognitivas, hacen referencia a la capacidad que tiene una persona de poder interactuar consigo mismo y otras personas, pudiendo manejar sus emociones para poder cumplir objetivos y superar situaciones complicadas haciendo de lo difícil, algo creativo para sobresalir. Asimismo, Gómez (2019), indica que uno de los principales retos de hoy en día es preparar a los colaboradores para los trabajos del mañana, señalando la importancia de las habilidades blandas y el manejo de las emociones frente a situaciones que puedan ocurrir en el ámbito laboral.

De igual manera Mazzella (2017), señala que las habilidades blandas son aquellas capacidades que posee una persona que le permitan manejarse de una manera más eficiente, indica también que los atributos como la empatía, la comunicación y la escucha activa mejoran la capacidad de interactuar con otros individuos y constituyen más que un complemento para colaboradores.

Por último, Santos (2017), define a las habilidades blandas como la capacidad que permite desempeñarse mejor en el ambiente laboral mejorando las relaciones laborales y personales, indicando que los trabajadores que poseen este tipo de habilidades deben ser retenidos

por la organización pues serán de gran aporte para el crecimiento de la empresa.

2.2.5. Técnicas para el desarrollo de Habilidades Blandas

Mazzella (2017) indica que para el desarrollo de habilidades blandas se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

2.2.5.1. Conocer los puntos de personalidad

Se debe conocer los puntos tanto débiles como fuertes de la persona para poder enfocar mejor las áreas en las que se puede mejorar las habilidades blandas.

2.2.5.2. Observar el resto

Se debe observar a aquellos miembros que sobresalgan por sus habilidades interpersonales y ver cómo interactúan con los demás.

2.2.5.3. Pedir feedback al equipo

Muchas veces una persona no se da cuenta de las falencias que pueda tener, caso contrario con las personas que te rodean, pues son los que tienen una mejor idea de los puntos en los que se está fallando.

2.2.5.4. Buscar un coach

Encontrar una persona ajena a la organización para que pueda identificar las áreas en las que están las falencias y pedirles que sean de apoyo en temas como retroalimentación y fortalecimiento de habilidades blandas.

2.2.5.5. Ver las habilidades personales como parte de uno

Hoy en día las habilidades blandas son un requisito en el ambiente empresarial y pueden definir el éxito o fracaso de la organización es por ello que se debe dedicar tiempo a comprenderlas y mejorarlas con el fin de reducir los riesgos en la empresa.

2.2.6. Dimensiones de las Habilidades Blandas

Según Kyllonen (2012, citado en García, 2018) se establece la siguiente clasificación para las habilidades blandas clave del siglo XXI:

2.2.6.1. Habilidades Intrapersonales

Autocontrol. Es la capacidad humana que refleja destreza en manejo del comportamiento a nivel emocional e interactivo con el entorno de la persona. Asimismo, Luna et al. (2013, Citado en Portal & Ravines, 2016) definen al autocontrol como aquella facultad del ser humano que le permite diseccionar el proceso de la toma de decisiones de una respuesta brusca, inmediata o forzada, buscando que, en lugar de ello, se desarrolle este proceso con un carácter reflexivo, siempre y cuando esto le resulte favorable al sujeto, ya sea en el corto, mediano o largo plazo y dependiendo del contexto en el que se encuentre.

Gestión del tiempo. Considerado como una herramienta de gestión, empleado en el manejo y organización de la libre disponibilidad personal del tiempo o cuando está presente restricciones organizacionales, para evitar, en lo posible, cualquier tipo de intervención disruptiva que interrumpa la actividad y que carezca de relevancia para el fin que esta persigue (Recuerda et al., 2016).

Adaptabilidad. Vidal (2018) nos comparte que hace falta saber que se vive en un mundo dinámico y en permanente evolución, lo que obliga a ser flexible para adecuarse a las nuevas circunstancias y los cambios de escenarios que tienen lugar; esto último es lo que básicamente define a la capacidad de adaptabilidad, estar predispuesto a afrontar cambios con el mejor carácter, de manera que se pueda mantener la serenidad e identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen las nuevas condiciones exógenas.

2.2.6.2. Habilidades Interpersonales

Comunicación. Tener la habilidad de dar a conocer las ideas, inquietudes, problemas y puntos de vista de una manera que sea entendida por todos. Capacidad para dar a conocer una opinión en el momento y en la forma adecuada (Vidal, 2018).

Trabajo en Equipo. Definido como la capacidad para entender que uno forma parte de algo mayor. Vidal (2018) nos dice que el grupo mayor al que uno pertenece es la organización misma y que en la medida que los esfuerzos de los distintos actores se conjugan existe una mayor probabilidad de éxito en el logro de los objetivos que se han planteado como grupo.

2.2.6.3. Habilidades Cognitivas.

Pensamiento Crítico. Entendemos que el pensamiento crítico es un proceso de búsqueda de conocimiento, a través de habilidades de razonamiento, de solución de problemas y de toma de decisiones, que nos permite lograr, con la mayor eficacia, los resultados deseados (Fernández & Saiz, 2016).

Solución de Problemas. La solución de problemas consiste en la generación de opciones o posibles rutas a seguir para hacer cambios alrededor de una situación que genera inconformidad (Jiménez, 2020).

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS

2.2.7. Definición de un programa

Un programa está definido como una secuencia ordenada de actividades necesarias para poder llevar a cabo un proyecto, de manera que quien haga uso de ella pueda hacerse con el logro de los objetivos de este y concretarlo (Real Academia Española, 2021).

2.2.8. Importancia de la elaboración de un programa.

Para la Universidad de Antofagasta (2017) la importancia de elaborar un programa de mejora radica, básicamente, en el fin que este persigue. Independientemente de cuáles sean los diferentes objetivos establecidos previamente para dar paso a la elaboración de un programa, su relevancia se construye gracias a la presencia de los beneficios mencionados a continuación:

- Identificar aquellas causas que son el motivo por el que se presentan debilidades en un sistema.
- Consultar y proponer las acciones de mejora que oportunamente pueden ser aplicadas.
- Analizar si estas acciones identificadas presentan viabilidad.
- Dentro de los diferentes aspectos que engloban estas acciones, se deben establecer prioridades en orden de actuación respecto de ellas.
- Con lo precedente, poder disponer de un plan de acción que sirva de guía para desarrollar estas acciones a futuro con efectividad, así como sumar a disposición un sistema de seguimiento y control para ellas.
- Hacerse con la construcción y aplicación constante de una estrategia idónea para nunca perder de vista el objetivo principal.
- Buscar las diferentes maneras para siempre preservar e incrementar, convenientemente, los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión de procesos.

De manera adicional, pero no por eso no importante, se debe buscar motivar siempre a la comunidad objetivo con la cual se busca alcanzar mejoría en cierto ámbito.

2.2.9. Paso a seguir para la elaboración de un programa

Los principales pasos que se deben seguir para la elaboración de un programa son los expuestos a continuación:

2.2.9.1. Identificar el área a mejorar

Una vez hecho el diagnóstico y evaluado sus resultados, como los que se obtendrían a través de un instrumento de investigación, se procede a ordenar dicha información puesto que ya se conocen las principales fortalezas y debilidades relacionadas con el

contexto en el que está inmersa la unidad evaluada. La relevancia de este paso reside en las acciones posibles de mejora y de reconocer también las debilidades para poder hacerles frente basándose en las principales fortalezas.

2.2.9.2. Detectar las principales causas del problema

El proceso para la solución de un problema comienza con el análisis respectivo para identificar la causa que le dio origen. Para ello, existen diferentes herramientas empleadas metodológicamente para lograr identificar las causas con un mayor acierto. Entre ellas se puede destacar al diagrama de espina, el brainstorming y el diagrama de Pareto. No son las únicas que existen y, por tanto, se presenta una amplia variedad de posibilidades en las cuales uno podría encargarse de identificar con certeza la causa o causas de un problema.

2.2.9.3. Formular el objetivo

Habiendo identificado los puntos que deben mejorarse y ya se han identificado las causas del programa, se procede a la formulación de objetivos, así como a la determinación de los períodos de tiempo que se tomarán en cuenta para su consecución. Al redactar esos objetivos, se debe tener muy en cuenta que es necesario expresar con exactitud el resultado que se pretende alcanzar, así como el ser concretos en sus consideraciones y claros en la redacción misma.

De igual manera, existen otras características que pueden ayudar muchísimo a que la consecución de los objetivos sea tanto posible como más sencilla de alcanzar. Estas son consideraciones que tienen en cuenta el ser realistas para realzar la posibilidad de cumplimiento, poder acotarlos en cuestión de tiempo y grado de cumplimiento. También se debe buscar que los objetivos sean flexibles, de esta manera se pretende que estén susceptibles a modificaciones pertinentes ante contingencias imprevistas sin perder el enfoque principal. La sencillez en la redacción persigue

la premisa de que estos objetivos deben ser fáciles de comprender para que, sin distinción o dificultad, todas las partes necesarias se vean involucradas e identificarse con la obligación de cumplir los objetivos y así persista el interés y la voluntad necesarios para alcanzar el punto de mejora deseado.

2.2.9.4. Seleccionar las acciones a mejorar

Habiendo construido los objetivos a alcanzar, el paso que le sigue es la selección de posibles alternativas de mejora y, de esta manera, poder priorizar aquellas que se consideren idóneas. Para lograr esta diferenciación entre unas y otras, se propone el uso de una serie de técnicas que se adecuan al fin que se persigue con este paso como una técnica de grupo nominal o una tormenta de ideas, en este caso, ambas técnicas podrían facilitar la determinar de acciones de mejora para lograr sobreponerse a las debilidades antes identificadas también. Este paso se consolida para poder tener disposición de una lista de principales acciones a tomar en cuenta para cumplir los objetivos previamente establecidos.

2.2.9.5. Realizar una planificación

El listado obtenido previamente es de alto nivel de relevancia, sin embargo, no se aplicó ningún orden de prioridad en él. Es por ello que se pueden presentar ciertas restricciones que vayan de la mano con la lista de acciones elegidas y puedan, a su vez, condicionar su desarrollo o pretender que exista postergación o exclusión del plan mismo. Por eso es por lo que es tan importante conocer el grupo de restricciones que podrían condicionar la viabilidad del accionar en estos casos. Establecer un orden de prioridad es más que solo centrarse en la proposición de estas acciones y que esta proposición se encuentre ligada a aquellos factores de urgencia, sino que se deben tener presentes otros criterios. Entre los principales podemos rescatar a:

Dificultad de la Implantación.

La dificultad de implantación de algún accionar para buscar mejoría en un aspecto, puede llegar a considerarse un factor clave para su puesta en marcha, puesto que muy fácilmente puede terminar la posibilidad de consecución, o no, de este. Es por este motivo que se procede a ordenarlas con un criterio de prioridad de menor a mayor grado de dificultad.

Plazo de la Implantación.

Hace falta tener en cuenta que, así como existen acciones a tomar en cuenta cuyo alcance es viable y no requieren de un esfuerzo en exceso para ponerlas en marcha, de manera que se pueden realizar inmediatamente o en poco tiempo, existen muchas otras que sí necesiten de una preparación para su realización y requerirán de un mayor tiempo y atención para su implantación. Se podrían ordenar de manera que se tenga en claro el plazo que tomará cada acción para ser realizada (largo, medio, corto e inmediato).

Impacto en la Organización.

El impacto queda definido como aquel resultado de la implantación y su medida va acorde al grado de mejora que presenten este resultado (por ejemplo, un cambio radical presenta un impacto considerable en comparación con aquellos cambios pequeños). Se debe tener en cuenta siempre el grado de impacto que tiene la medida aplicada, es decir que, si esa afecta a varios puntos de mejora y los potencia, el impacto se considerará mayor y, por tanto, su prioridad aumentará y pasará a estar por encima de todas aquellas acciones que no tengan un impacto similar.

2.2.9.6. Seguimiento del Programa

Este paso se concentra en la construcción de un cronograma de actividades. Este cronograma se basará en el seguimiento e implantación de las acciones más importantes rescatadas del listado. Aquí, se aplicarán las consideraciones del paso anterior, de

manera que se disponga de manera ordenada de las prioridades respecto de los plazos y del nivel de impacto de cada acción para poder dar paso al desarrollo de estas ordenadamente.

2.3. Marco conceptual

Habilidades:

Combinación de conocimientos y procesos de destreza que posee una persona para poder realizar una actividad cuando esta sea requerida, sea en una tarea o una situación que pueda acontecer (Portillo, 2017).

Habilidades Blandas:

Capacidades relacionadas a las actitudes, rasgos de personalidad y valores que permiten mejorar las relaciones laborales en nuestra organización basada en una comunicación afectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas y la gestión efectiva del tiempo, permitiendo resolver de manera competente los problemas que ocurran en la jornada laboral (Cordero et al., 2020).

Inteligencia Emocional:

Capacidad que se tiene para poder reconocer, controlar y gestionar las emociones propias y de los demás, asimismo, manejar las habilidades sociales y controlar la motivación Goleman (1996, citado en Ariza, 2017).

Fortalecimiento:

Relacionado a la capacidad para reforzar, desarrollar, mejorar o capacitarse respecto a una situación que ha acontecido, también es relacionado a un crecimiento que pueda existir (Mora, 2016).

Capital Humano:

Son las habilidades, conocimientos, y capacidades que una persona tiene, desarrolla y acumula a lo largo de su trayectoria, estas características son las que repercuten en el valor de contribución que tiene la persona con la organización. (Gallego & Naranjo, 2020).

2.4. Hipótesis

Por ser una investigación de carácter propositivo no amerita la formulación de una hipótesis.

2.5. Variables

2.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala de valoración	
HABILIDADES BLANDAS	Capacidades relacionadas a las actitudes, rasgos de personalidad y valores que permiten mejorar las relaciones laborales en nuestra organización basada en una comunicación afectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas y la gestión efectiva	Las habilidades blandas son rasgos personales que buscan mejorar las relaciones laborales y personales mediante las habilidades intrapersonales, cognitivas e interpersonales, permiten una mejor capacidad	Habilidades intrapersonales	Autocontrol	Mantengo serenidad cuando la situación lo requiere	Ordinal	
					Soy consciente de mis reacciones en todo momento	Ordinal	
					Organizo mis quehaceres de manera adecuada y con anticipación	Ordinal	
				Gestión de tiempo	Tengo dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades	Ordinal	
					Adaptabilidad	Mantengo un carácter proactivo frente a la reorganización	Ordinal
						Muestro descontento con los cambios a mi alrededor	Ordinal
			Habilidades Cognitivas	Solución de Problemas	Carezco de iniciativa para resolver <u>conflictos</u>	Ordinal	
					Suelo esperar que los problemas se <u>solucionen sin mi participación</u>	Ordinal	
			Pensamiento crítico	No actúo de impulso, tiendo a reflexionar antes de tomar decisiones	Ordinal		

<p>del tiempo, para permitiendo solucionar resolver de conflictos o manera dificultades. competente los problemas que ocurran en la jornada laboral (Cordero et al., 2020).</p>		Soy capaz de expresar mi opinión sin necesidad de agredir al resto	Ordinal
		Practico una comunicación asertiva con los que me rodean	Ordinal
	Habilidades interpersonales	Presento dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes	Ordinal
	Trabajo en equipo	Me identifico con los objetivos organizacionales	Ordinal
		Promuevo un clima de cooperación grupal	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material

3.1.1. Población

Es el conjunto de casos que, al estar definido, limitado y encontrarse de libre acceso, puede constituirse como referente para el cálculo de la muestra, cumpliendo claro con una serie de criterios determinados con anterioridad (Arias et al., 2016).

La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C., que en total ascienden a 37 colaboradores.

3.1.2. Marco muestral

Reporte de los colaboradores que trabajan en la empresa Home Safety S.A.C.

3.1.3. Unidad de análisis

Cada uno de los trabajadores de la empresa Home Safety S.A.C.

3.1.4. Muestra

Es un subgrupo extraído de la población o universo de manera aleatoria. Generalmente se opta por economizar el uso de recursos y depende de la definición de la unidad de muestreo y análisis. A su vez, requiere de delimitar la población para poder, posteriormente, generalizar los resultados y establecer parámetros correctamente (Baptista, P. et al., 2014).

Puesto que la población identificada en la empresa Home Safety S.A.C., mantiene un número reducido de 37 de participantes, se optará por mantener el total de población como muestra con motivo de alcanzar mayor efectividad de los objetivos de esta investigación

3.2. Métodos

3.2.1. Diseño de contrastación

Es una investigación de tipo transaccional con diseño descriptivo simple, porque recoge información sobre el objeto de estudio de la empresa Home Safety S.A.C.



Dónde:

M representa a la muestra y O representa la información relevante

M: Muestra de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.

O: Propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para le empresa Home Safety S.A.C.

3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos

a) Técnica:

Encuesta. Es una técnica de recolección de datos, a través de la cual se utiliza una serie de interrogantes para obtener respuestas variadas de los individuos, de manera que se pueda obtener sistemáticamente medidas sobre aquellos conceptos derivados de la problemática de la investigación (Fachelli & López, 2015).

b) Instrumento:

Cuestionario. En específico para Hernández et al. (2008, citado en Borgobello et al., 2018) el cuestionario es una herramienta que consiste en una serie ordenada de preguntas abiertas o cerradas, respecto de las variables de un tema en específico a medir, considerándolo así también uno de los instrumentos más empleados en la recolección de datos.

Consta de una serie de preguntas que serán aplicados a los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.

3.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizará el programa: Microsoft Excel 2016, para poder analizar la información obtenida y elaborar las gráficas estadísticas para el estudio correspondiente.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

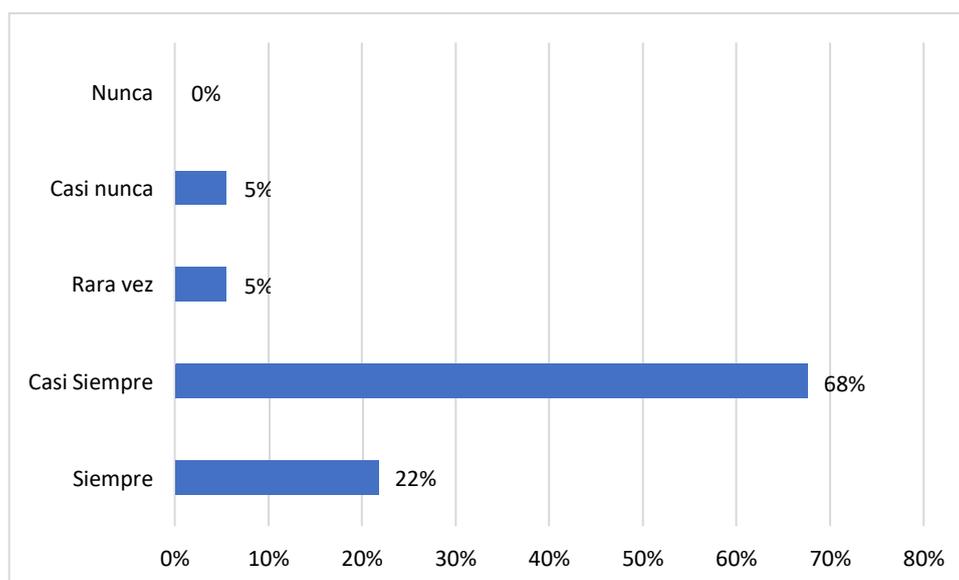
Objetivo específico: Conocer las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.

Tabla 2: *El colaborador mantiene la serenidad en todo momento*

Alternativa	Fi	%
Siempre	8	22%
Casi Siempre	25	68%
Rara vez	2	5%
Casi nunca	2	5%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: *El colaborador mantiene la serenidad en todo momento*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

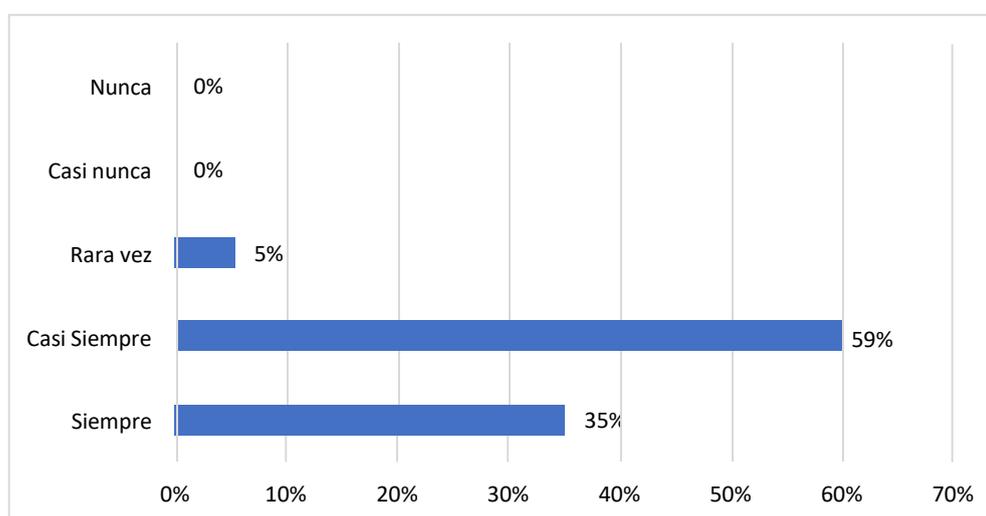
Conforme a lo que se observa en la figura 1, en esta dimensión la gran mayoría de encuestados considera que casi siempre mantiene serenidad cuando lo demanda la situación, llegando al 68% del total de encuestados; 22% reporta que siempre mantiene serenidad; 5% dice que rara vez lo hace y a penas el otro 5% considera que casi presenta serenidad cuando la situación lo requiere.

Tabla 3: *Es consciente de sus reacciones en todo momento.*

Alternativa	Fi	%
Siempre	13	35%
Casi Siempre	22	59%
Rara vez	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: *Es consciente de sus reacciones en todo momento.*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

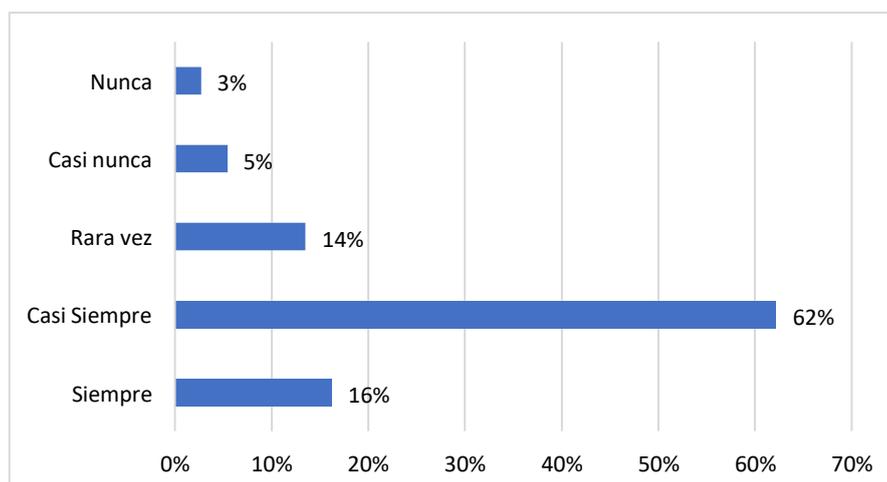
De acuerdo con los resultados presentados en la figura 2, una buena parte de los encuestados reporta que casi siempre es consciente de sus reacciones todo el tiempo, alcanzando el 59% del total de encuestados; por otro lado, y, en segundo lugar, con 35% se encuentran aquellos que reportan siempre son conscientes de sus reacciones y apenas el 5% restante considera que rara vez son conscientes de sus reacciones.

Tabla 4: Organización de quehaceres de manera adecuada

Alternativa	Fi	%
Siempre	6	16%
Casi Siempre	23	62%
Rara vez	5	14%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	3%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Organización de quehaceres de manera adecuada



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

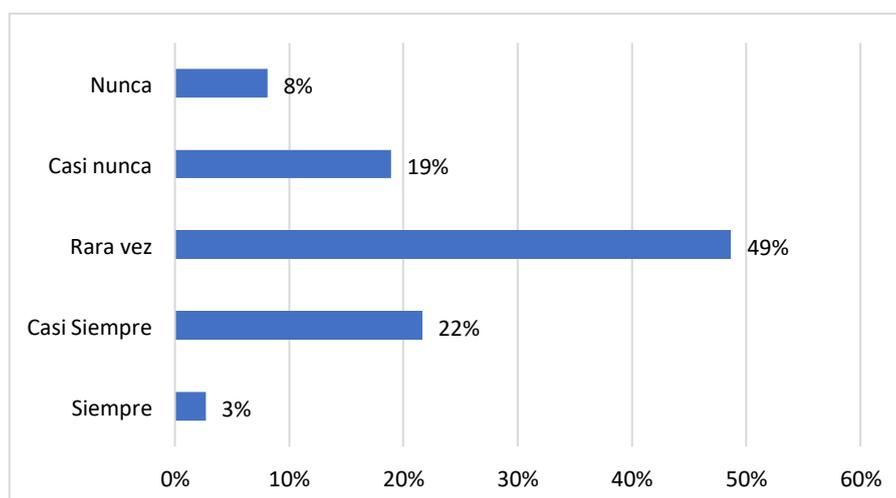
De acuerdo con los datos proporcionados por la figura 3, esta dimensión presenta niveles muy dispares debido a que el 62% de los encuestados se acomodan en primer lugar reportando que casi siempre organiza sus quehaceres de manera adecuada con anticipación; con mucha diferencia, el 16% reporta que siempre se organiza de dicha manera; el 14% expone que rara vez lo tiene en cuenta; 5% de los encuestados casi nunca lo hace y apenas el 3% del total nunca organiza sus quehaceres de manera adecuada y con anticipación.

Tabla 5: *Dificultad para respetar la planificación horaria con determinadas actividades*

Alternativa	Fi	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	8	22%
Rara vez	18	49%
Casi nunca	7	19%
Nunca	3	8%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: *Dificultad para respetar la planificación horaria con determinadas actividades*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

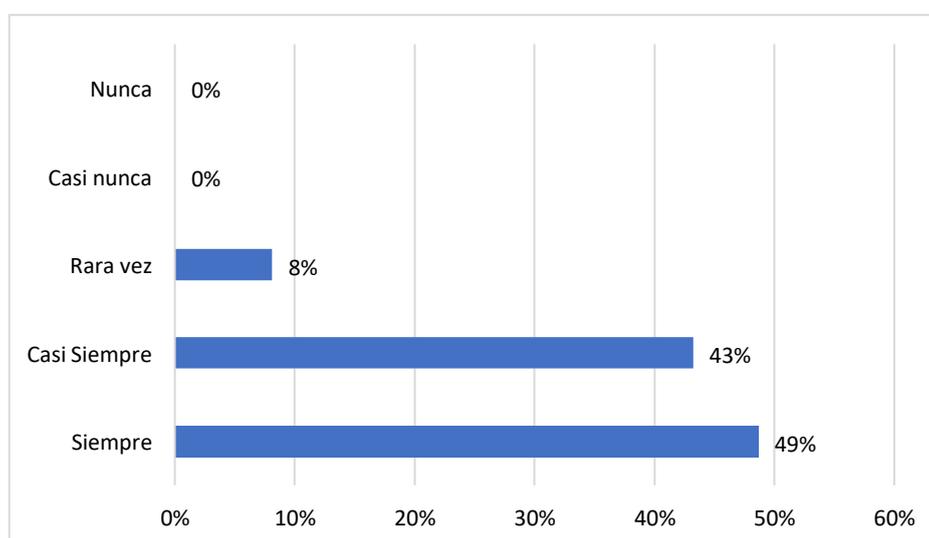
Conforme se visualiza en la figura 4, esta dimensión reporta resultados un tanto satisfactorios puesto que el 49% rara vez tiene dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades; mientras que el 22% casi siempre tiene dificultades y un pequeño porcentaje de 3% siempre las tienen. Por otro lado, 19% de los encuestados reportan que casi nunca tienen dificultades para respetar la planificación horaria y un reducido 8% nunca presenta dificultades.

Tabla 6: *Carácter proactivo Frente a la organización*

Alternativa	Fi	%
Siempre	18	49%
Casi Siempre	16	43%
Rara vez	3	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: *Carácter proactivo Frente a la organización*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

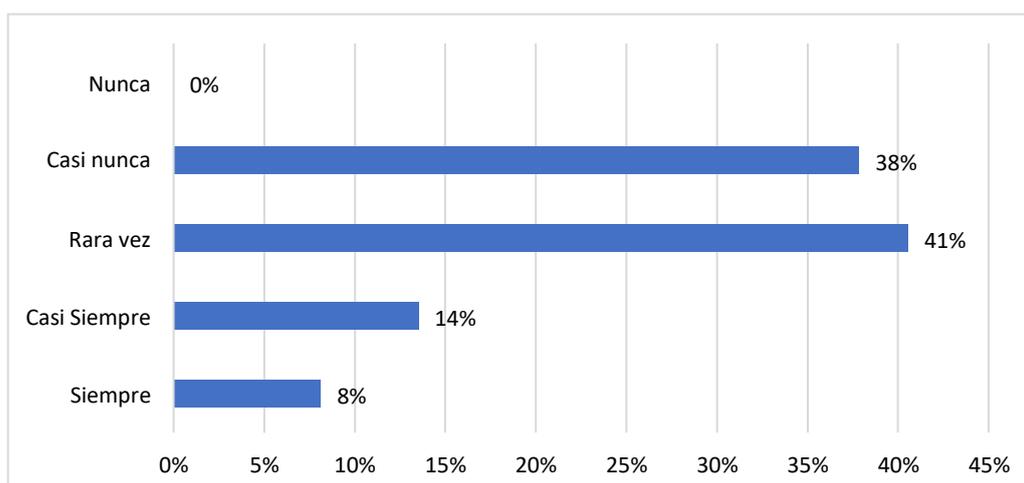
Conforme se visualiza en la figura 5, se observa que el 49% de los encuestados reporta que siempre mantiene un carácter proactivo frente a la organización, así como el 43% del total casi siempre lo mantiene. Por otro lado, y con un porcentaje mínimo, el resto de encuestados representado por el 8% rara vez presenta este carácter proactivo.

Tabla 7: *Muestra descontento con los cambios alrededor*

Alternativa	Fi	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	5	14%
Rara vez	15	41%
Casi nunca	14	38%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: *Muestra descontento con los cambios alrededor*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

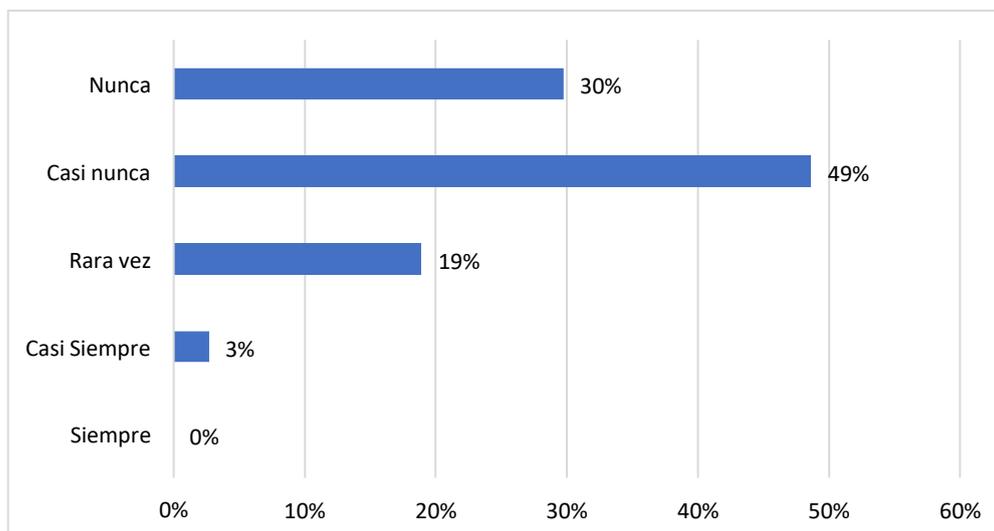
Según la figura 6, observamos un resultado un tanto favorable puesto que la mayoría de los encuestados, sumando 41%, reportan que rara vez muestra descontento con los cambios a su alrededor; además de ello, conformando un resultado positivo, el 38% de los encuestados reportan que casi nunca presentan descontento. Por otro lado, 14% del total nos expresa que casi siempre muestra descontento con los cambios del entorno, así como el porcentaje restante de 8% reporta que siempre se muestra descontento.

Tabla 8: *Carece de iniciativa para resolver conflictos*

Alternativa	Fi	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	3%
Rara vez	7	19%
Casi nunca	18	49%
Nunca	11	30%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: *Carece de iniciativa para resolver conflictos*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

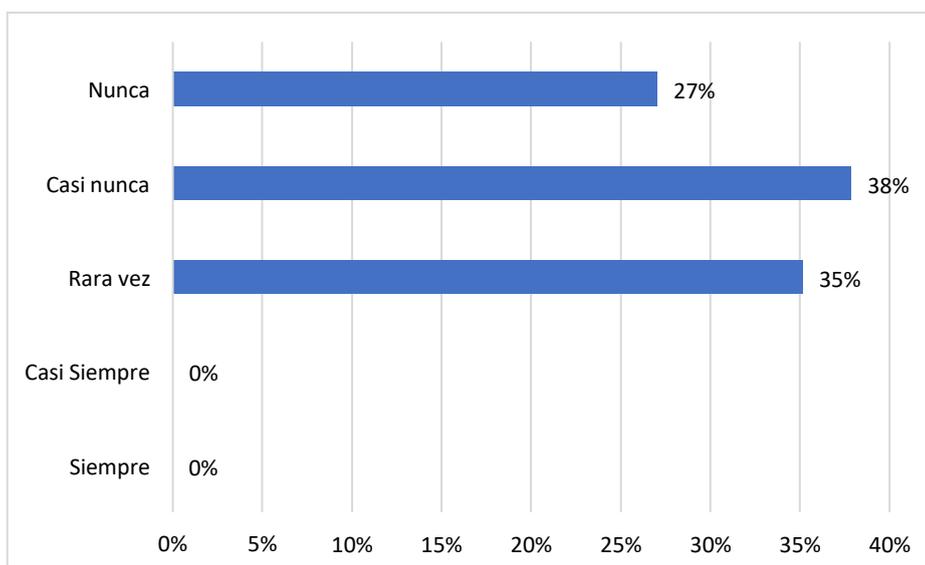
Similar a los resultados anteriores, se puede decir que la figura 7 demuestran una tendencia positiva puesto que el 49% casi nunca carece de iniciativa para resolver conflictos; de igual manera el otro porcentaje elevado es el de los colaboradores que nunca carecen de iniciativa, quienes conforman el 30% del total de encuestados. Por otro lado, el 19% reporta que rara vez carece de iniciativa y solo un mínimo del 3% percibe que casi siempre carece de iniciativa.

Tabla 9: *Espera que los problemas se solucionen solos*

Alternativa	Fi	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Rara vez	13	35%
Casi nunca	14	38%
Nunca	10	27%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: *Espera que los problemas se solucionen solos*



Interpretación:

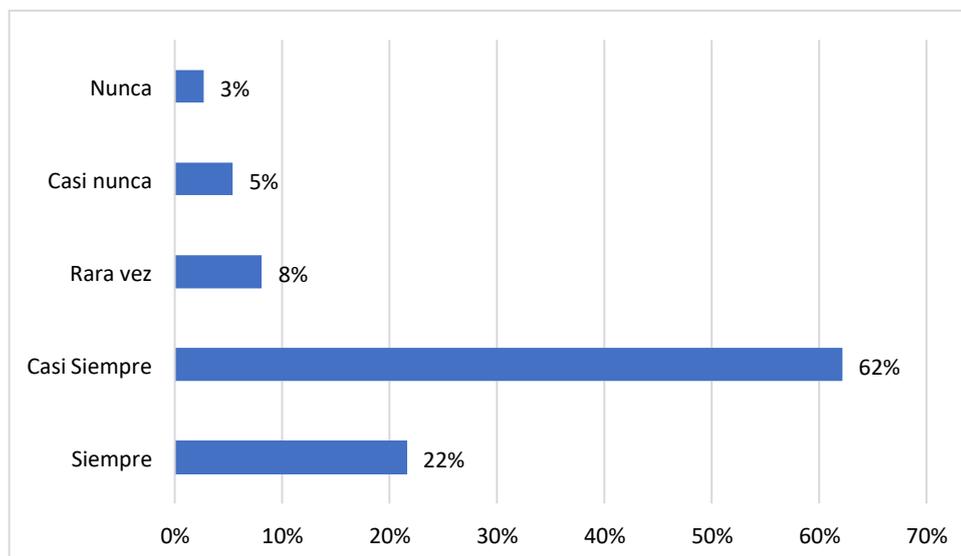
En la figura 8 se presentan resultados muy positivos, el mayor porcentaje de encuestados que es de 38% considera que casi nunca suele esperar a que los problemas se solucionen sin su participación; de igual manera, el 35% reporta que rara vez lo hace y, en el otro extremo, el 27% del total de encuestados percibe que nunca espera a que los problemas se solucionen sin su participación sino lo contrario.

Tabla 10: *Reflexiona antes de tomar decisiones y no actúa de impulso*

Alternativa	Fi	%
Siempre	8	22%
Casi Siempre	23	62%
Rara vez	3	8%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	3%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: *Reflexiona antes de tomar decisiones y no actúa de impulso*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 9 se aprecia una notoria diferencia porcentual, esto se debe a que la gran mayoría de encuestados, sumando el 62% del total, percibe que casi nunca actúa de impulso y que casi siempre tiende a reflexionar antes de tomar decisiones; el porcentaje que le sigue en orden es el 22%, el cual corresponde a quienes siempre tienden a reflexionar antes de tomar decisiones. Por otro lado, representando al resto de encuestados y con porcentajes mínimos, se encuentran

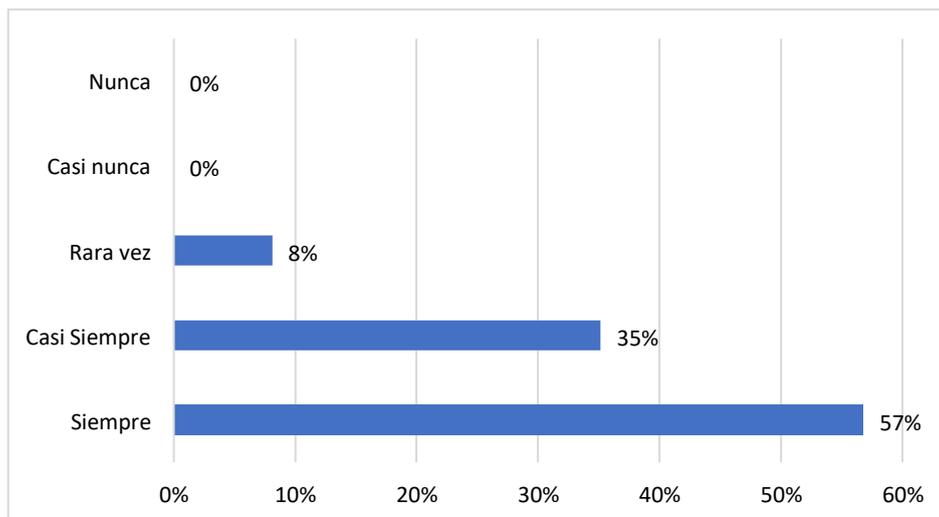
quienes reportan que rara vez, casi nunca y nunca tienden a reflexionar antes de tomar sus decisiones, con porcentajes mínimos de 8%, 5% y 3% respectivamente.

Tabla 11: *Expresa su opinión sin agredir al resto.*

Alternativa	Fi	%
Siempre	21	57%
Casi Siempre	13	35%
Rara vez	3	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: *Expresa su opinión sin agredir al resto.*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

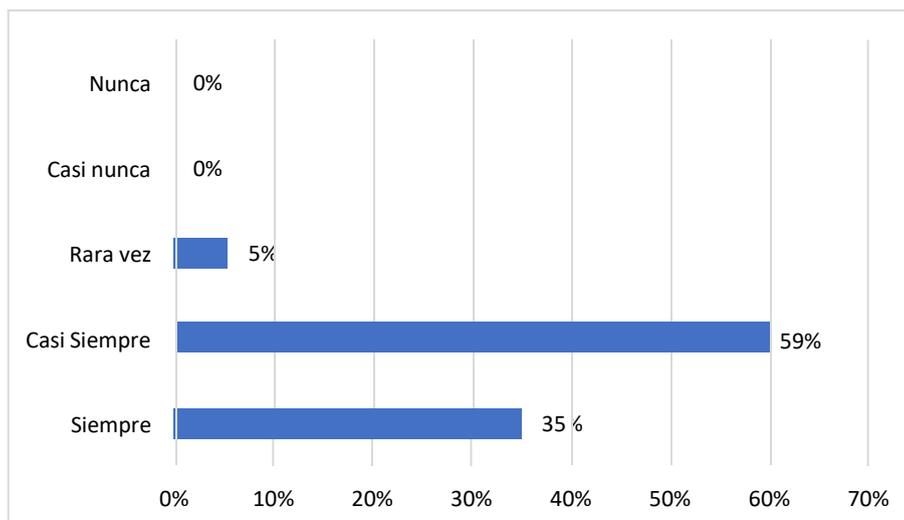
En la figura 10 se muestra que en cuanto a que el colaborador sea capaz de expresar su opinión sin necesidad de agredir al resto, la mayoría de los encuestados percibe que siempre es capaz de hacerlo, sumando el 57% del total de encuestados. Asimismo, el 35% de los encuestados reporta que casi siempre siente ser capaz de expresar sus opiniones, a diferencia del mínimo 8% restante que rara vez se siente capaz.

Tabla 12: *Practica una comunicación asertiva con su entorno.*

Alternativa	Fi	%
Siempre	13	35%
Casi Siempre	22	59%
Rara vez	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: *Practica una comunicación asertiva con su entorno.*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

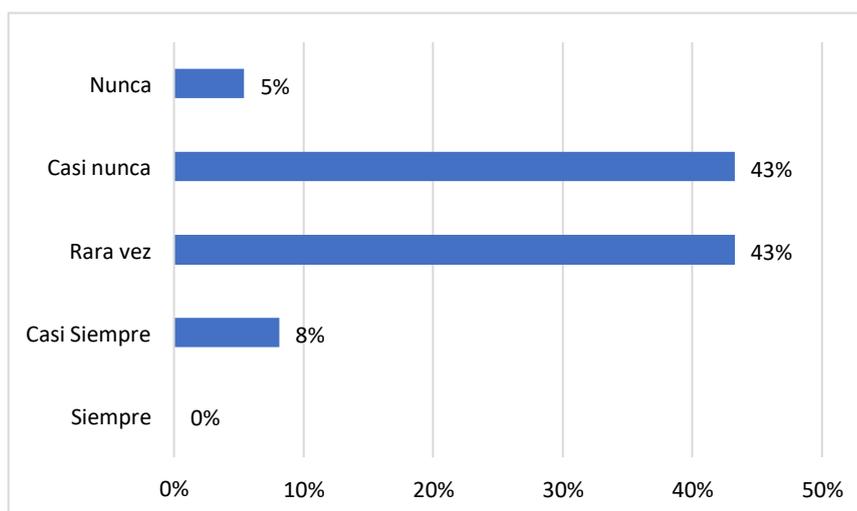
En cuanto a habilidades interpersonales, el 59% del total de encuestados percibe que casi siempre practica una comunicación asertiva con quienes lo rodean; de la mano con este resultado favorable, tenemos al 35% del total que reporta siempre practicar una comunicación asertiva; por otro lado, y con un porcentaje mínimo, el 5% del total de encuestados expone rara vez practicar una comunicación de este tipo.

Tabla 13: *Tiene dificultades para comunicar descontentos.*

Alternativa	Fi	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	8%
Rara vez	16	43%
Casi nunca	16	43%
Nunca	2	5%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: *Tiene dificultades para comunicar descontentos.*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 12, se visualizan resultados parejos y un tanto favorables para la organización, debido a que el 43% del total de encuestados reporta que rara vez presenta dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes y, de igual manera, otro 43% de los encuestados reporta que casi nunca presenta dificultades por este lado. Asimismo, se presenta un resultado sumamente positivo pero mínimo del 5% que percibe que nunca tiene dificultades en esta situación, a diferencia del

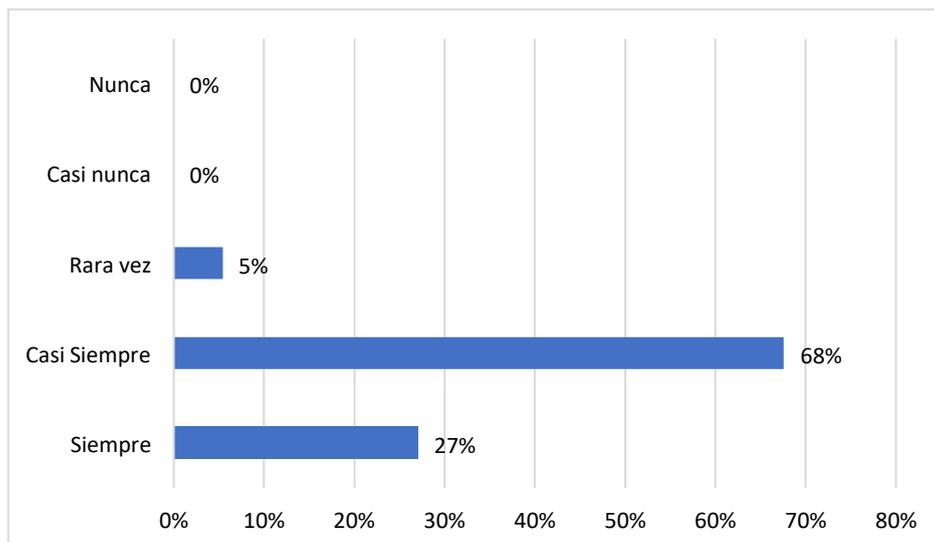
otro porcentaje mínimo del 8% que reporta casi siempre tener problemas para comunicar inconvenientes.

Tabla 14: *Se identifica con los objetivos organizacionales.*

Alternativa	Fi	%
Siempre	10	27%
Casi Siempre	25	68%
Rara vez	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: *Se identifica con los objetivos organizacionales.*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Conforme al gráfico 13, se puede apreciar que el 68%, representando a la gran mayoría de encuestados, casi siempre se identifican con los objetivos organizacionales. El 27% del total de encuestados, reporta que siempre se siente identificado con la empresa. Contrastando un poco lo favorable de los resultados

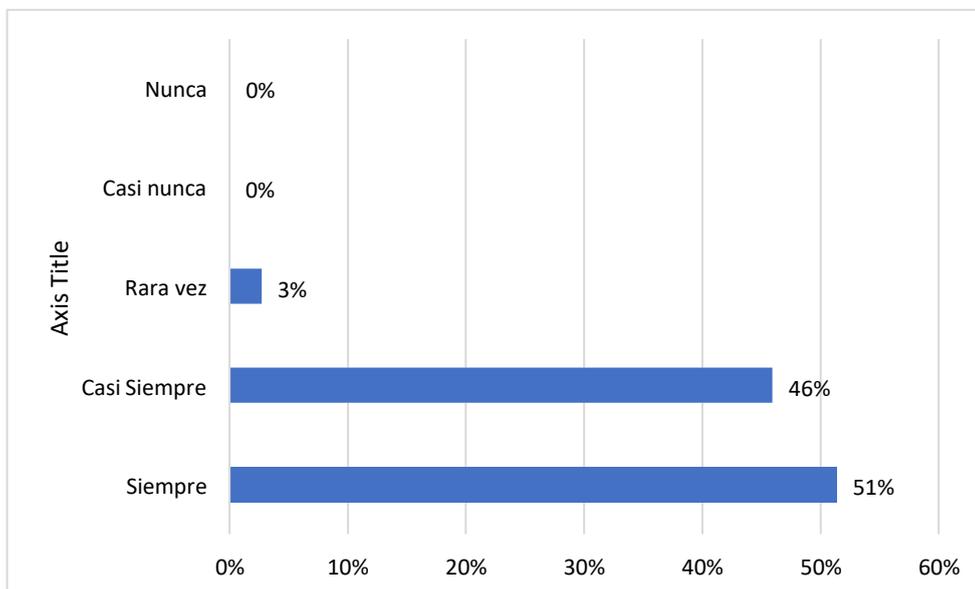
mencionados, solo el 5% restante percibe que rara vez se identifica con estos objetivos.

Tabla 15: *Promueve un clima de cooperación grupal.*

Alternativa	Fi	%
Siempre	19	51%
Casi Siempre	17	46%
Rara vez	1	3%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: *Promueve un clima de cooperación grupal.*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo con los resultados presentados en la figura 14, más de la mitad de los encuestados reporta que siempre promueve un clima de cooperación grupal, alcanzando el 51% del total de encuestados; formando parte también de los

resultados favorables, el 46% del total de encuestados percibe que casi siempre promueve un clima de cooperación grupal; por otro lado, solo el 3% restante rara vez se dedica a promover un clima de este tipo.

Matriz de análisis cualitativo

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	COMENTARIOS	CITAS DE APOYO
Conocer las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la empresa	¿Qué habilidades blandas considera que son las que mayormente nota en la labor de sus colaboradores?	La jefe de RR.HH. Reconoció algunas de las habilidades blandas más	<i>"Responsabilidad, trabajo en equipo, proactividad". "adaptación al cambio es muy importante".</i>
	¿Qué habilidades blandas considera que se podrían reforzar en sus colaboradores?	poseen los colaboradores de la empresa.	<i>"Podría ser la responsabilidad, puntualidad, entre otras."</i>
Identificar las habilidades blandas de mayor relevancia para la empresa	¿Cuáles son los requisitos al momento de contratar nuevos colaboradores?	A nivel de empresa, la entrevistada considera que la empresa se enfoca muchísimo en la interacción de los colaboradores con el cliente y, asimismo, mantiene especial atención sobre el control de emociones de los trabajadores.	<i>"Se busca que estén titulados en profesiones afines, manejen conocimientos y cuenten con una actitud adecuada". "Sí, dentro del examen psicológico y cuando yo hago la entrevista". "Capacitamos bastante al personal en el manejo de emociones". "Nos preocupamos de la atención al cliente".</i>
	¿Tienen en cuenta el dominio de habilidades blandas en ese filtro?		
	¿Cuáles considera que son las habilidades blandas más relevantes para la organización?		
Diseñar estrategias idóneas para el fortalecimiento de habilidades blandas de la empresa	¿Qué tan importante considera el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores?	Según la entrevistada, la empresa ha adoptado ciertas medidas para el control de conflictos más no ha diseñado	<i>"Es vital, en esta empresa nos basamos mucho en la fórmula del desempeño". "(conocimiento + habilidades) x actitud".</i>

	¿De qué manera la empresa asume los conflictos entre colaboradores y clientes?	estrategias para la prevención de los mismos, como lo podría asegurar un fortalecimiento de habilidades blandas a nivel colectivo.	<i>"Contamos con un buzón de sugerencias para que los clientes puedan hacer las sugerencias respectivas".</i>
	¿Los colaboradores son capacitados para poder interactuar con los clientes?		<i>"Nos encargamos de capacitar a los colaboradores en atención al cliente".</i>
	¿Consideran óptimo contar con algún estímulo para los colaboradores para permitirles reforzar estas habilidades o a forjarlas de no contar con ellas?		<i>"Hemos estado elaborando un manual de incentivos para los trabajadores".</i>
Validar la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas de la empresa	¿Han presentado inconvenientes con la entrega de resultados?	Según sus respuestas, la entrevistada dejó ver su especial interés por integrar el programa de habilidades blandas a los procedimientos de capacitación periódica del personal.	<i>"Sí, cuando hay este tipo de conflictos hacemos uso del procedimiento de solución de problemas".</i>
	¿Considera útil el desarrollo de un programa que esté enfocado en el fortalecimiento de habilidades blandas?		<i>"Sí, considero que sería de vital importancia".</i>
	¿Comparte la idea de que será absolutamente beneficioso para la calidad de atención al cliente?		<i>"Si los trabajadores cuentan con ello podremos mejorar muchísimo el desempeño a nivel de empresa".</i>

Fuente: Aplicación de entrevista a la jefa de recursos humanos setiembre 2021.

4.2. Propuesta de programa de Habilidades Blandas

Home Safety S.A.C, empresa dedicada a brindar servicios de exámenes médicos ocupacionales y salud alimentaria, implementación de sistemas de gestión ambiental en base a normativa internacional, así mismo Implementación y Capacitación en Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional conforme al estándar OHSAS 18001, brindando siempre un servicio de excelente calidad con un buen trato a sus clientes busca fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores de nuestra organización debido a que actualmente estas han cobrado gran

protagonismo en el ambiente laboral y son igual de importantes que las habilidades cognitivas.

Debido a ello el presente plan busca fortalecer las habilidades blandas de todos los colaboradores de la organización, con el fin de poder mejorar el trato que se les brinda a nuestros clientes, que en su mayoría son empresas de renombre. El plan de fortalecimiento estará dividido en 3 etapas las cuales buscan fortalecer las habilidades intrapersonales, cognitivas e interpersonales en busca de seguir mejorando la atención que brinda nuestro centro. Así mismo el plan nos permitirá tener a nuestro personal mucha más capacidad.

Cabe resaltar que el presente plan puede ser adecuado a diferentes situaciones que puedan ocurrir en nuestra organización, en caso existan algún contratamiento, tengamos rotación de personal o los objetivos institucionales cambien.

Objetivos

Objetivo General:

- Diseñar un programa para el fortalecimiento de las habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C

Objetivos Específicos:

- Fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C
- Crear consciencia en los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C, acerca de la importancia del desarrollo de habilidades blandas.
- Determinar las habilidades blandas más importantes como organización para la empresa Home Safety S.A.C
- Cronograma de actividades para el desarrollo del programa de fortalecimiento de habilidades blandas de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.

Etapa 1: Fortalecimiento de Habilidades Intrapersonales

ESTRATEGIA	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	TAREA	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS
Desarrollo y fortalecimiento de habilidades intrapersonales que le permitan a los colaboradores crecer de manera íntegra a nivel profesional y personal	Autocontrol	<p>En el ítem: "El colaborador mantiene la serenidad en todo momento", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 88% - 100% Casi siempre: 0% - 12% Rara vez: 0% - 3% Casi nunca: 0% Nunca: 0%</p>	Redactar una guía informativa que ofrezca información sobre introspección y sus beneficios	Elaborar y socializar una guía estructurada que eduque y explique a detalle acerca de los beneficios del enfoque introspectivo	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Una plataforma digital para elaborar la guía
				Elegir un medio de difusión para la guía de manera que se pueda mantener disponible indefinidamente para cada uno de los colaboradores.	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Medio físico y/o digital para difundir la guía y que permanezca publicada de forma indefinida
			Programar capacitaciones prácticas para fortalecer el enfoque introspectivo y de autocontrol	Convocar al personal adecuado para diseñar y dirigir los programas de capacitación	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Lista del personal adecuado para la tarea
				Diseñar el calendario con los diferentes temas a tratar a lo largo de la capacitación junto con sus respectivos horarios y ponentes	Mes 2	Departamento de Recursos Humanos	Calendario físico y/o digital
							Horario de disponibilidad de los colaboradores y ponentes

			Establecer obligaciones respecto de la asistencia y seguimiento del programa de capacitación	Mes 2	Departamento de Recursos Humanos	Espacio físico y/o digital donde redactar la normativa de asistencia, así como el registro de esta
			Exhortar a los colaboradores a tomar en cuenta los consejos y recomendaciones del programa en la práctica	Del mes 2 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Medio de difusión presencial o virtual
		<p>En el ítem: "Es consciente de sus reacciones en todo momento", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 80% - 100% Casi siempre: 0% - 20% Rara vez: 0% - 3% Casi nunca: 0% Nunca: 0%</p>	Adicionarle responsabilidad al departamento de Recursos Humanos sobre el campo de asesoría intrapersonal	Mes 2	Gerencia General	Espacio físico y/o digital donde compartir la información pertinente
				Evaluar periódicamente el desempeño del departamento en esta nueva área asignada	Cada 30 días desde el mes 2	Gerencia General
Gestión del tiempo	En el ítem: "Organización de quehaceres de manera adecuada", tras la aplicación del	Redactar una guía informativa sobre el uso de herramientas de gestión del tiempo	Elaborar una guía estructurada que eduque y explique a detalle acerca de los beneficios de las herramientas de gestión del tiempo	Mes 3	Departamento de Recursos Humanos	Personal adecuado para la elaboración de este documento

		<p>programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 75% - 100%</p> <p>Casi siempre: 0% - 25%</p> <p>Rara vez: 0% - 5%</p> <p>Casi nunca: 0%</p> <p>Nunca: 0%</p>		Elegir un medio de difusión para la guía de manera que se pueda mantener disponible indefinidamente para cada uno de los colaboradores.	Mes 3	Departamento de Recursos Humanos	Plataforma digital o física donde difundir la guía de forma indefinida
		<p>En el ítem: "Dificultad para respetar la planificación horaria con determinadas actividades", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p>	<p>Programar capacitaciones que mejoren el criterio para definir la urgencia de las situaciones al momento de tener que priorizar labores y planificar tareas</p>	Convocar al personal idóneo para el diseño y dirección de los programas de capacitación	Mes 3	Departamento de Recursos Humanos	Listado del personal adecuado para la tarea
				Diseñar el calendario con los diferentes temas a tratar a lo largo de la capacitación junto con sus respectivos horarios y ponentes	Mes 3	Departamento de Recursos Humanos	Calendario físico y/o digital
				Establecer obligaciones respecto de la asistencia y seguimiento del programa de capacitación	Mes 4	Departamento de Recursos Humanos	Espacio físico y/o digital donde redactar la normativa de asistencia, así como el registro de esta

	<p>Siempre: 0% Casi siempre: 0% Rara vez: 0% - 7% Casi nunca: 50% - 100% Nunca: 0% - 50%</p>		Exhortar a los colaboradores a tomar en cuenta los consejos y recomendaciones del programa en la práctica	Del mes 3 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Medio de difusión presencial o virtual
Adaptabilidad	<p>En el ítem: "Carácter proactivo Frente a la organización", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 85% - 100% Casi siempre: 0% - 25% Rara vez: 0% Casi nunca: 0% Nunca: 0%</p>	<p>Generar un enfoque adaptativo en los colaboradores a través de incentivos adecuados</p>	<p>Seleccionar una serie de incentivos, con el fin de lograr promover un carácter adaptativo y proactivo en los colaboradores</p>	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Elaboración de un presupuesto justo que permita conseguir los incentivos necesarios
			<p>Exponer la serie de incentivos seleccionados como una recompensa por su flexibilidad para mejorar su capacidad adaptativa</p>	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Medio de difusión presencial o virtual
	<p>En el ítem: "Muestra descontento con los cambios alrededor", tras la aplicación del programa, el</p>	<p>Crear un comité que discuta los cambios y posibles decisiones de la alta dirección con el resto de niveles organizacionales</p>	<p>Identificar al personal adecuado que podría formar parte del comité de discusión</p>	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Listado del personal adecuado para la tarea
			<p>Crear el comité a partir de una votación democrática por parte del resto de colaboradores</p>	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Hora y lugar para llevar a cabo la reunión de elección de los miembros del comité

		<p>resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 0% Casi siempre: 0% Rara vez: 0% - 7% Casi nunca: 50% - 100% Nunca: 0% - 50%</p>		<p>Establecer las pautas, lineamientos y obligaciones del comité</p>	<p>Mes 2</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Espacio físico y/o digital donde redactar la normativa de asistencia, así como el registro de esta</p>
--	--	---	--	--	--------------	---	---

Etapa 2: Fortalecimiento de Habilidades Cognitivas

ESTRATEGIA	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	TAREA	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS
<p>Promover el crecimiento y desarrollo del manejo de habilidades cognitivas para afrontar de mejor manera los inconvenientes e imprevistos cotidianos</p>	<p>Solución de Problemas</p>	<p>En el ítem: "Carece de iniciativa para resolver conflictos", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 0% Casi siempre: 0% Rara vez: 0% - 3% Casi nunca: 0% -</p>	<p>Redactar una guía para construir una relación idónea y asistida con los clientes</p>	<p>Elaborar y socializar una guía estructurada que eduque y explique a detalle acerca de los beneficios del enfoque introspectivo</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Una plataforma digital para elaborar la guía</p>
				<p>Elegir un medio de difusión para la guía de manera que se pueda mantener disponible indefinidamente para cada uno de los colaboradores.</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Medio físico y/o digital para difundir la guía y que permanezca publicada de forma indefinida</p>

		37% Nunca: 63% - 100%	Capacitaciones colectivas que enseñen a identificar eficazmente las necesidades de los clientes y su satisfacción	Convocar al personal adecuado para diseñar y dirigir los programas de capacitación	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Lista del personal adecuado para la tarea
		En el ítem: "Espera que los problemas se solucionen solos", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería: Siempre: 0% Casi siempre: 0%		Diseñar el calendario con los diferentes temas a tratar a lo largo de la capacitación junto con sus respectivos horarios y ponentes	Mes 2	Departamento de Recursos Humanos	Calendario físico y/o digital
				Establecer obligaciones respecto de la asistencia y seguimiento del programa de capacitación			Mes 2
				Exhortar a los colaboradores a tomar en cuenta los consejos y recomendaciones del programa en la práctica	Del mes 2 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	
							Medio de difusión presencial o virtual

		Rara vez: 0% - 5% Casi nunca: 0% - 25% Nunca: 75% - 100%	Promover la conservación de un ambiente óptimo y favorable para que tanto el colaborador como el cliente gocen de comodidad y tranquilidad	Establecer y socializar pautas de conservación de un clima organizacional agradable	Mes 3	Departamento de Recursos Humanos	Reuniones de corta duración
				Elaborar y publicar una guía intuitiva que permita desarrollar un comportamiento adecuado, respetuoso y empático en el campo laboral	Mes 3	Departamento de Recursos Humanos	Medio de difusión presencial o virtual
Pensamiento crítico	En el ítem: "Reflexiona antes de tomar decisiones o actúa de impulso", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería: Siempre: 85% - 100% Casi siempre: 0% - 25% Rara vez: 0% Casi nunca: 0% Nunca: 0%		Generar evaluaciones sobre situaciones críticas donde el colaborador deba tomar decisiones por sí mismo	Someter a evaluaciones subjetivas periódicas donde los colaboradores reflejen su temple para tomar decisiones acertadas bajo presión	Del mes 4 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Plataforma digital donde realizar las evaluaciones debidas
				Registrar los resultados de manera que se pueda comparar con el desenvolvimiento en el campo laboral	Del mes 4 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Plataforma digital donde registrar los resultados
			Programar charlas para reforzar la identidad del empleado con	Convocar al personal adecuado para la estructuración y dirección de las charlas	Mes 5	Departamento de Recursos Humanos	Lista del personal convocado

			la empresa para velar por la integridad empresarial a través de su juicio	Publicar las fechas seleccionadas para dar lugar a las charlas respectivas, con horarios flexibles para todos los participantes	Mes 5	Departamento de Recursos Humanos	Horarios de todos los colaboradores
		<p>En el ítem: "Expresa su opinión sin agredir al resto.", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 92% - 100%</p> <p>Casi siempre: 0% - 8%</p> <p>Rara vez: 0%</p> <p>Casi nunca: 0%</p> <p>Nunca: 0%</p>		Establecer pautas para el desarrollo ordenado de las charlas informativas	Mes 5	Departamento de Recursos Humanos	Medio físico y/o digital donde redactar las pautas
			Comunicar el interés empresarial por construir un enfoque ético profesional	Usar una plataforma digital para difundir información precisa sobre ética profesional constantemente	A partir del mes 5 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Plataforma digital de difusión informativa
				Encargar a los jefes de área la difusión del interés de la empresa por construir un enfoque ético profesional en cada uno	Mes 5	Departamento de Recursos Humanos	-

Etapa 3: Fortalecimiento de Habilidades Interpersonales

ESTRATEGIA	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	TAREA	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS	OBSERVACIONES
Incentivar a los colaboradores a construir una cultura organizacional basada en el desarrollo fluido de relaciones laborales estables y favorables para la organización	Comunicación	<p>En el ítem: "Practica una comunicación asertiva con su entorno", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 88% - 100% Casi siempre: 0% - 12% Rara vez: 0% Casi nunca: 0% Nunca: 0%</p>	Programar reuniones para emitir opiniones ordenadamente y por secciones respecto de las actividades recientes o proyectos futuros	Programar reuniones ocasionales dentro del horario laboral a lo largo de la semana	Del mes 2 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Medio de difusión visual, sea físico o digital	Reuniones aprobadas por gerencia general con la debida anticipación
				Cada jefe de área tiene el deber de dirigir la reunión de su área	Del mes 2 en adelante	Jefe de área	Estructura de la reunión diseñada por quien esté a cargo	
			Redactar una guía oficial que permita evidenciar el intercambio de información importante entre colaboradores, para ser debidamente	Elaborar y socializar una guía la cual explica a detalle todo lo referente a la metodología usada para evidenciar el intercambio de información	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Una plataforma digital para elaborar la guía	Guía firmada por los jefes de todas las áreas

			revisada en adelante	Elegir un medio de difusión para la guía de manera que se pueda mantener disponible indefinidamente para cada uno de los involucrados	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Medio físico y/o digital para difundir la guía y que permanezca publicada de forma indefinida	
		<p>En el ítem: "Tiene dificultades para comunicar descontentos", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 0% Casi siempre: 0% Rara vez: 0% - 7% Casi nunca: 60% - 100% Nunca: 0% - 40%</p>	Fomentar la retroalimentación en cada uno de los procesos organizacionales	Emplear un espacio físico o virtual que permita reunir la retroalimentación cotidiana de los colaboradores por departamento	Mes 2	Departamento de Recursos Humanos	Espacio físico y/o digital donde se le pueda dar lugar a la retroalimentación cotidiana	Se debe consignar la aprobación de todos los departamentos para hacer uso de una plataforma digital
				Los jefes de área deben incitar verbalmente al colaborador a que exprese su opinión, sea a favor o en contra, respecto de cualquier tema relacionado con la empresa	Mes 2	Jefe de área	-	

Trabajo en equipo	<p>En el ítem: "Se identifica con los objetivos organizacionales", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 85% - 100%</p> <p>Casi siempre: 0% - 15%</p> <p>Rara vez: 0%</p> <p>Casi nunca: 0%</p> <p>Nunca: 0%</p>	<p>Generar incentivos laborales que promuevan el incremento de sinergia en los distintos grupos de trabajo</p>	<p>Seleccionar una serie de incentivos, con el fin de lograr promover el incremento de entendimiento y sinergia laboral</p>	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Elaboración de un presupuesto justo que permita conseguir los incentivos necesarios	Presupuesto aprobado y firmado por la Gerencia General
			<p>Exponer la serie de incentivos seleccionados como recompensa por su predisposición para incrementar la sinergia en el campo laboral</p>	Mes 1	Departamento de Recursos Humanos	Medio de difusión presencial o virtual	
		<p>Organizar actividades de integración laboral</p>	<p>Programar un par de horas a la semana dedicadas a la integración voluntaria de los colaboradores a través de una reunión de trabajo fuera del horario laboral dentro de las instalaciones</p>	Del mes 3 en adelante	Departamento de Recursos Humanos	Espacio libre dentro de las instalaciones según el horario seleccionado	<p>Acta de programación de actividades extraordinarias firmada por todos los jefes de área</p> <p>Normativa aprobada y firmada por los jefes de área</p>

		<p>En el ítem: "Promueve un clima de cooperación grupal", tras la aplicación del programa, el resultado óptimo sería:</p> <p>Siempre: 90% - 100%</p> <p>Casi siempre: 0% - 10%</p> <p>Rara vez: 0%</p> <p>Casi nunca: 0%</p> <p>Nunca: 0%</p>	<p>Programar actividades extraordinarias de esparcimiento voluntario donde se genere un ambiente de sano compañerismo fuera de las instalaciones con la normativa respectiva</p>	<p>Del mes 3 en adelante</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Espacio libre fuera de las instalaciones donde se pueda dar paso a las actividades extraordinarias</p>		
			<p>Fomentar la retroalimentación sobre el comportamiento observado entre colaboradores</p>	<p>El jefe de área debe constantemente exhortar a los colaboradores a expresar su opinión sobre el comportamiento ajeno de manera constructiva</p>	<p>Mes 3 en adelante</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>La supervisión constante de los jefes de área</p>	<p>Los jefes de área deben asumir con seriedad y mucha responsabilidad esta labor</p>
			<p>Elevar la eficiencia en el desarrollo de actividades a través de la división de tareas</p>	<p>Dividir las actividades en tareas más pequeñas e indicar a cada miembro del equipo que desarrolle una de ellas</p>	<p>Mes 3 en adelante</p>	<p>Jefe de área</p>	<p>Organizador visual, ya sea físico o digital, donde visualicen la división de tareas</p>	<p>Los jefes de área deben estar al tanto del desempeño extraordinario de algunos de los colaboradores para hacerse una idea más amplia</p>

				Es preferible que los colaboradores que demuestren destreza en la realización de una tarea, se dediquen a ese tipo de labor para ampliar la eficiencia con la que se realizan	Mes 3 en adelante	Jefe de área	Registro del desempeño diario de los colaboradores según la tarea asignada para que sirva como referencia de rendimiento	de cómo acelerar los procesos y alcanzar alta eficiencia laboral
--	--	--	--	---	-------------------	--------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Discusión de resultados

Con relación al objetivo General: Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.

En busca de poder reforzar las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la organización para el mejor desempeño de sus funciones asignadas, para ello se realizó un diagnóstico acerca de cuáles eran las habilidades blandas más relevantes en los colaboradores, así mismo se realizó una entrevista al jefe de recursos humanos de la empresa para poder conocer cuáles eran las habilidades más importantes como organización para en base a la información recolectada poder estructurar la propuesta de reforzamiento de habilidades blandas. Respecto a ello Acosta y Ñiquen (2019) en su tesis “Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C, 2018” demuestra que el desarrollo de un programa de habilidades blandas en una empresa incrementa y mejora el desempeño laboral de los colaboradores, trayendo consigo beneficios tanto en los propios colaboradores como para los objetivos de la organización, asimismo Madrid & Muñoz (2017), habla de la importancia del buen manejo de las habilidades blandas se verán reflejadas en el trabajo que se realiza a la vez que es un gran indicador de seguridad para la organización, pues la fuerza laboral siempre es el factor más importante de una organización.

Con relación al objetivo específico N° 1: Conocer las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.

Para poder determinar el objetivo se aplicó una encuesta de 14 ítems a todos los colaboradores de la empresa, dicha encuesta está distribuida en base a las dimensiones en busca de poder identificar las habilidades blandas más relevantes para la organización. La primer dimensión fueron las habilidades intrapersonales, donde según la tabla N° 3, se observa que el 62% de los colaboradores casi siempre organiza sus quehaceres con anticipación para poder cumplir con las labores asignadas, mientras que en

su contraparte solo el 1% de colaboradores no logran organizarse de ordenarse de manera adecuada para desempeñarse en el cargo, esto concuerda con la investigación desarrollada por (Castillo,2016) en su trabajo titulado *"RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL PROCESO DE VENTA DE LOS PROMOTORES DE UNA EMPRESA OPERADORA DE TELEFONÍA MOVIL EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2019"*, podemos determinar una coincidencia en los resultados pues un casi el 50% de encuestados considera esta dimensión como adecuada para poder desarrollarse de una manera más adecuada en la organización. Así mismo (Luna, 2016) considera a la gestión del tiempo como parte importante de las habilidades intrapersonales la cual permite al colaborador poder organizar su tiempo de la manera las idónea de tal forma que pueda cumplir con las labores asignadas para poder lograr con las solicitudes de los clientes.

Basándonos en los resultados obtenidos, podemos determinar la importancia del desarrollo de las habilidades intrapersonales como parte importante en la capacitación del personal que labora en la empresa, así mismo estas habilidades permiten al trabajador poder tener una mejor respuesta frente a situaciones que pudieran ocurrir al momento de laborar. La segunda dimensión está relacionada a las habilidades cognitivas, donde se ve según la tabla N° 10, se evidencia que más de la mitad de los colaboradores consideran que siempre son capaces de expresar sus opiniones sin necesidad de agredir a nadie, representando al 57% del total de encuestados. Por otro lado, el 35% indicó que casi siempre eran capaces de expresar sus opiniones bajo las mismas condiciones. De esta manera solo el 8% de la total rara vez logra expresarse adecuadamente. Esto se relaciona con la investigación desarrollada por Acosta y Ñiquen (2019) en su tesis "Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C, 2018", se puede afirmar que existe coincidencia con los resultados de la tabla N°10, dado que en los resultados de dicha tesis el 70% de los colaboradores encuestados apertura para relacionarse con los demás a través de una mejor comunicación asertiva, lo cual indica mayor seguridad en el manejo de habilidades interpersonales, así como lo demuestran

también los resultados de nuestra tabla. De igual manera Fernández & Saiz,2016), señala que la importancia de la solución de problemas y el correcto manejo de conflictos dentro y fuera de la organización, lo cual un pensamiento crítico ayudara a una mejor solución de conflictos tomando mejores decisiones que ayudaran a la empresa a tener mejores resultados en la organización. Por ello podemos decir que el buen manejo y control de las habilidades cognitivas permitirán a los colaboradores poseer un mejor pensamiento crítico para de esta manera poder desarrollar los objetivos organizaciones, así mismo podemos ver como un gran porcentaje de colaboradores poseen un gran respeto por las opiniones de los demás.

La tercera dimensión se encuentra relacionada a las habilidades interpersonales, donde Según la tabla N° 11, se sabe que el 59% del total de encuestados casi siempre practica una comunicación asertiva con los que los rodean, 35% siempre lo hacen y el resto rara vez, indicando que la gran mayoría de colaboradores están enfocados en comunicarse de manera adecuada, haciendo uso de sus habilidades interpersonales, esto se relaciona con la investigación desarrollada por Castillo (2019), en sus tesis titulada “Relación de las habilidades blandas y el proceso de venta de los promotores de una empresa operadora de telefonía móvil en la ciudad de Trujillo, 2019”, la cual buscó determinar el nivel de relación entre las habilidades blandas y el proceso de ventas de la empresa, se identifica que el 50% de los colaboradores consideran las habilidades interpersonales (sociales) como adecuadas para forjar a una persona capaz de relacionarse comunicarse de manera efectiva; así como en nuestros resultados, los colaboradores están enfocados en hacer uso de sus habilidades interpersonales porque lo consideran beneficioso. De igual manera Javier (2020), señala que las empresas expresan su interés por un personal que se encuentre en capacidad total de poder manejar conflictos, de hacer fácil uso de su crítica e iniciativa, de estar predispuesto al trabajo en grupo, de hacer uso de una comunicación asertiva y efectiva, de manera que siempre se esté alimentando la estabilidad del clima organizacional y elevando el nivel de productividad y eficiencia. Los encuestados no se desvían de esta premisa, por el contrario, reconocen la importancia de elevar su capacidad

comunicativa asertiva y la ponen en práctica, quizá no todo el total de encuestados, pero si la gran mayoría y eso beneficioso para la empresa. Con ello, se demuestra que los colaboradores encuestados guardan en sus ideales la premisa de que es determinante el manejo de habilidades interpersonales para ampliar las probabilidades de éxitos en los diferentes procesos empresariales, puesto que la mayoría se inclina por poner en práctica una comunicación asertiva, más sana y más directa para poder evaluar, analizar y hacer frente a diferentes situaciones adversas o beneficiosas.

Con relación al objetivo específico N° 2: Identificar las habilidades blandas de mayor relevancia para la empresa Home Safety S.A.C.

Para poder determinar el presente objetivo se aplicó una entrevista al encargado de recursos humanos de la empresa, el cual nos dio como resultado que las habilidades blandas más relevantes para la organización son el manejo de emociones, la responsabilidad y la adaptabilidad al cambio, esto coincide con Benites et al. (2020), en su trabajo de investigación titulada “Habilidades blandas y la calidad de servicio de los colaboradores en una entidad financiera transnacional en Trujillo en el 2019”, relaciona como las habilidades blandas como la responsabilidad, la comunicación y la actitud positiva están relacionados a una mejor calidad de servicio y como estas a su vez, pueden mejorar el servicio que brindan los colaboradores en la organización, también resaltando como las habilidades blandas más importantes para una organización. Los resultados mencionados guardan relación con Riaño (2019), quien indica que en tiempos cambiantes las habilidades blandas toman un rol protagónico por tal motivo las organizaciones buscan personas que se complementen sus habilidades cognitivas con habilidades blandas siendo un factor de importancia al momento de contratar personal.

Basándonos en los resultados anteriores podemos hablar de la importancia de las habilidades blandas en las organizaciones; pero también resaltar que las capacidades son acordes a cada empresa según el rubro en que se encuentren.

CONCLUSIONES

- Se elaboró un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C. en base a un diagnóstico basado en la cantidad de habilidades intrapersonales, cognitivas e interpersonales que manejan los encuestados en el desarrollo de la actividad empresarial.
- De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación de las encuestas, se determinaron, por dimensiones, las habilidades blandas que más caracterizan a la mayoría de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C. En la dimensión de habilidades intrapersonales, los encuestados indicaron, en su mayoría, mantener autocontrol casi siempre que se requiere, así como adecuada gestión del tiempo y adaptabilidad a los cambios. Respecto de habilidades cognitivas, casi todo el total de los encuestados indicó no dejar que los problemas se solucionen por sí mismos, así como mantener un pensamiento crítico que los ayude a reflexionar su toma de decisiones. Por último, para habilidades interpersonales, los encuestados demostraron simpatía por la comunicación asertiva y la promoción del trabajo en equipo.
- Se identificó que las habilidades blandas más importantes para empresa “Home Safety S.A.C.” son el pensamiento crítico y la resolución de problemas ambas habilidades relacionadas a las habilidades cognitivas.
- Se diseñaron estrategias para fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores con el fin que puedan tener un programa de capacitación que les permita fortalecer las habilidades con las que ya cuentan para poder tener un mejor desempeño laboral, así mismo la empresa demuestre compromiso con el desarrollo de sus colaboradores.
- La propuesta de fortalecimiento de habilidades blandas fue validada por un experto en recursos humanos, así mismo fue validado por el jefe de recursos humanos de la empresa “Home Safety S.A.C”.

RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C., de manera que se pueda impulsar el amplio desarrollo profesional de los colaboradores, logrando así un mejor clima laboral y de trato con el cliente.
- Se deberá implementar el programa de fortalecimiento de habilidades blandas para evitar que la preparación de los colaboradores en cuestión de habilidades blandas sea dispareja y le permita a la empresa, que de una forma regular, pueda dar un trato justo y adecuado a las diferentes dificultades que se puedan presentar a lo largo de las actividades empresariales competentes.
- Desarrollar estas habilidades blandas permitirá el mejor desempeño de los colaboradores dentro de la empresa; por lo tanto, la organización logrará alinear sus objetivos organizacionales.
- Realizar una evaluación periódica del plan para poder saber si las estrategias usadas actualmente siguen acorde a los lineamientos de la organización.
- Poner en marcha la propuesta presentada a la empresa con el fin de poder ayudar a los colaboradores a tener un mejor desarrollo de habilidades blandas lo cual les permitirá desarrollarse de mejor manera en el ambiente laboral.

REFERENCIAS

- Acosta, K., y Ñiquen, J. (2019). Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50752>
- Arias, J., Mirandas, M. G., & Villasís, M. Á. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Ariza, M. L. (2017). Influencia de la inteligencia emocional y los afectos en la relación maestro-alumno, en el rendimiento académico de estudiantes de educación superior. *Educación y Educadores*, 20(2), 193-210. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.2.2>
- Benites, J. H., De la Cruz, P., Quispe, L., y Sánchez, S. (2020). Habilidades blandas y la calidad de servicio de los colaboradores en una entidad financiera transnacional en Trujillo en el 2019 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52819>
- Borgobello, A., Pierella, M. P., & Pozzo, M. I. (2018). Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad; análisis de experiencias desde una perspectiva situada. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 8(2). <https://doi.org/10.24215/18537863e046>
- Cáceres, E., Peña, P., y Ramos, L. (2019). Las habilidades blandas y el desempeño laboral: Un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú [Universidad del Pacífico]. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2495>
- Castillo, V. (2019). Relación de las habilidades blandas y el proceso de venta de los promotores de una empresa operadora de telefonía móvil en la ciudad de Trujillo, 2019 [Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/22338>
- Chávez, S. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3787>
- Cordero, A., Córdova, N. J., Moreira, M. C., & Quevedo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(5), 41-63.

- Fachelli, S., & López, P. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa.
- Fernández, S., & Saiz, C. (2016). Intervenir para transferir en Pensamiento Crítico. 18.
- Gallego, C., & Naranjo, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: Una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>
- García, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: Aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6). <https://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- Gestión. (2020). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/>
- Gómez, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11), Article 11. <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Selección de la muestra. En *Metodología de la Investigación* (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill. http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Javier, J. (2020). La importancia de las habilidades blandas en las empresas modernas. *La importancia de las habilidades blandas en las empresas modernas*. <https://facultades.usil.edu.pe/ciencias-empresariales/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas-modernas/>
- Jiménez, E. (2020). Solución de problemas, proceso paso a paso, la toma de decisiones y su relevancia. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones/>
- Madrid, L., & Muñoz, A. (2017). Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: Estrategia mexicana. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/EFA4D8C00A61F4D1052582910081CD61/\\$FILE/munozgac.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/EFA4D8C00A61F4D1052582910081CD61/$FILE/munozgac.pdf)
- Mazzella, F. (2017, septiembre 1). La importancia de las habilidades blandas en las PYMEs. *Conexión Intal*. <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>

- Méndez, D. (2020). Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las pymes: Modelo de negocio para una empresa consultora [Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB]. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11907>
- Mora, S. (2016). Empoderamiento y fortalecimiento: Significados en un posgrado en psicología comunitaria. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6716>
- Mur, J. (2018). OVA, para fortalecer el desarrollo de habilidades blandas, en el entrenamiento de formadores nuevos en la compañía BRM. [Fundación Universitaria Los Libertadores]. <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/3018>
- Ortega, G. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. 12.
- Portal, B., & Ravines, V. (2016). *Autocontrol en adolescentes de padres convivientes en Cajamarca* [Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/277/Ps.%20012%20Tesis%20Autocontrol%20en%20adolescentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portillo, M. C. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Recuerda, A. M., Ripoll, F. S., Varón, D. J., & Villalobos, A. R. (2016). *La Gestión del Tiempo como Habilidad Directiva*. 5, 25.
- Riaño, E. (2019). *Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35921>
- Santos, C. E. O. (2017). *DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS DESDE EDADES TEMPRANAS*. 89.
- Universidad de Antofagasta. (2017). Plan de mejoras—Herramienta de trabajo. http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Vidal, J. (2018). *DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS*.

https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373_desarrollo_de_habilidades_blandas.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: “Encuesta para obtener información acerca de las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.”

La presente encuesta tiene como objetivo conocer cuales las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la empresa. Por tal motivo se les pide responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, teniendo en cuenta que la información brindada cuenta con total confidencialidad y es de manera anónima.

#	Ítem	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
1	Mantengo serenidad cuando la situación lo requiere					
2	Soy consciente de mis reacciones en todo momento					
3	Organizo mis quehaceres de manera adecuada y con anticipación					
4	Tengo dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades					
5	Mantengo un carácter proactivo frente a la organización					
6	Muestro descontento con los cambios a mi alrededor					
7	Carezco de iniciativa para resolver conflictos					
8	Suelo esperar que los problemas se solucionen sin mi participación					
9	No actúo de impulso, tiendo a reflexionar antes de tomar decisiones					
1	Soy capaz de expresar mi opinión sin necesidad de agredir al resto					
11	Practico una comunicación asertiva con los que me rodean					
12	Presento dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes					
13	Me identifico con los objetivos organizacionales					
14	Promuevo un clima de cooperación grupal					

ANEXO 2: Guía de entrevista para personal administrativo de la empresa “Home Safety S.A.C”

La entrevista a realizarse es para contribuir con la investigación de tesis de los alumnos Quispe Mendoza, Lucio Fernando y Vega Baza, Renato Joaquín alumnos de la carrera de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, cuya investigación se denomina “Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.”, que tiene como objetivo elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para dicha empresa.

Dirigido: Jefe de RRHH de la empresa Home Safety S.A.C

Tiempo de la entrevista: 20 a 30 minutos

Fecha de la Entrevista: 23 / 09 / 2021

Recursos para la entrevista: Guía de entrevista, grabadora.

Datos Generales:

Apellidos y Nombres: Josselyn Rodríguez Rodríguez

Nombre de la empresa: Home Safety S.A.C

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Tiempo laborando en la empresa: 4 años

Variable: Habilidades Blandas

1. ¿Cuáles son los requisitos al momento de contratar nuevos colaboradores?
2. ¿Tienen en cuenta el dominio de habilidades blandas en ese filtro?
3. ¿Qué tan importante considera el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores?
4. ¿qué habilidades blandas considera que son las que mayormente nota en la labor de sus colaboradores?

5. ¿Qué habilidades blandas considera que se podrían reforzar en sus colaboradores?
6. ¿Cuáles considera que son las habilidades blandas más relevantes para la organización?
7. ¿Qué acciones toma la empresa la para solución de conflictos entre colaboradores y clientes?
8. ¿Han presentado inconvenientes con la entrega de resultados?
9. ¿Los colaboradores son capacitados para poder interactuar con los clientes?
10. ¿Consideran óptimo contar con algún tipo de incentivo para estimular a los colaboradores a reforzar estas habilidades o a forjarlas si no cuentan con ellas?
11. ¿Considera útil el desarrollo de un programa que esté enfocado en el fortalecimiento de habilidades blandas?
12. ¿Comparte la idea de que será absolutamente beneficioso para la calidad de atención al cliente?

ANEXO N° 3: Relación de personal a encuestar de la empresa home safety S.A.C

Nº	COLABORADOR	DNI
1	AVALOS BARRETO IVON MAYLI	75126271
2	BEJARANO RODRIGUEZ ANAIS YANELA	76056515
3	BENITES REYES ETEL YANINA	77204187
4	BURGA SOTO GENEBRARDO ALONSO	48357619
5	CÁCEDA GUZMAN JESSICA LILI	18157604
6	CASTELLANOS CORREA KARLA ALEJANDRA	48720388
7	CHIMBOR QUISPE MARIANELLA GERALDINE	75163409
8	CRUZ HUAMANCHUMO MARIA DEL CARMEN	75243285
9	DIAZ BARRUETO MARIA NOELIA	72945612
10	ESCOBEDO RODRIGUEZ ELAINE ELIZABETH	43373949
11	FLORES CUBAS SANDRA KARINA	45813199
12	FLORES DIEGO ISABEL JACQUELINE	41901668
13	HERRERA SILVESTRE ISMAEL ALEXANDER	47748087
14	HUAMAN CORTEZ VICTOR MARCELO	44627612
15	INSAPILLO PIZANGO ANAI SAMANTHA	77381340
16	IZQUIERDO SURITA EMERSON EDUARDO	72489628
17	JULCA VILLANUEVA MARILU ABIGAIL	71236550
18	LAVARELLO CALDERON GIOVANNI FRANCEFFCO	73672493
19	LLAURE VALVERDE YAJAIRA	75816100
20	MARCELO BAELLA PILAR DEL SOCORRO	46910971
21	MELGAR CASTRO FIORELLA GUADALUPE	70942679
22	MORON CUNIAS ELIZABET	44519448
23	NECIOSUP RODRIGUEZ JUNIOR MANUEL	74659942
24	PERALTA ROLDAN MAYKOL MARTIN	41606400
25	PEREZ CHAMORRO KATERIN YULISA	75069629
26	PEREZ ZAVALA JHOANA NELLY	72947170
27	PEÑA BARRETO SOFIA CRISTINA	76667955
28	RODRIGUEZ JARA KARLA	74985884
29	RODRIGUEZ RODRÍGUEZ JOSSELYN BRIZETH	70538461
30	RODRIGUEZ SALIRROSAS KAREN LUCIA	73024765
31	SANCHEZ BURGOS TANIA YANELA	72798329
32	SAMANA HERRERA LUIS DAVID	75885005
33	SANDOVAL RUBIO DAMARIS MILUSKA	70498082
34	TANAKA SANTILLAN CLARISSA LOURDES MITSUKO	18162110
35	URBINA BRICEÑO JOLVI JEAN PIERRS	75023749
36	VERA BENITES MILAGROS LEISLIC	73192643
37	VILLANUEVA AGUILAR YESSICA PAOLA	70381193

ANEXO N° 4: Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	SUMA
Encuestado 1	4	4	3	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	47
Encuestado 2	5	5	4	4	5	2	2	3	5	5	4	3	5	5	57
Encuestado 3	2	4	4	1	5	3	1	1	4	5	4	1	5	5	45
Encuestado 4	2	5	1	1	5	2	1	1	1	5	4	2	4	5	39
Encuestado 5	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	50
Encuestado 6	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	49
Encuestado 7	5	5	5	2	5	2	2	3	4	5	4	2	4	5	53
Encuestado 8	3	3	4	3	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	42
Encuestado 9	4	5	4	3	5	4	1	3	5	5	4	3	4	5	55
Encuestado 10	4	4	2	3	4	2	2	1	3	4	5	3	4	4	45
Encuestado 11	4	5	5	3	5	2	2	2	4	5	5	3	5	5	55
Encuestado 12	5	5	4	2	5	5	2	2	5	5	5	4	4	5	58
Encuestado 13	5	4	4	3	4	5	1	1	4	5	5	2	5	5	53
Encuestado 14	4	4	4	4	4	3	3	2	4	5	4	3	4	4	52
Encuestado 15	5	4	4	2	5	2	2	2	5	4	5	2	5	5	52
Varianza:	0.9333	0.3733	1.0222	0.8622	0.3822	1.1289	0.3822	0.6667	1.1822	0.5156	0.3289	0.64	0.2222	0.3822	

Donde:

a:	0.7409
k:	14
S^2 :	9.02
sT^2 :	28.92

Interpretación: Al ser el resultado mayor a 0.70 podemos determinar que la fiabilidad es aceptable.

Anexo 5: Matriz de Consistencia

Enunciado del problema	Hipótesis	Objetivos	Diseño de Inv.	Población - muestra
<p>¿Cuáles son las estrategias de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.</p>	<p>Por ser una investigación de carácter propositivo no amerita la formulación de una hipótesis.</p>	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Conocer las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C. •Identificar las habilidades blandas de mayor relevancia para la empresa Home Safety S.A.C. •Diseñar estrategias idóneas para el fortalecimiento de habilidades blandas de la empresa Home Safety S.A.C. •Validar la propuesta del programa de fortalecimiento de habilidades blandas de la empresa Home Safety S.A.C. 	<p>Es una investigación de tipo transaccional con diseño descriptivo simple, porque recoge información sobre el objeto de estudio de la empresa Home Safety S.A.C.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M[M] --> O[O] M --> M_label[Muestra] O --> O_label[Información] M_label --- M_text[M: Muestra de los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C.] O_label --- O_text[O: Propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.] </pre> </div>	<p>1. Población</p> <p>La población está conformada por los colaboradores de la empresa Home Safety S.A.C., que en total el número asciende a 37 colaborados.</p> <p>2. Muestra:</p> <p>Puesto que la población identificada en la empresa Home Safety S.A.C. mantiene un número reducido de 37 de participantes, se optará por mantener el total de población como muestra con motivo de alcanzar mayor efectividad de los objetivos de esta investigación</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores

Anexo 6: Ficha de validación de expertos

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTOS

TITULO: Propuesta de un programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.

JUEZ EXPERTO: HEYNER MARQUEZ YAURI

FIRMA:



GRADO ACADEMICO DEL EXPERTO: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE REVISIÓN: 11 julio 2021

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES BLANDAS	Habilidades Intrapersonales	Autocontrol	1. Mantengo serenidad cuando la situación lo requiere	X		X		X		X		
			2. Soy consciente de mis reacciones en todo momento	X		X		X		X		
		Gestión de tiempo	3. Organizo mis quehaceres de manera adecuada y con anticipación	X		X		X		X		
			4. Tengo dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades	X		X		X		X		
		Adaptabilidad	5. Mantengo un carácter proactivo frente a la organización	X		X		X		X		

			6. Muestro descontento con los cambios a mi alrededor	X		X		X		X		
Habilidades Cognitivas	Solución de Problemas		7. Carezco de iniciativa para resolver conflictos	X		X		X		X		
			8. Suelo esperar que los problemas se solucionen sin mi participación	X		X		X		X		
	Pensamiento crítico		9. No actúo de impulso, tiendo a reflexionar antes de tomar decisiones	X		X		X		X		
			10. Soy capaz de expresar mi opinión sin necesidad de agredir al resto	X		X		X		X		
Habilidades interpersonales	Comunicación		11. Practico una comunicación asertiva con los que me rodean	X		X		X		X		
			12. Presento dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes	X		X		X		X		
	Trabajo en equipo		13. Me identifico con los objetivos organizacionales	X		X		X		X		
			14. Promuevo un clima de cooperación grupal	X		X		X		X		

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTOS

TITULO: Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.



JUEZ EXPERTO: Royer Mendoza Otiniano

FIRMA:

GRADO ACADEMICO DEL EXPERTO: Magíster

FECHA DE REVISION: 12/07/21

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		Observaciones	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES BLANDAS	Habilidades Intrapersonales	Autocontrol	1. Mantengo serenidad cuando la situación lo requiere	X		X		X		X			
			2. Soy consciente de mis reacciones en todo momento	X		X		X		X			
		Gestión de tiempo	3. Organizo mis quehaceres de manera adecuada y con anticipación	X		X		X		X			
			4. Tengo dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades	X		X		X		X			
		Adaptabilidad	5. Mantengo un carácter proactivo frente a la organización	X		X		X		X			
			6. Muestro descontento con los cambios a mi alrededor	X		X		X		X			

	Habilidades Cognitivas	Solución de Problemas	7. Carezco de iniciativa para resolver conflictos	X		X		X		X		
			8. Suelo esperar que los problemas se solucionen sin mi participación	X		X		X		X		
		Pensamiento crítico	9. No actúo de impulso, tiendo a reflexionar antes de tomar decisiones	X		X		X		X		
			10. Soy capaz de expresar mi opinión sin necesidad de agredir al resto	X		X		X		X		
	Habilidades interpersonales	Comunicación	11. Practico una comunicación asertiva con los que me rodean	X		X		X		X		
			12. Presento dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes	X		X		X		X		
		Trabajo en equipo	13. Me identifico con los objetivos organizacionales	X		X		X		X		
			14. Promuevo un clima de cooperación grupal	X		X		X		X		

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTOS

TITULO: Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C.

JUEZ EXPERTO: Elva Esther Perales

GRADO ACADEMICO DEL EXPERTO:

Magíster

FIRMA:

FECHA



DE REVISION: 9/07/21

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		Observaciones	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES BLANDAS	Habilidades Intrapersonales	Autocontrol	1. Mantengo serenidad cuando la situación lo requiere	X		X		X		X			
			2. Soy consciente de mis reacciones en todo momento	X		X		X		X			
		Gestión de tiempo	3. Organizo mis quehaceres de manera adecuada y con anticipación	X		X		X		X			
			4. Tengo dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades	X		X		X		X			
		Adaptabilidad	5. Mantengo un carácter proactivo frente a la organización	X		X		X		X			
			6. Muestro descontento con los cambios a mi alrededor	X		X		X		X			

	Habilidades Cognitivas	Solución de Problemas	7. Carezco de iniciativa para resolver conflictos	X		X		X		X		
			8. Suelo esperar que los problemas se solucionen sin mi participación	X		X		X		X		
		Pensamiento crítico	9. No actúo de impulso, tiendo a reflexionar antes de tomar decisiones	X		X		X		X		
			10. Soy capaz de expresar mi opinión sin necesidad de agredir al resto	X		X		X		X		
	Habilidades interpersonales	Comunicación	11. Practico una comunicación asertiva con los que me rodean	X		X		X		X		
			12. Presento dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes	X		X		X		X		
		Trabajo en equipo	13. Me identifico con los objetivos organizacionales	X		X		X		X		
			14. Promuevo un clima de cooperación grupal	X		X		X		X		

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTOS

TITULO: Propuesta de programa para el fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa Home Safety S.A.C. - Trujillo, 2021.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una propuesta de un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para la empresa de Home Safety S.A.C.

JUEZ EXPERTO: Lic. Paola Alexandra Carril Salazar

FIRMA:

GRADO ACADEMICO DEL EXPERTO: Licenciada

FECHA DE

REVISION: 11/07/2021

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES BLANDAS		Autocontrol	1. Mantengo serenidad cuando la situación lo requiere	X		X		X		X		
			2. Soy consciente de mis reacciones en todo momento.	X		X		X		X		
		3. Organizo mis quehaceres de manera adecuada y con anticipación	X		X		X		X			
	Habilidades Intrapersonales	Gestión de tiempo	4. Tengo dificultad para respetar la planificación horaria de determinadas actividades	X		X		X		X		
			Adaptabilidad	5. Mantengo un carácter proactivo frente a la organización	X			X		X	X	¿Por qué proactividad lo consideras dentro de adaptabilidad?

												Sugiero: Tengo facilidad para adaptar nuevas funciones y responsabilidades en mi entorno laboral.
			6. Muestro descontento con los cambios a mí alrededor.		X	X		X		X		
Habilidades Cognitivas	Solución de Problemas	7. Carezco de iniciativa para resolver conflictos	X		X		X		X			
		8. Suelo esperar que los problemas se solucionen sin mi participación	X		X		X		X			
	Pensamiento crítico	9. No actúo de impulso, tiendo a reflexionar antes de tomar decisiones	X		X		X		X			
		10. Soy capaz de expresar mi opinión sin necesidad de agredir al resto	X		X		X		X			
Habilidades interpersonales	Comunicación	11. Practico una comunicación asertiva con los que me rodean	X		X		X		X			
		12. Presento dificultades para comunicar descontentos o inconvenientes	X		X		X		X			
	Trabajo en equipo	13. Me identifico con los objetivos organizacionales	X		X		X		X			
		14. Promuevo un clima de cooperación grupal	X		X		X		X			

Anexo 7: Carta de aceptación para la realización del proyecto.

CARTA DE SOLICITUD DE INFORMACION Y COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo, Josellyn Brizeth Rodriguez Rodriguez
Identificado con DNI N° 70538461 en mi calidad de JEFE de Recursos Humanos
de la empresa Home Safety S.A.C
con R.U.C N° 20481672768 ubicada en la ciudad de Troyillo

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,
A los señores **QUISPE MENDOZA, LUCIO FERNANDO** identificado con DNI N° 70349499 y al joven **VEGA BAZAN, RENATO JOAQUIN**, identificado con DNI N° 75621277, estudiantes de la carrera profesional de Administracion de la Universidad Privada Antenor Orrego. Para que utilice la siguiente información de la empresa:

Cantidad de colaboradores de la empresa:

con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
 Mencionar el nombre de la empresa.



Firma y sello

DNI: 70538461

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



Firma del estudiante
DNI: 70349499



Firma del estudiante
DNI: 75621277

Anexo 8: Evidencia de aplicación de encuestas

FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar si los colaboradores de la empresa HOME SAFETY SAC cuentan con dominio de habilidades blandas o si no y en qué situaciones específicamente. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración.

INSTRUCCIONES:

A continuación, encontrará un conjunto de oraciones referidas a los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente, empleando la siguiente escala:

Implementación teletrabajo: Siempre(1), Casi siempre(2), Rara vez(3), Casi nunca(4) Nunca(5)

Responda marcando una "X" en la opción que mejor refleje su opinión

No deje respuestas sin contestar

luciofernando21@gmail.com (no se comparten)
Cambiar cuenta

***Obligatorio**

