

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL POST VENTA INTERAMERICANA NORTE SAC
FILIAL CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

ANDREA MAGALY VALLEJOS CARRASCO

ASESOR

MGTR. RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a dos personas muy especiales que estuvieron presente en todo mi tiempo de estudio, uno de ellos es mi querido padre que fue mi soporte en todo momento, gracias a su comprensión y paciencia que tuvo durante todo este proceso y la otra persona es Leicen, quien supo que este nuevo reto me llenaría de satisfacción tanto en lo personal como en lo profesional y así lograr el objetivo deseado para orgullo de mi familia y de mí misma.

Agradecimiento

En primera instancia agradezco a la universidad y sus formadores de quien aprendí mucho durante mi etapa universitaria, por la paciencia que tienen en formar profesionales, lleno de valores que me han inculcado como ser humano y profesional.

Agradezco a mis asesores de tesis por el apoyo recibido durante todo este proceso, recibiendo su apoyo incondicional, brindándome sus conocimientos y tiempo, que han hecho de mí una persona más culta y con otra visión profesional.

Resumen

Propósito: El presente trabajo pretende identificar si el desempeño laboral de está influenciado por las habilidades blandas del personal. **Objetivo:** determinar la influencia que tienen las habilidades blandas sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo. **Material y método:** El instrumento que se utilizó para el siguiente estudio, fue un cuestionario a través de la técnica de la encuesta. Los cuestionarios a utilizar se basaron en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados (5 dimensiones para habilidades blandas y 6 dimensiones para desempeño laboral). La población lo componen los 39 colaboradores que trabajan a tiempo completo en la empresa, específicamente en el área denominada post-venta. **Resultados:** Se pudo determinar que de las dimensiones de las Habilidades blandas la única que mostró influencia en el desempeño laboral, fue la dimensión de habilidades sociales a pesar de que la percepción de los trabajadores fue menor en esta dimensión.

Conclusión. Se pudo determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral pero únicamente en la dimensión de habilidades sociales, las demás dimensiones autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía no mostraron influencia en el desempeño laboral.

Palabras claves:

Desempeño, habilidades blandas, influencia.

Clasificaciones JEL: M10, M12

Abstract

Purpose: The present work intends to identify if the labor performance is influenced by the soft skills of the personnel. **Objective:** determine the influence that soft skills have on the performance of the post-sale staff of Interamericana Norte SAC Filial Chiclayo. **Material and method:** The instrument that will be used for the next study is a questionnaire through the survey technique. The questionnaires to be used will be based on the dimensions and indicators of the concepts used (5 dimensions for soft skills and 6 dimensions for work performance). The population consists of 39 employees who work full time in the company, specifically in the area called post-sale. **Results:** It was possible to determine that of the dimensions of Soft Habits the only one that showed influence in the labor performance, was the dimension of social skills even though the perception of the workers was lower in this dimension.

Conclusion. The influence of soft skills on work performance could be determined, but only in the dimension of social skills, the other dimensions of self-awareness, self-regulation, motivation and empathy showed no influence on work performance.

Keywords:

Performance, soft skills, influence.

JEL classifications: M10, M12

Índice

I.	Introducción	7
II.	Marco teórico.....	11
2.1.	Antecedentes:	11
2.2.	Base teórico científicas:	13
III.	Metodología.....	19
3.1	Tipo y nivel de investigación:	19
3.2	Diseño de investigación:	19
3.3	Población, muestra y muestreo:	19
3.4	Criterios de selección:.....	19
3.5	Operacionalización de variable:	20
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	27
3.7	Procedimientos:	32
3.8	Plan de procesamiento y análisis de datos:.....	32
3.9	Matriz de consistencia:.....	33
3.10	Consideraciones éticas:	34
IV.	Resultados y discusión	35
V.	Conclusiones	41
VI.	Recomendaciones	42
VII.	Lista de referencias	43

I. Introducción

En la actualidad en la que el cambio tecnológico es vertiginoso surge la atención en las habilidades de los empleados que pueden influir en su productividad dentro de la empresa.

No siempre tener un diploma universitario o un título técnico asegura el éxito personal en el trabajo, ni tampoco es razón para suponer que quien ostenta el mismo cuenta con las competencias que lo lleven a serlo, y si bien es cierto un título es importante para los empleadores (Eisner, 2010; Jackson, 2009), asimismo no se puede asumir que la persona por el hecho de poseer el título profesional tiene ya consigo las habilidades necesarias para poder atender lo que el mercado laboral requiere (Casner-Lotto y Barrington, 2006).

Los empleadores están buscando personas que también puedan ofrecer habilidades duras así como habilidades blandas. De acuerdo con la revisión de la literatura, la evidencia demostró que las habilidades blandas son aquellas que pueden permitir que una persona satisfaga los requerimientos laborales de un puesto de trabajo y del mismo modo ayudarlo en su profesión. (Cobo, 2013; Robles, 2012; Zhang, 2012). Cuando se revisa la literatura se pudo encontrar que las habilidades blandas sí son relevantes en cuanto obtención de resultados para el mercado de trabajo (ATD, 2012).

Además, la nueva tecnología y los cambiantes aspectos organizacionales han definido habilidades más importantes en el trabajo (Borghans, Weel, y Weinberg, 2014).

Brungardt (2011) señaló que los trabajadores de hoy tienen tareas de trabajo menos repetitivas y necesitan más autonomía y habilidades blandas superiores debido al aplanamiento de la estructura organizacional.

Los estudios han establecido que el rendimiento de los empleados están en gran medida en función del conocimiento básico y a las habilidades blandas poseídas (Ismail, et al. 2011; Garwood, 2012).

Garwood (2012) reveló que las organizaciones en el Reino Unido estaban gastando enormes cantidades de dinero en entrenar a sus gerentes en habilidades blandas como resultado de un bajo rendimiento.

En el caso particular de la empresa, los empleadores restan importancia a las habilidades blandas con que cuentan sus trabajadores, sin tener conocimiento que estas habilidades son un base muy importante en el desarrollo de la empresa, siendo el factor humano y las habilidades con la que cuente cada individuo lo que la diferencia entre una empresa moderna y otra de modelo antiguo.

Los conocimientos ofrecen soluciones a problemas técnicos, pero las crisis no solo se solucionan de manera técnica, sino más bien de maneras adaptativas como las que proveen las habilidades blandas.

Las dificultades a las que se enfrentan habitualmente los ejecutivos y profesionales, son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, ser líder. He aquí la importancia de contar con colaboradores que manejen habilidades blandas. Para compensar esto, una solución es la de acceder a algún curso o capacitación que fortalezca las competencias que exige el mercado.

Cuando la empresa contrata a colaboradores que no tienen habilidades blandas, estos trabajadores no apoyan en momentos de crisis, en los que más se requiere a los colaboradores motivados y enfocados. Personas que están desmotivadas por la ausencia de líderes que se conduzcan con coherencia y empatía, generan climas laborales inestables y los índices de rotación aumentan. En contextos de normalidad, las alertas no suenan, pero precisamente es en el momento donde más dependes del capital humano que si este falla toda la estrategia y la planificación están en riesgo.

Por todo lo expuesto, se ha planteado el siguiente problema: ¿Existe influencia de las habilidades blandas sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo?

Para ello se han planteado tres hipótesis al respecto, siendo la primera H1: existe influencia de las habilidades blandas sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo.; H2: existe influencia de las habilidades sociales sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo.; H3: existe influencia de la empatía sobre desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo.; H4: existe influencia de la autorregulación sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte

SAC Filial Chiclayo; H5: existe influencia del conocimiento de sí mismo sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo; y por último; H6: existe influencia de la motivación sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo.

El asumir que los empleadores estarán interesados en las competencias y habilidades que los empleados aportan a la organización y que dichas habilidades pueden influir en su desempeño permitieron definir el siguiente objetivo general, determinar la influencia que tienen las habilidades blandas sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo.

Del mismo modo se plantearon los siguientes objetivos específicos: determinar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en el personal post venta, establecer el nivel del desempeño laboral del personal post venta y determinar la influencia que tienen las habilidades sociales, la empatía, la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación, como dimensiones de las habilidades blandas sobre el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC Filial Chiclayo.

Al revisar la teoría se pudo identificar los beneficios, ventajas, aportes de las personas que cuentan con algunas habilidades blandas dentro de una institución. La forma de pensar de empresarios y como se tienen que adaptar a los cambios, para beneficio de ellos mismos y del entorno. El ser capaces de abrir sus mentes y cambiar de ideas sobre la importancia que tienen las habilidades blandas de cada persona, muestra que están abiertos a nuevas ideas y cambios de estos tiempos.

Se encontró bases teóricas que han respaldado el estudio de las dimensiones: habilidades blandas y desempeño, estos estudios demuestran que entre ambas hay una estrecha relación.

La investigación se justificó por la necesidad de darle el valor que corresponde a las habilidades blandas y mostrar que son las habilidades que actualmente los empresarios requieren para hacer la diferencia en sus negocios y lograr ventaja competitiva.

La información fue abordada en los capítulos siguientes:

El capítulo de marco teórico considera los antecedentes del problema de investigación, mostrando los trabajos previos sobre habilidades blandas y su efecto en

el desempeño laboral, siendo el modelo tomado en el presente estudio, el de Goleman (1998) para las habilidades blandas y el de Montoya (2016) para medir el desempeño laboral.

Con relación a la metodología es importante referir que el tipo de estudio efectuado, es no experimental, transversal, y prospectivo.

La población del estudio la constituyen los 39 colaboradores que trabajan en el área de post venta de la empresa Interamericana Norte SAC Filial.

El instrumento que se utilizó para el siguiente estudio se basó en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados (5 dimensiones para habilidades blandas y 6 dimensiones para desempeño laboral).

En el capítulo de resultados, se pudo determinar que de las dimensiones analizadas de las Habilidades blandas sólo la dimensión de habilidades sociales es la que mostró influir en el desempeño laboral.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes:

Parente (2012) investiga si los gerentes pueden adquirir habilidades estratégicas utilizando métodos de educación gerencial en lugar de experiencia. Demuestra que basado en la experiencia los métodos pedagógicos pueden ser efectivos en el desarrollo de habilidades tradicionales o habilidades “duras” y habilidades “suaves” tales como la comunicación interpersonal, que luego facilitan la adquisición de habilidades estratégicas y generan un mejor rendimiento laboral.

Rao (2012) refiere que es difícil cuantificar las habilidades blandas en relación con las habilidades duras, puesto que las habilidades blandas son de tipo interpersonal, relaciones como la forma de ser de cada individuo, son rasgos, habilidades de comportamiento, actitud, de conocimiento no técnico. Las destrezas humanas pueden ser reemplazadas por las habilidades blandas, mientras que las habilidades duras son más de conocimiento técnico, cognitivo. Las habilidades blandas en este mundo actual, son necesitadas mucho más que antes, las empresas ven que este tipo de habilidades hace un complemento para el éxito, tanto en lo profesional como para el aumento, producción y rendimiento del empleador de ahora.

Silva (2016), en su trabajo “brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Vanahuara – Arequipa, 2016”, pone en evidencia la necesidad de las empresas de profesionales con habilidades blandas las cuales se requiere se formen en las instituciones académicas además de formar las habilidades cognitivas. Todo esto se confirma con el estudio hecho por (Davidson, 2016) el cual en su investigación encuentra después de hacer un análisis de millones de perfiles en LinkedIn, que las empresas enfrentan una escasez de 'habilidades blandas' en el personal contratado; considerando que la comunicación, el trabajo en equipo, la puntualidad y el pensamiento crítico son habilidades con una alta demanda actualmente que no son tomadas en cuenta al efectuar la solicitud de personal.

Ibrahim (2016) halló que el rendimiento laboral del empleado aumentó al fortalecer las habilidades blandas. Esta investigación muestra que se obtuvo el 14.5% de incremento en el rendimiento del trabajo de los empleados y que este incremento se debe a la adquisición de habilidades blandas. Adicionalmente Parente (2016) en su estudio mostró que las habilidades

blandas y tradicionales son complementarias y juntas conducen a una mejor adquisición de habilidades estratégicas y también implica que el dominio de habilidades blandas puede mejorar el dominio de las habilidades tradicionales.

Por su parte Ibrahim (2017) investiga el efecto de la adquisición de habilidades blandas sobre el desempeño laboral de los empleados, para ello centra su atención en el análisis de las capacidades de formación y capacitación con el propósito de redirigir el enfoque de los objetivos de capacitación y desarrollo de los empleados a la adquisición de habilidades blandas, que tienen un impacto muy alto y duradero en la mejora del rendimiento de los empleados.

Las empresas de este modo se enfrentan al hecho de ser ellos los responsables de formar dichas habilidades o esperar que sean los empleados quienes colaboren con el aprendizaje y capacitación en ellas. Tal como lo muestra (Financiero, 2017), quien pone en discusión la identificación de la persona adecuada para desarrollar habilidades blandas en la empresa, considerando que dicha responsabilidad recae en ambos entes, el colaborador y la empresa. Como colaborador, el cuestionamiento constante de lo último aprendido y los retos con cosas nuevas. Las empresas, por su parte, deben invertir en el desarrollo de su gente si no quieren quedarse atrás. Es muy difícil que una persona tenga todas las habilidades que se requieren. Por eso toca priorizar y desarrollar.

Ngang (2018) realizó una investigación cuyo objetivo fue explorar la adquisición de habilidades blandas de los trabajadores y así determinar la importancia de las habilidades blandas en la profesión. Se empleó un método mixto utilizando un cuestionario y un protocolo de entrevista como instrumentos de investigación.

En total, se seleccionaron ocho profesores y 163 estudiantes de cuatro programas de una universidad internacional en Khon Kaen, Tailandia, utilizando un método de muestreo intencional.

Las habilidades fueron las habilidades blandas más importantes adquiridas por los profesores de los cuatro programas, excepto la gestión del turismo. Además, los hallazgos cualitativos revelaron que los aspectos importantes de la adquisición de habilidades sociales son: la entrega de una enseñanza efectiva y de calidad; desarrollo y enriquecimiento profesional, y gestión de las habilidades de los estudiantes. En resumen,

los hallazgos contribuyen a la capacitación y la sustituyen, y ofrecen pronunciamientos significativos hacia el desarrollo informado y diestro del país como un total

2.2. Base teórico científicas:

Habilidades blandas.

Se conoce como habilidades blandas “a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”. Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer, Guzmán, & Donoso, 2009).

Existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial de que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: Autocontrol o autorregulación, Conocimiento de uno mismo, Motivación, Empatía y Habilidades sociales. (Goleman, 1998)

Autorregulación o autocontrol

Es importante tener en cuenta que la autorregulación o autocontrol es uno de los componentes de la Inteligencia Emocional más importantes. La autorregulación, el pensar antes de hablar o de actuar, la capacidad de reflexión, así como la habilidad de controlar nuestros impulsos son clave para ser más hábiles emocionalmente.

Se establecieron dos habilidades que tienen que ver con la forma en que el sujeto analiza su comportamiento.

- **Planificación:** es la capacidad de establecer metas y objetivos a la hora de realizar una tarea o proyecto, teniendo en consideración la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Esta habilidad es directamente afín al compromiso de cada integrante.

- **Innovación:** Es la capacidad de generar nuevas ideas que agregan valor al trabajo del área, ser creativo. Un elemento fundamental es el que todos los involucrados en el trabajo en equipo deben participar constantemente en todas las etapas pues la efectividad aumenta cuando la participación está presente en todo el proceso. (Kliksberg, B. 1998)

Autoconciencia

Respecto a la autoconciencia, se refiere que todos tenemos la capacidad de observar las propias emociones, y lograrlo ayudaría a comprenderse a uno mismo. “La conciencia de uno mismo nos permite recuperarnos de los reveses y contratiempos de la vida y disfrutar de lo agradable/ gratificante” (Gallego, Cruz, & Lizama, 2000).

Es desde este punto que se desprende el concepto de conciencia emocional, el cual significa reconocer los sentimientos y emociones y ser capaz de determinar cómo afectan en las acciones tomadas, siendo para ello importante la valoración de uno mismo y la confianza en las capacidades propias. Es por esto que “Las personas conscientes de sí mismas serían aquellas que son conscientes de sus estados de ánimo mientras los están experimentando” (Gallego et al., 2000)

Motivación

La palabra “motivación” hace referencia a todas las razones o incentivos que mueven a actuar para conseguir un objetivo” Intervienen factores internos y externos. Es un estímulo o impulso por hacer algo. Cuando existe mayor motivación es posible conseguir un mayor compromiso con un reto u objetivo.(Gallego et al., 2000)

Empatía

La empatía es la capacidad de contemplar la situación desde el punto de la otra persona y así ayudarle a alcanzar sus objetivos, un tipo de sensibilidad que permite finalmente entender las políticas de una organización ajena a la nuestra.

La presencia de la empatía también puede percibirse en la empresa que tiene una visión realista y justa de su personal. De este modo, la capacidad de ver la realidad desde el punto de vista de los demás y de comprender cuáles son sus respuestas ante las acciones de la

empresa proporciona una serie de datos que son esenciales para toda gestión eficaz.(Goleman, 1998)

Habilidades sociales

Finalmente, las habilidades sociales “son comportamientos emocionales o conductuales que se manifiestan en las relaciones interpersonales y que tienen la característica socialmente bien aceptada” (Gallego et al., 2000)

Desempeño laboral.

Davis y Werther (1995) mencionan que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos”. Este concepto reviste importancia pues pone de manifiesto la relación que debe existir entre políticas y procedimientos definidos claramente con el resultado que se espera por parte de los colaboradores. De ello se entiende que, de no existir un mensaje claro en la parte estratégica, no se puede determinar con precisión lo que se desea lograr.

Chiavenato (2009) señala que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. Esto sugiere que adicionalmente a la claridad en la parte estratégica, es deseable establecer con claridad las funciones que cada persona debe desempeñar en la organización y las metas específicas asociadas a esas funciones para determinar los resultados esperados; todo esto conlleva una adecuada planeación previa y una correcta descripción del puesto.

De otro lado, Alles (2005) considera que la evaluación del desempeño es una forma de la cual dispone la dirección para supervisar al personal, buscando generar que se establezca un puente de comprensión y diálogo entre el supervisor y sus colaboradores respecto a lo que se espera de cada uno, cómo lograr cumplir con las expectativas planteadas y cómo mejorar los resultados.

Rodríguez (2007) expone algunos métodos que considera que son dirigidos al futuro, ya que están enfocados en evaluar el potencial y establecer objetivos para el futuro. Algunos de estos métodos son los siguientes:

En primer lugar, la autoevaluación. Cuando los empleados son los llamados a evaluarse a sí mismos, existen menos probabilidades de que se presenten conductas negativas o defensivas por parte del empleado. Este método es positivo, ya que el evaluarse a sí mismo permite centrarse en los puntos de mejora necesarios y así aprovecharlos para establecer objetivos y logros personales de mejoramiento. Otro método es la administración por objetivos, se basa en convertir los objetivos organizacionales en los objetivos individuales. Para esto, se requiere que cada colaborador y su jefe definan en conjunto los objetivos de desempeño que se deben cumplir. Dichos objetivos se deben basar en un acuerdo mutuo y deben ser objetivos y medibles. El que se cumpla con estos requisitos ayudará a que los colaboradores tengan más probabilidades de alcanzar los objetivos; con ello, la motivación aumentará. Por último, el centro de evaluación, que cada vez es más utilizado por las empresas. Este florece con el objetivo de identificar el talento administrativo futuro, ya que algunas organizaciones indican que el actuar de un colaborador en el pasado ayuda a predecir su actuación en el futuro. Estos centros de evaluaciones utilizan diversas técnicas, tales como entrevistas profundas, pruebas psicológicas, antecedentes personales, debates en grupo, calificación de otros empleados y ejercicios de trabajo para poder evaluar el potencial futuro. El resultado de cada evaluación puede ser de gran utilidad en la toma de decisiones sobre ascensos de personal, aumentos, traslados, entre otros.

Actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Se propone medir el desempeño laboral a partir 6 dimensiones: Orientación a los resultados, Calidad, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Organización. .(Montoya, 2016)

Orientación de resultados

Se considera en esta dimensión el que el colaborador termine su trabajo oportunamente, que además cumpla adecuadamente con las tareas que se le encomienda efectuando un trabajo en cantidad o volumen adecuado.

Calidad

Hablar de calidad en el desempeño laboral, según el autor, implica el efectuar un trabajo en el que no se cometa errores en él, haciendo un uso adecuado de los recursos de que se dispone. Además se considera calidad en el desempeño al hecho de no necesitar supervisión frecuente en la labor encomendada para que ésta sea hecha bien, mostrando su profesionalismo en el trabajo, el cual es desempeñado con el respeto en el trato tanto con los clientes como con sus pares.

Relaciones interpersonales

Con respecto a las relaciones interpersonales se valora la cortesía en el trato tanto hacia el cliente como con sus compañeros, brindando una orientación adecuada a los clientes y evitando los conflictos dentro de sus equipos de trabajo.

Iniciativa

El autor considera que la iniciativa permite la mejora de los procesos mediante el planteamiento de nuevas ideas por parte de los colaboradores, los cuales se muestran asequible al cambio. Tienen una previsión que les permite anticiparse a los problemas y además muestran capacidad para resolverlos.

Trabajo en equipo

Con respecto al trabajo en equipo, se espera que el colaborador muestre aptitud para integrarse al equipo, identificándose de manera rápida con los objetivos que persigue. Además se muestra colaborativo con los integrantes para alcanzar los objetivos del equipo de trabajo.

Organización

Finalmente, el autor considera dentro de esta dimensión los aspectos relacionados a la planificación de las actividades siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la organización, mostrando un alto grado de preocupación por lograr las metas organizacionales.

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación:

El enfoque del presente documento de investigación es cuantitativo, de nivel explicativo pues busca conocer la influencia de la variable Habilidades blandas en el desempeño del personal post venta.

3.2 Diseño de investigación:

El diseño fue no experimental pues como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación.

Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.

3.3 Población, muestra y muestreo:

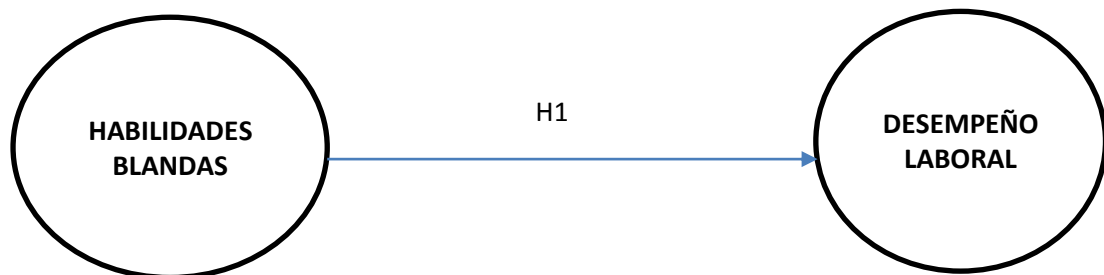
La población lo componen los 39 colaboradores que trabajan a tiempo completo en la empresa, específicamente en el área denominada post-venta. Ante lo mencionado, es preciso mencionar que no habrá cálculo de la muestra por ser la población de estudio perfectamente medible y por consiguiente tampoco habrá muestreo.

3.4 Criterios de selección:

Al ser la muestra pequeña se selecciona a los 39 trabajadores, para la presente investigación, no habiendo finalmente criterios de selección.

3.5 Operacionalización de variable:

Existen dos variables en la presente investigación. Ellas son las habilidades blandas del colaborador y el desempeño del mismo. Se plantea el siguiente esquema conceptual.



Fuente: Basado en (Lagos, 2012) ; (Montoya, 2016)

Las habilidades blandas estudiadas por Goleman (1998) consta de las siguientes dimensiones: habilidades sociales, empatía, conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación.

Para efectos de medir la variable desempeño laboral, se utilizó el instrumento validado de Montoya (2016), el mismo que estudia el constructo y establece las siguientes dimensiones: orientación a resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.

A continuación, se detalla en el cuadro de variables, las dimensiones, indicadores e ítems a contemplar.

Tabla 1

Habilidades blandas

VARIABLE	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
	Habilidades sociales	Liderazgo	Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos	ENCUESTA/CUESTIONARIO
			Cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición	
			Son capaces de guiar el desempeño de los demás	
			Lideran con ejemplo	
		Influencia	Son muy persuasivas	
			Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio	
			Utilizan estrategias indirectas para recabar el conceso y el apoyo de los demás	
			Orquestan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones	
		Catalización del cambio	Reconocen en la necesidad de cambiar y eliminar barreras	
			Desafían el status y reconocen la necesidad del cambio	
		Resolución de conflictos	Promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo	
			Modelan el cambio de los demás	
			Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto	
		Resolución de conflictos	Reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión	
			Alientan el debate y la discusión abierta	
Resolución de conflictos	Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados			

			Equilibran el centramiento en la tarea con la atención a las relaciones
			Colaboran y comparten planes, información y recursos
		Colaboración y cooperación	Promueven un clima de amistad y cooperación
			Buscan y alientan las oportunidades de colaboración
			Alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación
			Despiertan la participación y el entusiasmo
			Consolidan la identidad grupal, el espíritu de grupo y el compromiso
		Habilidades de equipos	Cuidan al grupo y su reputación y comparten los méritos
		Comunicación	Saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje
			Abordan abiertamente las cuestiones difíciles
			Escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen
			Alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas
		Comprensión de los demás	Permanecen atentos a las señales emocionales y escuchan bien
			Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás
			Ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos
Orientación hacia el servicio	Comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos y servicios		
	Buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes		
	Brindan desinteresadamente la ayuda necesaria		

HABILIDADES BLANDAS (Goleman, 1998)	Empatía		Asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar	CUESTIONARIO
		Aprovechamiento de la diversidad	Respetan y se relacionan bien con los individuos procedentes de diferentes sustratos	
			Comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos	
			Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes	
			Afrontan los prejuicios y la intolerancia	
		Conciencia política	Advierten con facilidad las relaciones claves del poder	
	Perciben claramente las redes sociales más importantes			
	Conciencia de uno mismo	Conciencia emocional	Comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores	
			Interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización	
			Saber que emociones están sintiendo y porque	
		Valoración adecuada de uno mismo	Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y acciones	
			Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento	
Tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos				
Confianza en uno mismo	Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades			
	Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia			
	Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo			
	Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos			
	Manifiestan confianza en sí mismas y poseen "presencia"			
	Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto			

			Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones
	Autorregulación	Autocontrol	Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas
			Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos
			Piensen con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones
		confiabilidad	Actúan ética e irreprochablemente
			Su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás
			Son capaces de admitir sus propios errores y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás
		Integridad	Adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares
			Cumplen sus compromisos y sus promesas
			Se responsabilizan de sus objetivos
		Adaptabilidad	Son organizados y cuidadosos en su trabajo
	Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios		
	Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes		
	Innovación	Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible	
		Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes	
		Aportan soluciones originales a los problemas	
	Motivación de logro	Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación	
		Se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias	
		No vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados	
		Recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en la que se hallan implicados	
			Aprenden a mejorar su desempeño

	Motivación	Compromiso	Están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización	
			Encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada	
			Recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas	
		Optimismo	Buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo	
			Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten	
			Operar más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso	
Consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallas personales				

Tabla 2

Desempeño Laboral.

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL (Montoya, 2016)	Orientación de resultados	Termina su trabajo oportunamente.	ENCUESTA / CUESTIONARIO
		Cumple adecuadamente con las tareas que se le encomienda.	
		Realiza un volumen adecuado de trabajo.	
	Calidad	No comete errores en el trabajo.	
		Hace uso racional de los recursos.	
		No requiere de supervisión frecuente.	
		Se muestra profesional en el trabajo.	
		Se muestra respetuoso y amable en el trato.	
	Relaciones interpersonales	Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.	
		Brinda una adecuada orientación a los clientes.	
		Evita los conflictos dentro del equipo.	
	Iniciativa	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.	
		Se muestra asequible al cambio.	
		Se anticipa a las dificultades.	
		Tiene gran capacidad para resolver problemas.	
	Trabajo en equipo	Muestra aptitud para integrarse al equipo.	
		Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.	
		Colabora con los demás para el logro de objetivos.	
Organización	Planifica sus actividades		
	Ejecuta sus actividades según los procedimientos		
	Se preocupa por alcanzar las metas		

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

El método se fundamenta en análisis de los dos conceptos que se abordan en el presente estudio (habilidades blandas y desempeño laboral), proponiendo a priori la relación estrecha entre ambos conceptos, así como la causalidad: Habilidad Blanda – Desempeño laboral.

Los autores que respaldan los métodos del presente estudio son Goleman (1998) para el concepto de habilidades blandas (Dimensiona la variable en 5 dimensiones) y para el desempeño laboral se basará en Montoya (2016) quien a su vez realiza un minucioso meta análisis de autores prestigiosos y que han estudiado el desempeño laboral y propone 6 dimensiones para esta variable..

El instrumento que se utilizó para el siguiente estudio, fue un cuestionario a través de la técnica de la encuesta. Los cuestionarios utilizados se basaron en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados (5 dimensiones para habilidades blandas y 6 dimensiones para desempeño laboral).

a. Confiabilidades del instrumento de recolección de datos

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Autorregulación	0.864	0.901
Conciencia	0.701	0.807
Desempeño laboral	0.848	0.888
Empatía	0.869	0.901
Habilidades sociales	0.874	0.905
Motivación	0.873	0.906

Fuente: Elaboración propia

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Además, permite explorar la opinión pública y temas de significación científica y de importancia en las sociedades. (Grasso, 2006).

El alfa de Cronbach toma la medida de la fiabilidad mediante los ítems (medidos en escala tipo Likert) que permiten medir un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988, p. 187). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Se obtuvo como valor máximo a la dimensión de Habilidades sociales (0.874) y entre el valor mínimo la dimensión de Conciencia (0.701). Para que el instrumento pueda ser confiable, debe sobrepasar el promedio de 0.7, por lo tanto, todos sobrepasan el mínimo aceptable y se puede afirmar que el instrumento es confiable.

b. Validez de constructo: Validez convergente:

	Varianza extraída media (AVE)
Autorregulación	0.647
Conciencia	0.512
Desempeño laboral	0.569
Empatía	0.602
Habilidades sociales	0.615
Motivación	0.659

Fuente: Elaboración propia

La varianza extraída media cumple con el requisito mínimo para la validez convergente al tener un valor mayor a 0.5 en cada una de las 5 dimensiones de las habilidades blandas y para el Desempeño laboral.

Tabla

Cargas factoriales

	AUTO REGULACION	CONCIENCIA	DESEMPEÑO LABORAL	EMPATÍA	HABILIDADES SOCIALES	MOTIVACIÓN
AUTO12	0.860					
AUTO13	0.776					
AUTO14	0.760					
AUTO15	0.864					
AUTO16	0.756					
CONC1		0.767				
CONC10		0.758				
CONC7		0.650				
CONC9		0.681				
DES12			0.757			
DES14			0.792			
DES15			0.777			
DES18			0.754			
DES6			0.720			
DES7			0.725			
EMP2				0.863		
EMP3				0.767		
EMP4				0.762		
EMP6				0.717		
EMP8				0.763		
EMP9				0.777		
HS11					0.793	
HS13					0.701	
HS25					0.768	
HS26					0.818	
HS5					0.772	
HS7					0.845	
MOT1						0.756
MOT10						0.879
MOT3						0.775
MOT4						0.783
MOT8						0.859

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar, que las cargas factoriales son mayores a 0.70 y además cada ítem está cargando en su respectiva dimensión, salvo dos ítems de Conciencia de uno mismo, sin embargo sus valores son cercanos a 0.7.

Tabla 6

Validez de constructo: Validez divergente por el método de las cargas cruzadas

	AUTO REGULACION	CONCIENCIA	DESEMPEÑO LABORAL	EMPATÍA	HABILIDADES SOCIALES	MOTIVACIÓN
AUTO12	0.860	0.587	0.581	0.587	0.563	0.626
AUTO13	0.776	0.508	0.439	0.457	0.491	0.505
AUTO14	0.760	0.342	0.333	0.409	0.425	0.557
AUTO15	0.864	0.436	0.601	0.517	0.635	0.607
AUTO16	0.756	0.382	0.525	0.634	0.543	0.566
CONC1	0.523	0.767	0.491	0.503	0.588	0.352
CONC10	0.356	0.758	0.316	0.130	0.330	0.469
CONC7	0.386	0.650	0.326	0.354	0.406	0.422
CONC9	0.260	0.681	0.199	0.349	0.225	0.316
DES12	0.394	0.440	0.757	0.462	0.649	0.157
DES14	0.379	0.282	0.792	0.418	0.560	0.282
DES15	0.550	0.403	0.777	0.338	0.562	0.531
DES18	0.552	0.284	0.754	0.445	0.566	0.460
DES6	0.457	0.453	0.720	0.488	0.578	0.553
DES7	0.533	0.413	0.725	0.654	0.591	0.334
EMP2	0.632	0.495	0.549	0.863	0.648	0.465
EMP3	0.303	0.344	0.409	0.767	0.470	0.147
EMP4	0.458	0.384	0.364	0.762	0.554	0.355
EMP6	0.681	0.430	0.612	0.717	0.678	0.420
EMP8	0.436	0.163	0.434	0.763	0.498	0.267
EMP9	0.426	0.416	0.436	0.777	0.439	0.523
HS11	0.617	0.542	0.604	0.549	0.793	0.644
HS13	0.380	0.405	0.537	0.396	0.701	0.243
HS25	0.374	0.408	0.570	0.605	0.768	0.217
HS26	0.556	0.479	0.696	0.628	0.818	0.470
HS5	0.654	0.525	0.545	0.627	0.772	0.433
HS7	0.570	0.434	0.676	0.586	0.845	0.368
MOT1	0.453	0.422	0.299	0.391	0.357	0.756
MOT10	0.602	0.527	0.546	0.475	0.516	0.879
MOT3	0.548	0.216	0.340	0.250	0.293	0.775
MOT4	0.460	0.447	0.231	0.425	0.285	0.783
MOT8	0.736	0.528	0.510	0.401	0.501	0.859

Fuente: Elaboración propia

La validez discriminante se puede evidenciar al comparar las cargas factoriales de todas las dimensiones, esto es que la carga factorial de un ítem en una dimensión debe ser mayor a la carga factorial del mismo ítem en las demás dimensiones.

Tabla 7
Análisis de Colinealidad

ÍTEM	VIF
AUTO12	2.485
AUTO13	1.999
AUTO14	1.958
AUTO15	2.315
AUTO16	1.621
CONC1	1.192
CONC10	1.584
CONC7	1.271
CONC9	1.597
DES12	2.405
DES14	2.466
DES15	2.165
DES18	1.971
DES6	2.160
DES7	1.560
EMP2	2.568
EMP3	2.137
EMP4	2.031
EMP6	1.553
EMP8	1.987
EMP9	2.234
HS11	2.048
HS13	1.761
HS25	2.009
HS26	2.470
HS5	2.083
HS7	2.701
MOT1	1.999
MOT10	3.088
MOT3	2.301
MOT4	2.272
MOT8	2.427

Fuente: Elaboración propia

La prueba de colinealidad muestra que un ítem está creando parte del modelo, esto es ayudando a manifestar su dimensión o constructo. Cuando esto no es así, significa que hay presencia de colinealidad y el ítem debe ser removido. El valor de VIF deberá ser menor a 10.

3.7 Procedimientos:

La recolección de los datos fue de forma física (cuestionario impreso) y guiado por el encuestador. Posteriormente se realizó el proceso respectivo (ingreso de datos, procesamiento y salidas para interpretación).

La encuesta se realizó en el lapso de 15 días en forma gradual a todos los 39 trabajadores de la organización que pertenecen al área de post venta.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos:

Los datos provenientes de la recolección de los cuestionarios, fueron ingresados tanto en Excel para luego exportarlo en SPSS, de modo que se pudo utilizar las potencialidades de ambos programas computacionales.

El tratamiento de la información respecto a cálculos y consolidaciones elementales se realizó en la hoja de cálculo Excel. Para efectos de los cálculos más sofisticados como el análisis inferencial y el proceso de confiabilidad y validación de instrumentos, se realizó en SPSS.

Las pruebas descriptivas se basaron en las principales medidas de tendencia central, de posición y de dispersión. La confiabilidad se realizó con el coeficiente de Cronbach y la validación con el análisis factorial.

Finalmente, para efectos de contrastar las hipótesis, se realizaron las pruebas de correlación de Pearson.

Para efecto de contrastar las hipótesis causales, se utilizó la regresión lineal múltiple.

3.9 Matriz de consistencia:
Tabla 3-. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
¿Las habilidades blandas que posee el personal post venta influyen en el desempeño?	Objetivo general: Determinar si las habilidades blandas que posee el personal post venta influyen en su desempeño	Hipótesis general: Las habilidades blandas que posee el personal post venta influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.	Variable 1: Habilidades blandas -Habilidades sociales -Empatía -Conciencia de uno mismo. -Autorregulación - Motivación	Población: 39 trabajadores post venta	Investigación explicativa	Cuestionario: Cuestionario impreso. Encuesta a los trabajadores de post venta
	Objetivos específicos: - Determinar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en el personal post venta. - Establecer el nivel de desempeño laboral en el personal post venta. -Determinar si las habilidades sociales de los colaboradores influyen en su desempeño laboral. - Determinar si la empatía de los colaboradores influye en su desempeño laboral. -Determinar si la característica: “conciencia de uno mismo” del colaborador de post venta influye en su desempeño laboral. -Determinar si la autorregulación del colaborador post venta influye sobre su desempeño laboral -Determinar si la motivación del colaborador post venta influye sobre su desempeño laboral.	Hipótesis específicas: -Las habilidades sociales de los colaboradores influyen sobre el desempeño laboral. - La empatía del colaborador influye en su desempeño laboral. -La característica: “conciencia de uno mismo” del colaborador post venta influye en el desempeño laboral. -La autorregulación de colaborador post venta influye en el desempeño laboral. -La motivación del colaborador post venta influye sobre el desempeño laboral	Variable 2: Desempeño laboral -Orientación de resultados -Calidad -Relaciones interpersonales -Iniciativa -Trabajo en equipo -Organización		Transversal y no experimental.	

3.10 Consideraciones éticas:

El personal que participó del presente estudio y completó los cuestionarios fue informado sobre el propósito de la investigación y accedió a responder el cuestionario, se les aseguró que los datos que ellos vertían en los cuestionarios era confidencial y que no serían publicados ni mencionados con nombres propios, por ese motivo los cuestionarios fueron anónimos. Se aseguró así mismo a los encuestados que no se modificaría ni se dejaría de tomar en cuenta la información recibida a través de las respuestas a los cuestionarios.

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados descriptivos



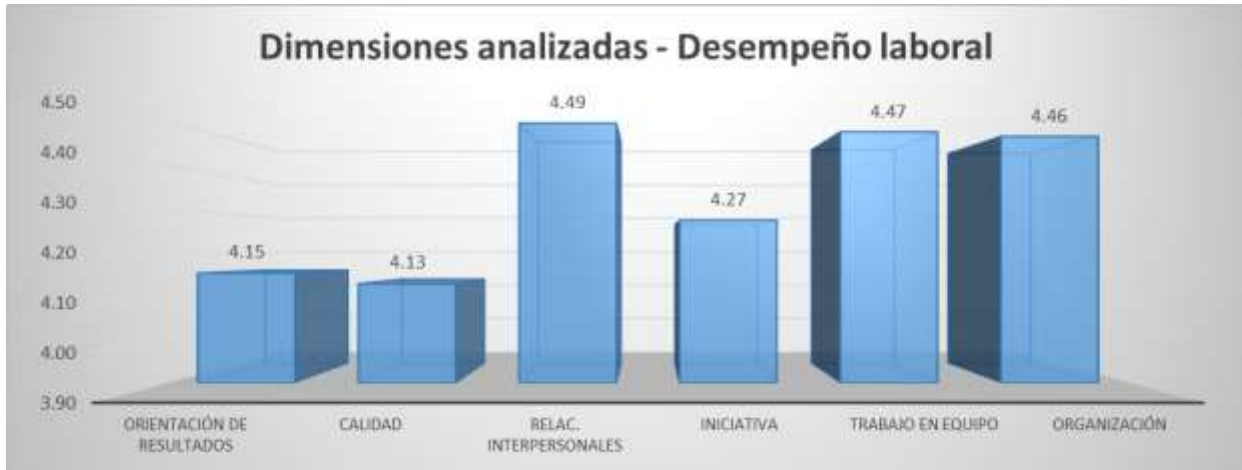
El análisis de los resultados de la variable Habilidades blandas muestra que, para los colaboradores, la dimensión de Autorregulación (4.37) obtuvo un mejor resultado promedio seguido de Conocimiento de uno mismo (4.31), Empatía y Motivación (4.28) y finalmente Habilidades sociales (4.15).

Siendo la autorregulación según Goleman (1998), uno de los componentes más relevantes de la Inteligencia Emocional, los colaboradores también lo valoraron de ese modo esa dimensión, lo que hace ver que consideran que el pensar antes de hablar o de actuar, la capacidad de reflexión, así como la habilidad de controlar nuestros impulsos son elementos importantes y críticos para ser más hábiles emocionalmente y por tanto impulsar el desempeño laboral.

También se debe considerar que la autorregulación considera asimismo dos categorías en las cuales el sujeto analiza su comportamiento, planificar e innovar, siendo de ese modo percibidos como capacidades que influyen en el desempeño laboral (Kliksberg, B. 1998).

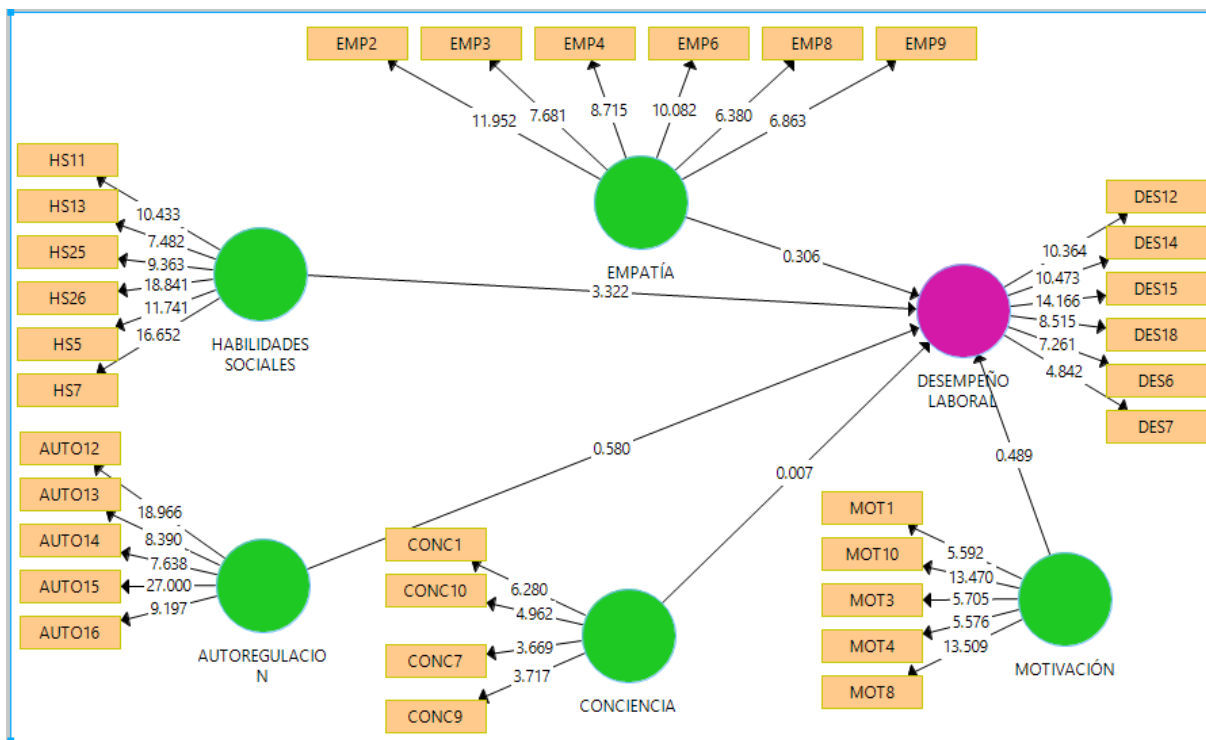
Por otro lado, la siguiente dimensión mejor valorada fue el autoconocimiento, esto implica que los colaboradores perciben que comprenderse a uno mismo permite recuperarnos de los reveses y contratiempos de la vida y disfrutar de lo agradable/ gratificante, tal como lo enunció (Gallego, Cruz, & Lizama, 2000).

Respecto a la dimensión menos valorada, las habilidades sociales, mostraron que para los colaboradores si bien es cierto muestra un promedio menor (4.15) es aún considerada importante en tanto que su valoración muestra que perciben como importante el manejo de dichas habilidades (Gallego et al., 2000)



Respecto al desempeño laboral, se pudo observar que es la dimensión de Relaciones interpersonales la que alcanza su más alto valor (4.49), siendo esto que la percepción de los colaboradores es que hay un adecuado trato entre ellos, el cual es cortés tanto entre ellos como hacia los clientes, esto también se halló para la dimensión Trabajo en equipo (4.47), lo que muestra que el personal se integra fácilmente a los equipos de trabajo, colaborando entre ellos para obtener los objetivos organizacionales. La dimensión Organización también fue valorada de manera adecuada (4.46), lo que supone que los colaboradores planifican sus actividades para poder conseguir las metas propuestas. A pesar de haber alcanzado valoraciones menores, las dimensiones Iniciativa (4.27), Orientación de resultados (4.15) y Calidad (4.13) fueron calificadas como muy buenas respecto al desempeño, con el cumplimiento del trabajo encomendado, el efectuar un trabajo sin errores y dando nuevas ideas para mejorar los procesos.

4.2 Resultados del modelo



4.3 Correlación de variables

	AUTO REGULACION	CONCIENCIA	DESEMPEÑO LABORAL	EMPATÍA	HABILIDADES SOCIALES	MOTIVACIÓN
AUTOREGULACION	1.000	0.568	0.636	0.658	0.672	0.713
CONCIENCIA	0.568	1.000	0.506	0.491	0.592	0.542
DESEMPEÑO LABORAL	0.636	0.506	1.000	0.623	0.776	0.514
EMPATÍA	0.658	0.491	0.623	1.000	0.723	0.481
HABILIDADES SOCIALES	0.672	0.592	0.776	0.723	1.000	0.510
MOTIVACIÓN	0.713	0.542	0.514	0.481	0.510	1.000

Los resultados del análisis de correlación muestran que, la dimensión habilidades sociales muestra un grado de correlación más elevado que las demás dimensiones, respecto a la variable Desempeño laboral, obteniendo valores muy cercanos a 1.

4.4 Resultados del análisis de la causalidad entre constructos.

- Análisis del coeficiente de determinación: R^2

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
DESEMPEÑO LABORAL	0.632	0.563

El análisis R^2 indica cuanto una variable explica a otra. Las variables de habilidades blandas explican a las variables de Desempeño laboral en valores muy cercanos a 1, tal cual indica la teoría estadística. (Hanke, 2006)

Cuadro de causalidades

De todas las dimensiones de las habilidades blandas se va a ver el grado de influencia que tienen y poder determinar que se puede hacer para mejorar y lograr los objetivos deseados.

	Muestra original (O)	P Valores
Autorregulación -> desempeño laboral	0.131	0.562
Conciencia -> Desempeño laboral	-0.001	0.994
Empatía -> Desempeño laboral	0.062	0.760
Habilidades sociales -> Desempeño laboral	0.601	0.001
Motivación -> Desempeño laboral	0.085	0.625

Al analizar la tabla de causalidades podemos evidenciar que existe causalidad únicamente para dimensión Habilidades sociales sobre el Desempeño laboral dado el valor de $p=0.001$.

Las demás dimensiones no muestran influir en el Desempeño laboral.

A continuación, el resumen de las hipótesis aceptadas o rechazadas.

Resumen de hipótesis

HIPOTESIS	P Valores	CONDICIÓN
Autorregulación -> desempeño laboral	0.562	RECHAZADA
Conciencia -> Desempeño laboral	0.994	RECHAZADA
Empatía -> Desempeño laboral	0.760	RECHAZADA
Habilidades sociales -> Desempeño laboral	0.001	ACEPTADA
Motivación -> Desempeño laboral	0.625	RECHAZADA

4.5 Resumen de las intensidades de las causalidades entre dimensiones de las variables

	P Valores
AUTOREGULACION -> DESEMPEÑO LABORAL	0.562
CONCIENCIA -> DESEMPEÑO LABORAL	0.994
EMPATÍA -> DESEMPEÑO LABORAL	0.760
HABILIDADES SOCIALES -> DESEMPEÑO LABORAL	0.001
MOTIVACIÓN -> DESEMPEÑO LABORAL	0.625

Se puede determinar a través de este análisis la intensidad de la causalidad entre la dimensión habilidades sociales del constructo Habilidades blandas y Desempeño laboral. Cabe resaltar que no tiene sentido analizar la intensidad de aquellas dimensiones cuya hipótesis de rechaza.

4.6 Discusión

En el presente estudio se pudo evidenciar que al análisis de la percepción de los colaboradores de área post venta de Interamericana, es la dimensión de Autorregulación la que consideraron con una mayor puntuación (4.37), seguida del Conocimiento de uno mismo (4.31), Empatía y Motivación (4.28) y finalmente las Habilidades sociales, sin embargo, al analizar su influencia en el desempeño laboral se pudo determinar que es la dimensión de habilidades sociales la única que mostró influencia en el Desempeño laboral del personal.

Al examinar los valores promedio percibidos por los colaboradores (>4) podemos determinar lo adecuado de cada dimensión según lo referido por ellos, sin embargo, a pesar de que todas las dimensiones parecen ser evaluadas de forma adecuada, es la dimensión de habilidades sociales la que influye realmente en el desempeño laboral ($p=0.001$), sugiriendo que indicadores como el liderazgo, influencia, posibilidad de cambio, resolución de conflictos

elementos que permiten colaborar y cooperar con los demás, la habilidad del trabajo en equipo y la comunicación adecuada entre los colaboradores los que formando parte de las habilidades sociales, son los que realmente influyen sobre el desempeño laboral.

Precisamente como lo refiere Bunk (1994), la resolución de problemas en la profesión y la flexibilidad con su entorno generará una mayor competencia profesional y por ende un mejor desempeño laboral.

Además, las habilidades blandas son esenciales para el entorno laboral y sobre todo el trabajo en equipo, para resolver conflictos, para la gestión efectiva de tiempo, manejo de estrés, etc. Estos valores cooperan al desarrollo profesional del colaborador, y contribuyen la mejora del nivel de la empresa con el fin de lograr una mayor eficiencia organizacional.

Asimismo, tal como se halló en la presente investigación, la adaptación fácil a los cambios dentro de las habilidades sociales son elementos que permiten a los empleados cumplir con los diferentes requerimientos de los clientes (Tobón, 2006), lo cual es consistente con el estudio hecho por (Romero y Rangel 2008) quien considera que se necesita de personas con conocimientos y actitudes requeridas para enfrentar la transformación que ocurre en el mundo.

V. Conclusiones

El análisis de la variable Habilidades blandas mostró que, para los colaboradores todas las dimensiones eran valoradas de manera adecuada en tanto que sus valores promedio superaban la puntuación que indicaba que estaban de acuerdo (4).

Cuando se efectuó el análisis en la variable desempeño laboral se pudo evidenciar algo similar en todas sus dimensiones, por tanto, el desempeño laboral de los trabajadores se encontró en un nivel alto para las Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Organización, Calidad, Orientación de resultados e Iniciativa.

Se pudo determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral pero únicamente en la dimensión de habilidades sociales, las demás dimensiones autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía no mostraron influencia en el desempeño laboral.

VI. Recomendaciones

Puesto que se encontró valores adecuados en las variables habilidades blandas y desempeño laboral, se sugiere fortalecer las dimensiones de cada una, tomando en cuenta que se halló influencia de la dimensión habilidades sociales en el desempeño laboral.

Ya sea como líder de un equipo o como miembro parte de una organización, las habilidades sociales también nos permiten generar un clima laboral agradable, por esto el prestar atención a los aspectos relacionados con las diversas habilidades sociales van a permitir el desarrollo personal y profesional de los empleados, lo cual sitúa el componente motivacional como pilar fundamental a la hora de desempeñar nuestras labores y nos permite sentirnos parte de las metas alcanzadas.

Considerando que hoy en día las competencias técnicas requieren de la integración de habilidades, conocimientos y actitudes, se debe estar constantemente formando o gestionando estas habilidades sociales.

VII. Lista de referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (2nd ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bennis, W.G. y Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Daft, R. L. (1988). *Management* (1st ed.). Chicago: Dryden Press.
- Davidson, K. (2016). Las empresas enfrentan una escasez de “habilidades blandas” a la hora de contratar ; Comunicación , trabajo en equipo , puntualidad y pensamiento crítico están en demanda , según un análisis de 2 , 3 millones de perfiles en LinkedIn . *The Wall Street Journal Americas*, 2–4. Retrieved from
[https://search.proquest.com/docview/1823604157?accountid=37610%0A\(c\)](https://search.proquest.com/docview/1823604157?accountid=37610%0A(c))
- Davis, K., & Werther, W. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. (1st ed.). México: McGraw-Hill.
- Financiero, S. J. (2017). ¿ A quién corresponde el reto de desarrollar las habilidades de los colaboradores ? *Business And Economics*, (May), 2017–2018. Retrieved from
<https://search.proquest.com/docview/1945731342?accountid=37610>
- Gallego, A., Cruz, C., & Lizama, L. (2000). *Inteligencia emocional* (1st ed.). Bogotá: El Búho.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional. Ensayo* (Vol. 27^a).
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guerras, L. A. (2011). La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones, (January), 5–31. Retrieved from
http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb2390888__Sdireccion+estrategica+de+la+empresa__P0,7__Orightresult__U__X6?lang=spi&suite=cobalt
- Ismail, R., Yussof, I. and Sieng, L.W., (2011) “Employers’ perceptions on graduates in Malaysian service sector”, *International Business Management*, 5 (3), pp 184-193.
- Garwood, R., (2012) “Supporting the underperforming manager: Teaching the soft skills that can make all the difference”, *Human Resource Management International Digest*, 20(1), 39-42.
- Lagos, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades “blandas” desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV°*. Universidad Alberto Hurtado. Retrieved from

- <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1>
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7490/MONTOYA_MEZA_DANIEL_RELACIÓN.pdf
- Navarro, R. (2004). La educación y el desarrollo de habilidades cognitivas. *Revista de La Universidad Cristóbal Colón*. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/rucc/17-18/ren.zip>
- País, U. (2011). Se debería capacitar a las personas en habilidades blandas. *Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC*, (Nov 18), 4. <https://doi.org/http://dx.doi.org.library.capella.edu/10.7748/nr.21.5.8.e1208>
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Quiñonez, E., & Durán, G. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, Vol. 1(10), 59–76.
- Rao, M. S. (2012). Myths and Truths about Soft Skills. *T + D*, 66(5), 48–51. <https://doi.org/10.3102/0013189X025002011>
- Silva, J. (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.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. *Pontificia Universidad Católica de Chile*, (proyecto 1080292), 1–20. Retrieved from http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf
- Ward, H. (2011). Las empresas deben darle espacio a los líderes con destrezas blandas. *Business And Economics--Banking And Finance*, (Nov 18), 4. <https://doi.org/http://dx.doi.org.library.capella.edu/10.7748/nr.21.5.8.e1208>