

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



**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LAMBAYEQUE**

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

AUTOR

ADRIANA ALEJANDRA GUTIERREZ SERNAQUE

ASESOR

VALICHA CUADRA MORALES

<https://orcid.org/0000-0002-3081-8247>

Chiclayo, 2021

**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LAMBAYEQUE**

PRESENTADA POR:

ADRIANA ALEJANDRA GUTIERREZ SERNAQUE

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

María De Las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez

PRESIDENTE

Rafael Camilo Giron Córdova

SECRETARIO

Valicha Cuadra Morales

VOCAL

Dedicatoria

En principio, a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, a mi familia por inculcarme los valores que me han ayudado a formarme y ser la persona que soy en la actualidad.

Agradecimiento

A mis padres por el apoyo incondicional y la confianza que depositaron en mi, a mi asesora por su dedicación y enseñanza brindada, y a todos los que formaron parte de este proyecto y me ayudaron a culminarlo.

Índice

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento	3
Resumen	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	8
Materiales y métodos.....	16
Resultados y discusión	17
Conclusiones.....	23
Recomendaciones	24
Referencias	25
Anexos.....	29

Resumen

En la actualidad, el tema de habilidades blandas ha tomado mayor relevancia al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, pues muchas veces el éxito o fracaso dependerá del desarrollo de éstas. De esa manera, la presente investigación se realiza con el propósito de profundizar e identificar la importancia de las habilidades blandas sobre el desempeño del talento humano. Para ello, se tuvo como objetivo general analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución de Lambayeque. El tipo de investigación tuvo un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, pues se emplearán las estadísticas para medir y evaluar las variables de estudio (habilidades blandas y desempeño laboral). En cuanto al nivel, es causal o explicativo, por lo que se pretendía probar la causa-efecto de las variables. Para ello, se utilizó como instrumento el cuestionario a través de la técnica de la encuesta, en la que participaron 45 colaboradores de la institución en mención. Los resultados obtenidos han determinado una influencia significativa de las habilidades blandas: trabajo en equipo y responsabilidad, en el desempeño laboral.

Palabras clave: Habilidades blandas, desempeño laboral, instituciones educativas

Clasificaciones JEL: M12, M51, M54

Abstract

At present, the subject of soft skills has taken on greater relevance when evaluating the performance of employees, since many times the success or failure will depend on their development. In this way, this research is carried out with the purpose of deepening and identifying the importance of soft skills on the performance of human talent. For this, the general objective was to analyze the influence of soft skills on the work performance of teachers in an institution in Lambayeque. The type of research had a non-experimental design, with a quantitative approach, since statistics will be used to measure and evaluate the study variables (soft skills and job performance). Regarding the level, it is causal or explanatory, so it was intended to test the cause and effect of the variables. For this, the questionnaire was used as an instrument through the survey technique, in which 45 collaborators of the institution in question participated. The results obtained have determined a significant influence of soft skills: teamwork and responsibility, on job performance.

Keywords: Soft skills, job performance, educational institutions.

JEL Classifications: M12, M51, M54

Introducción

El ámbito empresarial está en constante cambio debido a las nuevas tendencias que surgen para realizar aportes en las organizaciones y éstas tengan un mayor éxito al aplicarlas. Por ejemplo, a lo largo del tiempo se han desarrollado estudios para encontrar la manera más efectiva de evaluar el desempeño de los colaboradores. Pum (2018), sostiene que, han surgido nuevas estrategias para mejorar los métodos y técnicas a utilizar para medir y fortalecer el desempeño, la productividad y el desarrollo de las personas; esto se logrará cuando las organizaciones conozcan las capacidades y competencias de sus colaboradores, de manera que a través de éstas puedan evaluarlos.

Ante ello, Parada-Puentes (2017), mencionó que, el desempeño laboral del trabajador dependerá de los instrumentos, equipos y motivaciones que la empresa le brinde. A nivel mundial, las organizaciones suelen medir el desempeño de sus colaboradores mediante distintas evaluaciones, pero como no todos los países aplican los mismos procesos, en algunos casos, ésta se ve como un método de control, como es en el caso de instituciones educativas; mientras que, en otros, una oportunidad para identificar fortalezas y debilidades. Ésta perspectiva será tomada de acuerdo al criterio que tenga cada empresa.

Frente a esto, se observa que las instituciones peruanas no son ajenas a esta disyuntiva, pues, aún existe una mala visión hacia la evaluación de desempeño de docentes. Esto hace que no puedan cambiar su metodología de enseñanza, ya que no hay manera de visualizar errores como: los bajos niveles de desempeño relacionados con la preparación del aprendizaje y discontinuidad de los propósitos en el proceso de evaluación, problemas que evidenciaron Gálvez y Milla (2018) al estudiar instituciones públicas de Perú; siendo ésta una dificultad que presentan también las instituciones educativas de la Región de Lambayeque.

Otro problema que se identifica en el desempeño de los docentes es la ausencia de habilidades blandas. A causa de esto, el Foro Económico Mundial (2016), se encargó de realizar diversas investigaciones, de las cuales se obtuvo como resultado que, para el 2020 podrían desaparecer 7 millones de puestos de trabajo. Esto se debería a la cuarta revolución industrial, que trae consigo la automatización de tareas. Por ello, todo profesional deberá alinearse a estos cambios y adquirir habilidades sociales, ya que, la tecnología podrá simplificar los procesos operativos en las organizaciones, pero no mostrará actitudes ante una situación.

Como lo informó el diario Perú21 (2019), nuestro país no está tan alejado de esa realidad, pues aún existe una brecha entre el ámbito académico y laboral, es decir, los gerentes no están obteniendo a profesionales con las actitudes y destrezas que exige el mundo laboral actual. Una de las consecuencias podría ser que los estudiantes no están siendo formados en temas de habilidades sociales, lo que refleja que los docentes no están considerando las habilidades blandas como parte del proceso de enseñanza. Corroborando ésta información en la institución donde se realizó esta investigación, en la que se evidenció diversos problemas relacionados con la ausencia de habilidades blandas.

La presente investigación se ha desarrollado en una institución educativa de Lambayeque, considerando a 45 docentes para la aplicación de los instrumentos. Mediante una entrevista, el personal directivo informó que algunos de sus colaboradores no conocen el tema de habilidades blandas y, por ende, no las desarrollan. Ello ha afectado de manera notoria al logro de los objetivos de la institución, pues, los docentes presentan dificultades para tomar decisiones en equipo, problemas de coordinación de roles por falta de comunicación y falta de iniciativa para ejecutar actividades extracurriculares; lo que a

su vez ha influido de manera negativa en el proceso de enseñanza y en la relación laboral entre docentes.

Ante esta coyuntura, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque? Para lo cual, se planteó como objetivo general: analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque. El primer objetivo específico fue identificar las habilidades blandas que poseen mayor nivel en los docentes de la institución educativa en mención. Como segundo y tercer objetivo específico fue: determinar el nivel de desempeño laboral de los docentes y determinar la influencia de las dimensiones de habilidades blandas en el desempeño laboral de los profesores de dicha institución.

Éste estudio se ejecutó con la finalidad de identificar, explicar y profundizar la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades blandas en el desempeño del talento humano, en especial de los docentes, puesto que son ellos quienes se encargan de formar a los profesionales del futuro. Demostrando a través de ésta investigación, que deben enriquecer su perfil, siendo más humanistas y competentes en temas como habilidades sociales. Solo así podrán mejorar su desempeño y, por ende, enseñar de manera más efectiva, convirtiéndose en un buen guía en el proceso de desarrollo de los estudiantes.

Revisión de literatura

Diversos autores (Saavedra, Hidalgo & Figueroa, 2019) han demostrado que aún existe gran porcentaje de docentes que tienen una competencia técnica regular y poseen poco conocimiento en los diversos procedimientos utilizados en su espacio de trabajo; aspectos que impiden que su desempeño laboral sea de manera óptima. Otros autores sostienen que una solución a esta problemática podría ser la mejora de la evaluación de desempeño, ya que a través de esta se identificarían las debilidades de los docentes que deberán ser mejoradas. Esto traería como resultado que mejoren su enseñanza y como consecuencia el aprendizaje de los estudiantes; teniendo en cuenta que las posibilidades y herramientas que la institución le brinde dentro del espacio de trabajo también ayudará a que los docentes se desenvuelvan de manera excelente (Gálvez & Milla, 2018).

Esta problemática también puede estar relacionada a la falta de desarrollo de habilidades blandas, y al ser importantes en la capacitación docente (Tang, 2018), puede que sea el factor que este impidiendo mejorar la calidad de enseñanza. Por complicaciones como estas, autores como Tito y Serrano (2016) mostraron el posible perfil que se requerirá en un trabajador en el nuevo mercado empresarial, en el que además de las habilidades duras, serán muy importantes las habilidades blandas, identificando también estrategias para el desarrollo de las mismas. Teniendo en cuenta que puede ser adaptado para cualquier trabajador independientemente al rubro en el que estos se desempeñen.

Stewart et al. (2016) por su parte, sustenta que aún existe una brecha entre las habilidades de los recién graduados y aquellas que son requeridas por los gerentes del nuevo mundo empresarial, eso pone en evidencia que aún falta potenciar la formación docente y motivar su desempeño de manera que estos sean capaces de formar a los profesionales que exige el mercado laboral. Esto sería factible debido a que estas dos variables, habilidades blandas y desempeño docente, guardan una relación significativa moderada (Reyes, 2016), por lo que se ha podido demostrar que ante una mejora de habilidades blandas podría mejorar el desempeño de los docentes, y esto a su vez traería resultados positivos en el proceso de enseñanza. Teniendo en cuenta que, para alcanzar

un mejor resultado, es importante que la institución le brinde las herramientas necesarias para un mejor desarrollo de los constructos mencionados.

Espinoza y Gallegos (2020a), han señalado que la actitud, las habilidades comunicacionales, trabajo en equipo y demás habilidades blandas, han conllevado a que el ser humano, no haya sido considerado como un elemento estático, sino como un individuo que ha conllevado a un amplio desenvolvimiento en la sociedad. Así mismo, han explicado que las habilidades blandas, han llegado a cumplir un papel fundamental, en el desarrollo laboral de los colaboradores, debido a que su desempeño dentro del trabajo, se ha caracterizado por contar con un conjunto de facilidades que hayan conllevado al mejor desenvolvimiento dentro de la organización (Espinoza y Gallegos, 2020b).

Habilidades blandas

Las habilidades blandas son aquellas habilidades intrapersonales e interpersonales importantes para el desarrollo personal de los empleados en el contexto laboral, trascendiendo a la formación en determinadas profesiones incluyendo las características personales que puedan surgir en el trabajo. Esto permitirá una mejor interacción y desenvolvimiento de los colaboradores en su centro de trabajo, permitiéndoles adecuarse a las diferentes situaciones con las que se enfrenten durante el desarrollo de sus funciones (Robles, 2012). Esta definición ha sido empleada en esta investigación.

Spencer y Spencer (1993) teorizan que, las habilidades que poseen los ejecutivos se dividen en blandas y duras. Las habilidades blandas están conformadas por la agrupación de las habilidades interpersonales y la personalidad de cada individuo, que mejoran las interacciones de éstos con los demás, así como también su desempeño laboral y los aspectos profesionales (Parsons, 2008). Éstas se pueden definir como "aquellos comportamientos que se muestran en las interacciones entre individuos, y que afectan a los resultados de varios encuentros interpersonales" (Muir, 2004).

Por el contrario, las habilidades duras son interpersonales y considerablemente aplicables (Parsons, 2008). En este contexto se identifican a distintos autores que han representado a innumerables elementos como parte sistémica de las habilidades blandas. Entre estos se encuentran a los rasgos de personalidad, gracia social, fluidez en el lenguaje, hábitos personales, amabilidad y optimismo, los mismos que pueden ser marcados en diferentes grados (Digvijay, 2013). Se considera que el desarrollo de *soft skills* en los maestros es mucho más importante, y esto es porque, el logro de éstas, hará una diferencia en la calidad de la enseñanza, logrando que se obtenga un aprendizaje efectivo.

La calidad de enseñanza se considera actualmente un factor indispensable para promover el aprendizaje efectivo en colegios y universidades (Tang, 2013). La adquisición de habilidades blandas en los docentes es importante, puesto que, cumplen el papel de guía en el proceso de desarrollo de los estudiantes. Las instituciones son aquellas que tienen la responsabilidad de garantizar que los docentes cuenten con habilidades relevantes para obtener el puesto. Es así que, integrar en el programa de capacitación profesional el desarrollo de habilidades blandas sería un factor que ayude a optimizar la captación de talentos (Ngang, Yunus & Hashim, 2015).

Bosley (2007), clasifica a las habilidades blandas en habilidades interpersonales, intelectuales y de comunicación. Pero gracias a un estudio empírico de elementos para clasificar a las habilidades blandas, se identificó alrededor de 490 elementos y esto a su

vez condujo a la aparición de 11 grupos principales que se consideraron como el núcleo de las habilidades blandas identificadas por especialistas de la industria, siendo el autor principal de este marco Robles (2012).

De acuerdo con lo sustentado por Gewertz (2007) las habilidades blandas son importantes ya que son aquellas habilidades del siglo XXI. Estudios desarrollados demuestran que las habilidades blandas contribuyen al éxito de todo trabajador, al igual que las habilidades técnicas (Bush, 2012). Gracias al análisis de unos estudios, se halló la importancia de las habilidades blandas en el éxito en las actividades laborales a nivel mundial (Beamish & Calof, 1989; Glenn, 2008).

Es necesario e indispensable perfeccionar las habilidades blandas de los colaboradores (Nealy, 2005) ya que existe una gran demanda de estas en el mundo laboral de hoy. Klaus (2010) ha demostrado que el 75% del éxito laboral a largo plazo depende de las habilidades sociales que las personas puedan desarrollar, mientras que sólo el 25% depende de la adquisición de los conocimientos técnicos. Este estudio considera que, para los ejecutivos y para las organizaciones, los trabajadores que cuenten con habilidades interpersonales y la capacidad de potenciarlas serán más exitosos y obtendrán un mejor rendimiento que aquellos que solo cuentan con habilidades duras.

Las habilidades blandas son atributos personales que optimizan las relaciones de un sujeto con su entorno, en este caso, con sus compañeros de trabajo. Asimismo, mejora su desempeño laboral, los aspectos profesionales y las habilidades duras que tienden a ser esenciales para la realización de tareas determinadas. Es por esta razón que, las habilidades sociales son el complemento de las habilidades duras (requisito primordial de toda profesión). Definitivamente podría considerarse como un aspecto fundamental para aquellas organizaciones en las que sus trabajadores tratan con personas cara a cara (Digvijay, 2013).

En las instituciones de formación docente, por ejemplo, para los procesos de enseñanza y aprendizaje correspondería que tengan la capacidad de proporcionar los conocimientos necesarios para que los maestros adquieran habilidades blandas. Por este motivo, para que los maestros sean capaces de desarrollar de manera óptima las habilidades sociales es necesario que su proceso curricular de formación proporcione conocimientos y habilidades conceptuales y blandas, independientemente de las técnicas, puesto que infundir estas habilidades en el plan de estudios de formación docente será el punto que marque la diferencia en el éxito de los mismos (Digvijay, 2013).

Para la variable de habilidades blandas, distintos autores presentaron innumerables conceptos y dimensiones. Sin embargo, en este estudio se consideró el modelo sustentado por Dabke (2015), quien desarrolló un instrumento sobre la base del marco proporcionado por Robles (2012), y menciona que son 11 dimensiones que permiten la medición de éstas hacia una manera más práctica y eficiente, ya que, se seleccionó aquellas habilidades sociales más requeridas por los ejecutivos del mundo actual, permitiendo que los resultados de esta investigación no estén alejados de la realidad empresarial.

La primera dimensión fue actitud positiva. La investigación ha demostrado que, para que las entidades logren estas medidas de resultado, tendrían que reconocer el tiempo, el esfuerzo y la contribución de los empleados, promover su bienestar y estilo de vida saludable, y brindarles la oportunidad de participar en la empresa, planes de crecimiento, y otros cambios y / o procesos organizacionales. Estos elementos clave, tal como los

perciben los empleados, darían forma a sus actitudes hacia la organización (Ali, et al. 2010).

De la Riva (2019) sostiene que, cuando los reclutadores de personal buscan a nuevos candidatos, miran más allá de la experiencia y capacitación que estos puedan tener. Buscan a aquellos que demuestren entusiasmo, trabajadores que tengan la capacidad de terminar las actividades asignadas de manera cooperativa. En las mismas condiciones, un candidato que pueda demostrar una actitud positiva y tenga ganas de realizar su trabajo tendrá un plus sobre un empleado que demuestre una actitud negativa o desinteresada. Las características de la actitud positiva son: optimista, entusiasta, alentador, feliz y confiado (Robles, 2012).

Luego está la comunicación, que es una habilidad interpersonal importante en el entorno empresarial global actual (John, 2009). En todos los ámbitos se habla tanto de comunicación que podría pensarse que es un aspecto que todo el mundo domina, incluso las empresas consideran que esta es una habilidad conocida y entendida por todos, de lo contrario no existiría nada. Lamentablemente esta idea se ve alejada de la realidad, pues la comunicación o la falta de esta habilidad ha sido la responsable de muchos desastres en varias industrias, como financieras o atenciones médicas (Jelphs, 2006).

Una comunicación efectiva dentro del campo laboral va a permitir que los colaboradores capten el mensaje correcto que desea transmitirse y a la vez puedan compartirlo con los demás de la misma manera, sin que exista una distorsión durante la transmisión. Además, ayudará a la empresa a que los objetivos sean entendidos y puedan realizarse de manera eficiente, lo que trae como consecuencia un impacto positivo en el desempeño de los empleados, porque, al captar de manera correcta los mensajes cumplirán con las expectativas que tienen sus empleadores (Señarís, 2016). Las características de la comunicación son: escuchar, hacer preguntas, debatir, compartir información, acordar, sugerir, recibir comentarios, buscar comentarios, responder preguntas y explicar (Robles, 2012).

Como tercera dimensión se encuentra al trabajo en equipo. A medida que las empresas contratan miembros del equipo, se enfrentan a la compilación de un equipo que tiene el potencial de ser productivo y autosuficiente. La literatura muestra que el trabajo en equipo es otro componente esencial en el éxito de una organización, independientemente del rubro. Un equipo, es un grupo de individuos que interactúan de manera interdependiente y que se reúnen o se unen voluntariamente para lograr ciertos resultados o realizar tareas particulares. Esto es una pieza fundamental del trabajo realizado en casi todas las empresas (Hackman, 2002).

Se han realizado numerosos estudios que sustentan que, el uso de equipos amplía la capacidad de respuesta, así como la flexibilidad dentro de las organizaciones (Griffith, Sawyer & Neale, 2003). Esto es porque, trabajar en conjunto, permite intercambiar ideas o puntos de vista, logrando una mezcla de fortalezas que permite el logro de objetivos organizacionales. En este proceso, el personal no se rige a un solo plan de trabajo, sino, buscan la manera en la que todos puedan trabajar a su ritmo, aumentando la eficiencia, la productividad y reduciendo el estrés (Klein & Kleinhanns, 2003). Las características del trabajo en equipo son: cooperativo, se lleva bien con los demás, agradable, solidario, útil, colaborativo (Robles, 2012).

Asimismo, se presentó la habilidad de gestión del tiempo, la cual, de acuerdo con Salazar (2017), es la capacidad de organizar el tiempo y las tareas laborales para aumentar la eficiencia personal. Es una de las habilidades importantes, puesto que, va a permitir priorizar las tareas, ser más productivos al realizarlas y cumplir con las metas propuestas, lo que aumentará la confianza en uno mismo. Además, ayuda a que el empleado pueda tener control sobre las actividades a ejecutar, pues muchas veces necesitará trabajar en diversas tareas al mismo tiempo.

Ante esto, se espera que el trabajador priorice las actividades laborales determinando cuáles deben ser completadas antes que otras. Cuando existan dudas sobre qué tareas son las más importantes, se deberá comunicar al supervisor encargado. Existen diferencias entre los trabajadores, unos califican como empleados promedio y otros como excelentes, muchas veces estas diferencias no radican en qué tan duro trabajen, sino, en la capacidad que tienen para priorizar sus labores y llegar al cumplimiento de sus objetivos (Mengual et al., 2012). Las características de la gestión del tiempo son: puntual, cumple con los plazos y asigna tiempo para cada tarea (Robles, 2012).

Posteriormente, se halló a las habilidades interpersonales dentro del grupo de las más requeridas en el mundo laboral. Gracias al análisis elaborado por diferentes autores, encargados de realizar investigaciones acerca del rol que cumplen las habilidades interpersonales dentro el mundo empresarial, se halló que, como las personas son seres sociales por naturaleza, su comportamiento se verá influenciado significativamente por la calidad y el tipo de relaciones interpersonales (Frone, 2000). Entonces, las habilidades interpersonales son aquellas que van a permitir a los individuos relacionarse e interactuar unos con otros.

Una persona con habilidades interpersonales sabe tener conversaciones difíciles, reducir el drama en el lugar de trabajo, dar y recibir críticas, lidiar con la insubordinación, resolver conflictos, tratar con empleados groseros, disciplinar a los trabajadores, manejar despidos, evitar comportamientos de mal jefe y reparar las relaciones con otros departamentos (Dekay, 2012). Concluyendo así que las habilidades interpersonales juegan un papel indispensable en el desarrollo de las personas en el ámbito tanto personal como profesional. Las características de las habilidades interpersonales son: ser agradable, tener sentido del humor, ser amable, cariñoso, empático, tener autocontrol, ser paciente, mostrar una actitud de sociabilidad, habilidades sociales (Robles, 2012).

El profesionalismo es otra las competencias sociales, pues existe la necesidad de educar a los posibles empleados para que se comporten profesionalmente en el lugar de trabajo, respeten las normas establecidas y realicen sus actividades con objetividad y eficacia (Stone III & Josiam, 2000). Es necesario mantener la profesionalidad a lo largo de los años de empleo con la organización. Por ello, se sugiere monitorear y evaluar sistemáticamente el nivel de comportamiento profesional de los colaboradores.

El profesionalismo implica que los trabajadores puedan cumplir con las tareas asignadas por sus superiores en el tiempo establecido, respetando las normas y a las personas con las que trabajen. Éste, se considera una virtud, pues, implica que el empleado tenga un nivel de compromiso alto para poder cumplir con todo lo mencionado anteriormente (Sifuentes et al., 2013). Los colaboradores que practiquen el profesionalismo serán más valorados por los ejecutivos e incluso por sus clientes. Las características del profesionalismo son: apariencia profesional, estar presentable, ser equilibrado (Robles, 2012).

Después se identifica a la dimensión de cortesía. Como los trabajadores pasan tanto tiempo en el entorno laboral, la experiencia de los empleados contribuye de manera importante a la calidad de vida general, lo que hace que la comunicación con los compañeros de trabajo sea de vital importancia. Los empleados crean el clima de su entorno de trabajo (Tito & Serrano, 2016). Si la comunicación en el lugar de trabajo está marcada por descortesía, grosería, forma de tratar a los demás con al menos un mínimo respeto, distrae a los empleados de sus funciones o tareas, aumenta su nivel de estrés e infecta el clima organizacional.

Esto construyen barreras de desconfianza y resistencia transformando el entusiasmo en desinterés por ejecutar las actividades, volviéndolas un trabajo pesado y rutinario (Fritz, 2011). Los estudios han sugerido que, para contrarrestar el vicio comunicativo de ser descortés, las personas pueden optar por practicar la virtud comunicativa de la civilidad en sus lugares de trabajo (Fritz, 2011). Tanto los empleadores como los clientes se ven afectados cuando se desprende una mala educación del trabajador. Las características de la cortesía son: modales, etiqueta, etiqueta de negocios (Robles, 2012).

Al mismo tiempo, se presentó a la integridad. A medida que el entorno y el lugar de trabajo evoluciona, incorpora la participación de la responsabilidad individual y departamental para llevar a cabo la tarea necesaria para completar el objetivo de la empresa. Lewis (1996) menciona: "La integridad está haciendo lo correcto, incluso cuando nadie está mirando". Según Merriam-Webster (2014), la integridad se define como una adhesión firme a un código de valor moral o artístico. Está muy relacionada con los grandes líderes organizacionales.

Con frecuencia, la integridad se clasifica bajo los títulos de conciencia estrechamente relacionados y, más ampliamente, el buen carácter (Audi & Murphy, 2006). El estudio NACE de 2008, reveló que, la integridad se clasificó como el atributo más importante de los empleados, seguido de la ética laboral. Por lo tanto, no sorprende que los profesionales de recursos humanos o las empresas que buscan nuevos empleados busquen personas que posean integridad (Audi & Murphy, 2006). Las características de la integridad son: honesto, ético, de alta moral, tiene valores personales, hace lo correcto (Robles, 2012).

Otra de las dimensiones que resalta el autor y es muy poco practicada por los profesionales es la ética laboral. Ezigbo (2012) abordó recientemente este tema a través de un estudio de ética laboral en el lugar de trabajo. Afirmó que la importancia de la ética, ayuda a los empleados a decidir cuál es la mejor manera de responder a los intereses de las diversas partes interesadas de la organización. Es guiada por los valores de las personas y, ayuda a la toma de decisiones en situaciones en las que existen dudas de elección.

Los empleados, específicamente aquellos en la gerencia, a menudo experimentan un dilema ético cuando se enfrentan a una situación que afecta tanto al colaborador como a la organización. La ética laboral, aplica principios éticos en la toma de decisiones y en acciones concretas, pues, está relacionada con la integridad. Si los empleados tienen como base valores bien cimentados, no se les hará complicado elegir por el bien cuando haya la necesidad de hacerlo (Silva Camarena, 2002). Las características de la ética laboral son: trabajo duro, estar dispuesto a trabajar, ser leal, tener iniciativa, estar automotivado, actuar a tiempo, buena asistencia (Robles, 2012).

Ahora, se presenta a la responsabilidad, que es una característica que buscan los empleadores, porque, en última instancia, está asociada a la confianza. Ser responsable no solo es una buena calidad al trabajar para cualquier organización, sino que, también es un factor determinante que la mayoría de las empresas buscan en su personal cuando reducen su tamaño o se reestructuran. En estos casos, resaltarán aquellos empleados que siempre muestran iniciativa, están pendientes de las actividades a realizar y no necesitan presión para cumplirlas.

Según Cascio (2002), esta habilidad blanda clave es una que los empleadores buscan en sus colaboradores, de manera que, determinará si se mantienen durante un evento de reducción de personal. En su libro, Cascio sugirió que las compañías necesitan ver a los trabajadores como activos, en lugar de costo. Si una empresa percibe a los empleados como activos, invertirá en ellos desarrollando sus habilidades; mejorando así su efectividad laboral. Es importante saber que, la responsabilidad no debe ser una obligación para los empleados. Las características de la responsabilidad son: responsable, confiable, hace el trabajo, ingenioso, auto disciplinado, quiere hacerlo bien, minucioso, sentido común (Robles, 2012).

La última habilidad blanda que se investigó, fue la flexibilidad. Galinsky et al. (2011) exploraron la flexibilidad del lugar de trabajo: de la investigación a la acción, e informaron "el sentido continuo entre los empleados de no tener suficiente tiempo para administrar las múltiples responsabilidades del trabajo y la vida personal y familiar". Hubo una gran cantidad de empleados que informaron sentir la necesidad de una mayor flexibilidad en el lugar de trabajo, porque, no encontraban un equilibrio en su vida y las cosas que realizaban.

La mayoría de los colaboradores desean flexibilidad, pero el acceso a la misma varía, y los empleados con más ventajas (aquellos que tienen una buena educación, tienen salarios altos y trabajan a tiempo completo, por ejemplo) tienen la doble ventaja de tener un mayor acceso a la flexibilidad" (Galinsky et al., 2011). La flexibilidad, por tanto, es la capacidad de la persona para adaptarse a los cambios, trabajar con personas diferentes, saber escuchar distintas opiniones y, sobre todo, seguir siendo la misma persona ante estos cambios. Las características de la flexibilidad son: adaptabilidad, estar dispuesto a cambiar, acepta cosas nuevas, se ajusta, enseñable (Robles, 2012).

Desempeño laboral

Vera y Gouveia (2015) afirman que, el desempeño laboral es un concepto dinámico, multidimensional y conductual, definido como comportamientos evaluativos y episódicos que un individuo adopta hacia su trabajo, como resultado de la personalidad, las experiencias de aprendizaje y las habilidades técnicas adquiridas. Pero, sin dejar de lado las habilidades blandas, ya que dan valor a la organización por mostrar una relación significativa con el desempeño. Podría definirse también como la habilidad de unir el buen comportamiento con la disponibilidad para cumplir el logro de las metas propuestas (Olaniyan, 1999).

El desempeño individual es de gran relevancia para organizaciones e individuos por igual, pues, si se obtiene un desempeño alto, el trabajador obtendrá beneficios económicos o reconocimientos, asimismo, la empresa podrá lograr sus objetivos organizacionales a través de este. Kanfer & Kantrowitz (2002), mencionan que el tener un alto rendimiento al realizar las actividades dentro del centro de trabajo proporciona satisfacción y sentimientos de autoeficacia al colaborador. De esta manera será más satisfactorio para

ambas partes si el rendimiento esperado se obtiene por iniciativa del colaborador y no por presión o de manera obligatoria.

Okunola (1990), define al rendimiento como "un acto de realización o ejecutar una tarea determinada". En el ámbito de la educación, se puede mencionar que los docentes son la columna vertebral de una actividad educativa, ya que son los encargados de formar a los profesionales futuros. Esto demuestra que el éxito y el fracaso de las actividades educativas dependen en gran medida de su desempeño y este a su vez se encuentra estrechamente relacionado con el proceso y el producto de la educación. Por lo tanto, el desempeño de los docentes es enfático para la mejora de la educación (Amin, et al., 2013).

El desempeño laboral es imprescindible para el éxito general de la empresa. Los grandes líderes del mundo actual deben ser capaces de identificar la importancia del desempeño y en base a ello crear métodos y objetivos consistentes para evaluar a sus empleados. Hacerlo, ayuda a determinar las fortalezas, debilidades y posibles brechas gerenciales en la organización empresarial (Chron, 2019). Cuando se planea y se desarrolla de manera correcta el programa de evaluación del desempeño proporciona beneficios en diferentes plazos.

Para este constructo, Vera y Gouveia (2015) después de realizar su estudio, hicieron una selección de dimensiones para esta variable, en las que luego de una extensa revisión de literatura consideraron importante que los aspectos a medir deberían adecuarse a diversos trabajos, contextos y culturas, sin tener un enfoque particular, puesto que, lo tomado en cuenta es el desempeño individual, considerado más que la ejecución de tareas específicas.

Para los autores mencionados este constructo puede ser medido utilizando dos dimensiones: desempeño de habilidades y desempeño contextual, los que a su vez se clasifican en subdimensiones, el primero en conocimiento del trabajo, habilidades organizacionales, eficiencia y el segundo en esfuerzo persistente, cooperación, conciencia organizacional, y habilidades interpersonales y relacionales. Ésta es la definición que ha sido empleada en este estudio.

En cuanto a desempeño de habilidades, se menciona que ésta se detalla como la efectividad con la que los colaboradores ejecutan tareas organizacionales que favorecen al núcleo técnico de empresa, ya sea directamente mediante la implementación de una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente al brindarle los materiales o bienes necesarios (Borman & Motowidlo, 1997). Se caracteriza por la planificación importante, coordinación, supervisión o funciones del personal, que permiten a la organización funcionar de manera efectiva y eficiente.

Por lo tanto, Motowidlo et al. (1997), sostienen que el desempeño de habilidades está directamente relacionado con el núcleo técnico de la organización, ya que implica a los procesos técnicos y sus requisitos competentes. Esta dimensión permitirá a los ejecutivos evaluar y medir los comportamientos y los resultados de sus trabajadores, con la finalidad de poder mejorar su productividad y encontrar los errores que están impidiendo que se llegue a las metas propuestas.

Las subdimensiones del desempeño de habilidades buscan información para realizar tareas, experiencia para realizar un trabajo, realizar tareas a tiempo, planificación de

actividades, desempeñar funciones con eficiencia, reconocer cuando no hay buen desempeño, etc. (Vera & Gouveia, 2015).

En cambio, el desempeño contextual incluye la disponibilidad para llevar a cabo tareas o funciones que no son necesariamente parte del trabajo consignado y también implica ayudar a los demás a cumplir con sus tareas cuando lo necesiten (Borman & Motowidlo, 1993). Por ejemplo, esto implica que el trabajador tenga la capacidad de dejar lo que está haciendo por un momento para brindar ayuda a quien lo necesite. Esto no es parte de sus funciones, pero es considerado en el desempeño contextual como una habilidad del empleado.

En el desempeño contextual, se evalúa aspectos como que el colaborador tenga la facilidad de crear lazos de confianza entre los miembros del equipo, de manera que, cuando surjan situaciones de emergencia, cumpla el rol de mediador en lugar de representar un problema más. Además, deben ser capaces de crear una atmósfera positiva en su lugar de trabajo, ayudando a que todos trabajen de una manera eficiente, sean más productivos y alcancen sus objetivos tanto individuales, como organizacionales. De esa manera es que podrán desarrollar esta dimensión.

Las subdimensiones del desempeño contextual entonces, persisten con entusiasmo y esfuerzo adicional según sea necesario para completar con éxito las actividades. Estas características incluyen la voluntad que tendrá el trabajador para llevar a cabo actividades que no son formalmente parte del propio trabajo, sino que impliquen cooperar con otros, seguir las reglas y procedimientos de la organización para respaldar, apoyar y defender objetivos organizacionales en equipo (Vera & Gouveia, 2015).

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, pues se emplearon las estadísticas para medir y evaluar las variables de estudio (habilidades blandas y desempeño laboral). En cuanto al tipo, es aplicada ya que se pretendió abordar la teoría y encontrar una solución al problema identificado en la institución de estudio. Y, por último, es de nivel causal. En cuanto al diseño, es no experimental y de corte transversal, ya que no hubo manipulación de las variables, por lo que éstas a su vez, se analizaron en las situaciones ya existentes en el contexto de estudio y sin influencia directa.

Asimismo, la población estuvo conformada por los docentes de una institución educativa de Lambayeque, de la cual, se obtuvo como muestra a 45 docentes seleccionados a través del tipo de muestreo no probabilístico intencional. Al contar con una población finita, todos los sujetos objeto de investigación cumplían con las mismas condiciones y probabilidad para ser seleccionados, es por ello que se procedió a aplicar el muestreo mencionado. También se operacionalizó las variables estudiadas, esto ayudó a identificar las dimensiones correspondientes a cada constructo, así como también el tipo de escala, la técnica utilizada y los indicadores para elaborar el instrumento (Ver anexo 02).

El instrumento utilizado fue el cuestionario a través de la técnica de la encuesta. Para habilidades blandas se utilizó el cuestionario desarrollado por Dabke (2015) sobre la base del marco proporcionado por Robles (2012). Este está basado en un formato de respuesta Likert de 7 puntos: 1 'Totalmente en desacuerdo', 2 'En desacuerdo', 3 'Algo en desacuerdo', 4 'Ni de acuerdo ni en desacuerdo', 5 'Algo de acuerdo', 6 'De acuerdo' y 7

'Totalmente de acuerdo'. Aquí se evaluaron once elementos diferentes de habilidades blandas, los mismos que contienen 3 preguntas por cada habilidad.

Para desempeño laboral, los autores Vera y Gouveia (2015) desarrollaron una medida de desempeño laboral que pueda ser aplicable en todos los trabajos y culturas. Después de una extensa revisión de la literatura, y en base a estudios que se desarrollaron en diferentes contextos culturales y laborales, se encontraron dos dimensiones: desempeño de habilidades y desempeño contextual y siete subdimensiones del desempeño laboral: conocimiento del trabajo, habilidades organizativas, eficiencia, esfuerzo persistente, cooperación, conciencia organizacional y habilidades interpersonales y relacionales.

En total son 29 preguntas y está basado en un formato de respuesta Likert de 7 puntos al igual que el instrumento de habilidades blandas. Luego se realizó la recolección de datos, la misma que fue de manera virtual a través de la aplicación de dos cuestionarios a los colaboradores de la institución educativa de Lambayeque, con previa aceptación de la participación de cada uno de ellos y con el permiso de las autoridades correspondientes. A cada trabajador se le envió un link en el que encontraron los cuestionarios propios al constructo de habilidades blandas y de desempeño laboral.

La aplicación del instrumento se realizó en un lapso de 15 días en forma gradual a todos los docentes seleccionados, teniendo cada uno de ellos alrededor de 10 a 15 minutos aproximadamente para contestarlos. Una vez obtenido los datos, se ejecutó el procesamiento de la información, la cual se realizó en el programa computacional estadístico SPSS versión 24, y la hoja de cálculo Excel 2019 para ingresar los datos recopilados y poder generar la base de datos. Ambos programas informáticos se complementaron para el tratamiento de los datos.

Cabe resaltar que, previo al análisis mencionado, se realizó la estimación de la confiabilidad de Cronbach de los instrumentos utilizados en la investigación, obteniendo como resultados un 0.954 para desempeño laboral y 0.995 para habilidades blandas. (Ver anexo 03). Por otro lado, para el nivel de correlación de variables, se utilizó la prueba de Spearman y regresión lineal múltiple para predecir las variables habilidades blandas y la variable desempeño laboral. Además, se elaboró una matriz de consistencia, que presenta, en resumen, el problema y los objetivos de la investigación, al igual que la hipótesis, la operacionalización de variables, la población y la muestra, así como el diseño de investigación y las técnicas estadísticas utilizadas (Ver anexo 04).

Es importante mencionar que los colaboradores que fueron partícipes de ésta investigación estuvieron informados previamente sobre el propósito del estudio, mencionándoles que la información brindada sería confidencial y netamente para fines académicos, por lo que los cuestionarios fueron de manera anónima, señalando también, que los resultados brindados no sufrirían alguna modificación.

Resultados y discusión

De los docentes que participaron de esta investigación, el 51.11% fueron hombres, mientras que las mujeres representaron el 48.89%. Asimismo, el mayor porcentaje de los encuestados tuvo edades comprendidas entre los 46 y 55 años y contaban con título universitario representando el 53.33% y el 60% de la muestra respectivamente. También se calculó que el 80% de los docentes laboraban bajo la modalidad de trabajo a tiempo completo y el 48.9% llevaban entre 1 a 5 años perteneciendo a la institución (anexo 05).

Respecto al primer objetivo, se identificó que el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los docentes es de un nivel alto. En ellas, se pudo observar a las habilidades que obtuvieron los mayores valores, que se asumió son las que los mismos docentes consideraban como predominantes, de acuerdo a que poseen las habilidades actitud positiva, comunicación, gestión del tiempo, profesionalismo, cortesía, integridad, ética, responsabilidad y flexibilidad. Sin embargo, aún existe un porcentaje de docentes que no pueden desarrollar las habilidades interpersonales (15.6%), otros que tienen dificultades para trabajar en equipo (15.6%) y para comunicarse (11.1%); por lo que son aquellas habilidades que aún necesitan ser trabajadas para lograr mejores capacidades en el personal docente. Cabe resaltar que para identificar en qué nivel se encontraba cada una de ellas, se realizaron tablas de frecuencia en base a las respuestas para hallar los valores máximos y mínimos y establecer los rangos tal como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1

Nivel de desarrollo de las habilidades blandas de los docentes de una institución educativa de Lambayeque

HABILIDAD BLANDA	NIVEL (%)		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Actitud positiva	8.9 %	8.9 %	82.2%
Comunicación	11.1%	11.1%	77.8 %
Trabajo en equipo	15.6%	17.8%	66.7%
Gestión del tiempo	8.9%	11.1%	80%
Habilidades interpersonales	15.6%	11.1%	73.3%
Profesionalismo	8.9%	11.1%	80%
Cortesía	8.9%	13.3%	77.8%
Integridad	8.9%	1.3.%	77.8%
Ética	8.9%	11.1%	80%
Responsabilidad	8.9%	4.4%	86.7%
Flexibilidad	8.9%	8.9%	82.2%

Para responder al segundo objetivo específico, el cual busca determinar el nivel de desempeño laboral de los docentes, se utilizaron los percentiles 25, 50 y 75 para dar una calificación de cuatro niveles: malo, regular, bueno y excelente, dónde se obtuvo como resultado que el 28.9% de los docentes encuestados tiene un nivel de desempeño regular, mientras que solo el 24.4% de ellos se está desempeñando de manera excelente. Esto supone elementos o factores que pueden ser mejorados y que sería útil identificar para poder establecer posibilidades de progreso.

Tabla 2

Nivel de desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque

		Nivel de desempeño laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Malo	11	24,4	24,4	24,4
	Regular	13	28,9	28,9	53,3

Bueno	10	22,2	22,2	75,6
Excelente	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Con la finalidad de poder resolver el tercer objetivo específico, se señala que se ha procedido a determinar la existencia de influencia entre las dimensiones de las habilidades blandas con el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque. En base a ello, se ha procedido a determinar los valores de la prueba del ANOVA, con la finalidad de medir la influencia que se ha tenido entre las dimensiones de las habilidades blandas y la variable de estudio, y a determinar, mediante el modelo de regresión múltiple, la ecuación basada en las dimensiones de las habilidades blandas, que hayan podido explicar al desempeño laboral.

Tabla 3
Análisis del factor ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	42658,288	11	3878,026	20,875	,000 ^b
	Residuo	6130,512	33	185,773		
	Total	48788,800	44			
a. Variable dependiente: desempeño_total						
b. Predictores: (Constante), Flexibilidad, Habilidades_interpersonales, Trabajo_equipo, Comunicación, Cortesía, Gestión_tiempo, Etica, Integridad, Actitud_positiva, Responsabilidad, Profesionalismo						

Como se ha podido apreciar en la tabla anterior, la regresión se ha visto fundamentada por haber alcanzado un valor de significancia, que ha sido menor a 0.050, demostrando la fiabilidad y veracidad de los datos expuestos. Los resultados; además, han señalado que el procesamiento ha gozado de 11 grados de libertad, en cuanto a la regresión y de un valor de 33 grados de libertad, para los valores residuales.

Tabla 4
Coefficientes de las dimensiones de habilidades blandas, en el desempeño laboral de los docentes de una Institución Educativa

Coefficientes ^a						
Modelo		No estandarizados		Estándarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	10,401	8,584		1,212	,234
	Actitud_positiva	,249	1,964	,035	,127	,900

Comunicación	2,517	1,279	,353	1,967	,058
Trabajo_equipo	2,336	,923	,365	2,532	,016
Gestión_tiempo	-,460	1,426	-,068	-,322	,749
Habilidades_interpersonales	,150	,894	,022	,168	,868
Profesionalismo	-1,486	2,362	-,215	-,629	,533
Cortesía	3,123	1,815	,435	1,720	,095
Integridad	-2,308	1,538	-,321	-1,501	,143
Ética	-,153	1,561	-,022	-,098	,923
Responsabilidad	4,074	1,951	,584	2,088	,045
Flexibilidad	-1,220	1,862	-,175	-,655	,517

a. Variable dependiente: desempeño_total

La tabla mostrada, ha señalado que sólo algunas de las dimensiones de las habilidades blandas, han tenido significancia dentro de la determinación del desempeño laboral. Es de esta forma, mediante la cual se ha podido señalar que, la dimensión de trabajo en equipo y responsabilidad, han sido las únicas que han tenido una influencia significativa, con respecto a la variable en estudio. Así mismo, recurriendo a la interpretación de los coeficientes estandarizados beta, se puede señalar que bajo una forma de la ecuación $X_{nb} + e$, se ha podido calcular que el coeficiente beta de la dimensión trabajo en equipo, ha correspondido de un valor de 0.365, señalando que existe una influencia directamente proporcional, con respecto a la variable de desempeño laboral. Mientras que, para el caso de la dimensión responsabilidad, se tiene el caso de que se cuenta con un coeficiente de 0.584, demostrando que se guarda una relación directamente proporcional.

Las demás dimensiones, no pueden ser tomadas en cuenta, para poder explicar el comportamiento de la variable desempeño laboral, debido a que no han mostrado confiabilidad en los resultados obtenidos, pudiendo corroborar que la hipótesis nula, haya sido comprobada. Es de esta forma, mediante la cual, se ha señalado que no llegan a influir significativamente con respecto a la variable general.

Tabla 5
Eficiencia del modelo, en base a dimensiones

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,935 ^a	,874	,832	13,630

a. Predictores: (Constante), Flexibilidad, Habilidades_interpersonales, Trabajo_equipo, Comunicación, Cortesía, Gestión_tiempo, Etica, Integridad, Actitud_positiva, Responsabilidad, Profesionalismo

El modelo en base a dimensiones, mediante la regresión múltiple, ha demostrado tener una eficiencia del 93.50%. Esto, al obtener un valor de R, muy cercano al valor unitario, demostrando de esta forma, que la ecuación matemática conformada por las dimensiones de mayor significancia, ha podido llegar a representar a la variable desempeño laboral.

Posteriormente, se ha procedido a realizar el análisis, con respecto a las variables de forma general, correspondiendo al siguiente cálculo:

Tabla 6
Análisis del factor ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39355,233	1	39355,233	179,389	,000 ^b
	Residuo	9433,567	43	219,385		
	Total	48788,800	44			

a. Variable dependiente: desempeño_total

b. Predictores: (Constante), Habilidades_total

Los resultados expresados en la tabla anterior, han señalado que el modelo comparativo entre las dos variables, ha correspondido a una determinación, en base a un grado de libertad para regresión. Esto ha demostrado una mayor fiabilidad con respecto a la obtención del valor de la significancia, en donde se ha alcanzado un valor menor a 0.050.

Tabla 7
Coefficientes de las variables en estudio

Coefficientes ^a						
Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	12,725	8,881		1,433	,159
	Habilidades_total	,605	,045	,898	13,394	,000

a. Variable dependiente: desempeño_total

Haciendo hincapié en la representatividad que ha tenido la variable habilidades blandas para poder representar a la variable desempeño laboral, ha sido positiva, quedando demostrada por un valor de significancia menor a 0.050 para la variable en sí misma. Aunque cabe señalar que, el valor de la constante no ha podido demostrar lo mismo.

Así mismo, el tipo de influencia que se ha demostrado tener, ha sido el de directamente proporcional, ya que se ha alcanzado un valor de coeficiente estandarizado de 0.898. Esto corresponde a un nivel de influencia, muy alto.

Tabla 8
Eficiencia del modelo, en base a dimensiones

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,898 ^a	,807	,802	14,812

a. Predictores: (Constante), Habilidades_total

Con respecto a la eficiencia del modelo, se ha podido señalar que el valor alcanzando ha sido de 0.898, en donde se ha podido comprobar la validez del cálculo y la influencia que ha tenido una variable con respecto a otra. En donde sí se puede emplear, como una forma referencial, para poder explicar el comportamiento de las habilidades, con respecto al desempeño laboral.

Por tanto, en la presente investigación se identificó que el nivel de las habilidades blandas que poseen los docentes de una institución educativa de Lambayeque es alto, el mismo que varía entre el 66% y 86%; ya que han demostrado una actitud positiva, capacidad para trabajar en equipo, comunicarse, gestionar su tiempo, también poseen habilidades interpersonales, profesionalismo, cortesía, integridad, ética, responsabilidad y flexibilidad. A diferencia de Espinoza y Gallegos (2020a) quienes han señalado que sus colaboradores en estudio, han contado con un nivel de habilidades del 27%. Esto ha conllevado a que los niveles de comunicación, tanto escrita como oral, hayan sido las principales falencias que han sido detectadas. Gálvez y Milla (2018), demuestran que, si una persona alcanza una mayor cantidad de habilidades blandas dentro del ambiente laboral, generan una permisión de alcanzar mejores rendimientos dentro de la institución en donde laboran. Lo mencionado, ha fundamentado que los docentes de esta institución educativa hayan podido alcanzar buenos rendimientos laborales y que los ha caracterizado por mejorar el servicio ofrecido por parte de estos con respecto a la institución en general.

A través de los resultados se pudo verificar que los profesionales que laboran en una institución educativa de Lambayeque, han logrado desarrollar las once dimensiones de las habilidades blandas presentadas en esta investigación, ya que se encuentran dentro de un ambiente laboral controlado, tal como lo sustenta Digvijay (2013) al afirmar que aquel atributo de la propia persona genera que esta desarrolle las mejores condiciones dentro de este tipo de ambiente. Sin embargo, no sólo depende de ello, sino de la capacidad del mismo colaborador, puesto que aquellos que más rápido han alcanzado el desarrollo de una habilidad, es porque mayor predisposición ha tenido (Reyes Manrique, 2016).

Se determinó que el nivel de desempeño laboral de los docentes de esta institución ha sido regular, alcanzando una representatividad del 28.9%, el mismo que ha correspondido a verse afectado por diferentes elementos de carácter externo. Motowidlo et al. (1997), ha señalado que existe la ocurrencia de que los factores externos, también puedan generar una influencia negativa en cuanto al desempeño. Aunque para esta investigación, las

habilidades blandas han sido uno de los puntos significativos de desarrollo que han alcanzado los docentes, Stewart, Wall y Marciniac (2016), sostienen que debería existir una confluencia entre las diferentes habilidades y las condiciones de tipo externo, ya que para obtener un máximo desempeño debe de haber una concordancia entre lo pedido por la entidad y lo brindado por el docente.

Se determinó la influencia de las dimensiones de habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes, donde se observó que solo dos dimensiones influyen: el trabajo en equipo con un 0.365 y la responsabilidad, con un 0.584; siendo estas las habilidades más destacables de los docentes de la institución educativa analizada. Reyes (2016) expone el alto valor que puede llegar a tener un colaborador dentro de una institución, si es que este cuenta con un grado de responsabilidad adecuado. Esto mismo ha ocurrido en la presente, en donde los colaboradores que mayor cantidad de tareas han tenido, han sido aquellos que mayor grado de responsabilidad han demostrado, siendo Saavedra, Hidalgo y Figueroa (2019) los encargados de reafirmar lo mencionado, en donde su explicación radica en el nivel de confianza y la influencia positiva que tiene el desarrollo de la responsabilidad, dentro de una organización.

Respecto al trabajo en equipo, Tang (2018) ha señalado que esta habilidad, permite no sólo el desarrollo permanente dentro de la institución, sino la buena coordinación entre los colaboradores, siendo estos, los que dejan de lado el trabajo individual de forma única y ahondan en modelos de trabajo, en donde se predomina la coordinación mutua; siendo esta una competencia que Tito y Serrano (2016) destacan como significativa para el alcance de un buen desempeño dentro de una institución. En definitiva, las habilidades blandas han mostrado tener una influencia significativa en el desempeño laboral.

Esta investigación ha permitido demostrar que existe un alto desarrollo de habilidades blandas en los docentes de la institución analizada, sin embargo, no están recibiendo las herramientas necesarias para potenciar su desempeño, aspecto que podría afectar a la calidad de enseñanza de los mismos, evitando que los estudiantes reciban la formación que necesitan. Por lo que se pretende que la institución valore el talento con el que cuenta y empiece a brindarle lo necesario para que estos alcancen su máximo desarrollo.

Las limitaciones que se han podido presentar en esta investigación, han correspondido a dos criterios principalmente: el tamaño de la muestra, la cual ha sido establecida de forma intencional por el investigador, debido a las restricciones que ha traído consigo la coyuntura actual que está atravesando el país (COVID-19), la misma que ha permitido establecer una cantidad de sólo 45 colaboradores. Esta situación también contribuyó a que sea más difícil que los docentes respondan de manera virtual el cuestionario utilizado, demandando más tiempo de lo esperado. El otro criterio fue la ausencia de investigaciones, evitando que se pueda discutir y comparar los resultados obtenidos de una manera más óptima.

Conclusiones

Se concluye que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque, por haber alcanzado un valor de significancia menor a 0.050 y un valor de coeficiente estandarizado de 0.898, lo que corresponde a un nivel de influencia muy alto. Esto quiere decir que mientras más

desarrolladas tengan los docentes las habilidades blandas tendrán un mejor desempeño laboral.

Se identificó que el nivel de desarrollo de habilidades blandas de los docentes es alto debido a que poseen actitud positiva, gestión del tiempo, habilidades interpersonales, profesionalismo, ética y responsabilidad; habilidades que les ha permitido desenvolverse de una manera positiva dentro de la institución.

Asimismo, se determinó que el nivel de desempeño de los docentes es regular. Esto demuestra que además de la predisposición que puedan tener y las habilidades que desarrollan, siguen existiendo factores externos como la falta de capacitaciones o reconocimientos por parte de la institución hacia los docentes; que están impidiendo su máximo desempeño y que sería preciso que la institución identifique, de manera que pueda aprovechar y potenciar el talento con el que cuenta.

Finalmente, se pudo determinar la influencia de las dimensiones de habilidades blandas en el desempeño laboral pero únicamente en las dimensiones trabajo en equipo y responsabilidad. Las demás dimensiones: actitud positiva, comunicación, gestión del tiempo, habilidades interpersonales, profesionalismo, cortesía, integridad, ética y flexibilidad no mostraron influencia, por lo tanto, no pueden ser tomadas en cuenta para explicar el comportamiento de la variable desempeño laboral.

Recomendaciones

Al encontrarse un nivel de desarrollo adecuado en las dimensiones de la variable de habilidades blandas, se recomienda que la institución educativa fortalezca cada una de estas a través de capacitaciones constantes a los docentes, las mismas que deben ser gestionadas y medidas en determinados periodos, de manera que puedan evidenciar resultados o criterios de mejora. Por lo tanto, los programas de inducción y capacitación docente que la institución brinde deben incidir en el desarrollo de habilidades blandas como trabajo en equipo y responsabilidad, puesto que, esta investigación ha permitido demostrar que son aquellas habilidades que muestran una influencia significativa en el desempeño laboral de los docentes.

Asimismo, se recomienda que la institución aplique la evaluación de 360°, ya que al ser una evaluación holística va a permitir valorar el desempeño de los docentes desde distintas perspectivas, fomentando su desarrollo constante y permitiéndoles identificar estrategias para mejorar su metodología de enseñanza, gestionar de manera óptima sus clases y potenciar su dominio didáctico. También es importante que las habilidades blandas empiecen a ser consideradas dentro del perfil docente y en las evaluaciones, como un criterio tan importante como las habilidades técnicas.

Finalmente, se sugiere que la institución considere en desarrollar habilidades a sus colaboradores, tales como actitud positiva, comunicación, gestión del tiempo, habilidades interpersonales, profesionalismo y ética; de tal manera que forme a sus docentes a través de capacitaciones de coaching, incentivos y mejora en sus condiciones laborales, lo que permite alcanzar el máximo desempeño y, por consecuencia, mejorar la calidad de enseñanza.

Referencias

- Ali, A. et al. (2010). Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment. *European Journal of Social Sciences*, 17(2), 187.
- Amin, M. et al. (2013). Teachers' job performance at secondary level in khyber pakhyunkhwa, Pakistán. *Gomal University Journal of Research*, 29(2), 101-104
- Arrieta, E. (29 de enero de 2016). Economía Digital. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/01/23/56a26817268e3ec9788b4644.html>
- Audi, R. & Murphy, P. (2006). The Many Faces of Integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 3-21.
- Beamish, P. & Calof, J. (1989), "International Business Education: A Corporate View", *Journal of International Business Studies*, 20 (3), 553-564.
- Borman W. & Motowidlo S. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel Selection in Organizations* (Schmitt N. & Borman W.C., eds), Jossey-Bass, San Francisco.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. doi:10.1207/s15327043hup1002_3
- Bosley, D. (2007), "The Impact of 'Soft Skills' in the Information-Knowledge Management Economy and the UNC System", UNC Voluntary Accountability Plan and Performance Measure Report, UNC GA Academic Planning
- Bush, C. (2012), "The Case for Soft Skills Training", Edition of Monarch Media's Planet eLearn Newsletter, available at http://www.monarchmedia.com/eneletter_2012-2/case-for-soft-skills.html
- Cascio, W. (2002). *Responsible Restructuring: Seeing Employees as Assets, Not Costs*. Retrieved from <http://iveybusinessjournal.com/archives>.
- Chron (2019). Importance of Employee Performance in Business Organizations.
- Dabke, D. (2015). Soft Skills as a Predictor of Perceived Internship Effectiveness and Permanent Placement Opportunity. *The IUP Journal of Soft Skills*, 9 (4), 27-42. <https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>
- De la Riva Araluce, M. (2019). Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones. *Comillas*.
- DeKay, S. (2012). Interpersonal Communication in the Workplace: A Largely Unexplored Region. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 449-452.
- Digvijay, A. (2013). Importance of Soft Skills in Teacher Education Programme. *International Journal of Educational Research and Technology*, 5 (1), 22-25.
- Ezigbo, C (2012). Assessing Enforcement of Ethical Principles in the Work Place. *International Journal of Business and Social Science*, 3(22), 231-241.

- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020a). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador-*Revista Espacios*, 41 (23), 109 – 120. gf
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020b). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica Uisrael*, 7 (2), 39 – 66.
- Fritz, J. (2011). Civility in the Workplace. *Spectra*, 47(3), 11-15.
- Frone, M. (2000). Interpersonal Conflict and Work and Psychological Outcomes: Testing a Model among Young Workers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 246-255.
- Galinsky, E. et al. (2011). Workplace Flexibility: From Research to Action. *Future of Children*, 21(2), 141-161.
- Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407–429.
- Gewertz, C. (2007), “Soft Skills in Big Demand: Interest in Teaching Students Habits of Mind for Success in Life is on the Rise”. *Education Week*, 26 (40), 25-27.
- Glenn, J. (2008), “The ‘New’ Customer Service Model: Customer Advocate, Company Ambassador”. *Business Education Forum*, 62 (4), 7-13.
- Griffith, T., Sawyer, J. & Neale, M. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27, 265-287.
- Hackman, J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jelphs, K. (2006). Communication: Soft skill, hard impact? . *Clinician in Management*, 14, 33-37.
- John, J. (2009). Study on the nature of impact of soft skills training program on the soft skills development of management students. *Pacific Business Review*, 19-27
- Kanfer, R. & Kantrowitz, T. (2002) 'Ability and Non-Ability Predictors of Performance', in S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: Wiley, pp. 27-50.
- Klaus, P. (2010), “Communication Breakdown”. *California Job Journal*, 28, 1-9.
- Klein, J. & Kleinhanns, A. (2003). *Closing the time gap in virtual teams*. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team 65 effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewis, C. (1996). *Mere Christianity*. Touchstone Books.
- Integrity [Def. 1]. (n.). *Merriam-Webster Online*. In Merriam-Webster. Retrieved July 2014, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/citation>.
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F., & Rodríguez Villalobos, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Revista de Investigación 3 Ciencias*, 5–10.

- Motowidlo, S. et al. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Muir, C. (2004), “Learning Soft Skill at Work”. *Business Communication Quarterly*, V67 (1), 95-101.
- Nealy, C. (2005). “Integrating Soft Skills Through Active Learning in the Management Classroom”. *Journal of College Teaching & Learning*, 2 (4), 1-6.
- Ngang, T.; Yunus, H. & Hashim, H. (2015). Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers’ Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 835 – 840
- Okunola, F. (1990). Motivation: The Workforce in a Depressed Economy: A Chief Executives Perspective. *Nigerian J. Personnel.*, 4, 1.
- Olaniyan, A.(1999). Principal Preparation, Selection and Leadership Roles” Teachers and Teaching in Nigeria. Festa Press Ltd, Benin, 73-88.
- Parada-Puentes, J. A. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 14, 42–56.
- Parsons, T. (2008). *Definition: Soft Skills*, available at <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>
- Perú 21. (29 de agosto de 2019). Educación: ¿qué habilidades deben tener los profesores del futuro? Obtenido de <https://peru21.pe/peru/educacion-que-habilidades-deben-tener-los-profesores-del-futuro-nnda-nnlt-noticia/?ref=p21r>
- Pum, K. (2018). Competencias laborales y evaluación de desempeño.
- Reyes Manrique, M. E. (2016). *Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima , Perú*. 10(2), 17–31.
- Robles, M. (2012), “Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace”, *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 453-465.
- Saavedra López, M., Romero Hidalgo, I., & Figueroa Sánchez. (2019). “Competencias Profesionales y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes, 2019.” *ORCID, No 0 / Sem*(ISSN: 2414-4991), 101.
- Salazar, D. A. (2017). La gestión del tiempo como factor aplicadas al sector turístico. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas N° 15 Enero-Junio de 2017*, 26–42.
- Señarís, L. (2016). Comunicar en la empresa: Del porqué al cómo. *FADE*.
- Sifuentes García, G., Sosa Alvaréz, M., & González Peyro, I. (2013). El profesionalismo y compromiso organizacional en la plantilla laboral de las empresas constructoras afiliadas a la cámara mexicana de la industria y de la construcción del estado de Durango. *ANFECA*.
- Silva Camarena, J. M. (2002). ¿Qué es eso de ética profesional? *Revista Contaduría y Administración*.
- Spencer, L & Spencer, M (1993). *Competence at Work: Models for Superior*

Performance, John Wiley & Sons, NY.

Stewart, C., Wall, A., & Marciniak, S. (2016). *Mixed Signals : Do College Graduates Have the Soft Skills That Employers Want ?* 276–282.

Stone III, J.R. & Josiam, B. (2000). The impact of school supervision of work and job quality on adolescent work attitudes and job behaviors. *Journal of Vocational Education Research*, 25(4), 532-574.

Tang, K. (2013). Teaching as collective work: What are the needs of novice teachers? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 93, 195-199.

Tang, K. N. (2018). Kasetsart Journal of Social Sciences The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 2–7. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>

Tito, M., & Serrano, B. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. 1(12), 59–76.

Vera, C. & Gouveia, R. (2015). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Soc Indic Res*, 126, 279–307 DOI 10.1007/s11205-015-0883-z

Anexos

Anexo 01: Instrumento

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL

Introducción

Mi nombre es Alejandra Gutierrez Sernaque, soy estudiante de la carrera de Administración de empresas de la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. El presente cuestionario tiene como objetivo determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de la región Lambayeque.

Por ello, me dirijo a usted, en principio, para agradecerle por ser partícipe de esta investigación, asimismo, mencionarle que la información brindada se utilizará exclusivamente para fines académicos, asegurándoles la confidencialidad de sus respuestas.

Sexo:

 M

 F

Edad: _____

Tiempo que lleva laborando en la institución:

Entre 1 a 5 años

Entre 6 a 10 años

Entre 11 a 15 años

Más de 15 años

Grado académico:

Bachiller

Título

Maestría

Modalidad de trabajo en la institución:

Tiempo completo

Tiempo parcial

A continuación, se muestran dos cuadros, uno correspondiente a habilidades blandas y el otro a desempeño laboral. Ambos exponen unos ítems con una escala de calificación de 7 puntos, dónde debe marcar (X) en la columna correspondiente según crea conveniente, dado que:

1	'Totalmente en desacuerdo'
2	'En desacuerdo'
3	'Algo en desacuerdo'
4	'Ni de acuerdo ni en desacuerdo'
5	'Algo de acuerdo'
6	'De acuerdo'
7	'Totalmente de acuerdo'

ÍTEMS		1	2	3	4	5	6	7
Actitud positiva								
1.	Estoy entusiasmado por asumir nuevas tareas.							
2.	Soy positivo sobre las tareas asignadas.							
3.	Estoy enfocado y orientado al esfuerzo.							
Comunicación								
4.	Soy elocuente.							
5.	Tengo buena capacidad de escucha.							
6.	Puedo ser muy convincente en la comunicación oral.							
Trabajo en equipo								
7.	Soy una pieza clave en el equipo.							
8.	Soy colaborativo en proyecto de equipo.							
9.	Dirijo a la gente en el camino.							
Gestión del tiempo								
10.	Soy puntual.							
11.	Cumplo con los plazos.							
12.	Puedo priorizar tareas y asignar tiempo a cada una.							
Habilidades interpersonales								
13.	Muestro potencial para desarrollar relaciones sólidas.							
14.	Manejo bien las situaciones de conflicto.							
15.	Tengo buena aceptación de mis compañeros de trabajo.							
Profesionalismo								
16.	Sigo las etiquetas correctamente.							
17.	Estoy vestido apropiadamente.							
18.	Mantengo bien el decoro.							
Cortesía								
19.	Puedo ajustar el comportamiento de acuerdo con la otra parte.							
20.	Muestro cortesía a todos.							
21.	Saludo a la gente regularmente.							
Integridad								
22.	Soy abierto y genuino.							
23.	Puedo aceptar y poseer errores.							
24.	Puedo representar lo correcto en la cara de oposición.							
Ética laboral								
25.	Utilizo la papelería de oficina con criterio.							
26.	Se puede confiar en mi para proporcionar información verdadera.							
27.	Se puede confiar en mi para mantener la confidencialidad.							
Responsabilidad								
28.	Soy muy confiable con el trabajo.							
29.	Actúo de manera responsable.							

30.	Tomo la responsabilidad de entregar resultados de principio a fin.								
Flexibilidad									
31.	Puedo adaptarme a situaciones fácilmente.								
32.	Estoy abierto a opiniones contrarias.								
33.	Estoy listo para realinear o redefinir la forma de trabajar para cambiar los puntos de vista.								

Cuestionario de desempeño laboral

a) Desempeño de habilidades		1	2	3	4	5	6	7	
<i>- Conocimiento del trabajo</i>									
1.	Si necesito realizar una tarea con la que no estoy familiarizado, busco información que me permita realizarla mejor.								
2.	No creo que pueda ejecutar mis tareas de manera efectiva si no tuviera una cierta experiencia.								
3.	La forma en que realizo las tareas básicas requeridas en mi trabajo no siempre está de acuerdo con lo que soy capaz de hacer.								
4.	La forma en que realizo las tareas básicas requeridas en mi trabajo corresponde completamente al desempeño que la organización donde trabajo me pide.								
<i>- Habilidades organizativas</i>									
5.	No siempre es fácil para mí realizar tareas a tiempo.								
6.	Cuando tengo una fecha límite para realizar una determinada tarea, siempre la termino a tiempo.								
7.	Si tuviera que realizar una tarea en conjunto con otros trabajadores, probablemente sería responsable de la planificación, organización y supervisión del trabajo a realizar.								
8.	Siempre dejo mis tareas hasta el último minuto.								
<i>-Eficiencia</i>									
9.	Siempre estoy al tanto cuando faltan los recursos (materiales o humanos) necesarios para el desempeño eficiente de la organización								
10.	A veces, me siento decepcionado con mi desempeño en el trabajo, porque sé que podría haberlo hecho mejor.								
11.	Me considero un trabajador fundamental para la organización para la que trabajo, debido a la alta calidad de mi desempeño.								
12.	Recibir comentarios (de mis subordinados, mis colegas, mi supervisor o de la organización) es fundamental para poder continuar desempeñando mis funciones con dedicación.								
b) Desempeño contextual									
<i>-Esfuerzo persistente</i>									

13.	Cuando algo no está bien en el trabajo, no me quejo porque tengo miedo de que otros no estén de acuerdo conmigo.								
14.	Por lo general, tomo la iniciativa de dar retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño de otros trabajadores (subordinados, colegas, supervisores o grupos de trabajo).								
15.	En el caso de que la organización no proporcionara la capacitación que considero necesaria para realizar mis deberes de manera efectiva, buscaría información de otras fuentes.								
16.	Todavía puedo realizar mis deberes de manera efectiva cuando estoy trabajando bajo presión.								
17.	Tan pronto como llego al trabajo, dejo de lado todos mis problemas personales, para que mi desempeño no se vea perjudicado.								
<i>- Cooperación</i>									
18.	Por lo general, dedico menos esfuerzo al trabajo cuando realizo una tarea en conjunto con otras personas.								
19.	Siempre estoy dispuesto a ayudar a otros trabajadores de la organización, incluso cuando no tengo mucho tiempo disponible.								
<i>-Conciencia organizacional</i>									
20.	Por lo general, también realizo tareas que no están relacionadas con mis deberes específicos.								
21.	Con frecuencia llego tarde al trabajo.								
22.	Es muy difícil para mí perder el trabajo, incluso cuando me siento enfermo.								
23.	Nunca adoptaría acciones que pudieran dañar el bienestar de los otros trabajadores.								
24.	Cuando pienso que los objetivos de la organización entran en conflicto con mis objetivos personales, mi dedicación al trabajo disminuye.								
25.	Me tomo mi trabajo muy en serio, por lo que siempre cumplo con las normas y procedimientos impuestos (por mi supervisor o por la organización), incluso cuando no hay nadie cerca.								
<i>-Habilidades interpersonales y relacionales</i>									
26.	Mis habilidades de comunicación son tan buenas que siempre puedo captar la atención de todos.								
27.	La comunicación dentro de las organizaciones, incluso en grupos de trabajo, es fundamental para que las personas puedan realizar sus tareas de manera efectiva.								
28.	Cuando escribo un mensaje a otros (otros trabajadores o estudiantes) siento cierta dificultad para expresar lo que estoy pensando.								
29.	Cuando alguien tiene una opinión diferente a la mía, generalmente los convengo de que mi opinión es la mejor.								

Anexo 02: Operacionalización de variables

Tabla 9.

Operacionalización de variables

Variable.	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión.	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento
Desempeño laboral	El desempeño laboral es un concepto dinámico, multidimensional, conductual, episódico y evaluativo, definido como comportamientos evaluativos y episódicos que un individuo adopta hacia su trabajo, como resultado de la dinámica entre las habilidades cognitivas, la personalidad y las experiencias de aprendizaje, que	El concepto se puede medir utilizando dos dimensiones: desempeño de habilidades y desempeño contextual, a través de un cuestionario propuesto por Vera y Gouveia (2015)	Desempeño de habilidades	Conocimiento del trabajo	LIKERT	ENCUESTA	CUESTIONARIO
				Habilidades organizativas			
				Eficiencia			
			Desempeño contextual	Esfuerzo persistente			
				Cooperación			
				Conciencia organizacional			
				Habilidades interpersonales y relacionales			

	agregan valor a la organización. Definición propuesta por Vera y Gouveia, (2015)						
Habilidades blandas	Son aquellas habilidades intra e interpersonales importantes para el desarrollo personal en el contexto laboral, trascendiendo a la formación en determinadas profesiones y se incluyen las características personales que puedan surgir en el trabajo (Robles, 2012).	Se utilizara el cuestionario de habilidades blandas propuesto por Robles (2012)	Actitud positiva	Entusiasmo	LIKERT	ENCUESTA	CUESTIONARIO
				Positivismo			
				Enfoque y orientación al esfuerzo			
			Comunicación	Elocuente			
				Capacidad de escucha			
				Convincente en la comunicación oral			
			Trabajo en equipo	Pieza clave			
				Colaborativo			
				Capacidad de dirigir			
			Gestión del tiempo	Puntual			
				Cumplir con los plazos			
				Priorizar tareas			
			Habilidades interpersonales	Desarrollar relaciones sólidas			
				Situaciones de conflicto			
				Aceptación de todos			
			Profesionalismo	Seguir etiquetas correctamente			
				Vestir apropiadamente			
Mantener decoro							
Cortesía	Ajustar comportamiento						
	Ser cortés con todos						
	Saludar						
	Abierto y genuino						

			Integridad	Aceptar y poseer errores Representar lo correcto			
			Ética laboral	Utilizar con criterio los materiales. Confiar para proporcionar información Mantener confidencialidad			
			Responsabilidad	Confiante en el trabajo Ser responsable Entrega de resultados			
			Flexibilidad	Adaptación de situaciones Abierto a opiniones contrarias Realignar o redefinir la forma de trabajar			

Anexo 03: Resultados e instrumentos de recolección de datos (pueba piloto)

Alfa de Cronbach para la variable de desempeño laboral

Tabla 10

Procesamiento

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 11

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,954	,951	29

Tabla 12

Estadísticas de escala

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
121,88	1602,636	40,033	29

Alfa de Cronbach para la variable de habilidades blandas

Tabla 13

Procesamiento

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 14

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,995	,996	33

Tabla 15

Estadísticas de escala

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
186,38	3773,462	61,429	33

Anexo 04: Matriz de consistencia

Tabla 16.

Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables	Dimensiones	Indicadores/ Operacionalización
¿De qué manera influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque?	Objetivo general	Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral del personal docente de una institución de Lambayeque	Variable independiente Habilidades blandas	Actitud positiva	Entusiasmo Positivo Enfocado y orientado al esfuerzo
	Analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque.			Comunicación	Elocuente Capacidad de escucha Convincente en la comunicación oral
	Objetivos específicos			Trabajo en equipo	Pieza clave Colaborativo Dirigir
	Identificar las habilidades blandas que poseen actualmente los docentes de una institución educativa de Lambayeque.			Gestión del tiempo	Puntual Cumplir con los plazos Priorizar tareas
				Habilidades interpersonales	Desarrollar relaciones sólidas Situaciones de conflicto Aceptación de todos
				Profesionalismo	Seguir etiquetas Vestir apropiadamente Mantener decoro
					Ajustar comportamiento Cortesía

	<p>Determinar el nivel de desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque</p> <p>Determinar la influencia de las dimensiones de habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque.</p>	<p>Variable dependiente Desempeño laboral</p>	<p>Cortesía Integridad</p> <p>Ética laboral</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Desempeño de habilidades</p> <p>Desempeño contextual</p>	<p>Saludar Abierto y genuino Aceptar y poseer errores Representar lo correcto</p> <p>Utilizar con criterio los materiales Confiar para proporcionar información Mantener confidencialidad</p> <p>Confiable en el trabajo Ser responsable Entrega de resultados</p> <p>Adaptación de situaciones Abierto a opiniones contrarias Realignar o redefinir la forma de trabajar</p> <p>Conocimiento del trabajo Habilidades organizativas Eficiencia</p> <p>Esfuerzo persistente Cooperación Conciencia organizacional Habilidades interpersonales y relacionales</p>
<p>Diseños de Investigación Diseño no experimental</p>	<p>Población/Muestra Población: docentes de la institución educativa de Lambayeque</p>	<p>Técnicas Estadísticas Estadísticas descriptivas Prueba de Spearman Regresión lineal múltiple</p>	<p>Tipo de Investigación Enfoque cuantitativo Tipo aplicada Nivel causal</p>	

Muestra: 45
colaboradores
Muestro: no
probabilístico
intencional.

Anexo 05: Tablas de resultados obtenidos

Tabla 17

Distribución muestral

		Recuento	%
Sexo	Masculino	23	51.11%
	Femenino	22	48.89%
Edad	De 25 a 35 años	46	13.33%
	De 36 a 45 años	11	24.44%
	De 46 a 55 años	24	53.33%
	Más de 55 años	4	8.89%
Grado académico	Bachiller	0	0.00%
	Título	27	60.00%
	Maestría	18	40.00%
Tiempo laborando	De 1 a 5 años	22	48.89%
	De 6 a 10 años	4	8.89%
	De 11 a 15 años	8	17.78%
	Más de 15 años	11	24.44%
Modalidad trabajo	Completo	36	80.00%
	Parcial	9	20.00%

Tabla 18

Cuartiles de la variable desempeño laboral

		Estadísticos		
		Desempeño_habilidades	Desempeño_cointextual	desempeño_total
N	Válido	45	45	45
	Perdidos	0	0	0
Media		53,60	74,33	127,93
Mínimo		12	17	29
Máximo		78	108	186
Percentiles	25	50,50	70,00	124,50
	50	55,00	79,00	134,00
	75	60,50	83,50	147,50

Tabla 19

Niveles de actitud positiva

Actitud_positiva (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medio	4	8,9	8,9	17,8
	Alto	37	82,2	82,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 20

Niveles de comunicación

Comunicación (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11,1	11,1	11,1
	Medio	5	11,1	11,1	22,2
	Alto	35	77,8	77,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 21

Niveles de trabajo en equipo

Trabajo_equipo (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	15,6	15,6	15,6
	Medio	8	17,8	17,8	33,3
	Alto	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 22

Niveles de gestión del tiempo

Gestión tiempo (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medio	5	11,1	11,1	20,0
	Alto	36	80,0	80,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 23

Niveles de habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	15,6	15,6	15,6
	Medio	5	11,1	11,1	26,7
	Alto	33	73,3	73,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 24

Niveles de cortesía

Profesionalismo (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medio	5	11,1	11,1	20,0
	Alto	36	80,0	80,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 25

Niveles de integridad

Integridad (agrupado)					
------------------------------	--	--	--	--	--

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medi o	6	13,3	13,3	22,2
	Alto	35	77,8	77,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 26

Niveles de ética

Ética (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medio	5	11,1	11,1	20,0
	Alto	36	80,0	80,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 27

Niveles de responsabilidad

Responsabilidad (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medio	2	4,4	4,4	13,3
	Alto	39	86,7	86,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabla 28

Niveles de flexibilidad

Flexibiidad (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8,9	8,9	8,9
	Medio	4	8,9	8,9	17,8

Alto	37	82,2	82,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	
